

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

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Обґрунтування доцільності впровадження у виробництво нової продукції, на прикладі ПрАТ «ТерА»

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БМ-41

спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

\_\_\_\_\_  
(підпис) Соловей Т.І.  
(прізвище та ініціали)

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис) Галушак М.П.  
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль \_\_\_\_\_  
(підпис) Мосій О.Б.  
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис) Сороківська О.А.  
(прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(підпис) Шерстюк Р.П.  
(прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2026

**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)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)                      Сороківська О.А.  
(прізвище та ініціали)

«    »                      2026 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня \_\_\_\_\_ бакалавр  
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва спеціальності)

студенту \_\_\_\_\_ Соловей Тетяні Ігорівні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи \_\_\_\_\_ Обґрунтування доцільності впровадження у виробництво нової  
продукції, на прикладі ПрАТ «ТерА»

Керівник роботи \_\_\_\_\_ кандидат технічних наук, доцент Галушак М. П.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 21 » \_\_\_\_\_ січня \_\_\_\_\_ 2026 року № 4/9-38

2. Термін подання студентом завершеної роботи \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи \_\_\_\_\_ фінансова звітність \_\_\_\_\_

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

1. Теоритичні основи впровадження нових продуктів у виробничу діяльність підприємства

2. Аналіз господарського стану та готовності ПрАТ «ТерА» до оновлення продукції

3. Проект впровадження нових видів кондитерських виробів як напрям підвищення  
прибутковості ПрАТ «ТерА»

4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

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

рисунок: Динаміка кількості харчових підприємств України, що реалізували нову для ринку

продукцію у 2017-2024р.; фактори впливу на асортиментну політику; життєвий цикл товару;

товарний знак ПрАТ «ТерА»; організаційна структура управління ПрАТ «ТерА»; асортимент

продукції ПрАТ «ТерА» за кількістю найменувань станом на 01.04.2026 р.; сертифікат на

систему управління безпечністю харчових продуктів; матриця стратегічного потенціалу ПрАТ

«ТерА» щодо оновлення продукції; прогноз сезонних коливань попиту на шоколадну

продукцію протягом року. таблиці: Порівняльна характеристика моделей оцінки доцільності

випуску нової продукції; основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «ТерА» за

2024-2025 рр.; аналіз складу, структури та динаміки активів і пасивів ПрАТ «ТерА» за 2024-

2025 рр.; динаміка обсягів виробництва продукції ПрАТ «ТерА» за 2020-2025 рр.; показники

ставлення українських споживачів до здорового харчування; склад та вартість обладнання для

випуску продукції здорового спрямування; річні витрати на сировину та матеріали (на 1500

т); калькуляція повної собівартості річного випуску вівсяного печива на стевії (1500 т);

проектні фінансово-економічні результати ПрАТ «ТерА» від впровадження виробництва

вівсяного печива на стевії; склад та вартість обладнання для створення лінії з виробництва

шоколадної продукції; вартість сировинного набору на 1 тону продукції.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	к.т.н., доц. Окіпний І. Б.		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ	12.02.2026	виконано
2.	Розділ 1 Теоритичні основи впровадження нових продуктів у виробничу діяльність підприємства	16.02.2026 – 13.03.2026	виконано
3.	1.1 Сутність та значення оновлення ринкової лінійки продуктів		виконано
4.	1.2 Аналіз зарубіжної практики оцінки доцільності випуску нової продукції		виконано
5.	Розділ 2 Аналіз господарського стану та готовності ПрАТ «ТерА» до оновлення продукції	15.03.2026 – 14.04.2026	виконано
6.	2.1 Економічна характеристика діяльності ПрАТ «ТерА»		виконано
7.	2.2 Оцінка поточного асортименту продукції та здатності компанії виробляти продукцію		виконано
8.	Розділ 3 Проект впровадження нових видів кондитерських виробів як напрям підвищення прибутковості ПрАТ «ТерА»	16.04.2026 – 12.05.2026	виконано
9.	3.1 Новий підхід ПрАТ «ТерА» до створення здорової альтернативи для прихильників здорового способу життя		виконано
10.	3.2 Впровадження виробництва шоколадної продукції з метою розширення асортименту ПрАТ «ТерА»		виконано
11.	Розділ 4 Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	15.05.2026 – 22.05.2026	виконано
12.	4.1 Роль центральної нервової системи в трудовій діяльності людини		виконано
13.	4.2 Загальні вимоги безпеки до виробничого обладнання та технологічних процесів		виконано
14.	Висновки	25.05.2026	виконано

Студент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Соловей Т.І.

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Галушак М.П.

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Соловей Т. І. Обґрунтування доцільності впровадження у виробництво нової продукції, на прикладі ПрАТ «ТерА».**

Кваліфікаційна робота бакалавра: 65 сторінок, 9 рисунків, 13 таблиць, 22 літературних джерела.

**Предмет дослідження** – процес оновлення асортименту та впровадження нових видів продукції в системі управління підприємством.

**Об'єкт дослідження** – виробнича та комерційна діяльність кондитерської фабрики ПрАТ «ТерА».

**Метою роботи** є доведення доцільності випуску нових видів кондитерських виробів, а також розрахунок економічної ефективності запропонованих проєктів на основі показників діяльності підприємства.

**Методи дослідження** – загальноекономічні (аналіз, синтез, фінансовий аналіз, статистичні порівняння) та спеціалізовані методи оцінювання інвестиційної привабливості проєктів. У процесі дослідження проаналізовано фінансовий стан ПрАТ «ТерА» та обґрунтовано доцільність впровадження лінії дієтичного вівсяного печива на стевії. Розраховано собівартість річного випуску продукції (1500 тонн) та прогнозований чистий прибуток. Також запропоновано випуск молочного шоколаду формату «Махі» з додаванням власного печива чи вафель. Це дозволить замінити дорогі какао-продукти, знизити собівартість виробу і підвищити прибутковість підприємства. Результати дослідження рекомендовані менеджменту ПрАТ «ТерА» для оптимізації витрат, залучення нових клієнтів та подолання зниження прибутковості під час запуску нових лінійок.

**Ключові слова:** асортиментна політика, кондитерські вироби, оновлення продукції, собівартість, рентабельність, вівсяне печиво, шоколадна продукція, фінансово-економічні результати, ПрАТ «ТерА».

## SUMMARY

**Solovei T. Justifying the feasibility of introducing a new product into production (case study: PJSC «Tera»).**

Bachelor's qualification work: 65 page, 9 figures, 13 tables, 22 literary sources.

**The subject of the study** is the process of updating the assortment and introducing new types of products in the enterprise management system.

**Research object** – production and commercial activity of confectionery factory PJSC «TerA».

**The purpose of the work** is to prove the feasibility of producing new types of confectionery products, as well as to calculate the economic efficiency of the proposed projects based on the company's performance indicators.

**Research methods** – general economic (analysis, synthesis, financial analysis, statistical comparisons) and specialized methods of assessing the investment attractiveness of projects. In the process of research, the financial condition of PJSC «TerA» was analyzed and the feasibility of implementing a line of dietary oatmeal cookies on stevia was substantiated. The cost of annual output (1,500 tons) and projected net profit were calculated. It is also proposed to produce milk chocolate in the «Maxi» format with the addition of your own cookies or waffles. This will allow to replace expensive cocoa products, reduce the cost of the product and increase the profitability of the enterprise. The results of the study are recommended by the management of PJSC «TerA» to optimize costs, attract new customers and overcome the decrease in profitability during the launch of new lines.

**Keywords:** assortment policy, confectionery, product renewal, cost price, profitability, oatmeal cookies, chocolate products, financial and economic results, PJSC «TerA».

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПРОДУКТІВ У ВИРОБНИЧУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність та значення оновлення ринкової лінійки продуктів.....	9
1.2 Аналіз зарубіжної практики оцінки доцільності випуску нової продукції.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ГОТОВНОСТІ ПРАТ «ТЕРА» ДО ОНОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ.....	22
2.1 Економічна характеристика діяльності ПрАТ «ТерА».....	22
2.2 Оцінка поточного асортименту продукції та здатності компанії виробляти продукцію.....	31
РОЗДІЛ 3 ПРОЄКТ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ВИДІВ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПРАТ «ТЕРА».....	38
3.1 Новий підхід ПрАТ «ТерА» до створення здорової альтернативи для прихильників здорового способу життя.....	38
3.2 Впровадження виробництва шоколадної продукції з метою розширення асортименту ПрАТ «ТерА».....	46
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	53
4.1 Роль центральної нервової системи в трудовій діяльності людини.....	53
4.2 Загальні вимоги безпеки до виробничого обладнання та технологічних процесів.....	55
Висновки.....	61
Бібліографія.....	63
Додатки.....	66

## ВСТУП

**Актуальність теми роботи.** Наразі успіх підприємства залежить від того, як швидко воно зможе задовольнити потреби покупців. Покупцям зазвичай потрібне щось нове, і конкуренція не стоїть, склавши руки. Таким чином, для постійного розвитку бізнесу оновлення асортименту перетворюється на безперервний процес.

Виведення нового продукту - це завжди ризик. Щоб не витратити ресурси даремно, кожне рішення має бути підкріплене чіткими розрахунками. Саме це робить тему обґрунтування доцільності впровадження нової продукції у виробництво актуальною для сучасного менеджменту.

**Метою цієї роботи** є доведення доцільності випуску нового виду кондитерських виробів та розрахунок ефективності цього проєкту на основі теоретичних і практичних показників ПрАТ «ТерА». Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи впровадження нових продуктів у виробничу діяльність підприємства;
- провести дослідження фінансово-економічної ситуації ПрАТ «ТерА» з метою оцінки потенціалу цього підприємства;
- провести дослідження ринкового стану підприємства та його поточного асортименту продукції;
- розробити конкретні пропозиції щодо нового продукту, які доводять його економічну доцільність для бюджету підприємства.

**Предметом дослідження** є виробнича та комерційна діяльність, що здійснюється кондитерським виробництвом ПрАТ «ТерА».

**Методи дослідження** включають використання загальноекономічних методів, таких як аналіз, синтез, фінансовий аналіз та статистичні порівняння. Також застосовано методи оцінювання інвестиційної привабливості проєктів.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у наступному.

Розрахунки, рекомендовані в цій роботі, можуть бути використані ПрАТ «ТерА» під час фактичного запуску нової лінійки продуктів. Це допоможе компанії залучити нових клієнтів завдяки кращому використанню техніки та отриманню додаткового доходу в результаті цього.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПРОДУКТІВ У ВИРОБНИЧУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність та значення оновлення ринкової лінійки продуктів

В умовах сучасної глобалізації та динамічного ринкового середовища здатність компанії оновлювати асортимент продукції стає визначальним фактором її життєздатності та стратегічної стабільності. Сутність оновлення продукту слід розглядати як складний і багатовимірний процес, що поєднує зусилля в дослідженнях, виробництві, маркетингу та управлінні і спрямований на створення та розміщення на ринку продуктів з новими або покращеними споживчими властивостями [1]. У науковій літературі під «новими продуктами» часто розуміють не тільки радикальні інновації, що не мають аналогів, а й продукти з певними модифікаціями, які можуть краще відповідати теперішнім потребам або формувати нові споживчі переваги.

Оновлення портфеля є основним інструментом адаптації компанії до мінливих потреб споживачів, технологічних змін і зростаючого конкурентного тиску. Ринкова економіка диктує умови, за яких ігнорування процесів оновлення призводить до застарілості продукції, втрати частки ринку і, як наслідок, фінансової дестабілізації суб'єкта. Дані Державної служби статистики України (рис. 1.1) підтверджують, що рівень інноваційної активності безпосередньо впливає на ринкові позиції підприємств. Аналіз динаміки кількості харчових підприємств, що реалізували нову для ринку продукцію протягом 2017–2024 рр., демонструє суттєві коливання активності: після пікового показника у 2018 році та тривалого спаду, спричиненого кризовими явищами, у 2024 році спостерігається позитивна тенденція до відновлення (зростання до рівня 29 підприємств). Це свідчить про те, що навіть у складних макроекономічних умовах виробники харчових продуктів усвідомлюють необхідність оновлення асортименту як єдиного шляху до виживання [2].

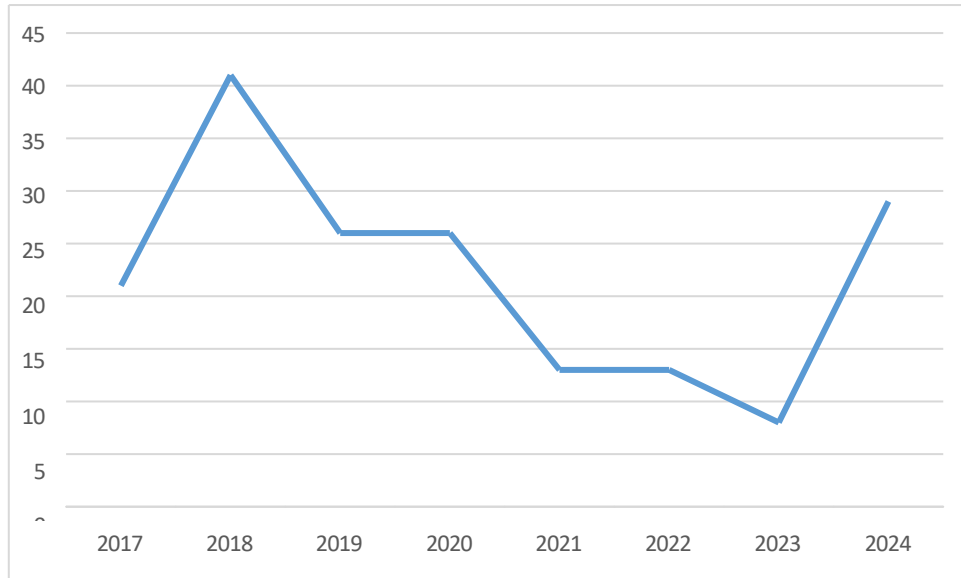


Рисунок 1.1 – Динаміка кількості харчових підприємств України, що реалізували нову для ринку продукцію у 2017-2024р.

Теоретичний аналіз поняття «асортимент» показує, що це не просто перелік товарів, а цілісна система, збалансована за широтою, глибиною, насиченістю та гармонійністю. У сучасних умовах господарювання асортиментна політика є центральним елементом стратегічного управління, оскільки вона безпосередньо визначає конкурентоспроможність підприємства на динамічному ринку. Широта асортименту дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів, а його глибина забезпечує задоволення конкретних потреб у межах однієї товарної групи. Оновлення цієї складної системи зазнає постійного впливу внутрішніх та зовнішніх чинників, які вимагають від керівництва значної адаптивності (рис. 1.2). До зовнішніх факторів, що визначають вектор розвитку продуктового портфеля, належать темпи науково-технічного прогресу, законодавчі зміни, демографічні зміни та макроекономічна ситуація. Наприклад, швидка цифровізація та впровадження технологій змушують виробників переглядати застарілі моделі, замінюючи їх екологічно безпечними та енергоефективними аналогами. При цьому зміни в податкових або митних правилах можуть істотно вплинути на вартість тих чи інших товарів, що робить їх утримання в асортименті

недоцільним.

Внутрішні фактори відіграють важливу роль, оскільки вони визначають фактичну конверсійну здатність компанії. До них належать виробничий потенціал, фінансовий потенціал, кваліфікація персоналу й ефективність інноваційного менеджменту.

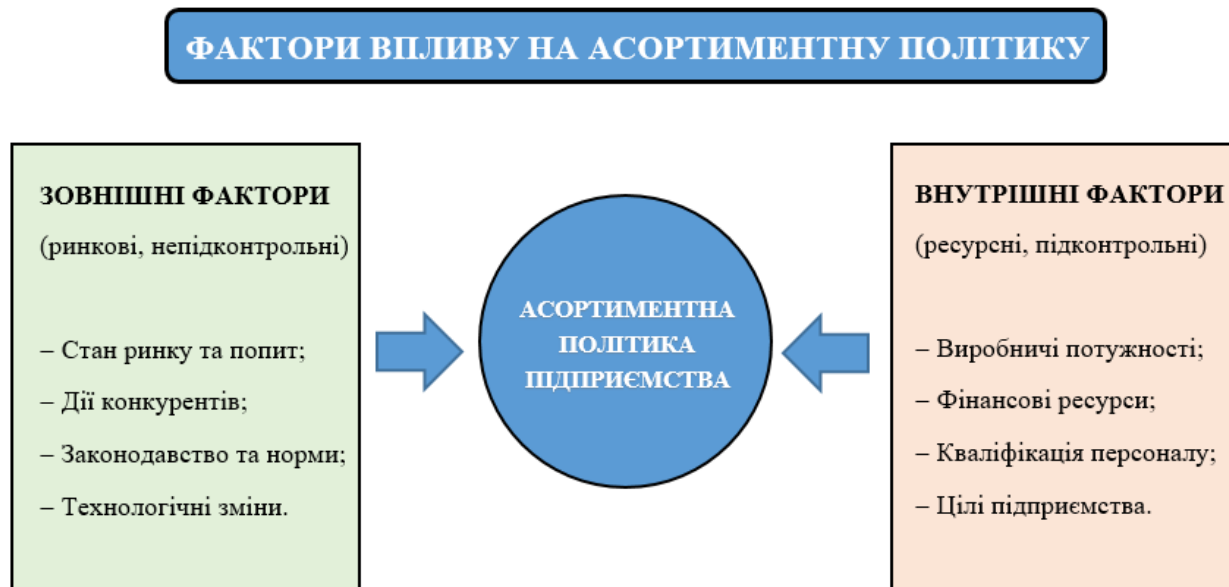


Рисунок 1.2 – Фактори впливу на асортиментну політику

Відсутність сучасного обладнання чи брак інвестиційних ресурсів часто стають перешкодою для впровадження нових товарів навіть при високому ринковому попиті. Важливо розуміти, що оновлення галузі – це не окрема дія, спричинена кризовою ситуацією, а безперервна циклічна діяльність, заснована на основній концепції життєвого циклу продукту. Кожен продукт неминуче проходить етапи впровадження, зростання, зрілості та занепаду (рис. 1.3). На стадії зрілості, коли піки обсягів продажів і рівні прибутку починають стабілізуватися, керівництву компанії слід розпочинати розробку нових зразків. Такий підхід дозволяє уникнути зниження доходу при переході старого товару до стадії занепаду, забезпечуючи «м'яке» заміщення позицій у портфелі.

Процес стратегічного оновлення вимагає глибокого аналізу поведінки споживачів, оскільки їхні вподобання визначають тривалість життєвого циклу

товару на ринку. Використання інструментів маркетингового аналізу дає змогу виявити приховані потреби та запропонувати ринку своєчасно модифіковані рішення. Економічна доцільність оновлення обґрунтована можливістю підвищення рентабельності виробництва завдяки більш досконалим технологіям та оптимізації витрат. Впровадження інновацій часто дає змогу знизити матеріаломісткість продукції або впровадити процеси автоматизації, що безпосередньо впливає на граничний дохід [4]. Крім того, робота з новими товарними категоріями забезпечує доступ до преміальних сегментів ринку, де попит має нижчу цінову еластичність.

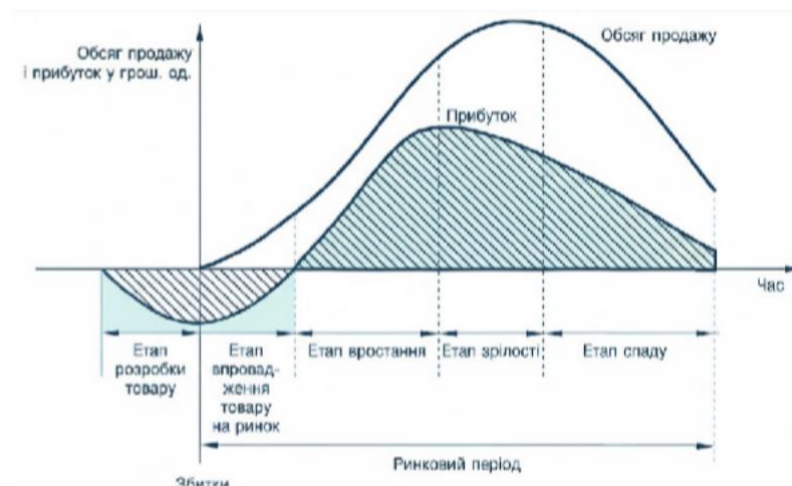


Рисунок 1.3 – Життєвий цикл товару [3]

Однак розширення асортименту продукції дозволяє ефективно диверсифікувати ризики: якщо попит на один тип продукції зменшується через сезонні коливання або зміну модних тенденцій, інші статті можуть компенсувати ці втрати, зберігаючи загальну стабільність фінансових процесів. Це створює своєрідну «подушку безпеки» для компанії, мінімізуючи її залежність від успіху одного продукту.

Сучасна маркетингова система розглядає оновлення продукту як фундаментальну відповідь на зростаючу індивідуалізацію споживчого попиту, що стає ключовим викликом для світової економіки. У світі, де масові виробництва поступово замінюють індивідуальні рішення, споживачі стають все більш

вимогливими, звертаючи увагу не лише на базову функціональність, а й на емоційну цінність покупки. Це змушує сучасних виробників постійно покращувати якісні характеристики продукції, її дизайн, ергономіку та сервісну підтримку. У цьому контексті важливість оновлення асортименту продукції трансформується із суто технічного завдання чи виробничої потреби у стратегічну місію компанії, що визначає її ідентичність на ринку. Глибока інтеграція дослідження ринку в процес проектування дає компаніям можливість розробляти продукти, які максимально точно відповідають вимогам конкретних цільових груп.

Інноваційна діяльність зараз є не тільки показником розвитку, а й найважливішим показником інвестиційної привабливості компанії. Інвестори та фінансові установи віддають перевагу компаніям, здатним продемонструвати стійку динаміку оновлення, оскільки це свідчить про наявність інтелектуального капіталу та гнучкість внутрішніх процесів. Компанії, що демонструють високу швидкість виведення нових продуктів на ринок (показник Time-to-Market), отримують так звану «премію першопрохідця». Цей механізм дозволяє встановлювати найвищі ціни через відсутність прямих конкурентів на ранніх стадіях життєвого циклу і постійно утримувати клієнтів, які прагнуть володіти найсучаснішими розробками. Швидкість реакції на ринкові зміни стає вагомим бар'єром для входу нових гравців, оскільки лідери ринку встигають кілька разів оновити модельний ряд до того, як конкуренти впровадять аналогічні рішення.

Однак важливо розуміти, що процес оновлення нерозривно пов'язаний з високими ризиками: фінансовими, операційними та ринковими. Великі інвестиції в дослідження та розробки, а також у розвиток навичок не завжди гарантують комерційний успіх. Статистика показує, що значна частина нових продуктів або негативно сприймається ринком, або не досягає очікуваних показників продажів. Тому теоретична основа для впровадження продукту обов'язково включає етап широкого маркетингового тестування та економічного прогнозування. Аналіз потенційних ризиків повинен супроводжувати кожну фазу розробки: від пошуку ідей до пілотних продажів. Ефективна асортиментна політика за таких умов передбачає створення збалансованого портфеля, в якому знайдено оптимальне

поєднання між «старими» товарами, які служать джерелом стабільного прибутку і фінансів, і «нових» перспективними розробками, які гарантують майбутню прибутковість компанії. Цей баланс дозволяє підтримувати фінансову стабільність навіть у неспокійні часи [5].

Слід також підкреслити, що оновлення асортименту має глибоке соціальне значення, яке виходить далеко за межі пошуку прибутку. Мета полягає в покращенні загальної якості життя населення шляхом надання їм доступу до безпечніших, екологічніших і функціональніших товарів, які полегшують їхнє повсякденне життя та покращують їхнє здоров'я. У нинішньому контексті сталого розвитку компанії все частіше застосовують «зелені інновації» та модернізують свій асортимент продуктами, які або повністю трансформуються, або споживають значно менше енергії та природних ресурсів. Соціальна відповідальність бізнесу тепер виражається у створенні товарів, які мінімізують вуглецевий слід, що є додатковим аргументом для свідомих споживачів.

Соціально-економічні операції між виробництвом бізнесу та потребами громади досягаються завдяки процесу оновлення продукту. Цей процес базується на концепції систематизації, безперервності, наукової точності та зосередженості на потребах кінцевих споживачів. Рекомендується проводити диверсифікацію продукту відповідно до встановленого плану, який поєднує динаміку ринку як на глобальному, так і на місцевому рівнях. Завдяки широкій перспективі, яка включає повний аналіз конкурентного середовища з чесним аналізом внутрішніх ресурсних можливостей, можна реалізувати зростання бізнесу, зумовлене змінами асортименту, щоб надалі встановлювати чіткі шляхи до довгострокового успіху бізнесу на сучасному конкурентному світовому ринку. Кошти, що використовуються для оновлення бізнесу сьогодні, забезпечать його виживання на ринку в майбутньому, оскільки стагнація в сучасному світі фактично призведе до руху бізнесу назад.

Слід зазначити, що умовах високої турбулентності української економіки вітчизняним підприємствам, зокрема харчової промисловості, часто бракує власних ефективних механізмів оцінки ризиків інноваційної діяльності. Класичні

підходи до планування асортименту не завжди здатні забезпечити гнучкість, необхідну для швидкої реакції на зміни попиту. З огляду на це, стратегічно важливим етапом підготовки до оновлення ринкової лінійки продуктів є вивчення та адаптація передових методів управління асортиментом, які вже довели свою ефективність на міжнародних ринках. Саме тому дослідження зарубіжної практики оцінки доцільності випуску нової продукції стає логічним продовженням теоретичного аналізу.

## **1.2 Аналіз зарубіжної практики оцінки доцільності випуску нової продукції**

Сьогодні випуск нового товару – це більше, ніж простий розрахунок «витратили – продали – заробили». Сучасні тенденції світової практики доводять, що для досягнення успіху важливо інтегрувати три ключові складові: точні цифри, психологію покупця і гнучкість у планах. Відомі компанії світу вже тривалий час відмовляються від застарілих схем, які передбачали річні плани на майбутнє. Натомість вони працюють, виконуючи справи поетапно, зосереджуючись на дрібних кроках: зробили частину – перевірили – виправили. Це дозволяє помітити помилку ще на рівні ідеї, а не тоді, коли склад уже забитий нікому не потрібним товаром.

Проведений аналіз досвіду розвинених країн дозволяє виокремити наступний ключовий висновок: покупцю байдуже, наскільки складні технології ви запхнули в продукт. Йому важливо тільки одне, чи здатний цей товар вирішити його конкретну проблему, ту саму «біль». Якщо товар не здатний спростити життя або зробити його кращим, його не придбають. Однак зараз неможливо ігнорувати екологію та етику – це вже стало частиною економіки. Якщо товар шкодить довкіллю, він стає нерентабельним через штрафи або відмову клієнтів його підтримувати. Тож зараз запуск нової продукції – це постійний пошук балансу між прибутком, реальною користю для людини та безпекою для світу.

Особливу роль у світовій практиці оцінки доцільності випуску нових товарів відіграє досвід Сполучених Штатів Америки, де технологічний сектор

фактично створив нову глобальну культуру ведення бізнесу. У практиці американських високотехнологічних компаній центральне місце посідає концепція Minimum Viable Product (MVP), або мінімально життєздатного продукту. MVP – стратегічний інструмент, який забезпечує швидкий старт та мінімізує інвестиційні ризики. Основна ідея цього підходу полягає в тому, що доцільність повномасштабного виробництва оцінюється не теоретично, а через випуск спрощеної версії продукту, яка містить найважливіші функції. Такий підхід дозволяє компанії отримати безпосередній зворотний зв'язок від перших користувачів, перевірити гіпотези щодо ринку та, у разі негативних результатів швидко змінити ідею без великих фінансових затрат. Таким чином, американська модель оцінки зосереджена не на внутрішньому аналізі експертів, а на зовнішній верифікації на ринку [6].

MVP докорінно змінює традиційну модель розробки продукту. У класичній ситуації компанія витрачає багато ресурсів на аналіз, проектування та виробництво, розраховуючи, що фінальний результат сподобається споживачеві. Проте практика в США показує, що такий підхід є занадто ризикованим у світі, де вподобання людей змінюються щомісяця. Застосування MVP дозволяє компанії виходити на ринок із продуктом, який «достатньо добрий», щоб почати вирішувати проблеми клієнта. Така стратегія дозволяє не вгадувати, що потрібно людям, а бачити це на практиці. Якщо перші користувачі готові сплачувати за продукт, який ще не має ідеального дизайну чи сотні додаткових функцій, це є найкращим підтвердженням того, що компанія відкрила справжню потребу ринку.

Важливо розуміти, що американська модель оцінки доцільності тісно пов'язана з культурою, яка ставить помилки на перше місце. У США невдалий запуск MVP не розглядається як провал, а вважається корисним досвідом, який зекономив багато грошей, які могли бути витрачені на повноцінний, але непотрібний продукт. Цей підхід сприяє розробці нових ідей, оскільки компанії не бояться проводити експерименти. Вони знають, що можуть швидко «протестувати ґрунт», зібрати дані та адаптуватися. Це створює умови для постійного ітераційного вдосконалення, де кожна наступна версія товару стає

точнішою відповіддю на запит споживача. Крім того, такий підхід значно зменшує час виходу на ринок, що є важливим фактором у боротьбі з конкурентами.

Використовуючи інструменти глибокої аналітики, розробники бачать, якими функціями люди користуються найчастіше, а які ігнорують. Це забезпечує прийняття рішень на основі дійсних даних, а не на основі суб'єктивних припущень керівництва. У результаті, ресурси компанії спрямовуються лише на ті компоненти, які відповідно створюють цінність для клієнта. Це забезпечує високу економічну ефективність, адже кожна інвестована одиниця капіталу спрямовується на розвиток функціоналу, який гарантовано має попит.

Не менш важливим елементом американської стратегії є екологічна та соціальна відповідність. Сьогодні в США оцінка доцільності випуску товару неможлива без врахування ESG-факторів (Environmental, Social, and Governance). Навіть найуспішніший із фінансової точки зору MVP може бути відхилений, якщо він не відповідає стандартам сталого розвитку. Сучасний американський споживач звертає увагу на те, як продукт впливає на довкілля. Тому компанії ще на етапі концепту закладають у продукт принципи екологічності: можливість переробки, використання відновлюваних матеріалів чи мінімізацію вуглецевого сліду. Це вже не просто «етичний вибір», а вимога ринку - екологічно шкідливий товар стає фінансово не вигідним через репутаційні ризики та регуляторні обмеження.

Також важливо згадати про фінансову сторону американської моделі. Застосування гнучких підходів управління, таких як Agile або Lean Startup, дозволяє розподіляти бюджет не одним величезним траншем, а малими частинами під кожну ітерацію. Це робить фінансове планування прозорішим та надійнішим. Інвестори охочіше вкладають кошти у проекти, які демонструють реальні результати (навіть на рівні прототипу), ніж у ті, що обіцяють ідеальний продукт через кілька років. Такий підхід стимулює динамічний розвиток ринку та постійну появу нових стартапів, які можуть конкурувати з транснаціональними гігантами завдяки вищій швидкості реакції на зміни.

Підсумовуючи американський досвід, можна стверджувати, що він базується на трьох фундаментальних принципах: швидкості перевірки гіпотез, пріоритеті реальних даних над експертною думкою та високій соціальній відповідальності. Заміна жорстких лінійних планів гнучкими циклами «розробка – тестування – корекція» дозволяє підприємствам зберігати ефективність у періоди економічної нестабільності. Вони не прагнуть створити ідеальний продукт з першого разу, а розробляють адаптивну систему, яка спроможна вдосконалюватися під час взаємодії з ринком. Це перетворює оцінку доцільності з формального бюрократичного етапу на динамічний процес управління знаннями про споживача. Для сучасної економіки України адаптація такого досвіду є стратегічно важливою, оскільки вона вчить бізнес бути гнучким, ощадливим і максимально орієнтованим на вирішення реальних проблем суспільства.

Японська модель оцінки доцільності виокремлюється специфічним ставленням до формування вартості, відомим як Target Costing. У цій системі спочатку визначається ринково обґрунтована ціна, після чого встановлюється цільовий рівень прибутку, а собівартість розраховується як залишковий показник. Доцільність випуску продукції в Японії напряму залежить від того, чи зможуть інженери та постачальники забезпечити необхідний функціонал у межах заданої цільової собівартості. Такий підхід змушує підприємства зосереджуватися на інноваціях у виробничих процесах та управлінні ланцюгами постачання ще до фізичного створення продукту [7].

Розвиваючи аналіз цих глобальних стратегій, важливо зазначити, що європейська модель Stage-Gate фактично є архітектурним механізмом, що захищає від інженерного ідеалізму, який часто не враховує фінансових особливостей. У великих корпораціях, де над одним об'єктом можуть працювати тисячі фахівців, відсутність чітких точок контролю неминуче призвела б до хаосу. «Ворота» у цій системі виконують функцію інтелектуального мита: проєктна команда повинна довести не просто працездатність механізму, а його інтегральну цінність для бізнесу. Це створює високі вимоги до входу інновацій, що, з одного боку, трохи знижує швидкість випуску продукту на ринок, але з іншого - гарантує,

що кожен товар, який досягає етапу масового виробництва, є максимально надійним та стратегічно правильним. Такий підхід ідеально підходить для капіталомістких галузей, як-от енергетика, важке машинобудування або авіакосмічна сфера, де вартість помилки на пізніх етапах може бути фатальною для існування всієї корпорації [8].

Водночас японська концепція Target Costing переносить центр тяжіння з контролю за процесом на інтелектуальне конструювання прибутку. Вона демонструє, що економічна доцільність не є результатом випадку чи вдалої кон'юнктури ринку після запуску, а є параметром, який програмується на рівні перших ескізів. Коли інженери компаній Toyota або Mitsubishi починають роботу, вони не визначають, скільки буде коштувати їхній винахід – вони вже знають, якою має бути його вартість [9]. Це зумовлює особливий підхід до мислення, відомий як «генба» – безпосередня участь у процесі створення вартості. Японські фахівці шукають приховані можливості для зниження вартості у властивостях матеріалів, у логістичних ланцюжках та у взаємодії з постачальниками. Оцінка доцільності тут стає не просто актом «так чи ні», а процесом творчого компромісу між технічною досконалістю та фінансовою доступністю. Вважається, що продукт відповідає потребам лише тоді, коли він гармонійно вписується в життєвий простір споживача, не вимагаючи від нього надмірних витрат, але забезпечує стабільний розвиток підприємства.

Порівняння цих двох великих підходів до інженерного мислення дозволяє виявити основну істину: сучасна система управління розробками переходить від інтуїтивного підходу до точного математичного прогнозування. Якщо європейці будують міцні «стіни» між фазами розробки для захисту від неефективності, то японці створюють «русло» цільової вартості, яким тече творча енергія інженерів. Для країн, які перебувають у процесі промислової трансформації, поєднання цих підходів може стати основою для досягнення успіху. Використання елементів Stage-Gate дозволяє навести лад у державних та великих приватних інвестиційних проєктах, де контроль за ресурсами є критичним. Водночас інтеграція Target Costing стимулює розвиток культури ощадливого виробництва, що є життєво

необхідним в умовах обмеженого доступу до дешевого капіталу.

Специфіка європейської моделі також полягає в її здатності інтегрувати юридичні та екологічні стандарти безпосередньо в процес оцінки доцільності. В умовах посилення норм екологічної безпеки (ESG), «ворота» Stage-Gate стають ідеальним інструментом для перевірки продукту на відповідність майбутнім регуляторним вимогам. Продукт, який є прибутковим сьогодні, може бути заборонений завтра через високий вуглецевий слід, і саме система фільтрів дозволяє виявити цю загрозу ще на етапі лабораторних досліджень [10]. Японський підхід, своєю чергою, найкраще проявляє себе в управлінні якістю. Через жорсткі рамки цільової собівартості інженери змушені не просто економити, а переглядати саму концепцію якості, фокусуючись на тих функціях, які дійсно важливі для користувача (Value Engineering).

В останні роки в країнах Скандинавії та Західної Європи з'явилася тенденція враховувати параметри сталого розвитку та соціальної відповідальності (ESG) під час оцінювання доцільності. Зараз закордонні інвестори та менеджери не тільки аналізують можливий прибуток, а й враховують «екологічну вартість» продукту, включаючи оцінку його життєвого циклу (LCA). Продукт може бути визнаний недоцільним, якщо його виробництво або утилізація суперечать кліматичним цілям компанії чи нормам етичного споживання. Згідно вітчизняним законодавством цей аспект чітко регламентується Законом України «Про вилучення з обігу, переробку, утилізацію, знищення або подальше використання неякісної та небезпечної продукції» [11], що встановлює межі відповідальності виробника за життєвий цикл товару. Це демонструє перехід від суто монетарної оцінки до багатофакторного аналізу цінності, де репутаційні та регуляторні ризики відіграють таку ж важливу роль, як і прогнозований обсяг продажів.

Для системного порівняння світових підходів до оцінки доцільності випуску нових товарів, результати аналізу зведено у таблиці 1.1. Кожна із зазначених концепцій формувалася під впливом різних економічних умов та корпоративних культур, проте всі вони мають спільну мету – мінімізацію фінансових втрат підприємства та максимізацію цінності продукту для кінцевого

споживача.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика моделей оцінки доцільності випуску нової продукції

Критерій порівняння	Американська модель (MVP)	Японська модель (Target Costing)	Європейська модель (Stage-Gate)
Основна ідея	Випуск спрощеної версії продукту для перевірки ринкових гіпотез.	Собівартість як залишковий показник після визначення ціни та прибутку.	Система контрольних точок («воріт») між фазами розробки.
Ключова перевага	Швидкий старт та мінімізація інвестиційних ризиків.	Економічне програмування доцільності на етапі проектування.	Захист від критичних помилок на пізніх етапах розробки.
Метод контролю витрат	Поетапне фінансування малими траншами під ітерації.	Жорстке дотримання цільової собівартості.	Перевірка інтегральної цінності проекту на кожному етапі.
Врахування ESG-факторів	Оцінка екологічності на етапі концепту через вимоги ринку.	Пошук ощадливих рішень у матеріалах та логістиці.	Використання фільтрів для перевірки вуглецевого сліду продукту.

Підсумовуючи зарубіжний досвід, можна констатувати, що успішна оцінка доцільності вимагає інтеграції різних інструментів: від гнучкого тестування MVP для швидкої перевірки споживчого попиту до системного контролю за методом Stage-Gate та жорсткого бюджетування через Target Costing. Для українських підприємств застосування цих підходів дозволить підвищити виживаність нових продуктів у конкурентному середовищі, забезпечуючи перехід від інтуїтивного управління до прийняття рішень на основі верифікованих даних та чітких етапів контролю.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ГОТОВНОСТІ ПРАТ «ТЕРА» ДО ООНОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ

#### 2.1 Економічна характеристика діяльності ПрАТ «ТерА»

Приватне акціонерне товариство «ТерА» (ПрАТ «ТерА») є одним із провідних підприємств Тернопільської області, яке спеціалізується на виробництві кондитерських виробів і входить до галузі харчової промисловості України.

Підприємство зареєстроване за адресою: Україна, Тернопільська область, м. Тернопіль, вул. Пирогова, буд. 11. В офіційних реєстрах компанія ідентифікується за кодом ЄДРПОУ 00375697. На міжнародному ринку товариство використовує англomовну назву Private joint-stock company «ТерА» (PJSC «ТерА»). Керівництво організацією здійснює Мамай Олександр Васильович. Статутний капітал компанії сформовано у розмірі 1 749 636,50 гривень (один мільйон сімсот сорок дев'ять тисяч шістсот тридцять шість гривень 50 копійок) [12].

Приватне акціонерне товариство «ТерА» є стабільно функціонуючим підприємством з понад 88-річною історією. Початок відліку свого створення підприємство бере в 1945 р. – тоді одразу після війни шляхом об'єднання дрібних кустарів у класичну соціалістичну модель господарювання була створена «Артіль «Харчокомбінат»». У склад артілі входили кондитерський цех та цех безалкогольних напоїв і три млини : Тернопільський, Ігровицький, Довжанський. За час свого існування ПрАТ «ТерА» неодноразово змінювало свою назву: у зв'язку з укрупненням чи спеціалізацією до підприємства приєднувалися чи виокремлювалися зі складу окремі виробничі підрозділи чи дрібні промислові об'єкти. Так, зокрема, в 1953 році згідно з Постановою Ради Міністрів СРСР по укрупненню і спеціалізації підприємств до складу харчокомбінату влилися артілі Харчопром та Промфруктовод, додалися нові цехи: оцтовий та винний. У 1963 році з метою укрупнення до харчокомбінату був приєднаний завод безалкогольних напоїв. У 1965 році було введено в дію цех круп'яних паличок. На той час у складі

підприємства працювали такі цехи: вафельний, зефірний, кукурудзяних паличок, дражувальний, крупцех. У 1971 році введено в експлуатацію новий корпус підприємства – кондитерський цех з випуску пряників, печива, зефіру, і завод був перейменований на Тернопільський завод продтоварів. У 1976 році закрито крупцех, а у 1978 році були від'єднанні безалкогольний та оцтові цехи і зі складу заводу самостійно виділився кондитерський цех, у тому числі дільниці по виробництву вафель, пряників, печива, зефіру. У грудні 1992 року на заводі введено в дію новий виробничий корпус, в якому на даний час працюють лінії з виробництва зефіру, мармеладу, зтяжних та цукрових сортів печива. Загальна спеціалізація та частка основної продукції в структурі виробництва обумовлювали найменування підприємства: Завод безалкогольних напоїв (1965–1971 рр.), Тернопільський завод продтоварів (1971–1994 рр.), Тернопільська кондитерська фабрика (1994–2000 рр.). 18 лютого 1994 року підприємство отримало статус орендного. У 1996 році відповідно до Указу Президента України «Про прискорення приватизації майна в агропромисловому комплексі» № 66 від 19.01.95 р. та наказу регіонального відділення Фонду державного майна України по Тернопільській області від 06.02.96 р. Тернопільський завод продтоварів перетворено у відкрите акціонерне товариство «Тернопільська кондитерська фабрика». У 2000 році згідно з рішенням Загальних зборів акціонерів Тернопільська кондитерська фабрика була перейменована в відкрите акціонерне товариство «ТерА». У тому ж році було зареєстровано логотип та торгову марку підприємства (рис. 2.1). 1 березня 2011 року ВАТ «ТерА» перейменовано в публічне акціонерне товариство «ТерА» згідно з протоколом Загальних зборів акціонерів № 1 від 22 лютого 2011 р. 29.11.2017 р. на загальних зборах акціонерів було прийнято рішення про перейменування товариства у Приватне акціонерне товариство «ТерА» [13].

Сучасна діяльність ПрАТ «ТерА» здійснюється в умовах ринкової кон'юнктури, зумовленої воєнним станом в Україні. Це змусило підприємство оперативно адаптувати свою збутову стратегію, переорієнтувавши основні потоки реалізації з південних та східних регіонів що, перебувають у зоні бойових дій, на більш стабільні ринки західної та центральної України, а також на зовнішні ринки.



Рисунок 2.1 – Товарний знак ПрАТ «ТерА»

На сьогодні логістична система товариства охоплює широку географію, виключаючи роботу з офіційними дистриб'юторами в Рівненській, Вінницькій, Івано-Франківській, Чернівецькій та Одеській областях. У Тернопільському, Хмельницькому та Київському регіонах переважають прямі продажі через гуртових посередників та локальні торговельні мережі. Висока якість продукції дозволяє підприємству успішно конкурувати не лише всередині країни, співпрацюючи з такими великими контрагентами, як ТОВ «ІНТРЕЙД МІКС», ТОВ «АСКАНІЯ – ПРОД» та ТЗОВ ТВК «Львівхолод», а й на міжнародному рівні. Зокрема, ПрАТ «ТерА» здійснює експортні поставки до Латвії, Литви, Естонії, Польщі та Німеччини. Крім того, важливим напрямком є виробництво продукції під власними марками ритейлерів (private label), такими як ТМ «Традиція» та ТМ «Вікторія» [14].

Окрім активної співпраці з великими національними ритейлерами та дистриб'юторськими мережами, ПрАТ «ТерА» реалізує стратегію безпосередньої взаємодії з кінцевим споживачем. Зокрема, з 2021 року на базі потужностей підприємства функціонує оновлений формат магазину-кав'ярні «Тера».

Даний проєкт базується на концепції поєднання традиційної торгівлі та сучасного сервісу, пропонуючи відвідувачам як класний асортимент фабрики, так і ексклюзивні авторські десерти. Створення естетичного та затишного простору, дозволяє не лише забезпечити високу культуру обслуговування, а й сформувати платформу для апробації нових кондитерських рішень. Високий професійний рівень майстрів-кондитерів гарантує відповідність продукції найвищим смаковим стандартам, а можливість дегустації смаколиків безпосередньо у місці виробництва

є вагомою конкурентною перевагою. Така маркетингова орієнтація на клієнтський досвід дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни споживчих уподобань як у щоденному попиті, так і в сегменті святкової продукції.

Стабільність виробничого процесу та висока якість готових виробів ПрАТ «ТерА» безпосередньо залежить від налагодженої системи взаємодії з постачальниками борошна, що є стратегічною сировиною, здійснюється завдяки співпраці з ТОВ «Селанка ЮА», ТОВ Агрокопманія «Дружба», Тернопільським райСТ та ФОП Гранат Ф.М., який постачає вівсяне борошно. Кондитерські жири та маргарини закуповуються у провідного національного виробника ТОВ «Щедро», а глазур надають ТД «Золота миля» та ТОВ Шоколадна компанія «МИР». Цукор та яйцепродукти постачають ТОВ «Селанка ТМ», ПрАТ «Авангард» та ТОВ «Птахофабрика Тернопільська», що гарантує свіжість та дотримання рецептурних вимог. Допоміжна сировина, така як какао-порошок, кунжут і мак, стабільно надходять від ФОП Мужилівського І.М. Важливим аспектом є і питання пакування, яке вирішується через партнерство з ТОВ «Аллан-Пак», ТОВ «Граланд», ТОВ «Т.Д.К.» та місцевими виробниками тари – ТОВ «Гофрокомбінат Торгтехніка» і ТОВ «МодернПак». Наявність таких прямих і тривалих контрактів не лише мінімізує логістичні витрати, а й створює надійний фундамент для впровадження нових видів продукції, оскільки підприємство вже має доступ до всіх необхідних інгредієнтів та пакувальних матеріалів.

Діяльність ПрАТ «ТерА» функціонує як чітко злагоджений механізм, де правовий статус приватного акціонерного товариства визначає особливості побудови його внутрішньої вертикалі управління. Для забезпечення стабільної діяльності та можливості оперативно реагувати на запити ринку кондитерських виробів, на підприємстві сформовано лінійно-функціональну організаційну структуру (рис. 2.2). Така побудова дозволяє поєднувати єдиноначальність у стратегічних питаннях із глибокою спеціалізацією підрозділів на кожному етапі виробничого циклу.

Очолює управлінську піраміду Правління ПрАТ та безпосередньо Голова правління, який координує роботу вищої ланки менеджменту. Ключові

повноваження з операційного управління зосередженні в руках Генерального директора. Він наділений правом одноосібного прийняття рішень щодо кадрового складу керівної ланки, включаючи призначення та звільнення управлінців, а також несе повну відповідальність за формування стратегії розвитку всього підприємства. Діяльність директора підтримується професійною юридичною службою та двома профільними заступниками: з питань виробництва та фінансового напрямку. Це гарантує, що будь-яке рішення щодо оновлення продукції одночасно опрацьовується як з точки зору технологічної можливості, так і з позиції економічної вигоди.

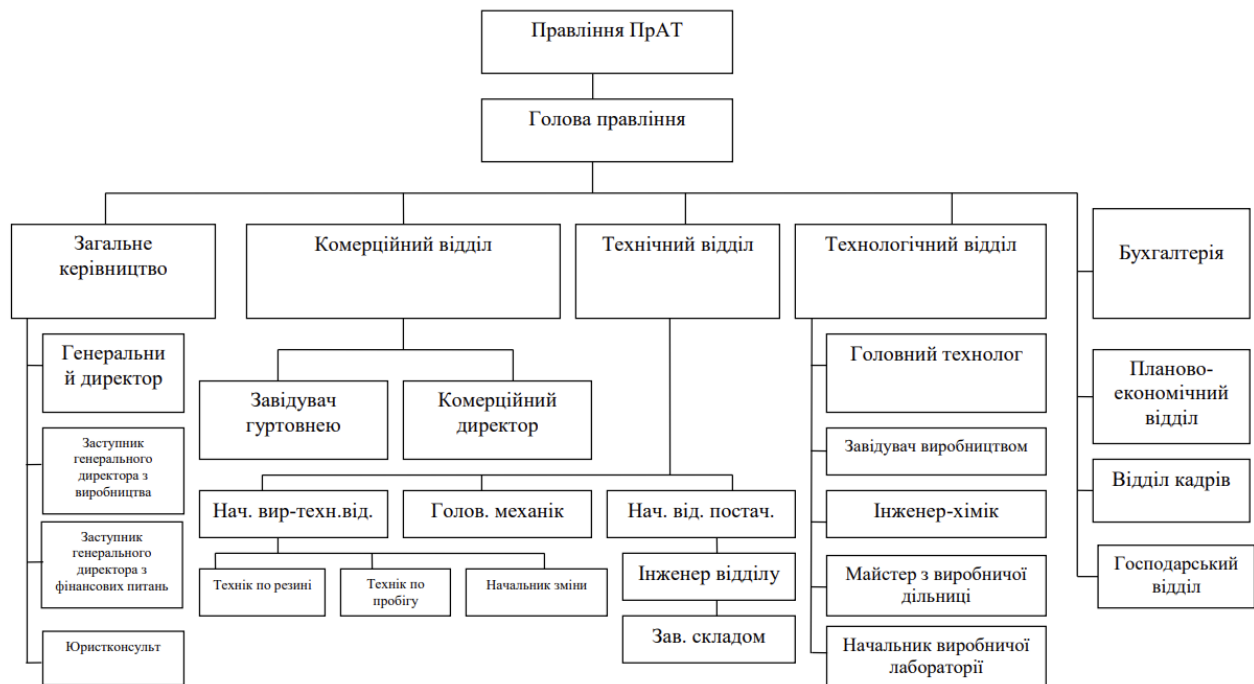


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ «ТерА»

Аналізуючи комерційний блок підприємства, варто відзначити чітке розмежування між стратегічним маркетингом і фізичним збутом: комерційний директор та завідувач гуртовнею у тісній зв'язці, забезпечуючи присутність продукції «ТерА» у торгівельних мережах. Збутову політику та закупівлею необхідних інгредієнтів реалізовує відділ постачання та збуту, де під керівництвом начальника працюють маркетологи та фахівці з логістики. Технічне супроводження процесів покладено на відповідний відділ, де функціонують

служби головного механіка та підрозділи забезпечення. Наявність у структурі вузьких фахівців, таких як технік по резині чи технік по пробігу, підтверджує високий рівень автономності підприємства та належне утримання власного логістичного парку.

Фундаментом для впровадження нової продукції є технологічний відділ під керівництвом головного технолога. Важливою перевагою структури ПрАТ «ТерА» є наявність власної виробничої лабораторії та інженера-хіміка, що дозволяє здійснювати повний контроль якості – від вхідної сировини до готового зефіру чи печива. Допоміжні, але критично важливі функції виконують бухгалтерія, планово-економічний відділ та відділ кадрів. Відділ кадрів забезпечує фабрику кваліфікованим персоналом, супроводжуючи працівників від моменту оформлення до щорічної атестації та професійного навчання. Бухгалтерія під керівництвом головного бухгалтера забезпечує фінансову прозорість.

Особливу роль у підготовці до оновлення асортименту відіграє планово-економічний відділ. Фахівці цього підрозділу здійснюють безперервний моніторинг фінансів та щоквартально складають плани виробництва і реалізації, які згодом узгоджуються з директором та головним бухгалтером. Окрім аналізу результатів господарської діяльності за минулі періоди, саме планово-економічний відділ відповідає за розробку інвестиційних проєктів та детальних бізнес-планів. Таким чином, існуюча структура управління є достатньо гнучкою та фаховою для успішної реалізації проєктів із виведення на ринок нових видів кондитерської продукції.

Розглядаючи результати діяльності ПрАТ «ТерА» за 2024-2025 роки, можна побачити реальну картину того, як живе і розвивається підприємство. Якщо проаналізувати дані табл. 2.1, то відразу помітно, що підприємство суттєво наростило масштаби своєї роботи.

Найголовніший показник – чистий дохід від реалізації – стрімко зріс на неймовірні 142 973 тис. грн. Тобто, якщо у 2024 році виручка складала 371 763 тис. грн, то вже за рік вона сягнула 514 736 тис. грн. Це дуже солідний результат, який

показує, що продукція фабрики реально затребувана на ринку. Але, як це часто буває, за великим ростом доходів прийшли і великі витрати.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «ТерА» за 2024-2025 рр.

Показники	2024 рік	2025 рік	Абсолютний приріст	Відносний приріст, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	371 763	514 736	142 973	38,46
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	214 016	334 557	120 541	56,32
Валовий прибуток, тис. грн	157 747	180 179	22 432	14,22
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	67 768	55 680	-12 088	-17,84
Чистий прибуток, тис. грн	55 569	46 615	-8 954	-16,11
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	7,94	6,66	-1,28	-16,12
Кількість працівників	174	210	36	20,69
Витрати на оплату праці, тис. грн	77 019	131 021	54 002	70,12
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	63 060	77 463	14 403	22,84
Фондовіддача, грн	5,90	6,64	0,74	12,54
Рентабельність продажу,%	14,95	9,06	-5,89	-39,40
Рентабельність витрат,%	25,96	13,93	-12,03	-46,34

Собівартість виробництва зросла ще стрімкіше, ніж виручка – на цілих 120 541 тис. грн. Якщо у 2024 році вона становила 214 024 тис. грн, то у 2025 році цей показник сягнув 334 565 тис. грн. Це означає, що виробляти солодоці стало значно дорожче: ціни на сировину та енергоносії «з’їли» значну частину заробленого. Через такий тиск витрат ми бачимо, що хоча валовий прибуток збільшився зі 157 739 тис. грн до 180 171 тис. грн. (приріст на 22 432 тис. грн), загальна прибутковість фірми скоротилась. Фінансовий результат від операційної діяльності скоротився з 67 114 тис. грн до 55 142 тис. грн, тобто на 11 972 тис. грн. У підсумку чистий

прибуток за рік зменшився на 8 954 тис. грн: зі стабільних 55 569 тис. грн у 2024 році до 46 615 тис. грн у 2025-му. Це призвело до того, що на кожну акцію підприємства тепер припадає на 1,28 грн менше прибутку. Такі цифри підтверджують, що фабриці зараз просто необхідно впроваджувати нові види продукції, які б мали вищу додану вартість і дозволили б ефективніше використовувати ресурси, щоб зупинити падіння прибутковості.

Окремої уваги заслуговує те, як фабрика працює зі своїми людьми та технікою. За рік середня кількість працівників збільшилась на 36 осіб – зі 174 до 210 фахівців. Це свідчить про розширення штату, бо на нові лінії потрібні люди. Проте витрати на оплату праці суттєво збільшились – на 54 002 тис. грн: з 77 019 тис. грн до 131 021 тис. грн. Середня вартість основних засобів зросла з 63 060 тис. грн до 77 463 тис. грн, тобто на 14 403 тис. грн. Це підтверджує, що компанія оновлює верстати та обладнання. Показник фондівіддачі також покращився: якщо раніше кожна гривня, вкладена в обладнання, давала 5,90 грн виручки, то зараз цей показник зріс до 6,64 грн. Тобто техніка почала працювати з більшою віддачею. Проте через загальне зростання цін на сировину та енергоресурси, а також значне збільшення витрат на оплату праці, показники рентабельності помітно знизились. Рентабельність продажу впала з 14,95% до 9,06% (мінус 5,89%), а рентабельність витрат знизилась з 25,96% до 13,93%. Це означає, що з кожної гривні, витраченої на виробництво, фабрика тепер отримує майже вдвічі менше чистого заробітку, ніж рік тому.

Розглядаючи майнове становище фабрики, що відображено у табл. 2.2, можемо чітко простежити, на які саме цілі компанія спрямовує свої ресурси та як це впливає на її загальну фінансову стійкість.

Загальна сума активів підприємства за рік зросла на 66 299 тис. грн і на кінець 2025 року склала 231 911 тис. грн. Найбільш вражаючим є ріст необоротних активів – вони збільшилися на 56 052 тис. грн: з 63 215 тис. грн до 119 267 тис. грн. Головна причина такого росту – поява в балансі статті «Незавершені капітальні інвестиції» на суму 41 756 тис. грн. У 2024 році цей рядок був порожнім, а зараз там десятки

мільйонів. Це прямий доказ того, що підприємство зараз перебуває в стадії активного виробництва чи закупівлі нових технологічних ліній.

Таблиця 2.2 – Аналіз складу, структури та динаміки активів і пасивів ПрАТ «ТерА» за 2024-2025 рр.

Показник	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Абсолютний приріст	Відносний приріст, %
Активи	165 612	231 911	66 299	40,03
Необоротні активи (усього)	63 215	119 267	56 052	88,67
Основні засоби	63 060	77 463	14 403	22,84
Незавершені капітальні інвестиції	0	41 756	41 756	–
Оборотні активи (усього)	102 297	112 644	10 347	10,11
Запаси	19 467	23 720	4 253	21,85
Дебіторська заборгованість	32 242	44 492	12 250	37,99
Гроші та їх еквіваленти	50 587	34 895	-15 692	-31,02
Пасиви	165 512	231 911	66 399	40,12
Власний капітал	128 689	175 304	46 615	36,22
Нерозподілений прибуток	122 672	169 287	46 615	38
Зобов'язання	36 823	56 607	19 784	53,73
Довгострокові зобов'язання	2 466	0	-2 466	-100
Поточна кредиторська заборгованість	31 647	40 213	8 566	27,07
Інші поточні зобов'язання	2 710	16 394	13 684	504,94

Інвестиції потребують «живих» грошей, тому ми бачимо, що грошові кошти на рахунках зменшились на 15 692 тис. грн – з 50 587 тис. грн до 34 895 тис. грн. Компанія забирає готівку з рахунків і вкладає її в обладнання, розраховуючи на прибутки в майбутньому. Також звертає на себе увагу ріст дебіторської заборгованості на 12 250 тис. грн (з 32 248 тис. грн до 44 498 тис. грн). Це означає, що фабрика стала більше відвантажувати продукції партнерам у борг, щоб закріпитись на ринку. Оборотні активи загалом вирости на 10 247 тис. грн, зокрема через збільшення запасів на складі з 19 462 тис. грн до 23 715 тис. грн (приріст 4 253 тис. грн), що логічно при розширенні виробництва.

Щодо того, звідки підприємство бере кошти на розвиток, то ситуація стабільна. Власний капітал ПрАТ «ТерА» за рік збільшився 46 615 тис. грн і досяг позначки 175 304 тис. грн. Майже весь цей ріст забезпечений на рахунок нерозподіленого прибутку, який зріс з 122 672 тис. грн до 169 287 тис. грн. Це дуже хороший показник, адже він означає, що компанія залишає гроші в бізнесі для його модернізації. Фінансова незалежність фабрики висока: власний капітал покриває більшу частину всіх активів. Також позитивним є те, що підприємство повністю закрило свої довгострокові зобов'язання – борг у 2 466 тис. грн зник. Проте загальна сума зобов'язань все ж зросла на 19 684 тис. грн (з 36 923 тис. грн до 56 607 тис. грн). Це сталося через збільшення поточної кредиторської заборгованості з 31 645 тис. грн до 40 211 тис. грн (ріст на 8 566 тис. грн) та стрибок інших поточних зобов'язань на 13 684 тис. грн. Ймовірно, це кредиторська заборгованість перед постачальниками за нове обладнання, яку компанія планує погасити у найкоротші терміни.

## **2.2 Оцінка поточного асортименту продукції та здатності компанії виробляти продукцію**

Асортиментна палітра ПрАТ «ТерА» сформована як комплексна пропозиція на ринку кондитерських виробів, що охоплює як традиційні солодощі, так і сучасні десертні групи. Основу товарного портфеля складають борошняні вироби, серед яких ключове місце посідає печиво різних видів – від цукрового, що відрізняється крихкістю то вираженим солодким смаком, до зтяжного, яке характеризується меншим вмістом цукрів та жирів. Конкретними прикладами продукції, що користується стабільним попитом є печиво «Барвінок», «Бастоне», «Вівсяне Тернопільське», «Роксолана», «Чайне улюблене». Окремим стабільним напрямком є виробництво сушки, що представлена класичними рецептурами, орієнтованими на масового споживача, зокрема позиціями «Бубліні класичні», «Подільська». Цукриста група товарів представлена широким вибором зефіру («Біло-рожевий», «Зефірні гриби «Лісовичок»»), «Класичний») та мармеладу («Візерунки», «Равличок», «Фруктові дольки»), що виготовляються на основі натуральної

сировини у спеціалізованому виробничому корпусі. Крім того, фабрика забезпечує ринок вафлями з різноманітними начинками (такими як «Артек», «Ванільні», «Лимонні»), традиційними пряниками («Житомирські», «Смак з Тернополя», «Шоколадні»), драже («Морські камінці», «Арахіс в какао- порошку») та невеликою лінійкою цукерок («Ананас», «Джелз», «Метеорчик», «Ромашка», «Абрикос + Чорнослив з мигдалем», «Феєрія»). Таке різноманіття дозволяє підприємству позиціонувати себе як універсального виробника, здатного задовольнити потреби споживачів у різних категоріях солодощів – від легких перекусів до святкових десертів.

Детальний кількісний аналіз структури асортименту ПрАТ «ТерА» (рис. 2.3) дозволяє визначити стратегічні пріоритети підприємства та реальний стан його виробничої спеціалізації.

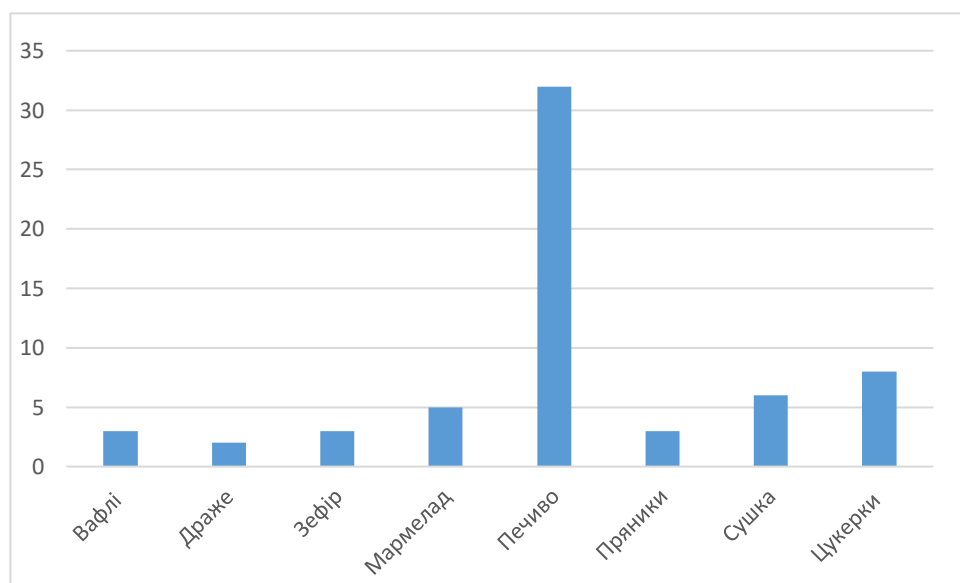


Рисунок 2.3 – Асортимент продукції ПрАТ «ТерА» за кількістю найменувань станом на 01.04.2026 р.

Найбільш розгалуженою позицією в товарному портфелі є печиво, асортимент якого налічує близько 32 найменувань. Така висока концентрація виробів у цій групі свідчить про те, що фабрика відводить борошняному сегменту ключову роль, перетворюючи випічку печива на головну конкурентну перевагу. Пропонуючи три десятки видів продукції, підприємство отримує можливість

гнучко заповнювати ринкові ніші та адаптуватися до мінливих запитів споживачів, забезпечуючи при цьому максимальну присутність на полицях торгових мереж.

Інші категорії товарів також мають чіткий кількісний розподіл : сегмент цукерок налічує 8 видів, група сушки – 6 позицій, а мармелад представлений 5 видами. Виробництво вафель, зефіру та пряників зосереджено на 3 основних позиціях у кожній категорії, що дозволяє фабриці тримати фокус на більш рентабельних рецептурах. Найменш чисельною є група драже, що налічує 2 позиції.

Окрім масового промислового виробництва, підприємство активно розвиває сегмент виготовлення кондитерських виробів за індивідуальними замовленнями. Цей порядок охоплює виготовлення ексклюзивних тортів і десертів для святкових і корпоративних заходів, де клієнтам надається можливість самостійно обирати наповнення та дизайн. Така сервісна модель підкреслює високу технологічну гнучкість фабрики та її здатність оперативно адаптуватися до специфічних запитів кінцевого споживача.

Аналіз виробничих потужностей ПрАТ «ТерА» за період 2020-2025 років (табл. 2.3) свідчить про стрімку динаміку розвитку, що проявляється у значному нарощуванні обсягів випуску продукції в натуральному та вартісному вираженні.

Таблиця 2.3 – Динаміка обсягів виробництва продукції ПрАТ «ТерА» за 2020-2025 рр.

Рік	Обсяг виробництва, кг	Вартість випуску, тис. грн	Середня ціна реалізації, грн/кг
2020	1 669 000	44 291,00	31,63
2021	1 122 612	92 204,16	82,13
2022	3 126 821	177 766,70	58,94
2023	4 520 865	178 229,13	66,35
2024	4 834 403	431 749,86	90,00
2025	5 997 793	514 736,00	85,00

Реалізація широко асортименту продукції супроводжується позитивною динамікою кількісних показників випуску. Так, якщо у 2020 році підприємство виготовило 1 669 т кондитерських виробів, то до 2025 року цей показник зріс у 3,6 раза – до 5 997 т, що підтверджує високу затребуваність продукції на внутрішньому

та зовнішньому ринках. Паралельно зі зростанням масштабів виробництва відбувалася трансформація цінової стратегії: середньореалізаційна ціна за цей період зросла з 31,63 грн/кг до 85 грн/кг. Таке підвищення вартості реалізації корелюється із загальною тенденцією зростання собівартості, яка у 2025 році збільшилась на 56,32%, вимагаючи від менеджменту пошук нових шляхів оптимізації витрат та оновлення асортименту.

Здатність компанії підтримувати стабільні темпи росту базується на безперервному процесі оновлення основних засобів. Протягом 2021 року підприємством було інвестовано в активи загалом 1 707 286,66 грн. Основний акцент було зроблено на технічному оснащенні, зокрема придбано дві універсальні ділильно-розкатувальні машини для бубличних виробів (916 666,66 грн), конвеєр з модульною стрічкою (447 500 грн), поворотний конвеєр (118 100 грн), а також натуральну машину для тіста P4-M.

У 2022 році стратегія модернізації була спрямована на автоматизацію і фасування та вдосконалення ліній : ключовими придбаннями стали машина універсальна ділильно-розкатувана (1,54 млн грн), автомат із трьохканальним дозатором для фасування сушки (755 тис. грн), ванна для ошпарювання (458 тис. грн) та конвеєр довжиною 22 метри (708 тис. грн).

2023 рік відзначився зростанням інвестиційної активності, коли загальна сума закупівель склала 10 751 657 грн. Найважливішим об'єктом цього періоду стала формувальна машина Quatromax вартістю 4,89 млн грн. Для забезпечення енергонезалежності та безперебійності роботи було встановлено дизель-генераторну установку (944 тис. грн), а технологічний процес підсилено палетопакувальною машиною OneWrap, планетарним міксером, кондиціонерами Gree та розгалуженою системою конвеєрів.

Протягом 2024 року інвестиції в основні фонди посилилися ще суттєвіше. До переліку впровадженого обладнання увійшли промислова тунельна газова піч вартістю 19,45 млн грн, універсальна ділильно-розкатувальна машина (6,6 млн грн), машина для замішування твердого тіста (4,66 млн грн) та комплексна система конвеєрів (3,17 млн грн). Також було придбано обладнання для транспортування

тістових заготовок (3,99 млн грн), зважувально-дозувальні системи (2,91 млн грн), горизонтальну пакувальну машину, електричний ліфт та газовий навантажувач, що дозволило оптимізувати всі виробничі та логістичні ланки.

У 2025 році Товариство розпочало найбільш масштабний етап модернізації із загальним обсягом інвестицій понад 66,23 млн грн. Пріоритетом стало створення високотехнологічної інфраструктури для роботи з сировиною: впроваджено систему для розтарювання, дозування і зберігання борошна вартістю 25,36 млн грн та силоси для його зберігання (9,82 млн грн). Разом із придбанням вертикальної пакувальної машини (9,33 млн грн) та нової глазурувальної лінії (7,04 млн грн) ці капіталовкладення сформували фундамент для довгострокового лідерства підприємства на ринку.

Важливою складовою готовності ПрАТ «ТерА» до випуску новинок є діюча система управління безпечністю харчових продуктів (НАССР), що відповідає міжнародному стандарту ДСТУ ISO 22000:2007 (рис. 2.4) та вимогам законодавства України [15].



Рисунок 2.4 – Сертифікат на систему управління безпечністю харчових продуктів

Дотримання принципів HACCP гарантує, що кожен новий продукт проходить суворий контроль у критичних точках – від перевірки сировини до фінального пакування. Це мінімізує виробничі ризики та створює базу для майбутнього експорту нових виробів на ринки ЄС.

Узагальнюючим етапом аналізу господарського стану та технічної озброєності ПрАТ «ТерА» стало проведення SWOT-аналізу. Цей метод дозволив систематизувати ключові внутрішні переваги та слабкі місця підприємства, а також зіставити їх динамічними змінами зовнішнього ринку (рис. 2.5).

Визначено, що основні сильні сторони товариства сконцентровані у високому рівні капіталізації виробництва: завершення масштабної модернізації (закупівля тунельних печей, ліній Quatromax та «Рондо») створило надійну базу для випуску продукції будь-якої складності. Впровадження системи менеджменту безпечності HACCP (ISO 22000:2007) та автономність виробничих циклів (власна генерація енергії) мінімізують операційні ризики. Окремою конкурентною перевагою є розвиток власного формату роздрібної торгівлі – магазину кав'ярні «Тера», що забезпечує прямий доступ до споживання.

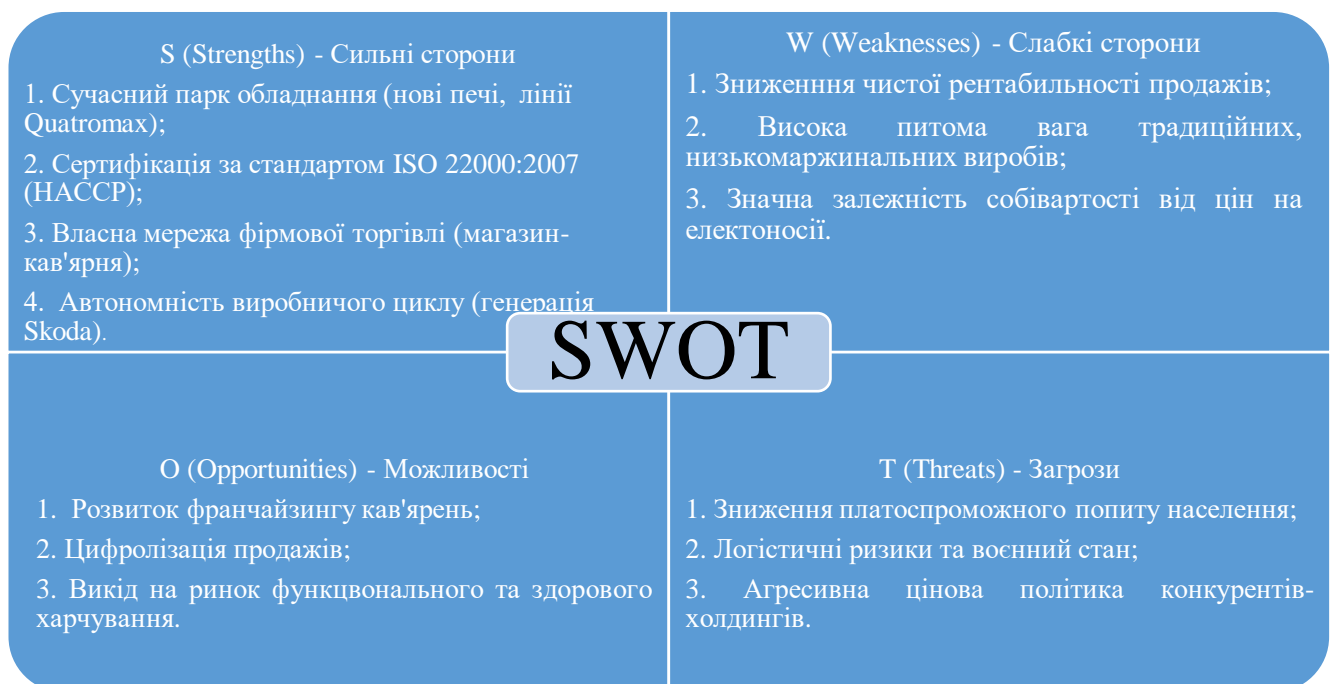


Рисунок 2.5 – Матриця стратегічного потенціалу ПрАТ «ТерА» щодо оновлення продукції

Водночас, слабкі сторони проявляються у фінансовій площині: спостерігається тенденція до зниження рентабельності до 9,06% на фоні стрімкого зростання собівартості сировини. Асортиментний портфель наразі переобтяжений традиційними позиціями з низькою маржинальністю, що потребує негайної оптимізації.

Перспективні можливості для ПрАТ «ТерА» виходять за межі традиційного ринку. До них належать:

- Освоєння ніші функціональних та «здорових» солодоців;
- Розвиток франчайзингу кав'ярень: якщо модель кав'ярні «ТерА» успішна, підприємство може масштабувати її в інших районах міста або області;
- Цифровізація продажів: запуск власного інтернет-магазину з доставкою по Україні, що дозволить оминати посередників і збільшити прибуток.

Проте реалізація цих стратегій супроводжується загрозами, серед яких головними є воєнно-політична нестабільність, падіння купівельної спроможності населення та агресивна експансія великих кондитерських корпорацій.

Отже, підсумовуючи розділ, можна зробити висновок, що оновлення продукції є для ПрАТ «ТерА» стратегічно необхідним кроком, оскільки поточна рентабельність продажу впала з 14,95% до 9,06% через випереджаюче зростання собівартості. Попри збільшення виручки, чистий прибуток скоротився на 16,11%, що вимагає впровадження нових високомаржинальних товарів для виправлення фінансового стану. Підприємство повністю готове до цього процесу, адже вже інвестувало 41,7 млн грн у нові технологічні лінії та має сучасну технічну базу. Наявність сертифікованої системи НАССР, власної лабораторії та розширеного до 210 осіб штату забезпечують можливість швидкого та якісного запуску новинок у виробництво. Таким чином наявний технічний потенціал у поєднанні з гострою економічною потребою роблять оновлення асортименту головним пріоритетом розвитку фабрики.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОЄКТ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ВИДІВ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПРАТ «ТЕРА»

#### **3.1 Новий підхід ПрАТ «ТерА» до створення здорової альтернативи для прихильників здорового способу життя**

Сьогодні на ринку кондитерських виробів спостерігається цікава ситуація, яку експерти називають «трендом на компроміс». Його суть полягає в тому, що сучасні покупці більше не бажають обирати між смачним і корисним – вони шукають продукти, які одночасно задовольняють смак і відповідають здоровому способу життя. Оскільки все більше українців стають свідомими щодо свого раціону та стежать за статистикою захворювань, пов'язаних із надмірним споживанням цукру, попит на альтернативні кондитерські вироби постійно зростає. Саме тому для ПрАТ «ТерА» виробництво вівсяного печива на стевії з додаванням журавлини є дуже перспективним. Таке рішення дозволяє задовольнити потреби споживачів у здорових перекусах, оскільки використання природного замітника цукру та натуральних сухофруктів робить продукт привабливим для осіб, які займаються спортом, стежать за фігурою або намагаються уникати штучних добавок. Впровадження новинки дозволить фабриці не лише розширити асортимент, а й залучити нову аудиторію, яка цінує якість та функціональність продуктів харчування.

Вибір стевії як ключового інгредієнта зумовлена тим, що це повністю натуральний підсолоджувач, який виготовляється із листя рослини *Stevia rebaudiana*. Вона у сотні разів солодша за цукор, але має нульовий глікемічний індекс і не містить калорії, що дозволяє створювати солодощі, безпечні для здоров'я. Крім того, стевія зберігає свої властивості при високих температурах під час випікання. Завдяки цьому ПрАТ «ТерА» запропонує доступну альтернативу традиційним десертам.

Аналізуючи перспективи випуску вівсяного печива на стевії, важливо врахувати реальне ставлення українців до здорового харчування, яке останнім часом трансформувалося під впливом зовнішніх обставин. Дослідження Kantar Online Track за травень 2025 року [16] демонструє чіткий розрив між бажанням та реальними діями споживачів: хоча більша частина населення прагне до правильного раціону, на практиці лише кожен десятий прискіпливо вивчає склад продукту на етикетці.

Головною проблемою для виробника є те, що значна частка покупців (особливо молодь) розчаровані смаковими якостями «здорових» товарів. Це підтверджує нашу гіпотезу про «тренд на компроміс»: люди хочуть отримувати дофамін від їжі та піднімати собі настрій чимось смачненьким, особливо у важкі часи, але при цьому намагаються знайти баланс між задоволенням та користю. Оскільки понад 60% опитаних вважають здоровий спосіб життя дорогою «розкішшю», завдання ПрАТ «ГерА» як виробника – запропонувати доступний продукт, який не поступається смаком традиційним солодощам, але має безпечний склад.

Детальні показники споживчих настроїв що стали основою для розробки нового печива від ПрАТ «ГерА», наведено у табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Показники ставлення українських споживачів до здорового харчування [16]

Показник	Значення (у % до опитаних)
Декларують бажання харчуватися здорово	55%
Вважають здорову їжу джерелом емоційного задоволення	52%
Використовують «смачненьке» під час підняття настрою (жінки та молодь)	51%
Свідомо шукають баланс (компроміс) між користю та смаком	39%
Читають та аналізують склад продукції на пакуванні	10%
Взагалі не звертають увагу на склад компонентів	38%
Розчаровані смаком існуючих корисних продуктів	36%
Переконанні, що здоровий спосіб життя наразі є «розкішшю»	61%

Для успішного запуску виробництва вівсяного печива на стевії планується впровадити чітко структурований технологічний процес. Першим етапом стане підготовка сировини, яка включає ретельну перевірку та очищення інгредієнтів, зокрема вівсяного борошна, стевії та ягід журавлини, що забезпечить високу якість та безпеку готового продукту.

Далі відбувається замішування тіста, основна мета якого – отримання однорідної консистенції, щоб замісник цукру та натуральні добавки рівномірно розподілилися по всій масі, що забезпечить стабільний смак. На наступному етапі заготовки набувають фірмової форми, після чого вони направляються на випікання. Цей процес відбувається за спеціально підібраними температурними режимами, які дозволяють зберегти функціональну цінність компонентів і отримати бажану текстуру.

Після виходу з печі необхідна стадія охолодження, щоб забезпечить стабілізацію структури продукту перед відправкою на лінію пакування. Останнім кроком стане фасування і пакування у сучасну упаковку типу Flow-pack. Використання такого формату дозволить не лише ефективно захистити продукт від впливу зовнішнього середовища, а й відповісти на запити споживачів, які цінують зручність, естетичність та можливість ознайомитись з якісним складом товару.

Для того щоб запустити лінію з виробництва вівсяного печива на стевії, підприємству не потрібно закуповувати повністю новий комплекс обладнання, адже ПрАТ «ТерА» за останні роки вже провело солідну модернізацію. Використання вже наявних високотехнологічних потужностей, таких як сучасна тунельна газова піч, автоматизовані системи транспортування тіста та лінії формування, дозволить значно знизити капітальні витрати та прискорити вихід нового продукту на ринок.

Оскільки підприємство вже володіє основним комплектом обладнання для кондитерського виробництва, інвестиції у 2026 році будуть спрямовані на технологічну адаптацію ліній під нову рецептуру та сучасні стандарти пакування. Зокрема, це передбачає закупівлю змінного формувального вузла (вала) для

створення специфічної форми печива та модернізацію пакувального автомата для переходу на формат Flow-pack.

Склад і вартість технологічного обладнання, що формує виробничу лінію наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Склад та вартість обладнання для випуску продукції здорового спрямування

Найменування обладнання	Рік придбання	Ціна, грн.
Піч тунельна газова	2024	19 458 000
Машина для замішування твердого тіста	2024	4 665 562
Машина формувальна Quatromax	2023	4 892 882
Комплект для транспортування тістових заготовок	2024	3 999 600
Система конвексрів (для подачі на пакування)	2024	3 017 860
Горизонтальна пакувальна машина	2024	1 755 450
Формувальний ротаційний вал (змінний вузол)	2026	240 000
Модернізація пакувального автомата	2026	350 000
Всього	-	38 379 354

Для оцінки економічної ефективності проєкту спочатку визначимо річну суму амортизації обладнання, що задіяне у виробничому процесі.

Оскільки виробничу лінію складається з об'єктів, придбаних у різні періоди, розрахунок проводиться з урахуванням залишку терміну корисного використання для кожної групи активів станом на 2026 рік. Нормативний термін експлуатації обладнання прийнято за 5 років.

Сума чисел років корисного використання ( $\Sigma T$ ) для 5-річного терміну становить:

$$\Sigma T = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 = 15$$

Річна сума амортизації за кожною групою активів визначається за формулою:

$$A_{\text{річ}} = B_a \times \frac{T_{\text{зал}}}{\Sigma T} \quad (3.1)$$

де:

$V_a$  – вартість об'єкта, грн;

$T_{\text{зал}}$  – кількість років, що залишаються до кінця терміну експлуатації.

Розрахунок амортизаційних відрахувань на 2026 рік:

1. Обладнання, придбане у 2023 р.

Сумарна вартість – 4 892 882 грн; залишок строку – 2 роки.

$$A_{2023} = 4\,892\,882 \times \frac{2}{15} = 652\,384,3 \text{ грн.}$$

2. Обладнання, придбане у 2024 р.

Сумарна вартість – 32 896 472 грн; залишок строку – 3 роки.

$$A_{2024} = 32\,896\,472 \times \frac{3}{15} = 6\,579\,294,4 \text{ грн.}$$

3. Нове обладнання та модернізація 2026 р.

Сумарна вартість – 590 000 грн; залишок строку – 5 роки.

$$A_{2026} = 590\,000 \times \frac{5}{15} = 196\,666,7 \text{ грн.}$$

Загальна річна амортизація лінії на 2026 рік становить : 7 428 345,4 грн.

Оскільки зазначена технологічна лінія є багатофункціональною і використовується для виготовлення всього асортименту печива ПрАТ «ТерА», загальна сума амортизації розділяється пропорційно завантаженню потужностей. При плановій частці нового печива на стевії у 25%, сума відрахувань, що включається до його собівартості, становить:

$$7\,428\,345,4 \times 0,25 = 1\,857\,086,35 \text{ грн/рік.}$$

Для оцінки витрат на виробництво 1500 тонн печива необхідно розрахувати вартість сировинного набору, витрати на енергоносії, оплату праці персоналу і адміністративні витрати. Оскільки ПрАТ «ТерА» буде використовувати преміальну сировину без цукру та пшеничного борошна, матеріальні витрати є основною частиною статтею собівартості (табл. 3.3).

Вибір на користь поєднання стевії та журавлини в рецептурі нового вівсяного печива не є випадковим і базується на аналізі споживчих вподобань. Чиста стевія

іноді дає специфічний трав'яний присмак, який подобається не всім. Саме тому додавання в'яленої журавлини – це не просто для краси. Її кислинка ідеально перекриває присмак заміниacza цукру, роблячи печиво смачним навіть для тих, хто не звик до дієтичних продуктів.

Таблиця 3.3 – Річні витрати на сировину та матеріали (на 1500 т)

Найменування сировини	Потреба на рік, т	Ціна, грн/кг	Сума на рік, тис. грн
Вівсяна основа(пластівці, борошно)	915	48	43 920
Журавлина сушена	150	385	57 750
Ячний порошок (сухий)	100	437	43 700
Олія соняшникова	120	65	7 800
Підсолоджувач	80	210	16 800
Клітковина (харчова)	120	55	6 600
Ароматизатори	20	434	8 680
Разом сировини	1505	-	185 250
Транспортні витрати (ТЗВ 7%)	-	-	12 967,5
Усього матеріальних витрат	-	-	198 217,5

Крім того, для ПрАТ «ТерА» це вигідно з точки зору технології: журавлина має довший термін зберігання, ніж, наприклад, свіжі добавки чи горіхи, які можуть швидко втрачати смак. Це дозволяє нам гарантувати якість продукту протягом усього терміну придатності без використання агресивної «хімії», що знову ж таки підкреслює статус «здорового продукту».

Таким чином, ми отримуємо продукт, який легко виробляти технічно, і який при цьому має «преміальний» вигляд на полиці магазину за рахунок яскравих ягід.

Висока якість готового продукту підкріплюється чіткою організацією праці. Зокрема, для виробництва даної лінійки на ПрАТ «ТерА» планується залучення бригади з 6 осіб. Завдяки використанню автоматизованих ліній Quatromax та тунельних печей, потреба у ручній праці є мінімальною.

Розрахунок базується на місячній ставці 22 000 грн та податкових нарахування (ЄСВ 22%). Річний фонд оплати праці становить:

$$22\,000 \times 1,22 \times 6 \times 12 = 1\,932\,480 \text{ грн.}$$

Оскільки завантаження потужностей під нову продукцію становить 25%, до її собівартості включається:

$$1\,932\,480 \times 0,25 = 483\,120 \text{ грн/рік.}$$

Для оцінки економічної ефективності впровадження вівсяного печива на стевії проведено повну калькуляцію собівартості виробництва при плановому обсязі випуску 1500 тонн за рік (табл. 3.4)

Розрахована повна собівартість річного випуску продукції обсягом 1500 тонн становить 245 396,03 тис. грн. Це дозволяє визначити собівартість 1 кг продукції на рівні 163,60 грн, що є конкурентним показником для сегменту кондитерських виробів здорового спрямування.

Таблиця 3.4 – Калькуляція повної собівартості річного випуску вівсяного печива на стевії (1500 т)

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Обґрунтування
Сировина та основні матеріали	198 217,50	Згідно з рецептурним набором
Пакувальні матеріали (плівка Flow-pack)	5 946,53	Витрати на первинну упаковку
Транспортна тара (гофрокороби)	2 973,26	Вторинна упаковка для логістики
Енергія на технологічні цілі	8 450	Робота газової печі та обладнання
Основна заробітна плата робітників	396	6 осіб (ставка 22 тис. грн, частка 25%)
Нарахування на зарплату (ЄСВ 22%)	87,12	Обов'язкові державні внески
Амортизація обладнання	1 857,09	25% від річної амортизації лінії
Загальновиробничі витрати	3 150	Утримання цехової інфраструктури
Виробнича собівартість	221 007,5	
Адміністративні витрати (5%)	11 053,88	Загальне управління ПрАТ «ТерА»
Витрати на збут (6%)	13 264,65	Маркетинг та доставка
Повна собівартість випуску	245 396,03	
Собівартість на 1 кг продукції, грн	163,60	

На основі проведених розрахунків сформуємо прогнозні фінансово-економічні результати від впровадження виробництва вівсяного печива на стевії.

Для визначення фінансової ефективності проекту розраховано чистий дохід від реалізації за умови забезпечення рентабельності продукції на рівні 20%.

Чистий дохід від реалізації (без ПДВ) за формулою:

$$\text{ЧД} = \text{C}_{\text{повн}} \times \left(1 + \frac{R}{100}\right) \quad (3.2)$$

де:

ЧД - чистий дохід від реалізації (тис. грн);

$\text{C}_{\text{повн}}$  — повна собівартість річного випуску продукції;

R — цільовий рівень рентабельності продукції (20%).

$$\text{ЧД} = 245\,396,03 \times \left(1 + \frac{20}{100}\right) = 294\,475,24 \text{ тис. грн}$$

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування :

$$\text{П} = 294\,475,24 - 245\,396,03 = 49\,079,21 \text{ тис. грн}$$

Чистий прибуток (після оподаткування 18%) :

$$\text{П}_{\text{чист}} = 49\,079,21 \times (1 - 0,18) = 40\,244,95 \text{ тис. грн}$$

Рентабельність реалізації визначена за формулою:

$$R_p = \frac{\text{П}_{\text{чист}}}{\text{ЧД}} \times 100\% \quad (3.3)$$

де:

$R_p$  — рентабельність реалізації (%);

$\text{П}_{\text{чист}}$  — чистий прибуток;

ЧД — чистий дохід від реалізації.

$$R_p = \frac{40\,244,95}{294\,475,24} \times 100\% = 13,67\%$$

Таблиця 3.5 – Проектні фінансово-економічні результати ПрАТ «ГерА» від впровадження виробництва вівсяного печива на стевії

Показники	Сума, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (без ПДВ)	294 475,24
Витрати на виробництво (повна собівартість)	245 396,03
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	49 079,21
Податок на прибуток (18%)	8 834,26
Чистий прибуток	40 244,95

Отримані результати демонструють високу прибутковість проєкту навіть за умов використання дороговартісної натуральної сировини. Показники свідчать про фінансову стійкість виробництва та здатність підприємства генерувати достатні обсяги чистого прибутку для подальшого розвитку та модернізації потужностей ПрАТ «ТерА».

### **3.2 Впровадження виробництва шоколадної продукції з метою розширення асортименту ПрАТ «ТерА»**

Розширення асортименту через запуск власного виробництва шоколадної продукції є одним із найбільш перспективних напрямів розвитку для ПрАТ «ТерА». Оскільки підприємство вже має досвід роботи з кондитерськими виробами та налагоджені канали збуту, додавання шоколаду до загального портфеля виглядає як логічне продовження стратегії зростання. Це дозволить компанії не лише заповнити нову для себе нішу, а й суттєво підвищити рівень прибутковості [17], оскільки шоколадні вироби традиційно мають вищу маржинальність порівняно з іншими категоріями солодошів.

Основна ідея впровадження цієї продукції полягає в тому, щоб максимально використати існуючий бренд підприємства для засвоювання довіри споживачів у новому сегменті. При цьому важливо врахувати, що виробництво шоколаду вимагає особливого підходу, щоб готова продукція за якістю не поступалася лідерам ринку. Таке рішення допоможе компанії стати більш універсальним гравцем та зміцнити свої позиції серед конкурентів, створюючи нове джерело доходу та покращуючи пізнаваність бренду.

Аналізуючи доцільність запуску нової лінії (рис. 3.1), варто враховувати, що попит на шоколад не є однаковим протягом року. Найбільший пік продажів традиційно припадає на зимові свята. Також значне зростання спостерігається у лютому та березні, що пов'язано зі святковими датами, коли кондитерська продукція купується як комплімент або додаток до основного подарунка.

Крім календарних свят, на купівлю шоколаду сильно впливає погода та психологічний фактор. Помітно, що з настанням холодів і зменшенням світлового

дня люди починають купувати більше солодоців, сприймаючи їх як швидкий спосіб підняти настрій чи отримати додаткову енергію. Водночас у літню спеку попит зазвичай дещо падає, що змушує виробників коригувати асортимент, пропонуючи легші варіанти або шоколад з начинками, які менше тануть. Розуміння цих піків дозволить ПрАТ «ТерА» правильно планувати обсяги виробництва та вчасно виходити на ринок з акційними пропозиціями саме тоді, коли споживач найбільш готовий до покупки.

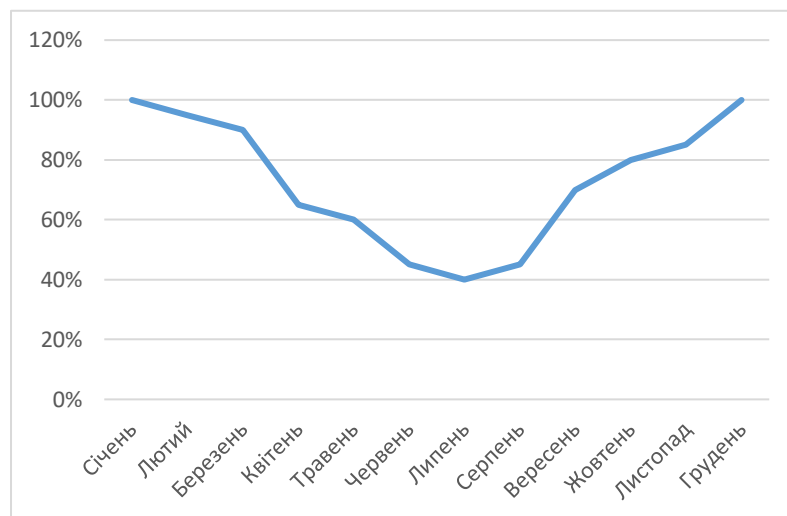


Рисунок 3.1 – Прогноз сезонних коливань попиту на шоколадну продукцію протягом року

Процес виготовлення шоколадної продукції на ПрАТ «ТерА» має бути чітко структурованим, оскільки якість кінцевого продукту залежить від дотримання температурних режимів та точності рецептури. Якщо говорити просто, то весь цикл виробництва можна розділити на кілька ключових етапів.

Все починається з підготовки та змішування інгредієнтів. На цьому етапі какао-терте, какао-масло та цукрова пудра (для молочного шоколаду – ще й сухе молоко) з'єднуються у певних пропорціях. Отримана суміш проходить через процес подрібнення, щоб шоколад мав ніжну текстуру і не відчувався «піщаним» на язик. Чим дрібніші частинки, тим вищою вважається якість шоколаду.

Одним із ключових етапів – це коншування. Це довгий процес змішування шоколадної маси при високій температурі, саме під час цього етапу з шоколаду

вилучається зайва волога та неприємні легкі кислоти, а смак стає м'яким і збалансованим.

Далі йде процес темперування – це спеціальне охолодження та нагрівання шоколаду до певних температур. Це роблять, щоб какао-масло правильно закристалізувалося, що забезпечує отримання твердого, хрусткого продукту з глянцевою поверхнею відповідно до вимог ДСТУ 3924:2014 [18]. Після темперування рідку масу розливають у форми, де вона остаточно застигає, набуваючи вигляду плиток.

Останнім етапом є упаковка. Для кондитерської фабрики дуже важливо обирати таку упаковку, яка не тільки здатна привернути увагу покупця, але й захищає шоколад від зовнішніх запахів та вологи, забезпечуючи його свіжість протягом усього терміну придатності.

Вибір конкретних видів шоколадної продукції для ПрАТ «ТерА» має базуватися не лише на власних потужностях, а реальній ситуації на ринку, де вже є багато відомих брендів. Щоб не просто копіювати те, що вже лежить на полицях, а реально зацікавити покупця, підприємству варто запропонувати щось особливе. Одним із таких рішень може стати ставка на сімейний формат та поєднання вже відомих продуктів фабрики з новими ідеями. Наприклад, випуск великих плиток або наборів з додаванням крихти власного печива чи вафель дозволить створити унікальний продукт, який асоціюватиметься саме з брендом «ТерА». Це не лише вигідно для споживача по ціні, а й створює відчуття «домашнього» десерту для чаювання в колі сім'ї.

Крім класичних смаків, варто додати в асортимент позиції, що працюють на візуальний ефект та нові відчуття. Дуже перспективно виглядає виробництво двошарового шоколад. Його особливість полягає в поєднанні двох різних за складом і кольором шоколадних мас в одній плитці, що створює цікавий контраст не тільки в смаку, а й в зовнішньому вигляді. Такий формат дає простір для творчості в розробці рецептур – можна експериментувати з кольорами та ароматами, роблячи продукт пізнаваним саме завдяки його багатошаровості та оригінальному оформленню.

Також варто враховувати сучасний темп життя, тому поряд із великими плитками доцільно впровадити порційний шоколад у формі маленьких стіків або квадратів на один укус. Це ідеальний варіант для доповнення до кави, який зручно брати з собою на навчання чи роботу. Такий підхід до формування асортименту – від великих сімейних форматів до дрібних порційних десертів з яскравими смаками – дозволить підприємству охопити різні групи покупців і знайти свою унікальну нішу, де конкуренція з великими корпораціями буде не такою гострою.

Для успішного запуску виробництва шоколадної продукції на ПрАТ «ТерА» необхідно придбати комплект спеціалізованого обладнання, яке дозволить переробляти сировину у готові вироби високої якості. Оскільки підприємство вже має досвід роботи з кондитерськими масами, основні інвестиції будуть спрямовані на ділянку приготування, темперування та відливу шоколаду.

Першочерговим завданням для ПрАТ «ТерА» є закупівля обладнання для підготовки шоколадних мас, а саме вертикального кульового млина та конш-машини. Це обладнання забезпечить необхідний рівень дисперсності (подрібнення) та дегазації маси, що є критичним для формування смакових якостей майбутнього продукту. Для забезпечення стабільної структури та глянцевого блиску шоколаду виробник має придбати автоматичну темперуючу машину потужністю до 100 кг/год.

Найбільш вагомою інвестицією в технічне оновлення є придбання відливної машини типу One-Shot. Ця система дозволяє одночасно дозувати і шоколадну масу, і начинку, що значно прискорює процес виробництва та зменшує кількість браку. Для ПрАТ «ТерА» це означає можливість у майбутньому легко змінювати асортимент: сьогодні це шоколад із печивом, а завтра можна запуснути лінію з кремовими або фруктовими начинками, не купуючи нових верстатів. Це робить інвестиції виправданими, оскільки обладнання є універсальним і дозволяє швидко реагувати на зміни смаків споживачів.

Завершальним етапом комплектації лінії є закупівля автоматизованого холодильного тунелю та системи транспортування готових виробів до зони

пакування. Детальний перелік необхідного обладнання та його вартість представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Склад та вартість обладнання для створення лінії з виробництва шоколадної продукції

Найменування обладнання	Модель / Характеристика	Ціна, тис. грн
Вертикальний кульковий млин	LST-BM1000 (для подрібнення)	656
Конш-машина	LST-C1000 (для вимішування)	553,5
Темперуюча машина	LST-100L (автоматична)	430,5
Відливна машина One-Shot	LST-Mini-Depositor (двохшарова)	1 968
Охолоджувальний тунель	LST-Cooling 10m (автоматичний)	1 435
Допоміжні системи	Форми, насоси, танки витримки	492
Монтаж та логістика	Доставка, мито, запуск	615
Загальна вартість		6 150

На сучасному етапі розвитку ПрАТ «ГерА» найбільш доцільним виглядає запуск шоколадної продукції не у стандартному сегменті, а у форматі «Махі» (плитка вагою 235 грамів). Основна ідея такого рішення полягає у створенні складного багатокомпонентного продукту, де молочний шоколад поєднується з подрібненим печивом або вафлями власного виробництва.

Такий підхід є стратегічно вигідним з кількох причин. По-перше, використання власного наповнювача (печива), вартість якого становить 65 грн/кг. дозволяє суттєво замістити дорогі какао-продукти, зокрема какао-масло, ціна якого сягає понад 583 грн/кг. Це призводить до помітного зниження повної собівартості кілограма готової продукції без втрати її смакових якостей. По-друге, в умовах 2026 року, коли світові ціни на какао-боби залишаються на високому рівні, саме такий «мікс» дає підприємству можливість утримувати відпускну ціну на рівні, доступному для пересічного покупця, зберігаючи при цьому високу маржинальність виробництва.

Детальні розрахунки витрат на основні інгредієнти, що підтверджують економічну логіку створення 1 тонни такого шоколаду, представлено нижче у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Вартість сировинного набору на 1 тону продукції

Найменування інгредієнта	Вміст у рецептурі	Ціна за кг, грн	Сума, грн
Какао-масло	194	583,33	113 166
Какао-терте	116	458,33	53 166
Сухе молоко	194	100	19 400
Цукор-пісок	264	25	6 600
Наповнювач (печиво/вафлі ПрАТ «ТерА»)	225	65	14 625
Лецитин та інші добавки	7	125	875
Транспортно-заготівельні витрати (5%)	-	-	10 392
Усього матеріальних витрат	-	-	218 224

Для оцінки економічної ефективності впровадження молочного шоколаду «Махі» з наповнювачем проведено повну калькуляцію собівартості виробництва при плановому обсязі випуску 200 тонн за рік (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Калькуляція повної собівартості річного випуску молочного шоколаду з наповнювачем

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Обґрунтування
Сировина та основні матеріали	43 644,80	Згідно з рецептурним набором
Пакувальні матеріали	1 700	Витрати на первинну упаковку плитки
Транспортна тара (гофрокороби)	1 273	Вторинна упаковка для логістики
Енергія на технологічні цілі	2 100	Робота лінії та охолодження
Основна заробітна плата робітників	456,90	Фонд оплати праці персоналу
Нарахування на заробітну плату (ЄСВ 22%)	100,50	Соціальні внески підприємства
Амортизація обладнання	1 230	20% від вартості нової лінії
Загальновиробничі витрати	1 800	Утримання виробничих потужностей
Виробнича собівартість	52 305,20	
Адміністративні витрати (5%)	2 615,30	Загальногосподарські потреби
Витрати на збут (6%)	2 998,20	Маркетинг та логістика продукції
Повна собівартість випуску	57 918,70	

Чистий дохід від реалізації (без ПДВ):

$$\text{ЧД} = 57\,918,7 \times \left(1 + \frac{25}{100}\right) = 72\,398,38 \text{ тис. грн}$$

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування :

$$\text{П} = 72\,398,38 - 57\,918,7 = 14\,479,68 \text{ тис. грн}$$

Чистий прибуток (після оподаткування 18%) :

$$P_{\text{чист}} = 14\,479,68 \times (1-0,18) = 11\,873,34 \text{ тис. грн}$$

Термін окупності:

$$PP = \frac{6\,150}{11\,873,34} = 0,518 \text{ року} \approx 6,2 \text{ місяці}$$

Таблиця 3.9 – Показники економічної ефективності впровадження шоколадної продукції «Махі»

Показник	Значення
Обсяг реалізації за рік, т	200
Повна собівартість 1 кг, грн	289,59
Прибуток підприємства на 1 кг (25%), грн	72,40
Оптова ціна підприємства (без ПДВ), грн/кг	361,99
Податок на додану вартість (ПДВ 20%)	72,40
Відпускна ціна з ПДВ, грн/кг	434,39
Ціна однієї плитки (235 г) з ПДВ, грн	102,08
Чистий прибуток за рік, тис. грн	11 873,34
Капітальні інвестиції (вартість лінії), тис. грн	6 150
Термін окупності проекту, років	0,52

Продавати новий шоколад «Махі» підприємство буде через уже перевірені канали, якими користується роками. Оскільки у ПрАТ «ТерА» немає власних магазинів чи інтернет-сайту для замовлень, основний упор треба зробити на роботу з гуртовими базами та торговими представниками. Вони доставляють наше печиво по звичайних продуктових магазинах і кіосках, тому додати до їхнього замовлення ще й шоколад буде найпростішим рішенням. Це дозволить швидко розставити новий товар на полиці, не витрачаючи зайві гроші на рекламу чи нові логістичні схеми.

Оскільки інтернет-реклами у заводу немає, просувати товар будемо прямо в магазинах. Яскрава обгортка «Махі» сама має привертати увагу на полиці. Торгові представники будуть домовлятися, щоб наш шоколад лежав на рівні очей покупця, поруч із уже знайомим печивом «ТерА». Така схема роботи дозволить без складних стратегій вийти на запланований продаж у 200 тонн на рік і за перші пів року повністю «відбити» гроші, витрачені на нове обладнання.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### 4.1 Роль центральної нервової системи в трудовій діяльності людини

Центральна нервова система (ЦНС), яка об'єднує головний та спинний мозок, виступає головним регулятором усіх процесів життєдіяльності та трудової активності людини. Кожен працівник на виробничому підприємстві, такому як ПрАТ «ТерА», щодня стикається з необхідністю переробки значних обсягів інформації, управління складним технологічним обладнанням та підтримки високої точності виконання операцій. З позиції фізіології праці, трудова діяльність – це не лише набір механічних рухів чи маніпуляцій з інструментами, а складна психофізіологічна функція, яка потребує постійного контролю з боку вищих відділів головного мозку.

Головним інструментом будь-якого працівника є його нервова система, що відповідає за сприйняття сигналів з навколишнього середовища, їх аналіз та формування адекватної реакції. Коли підприємство впроваджує нову продукцію, воно фактично змушує ЦНС працівника перебудовувати сформовані раніше динамічні стереотипи. Як свідчать результати досліджень у сфері психофізіології діяльності, формування нових робочих навичок вимагає від організму значних енергетичних ресурсів, оскільки для успішної адаптації кора головного мозку має створити нові функціональні зв'язки, що забезпечують злагоджену роботу всіх аналізаторів – зорового, слухового та кінестетичного.

Процес освоєння нової продукції на кондитерській фабриці потребує особливої уваги до інженерно-психологічних принципів. Працівник стикається з великим обсягом нових даних, що може призвести до інформаційного перевантаження.

Якщо робоче місце не оптимізовано, а складність завдання перевищує адаптаційні можливості людини, виникає стан психоемоційної напруженості. Варто зазначити, що в сучасних виробничих системах надійність функціонування

комплексу «людина-машина» безпосередньо залежить від фізіологічного стану працівника, який визнається найвразливішою ланкою в ланцюгу технологічних процесів.

Втома, яка виникає під час робочої зміни, є насамперед захисною реакцією ЦНС на тривале виснаження її енергетичних ресурсів. З точки зору нейрофізіології, це супроводжується зниженням швидкості проведення нервових імпульсів та ослабленням процесів внутрішнього гальмування, що призводить до розсіювання уваги. Нехтування цим сигналом може стати причиною травматизму. Більшість нещасних випадків на виробництві спричинені саме нездатністю ЦНС вчасно обробити сигнал про загрозу через перевтому або стрес. Згідно з вимогами НПАОП 0.00-1.71-13, грамотний менеджмент безпеки, що включає раціональні режими праці та відпочинку, є обов'язковою умовою для успішного впровадження будь-яких виробничих інновацій. Відсутність регламентованих пауз у роботі веде до накопичення втоми, яка, переходячи у стадію хронічної, різко знижує працездатність працівника та підвищує ризик виникнення професійних захворювань [19]. Важливим аспектом є емоційна стійкість працівника, яка також регулюється ЦНС.

У роботі з новим обладнанням на ПрАТ «ТерА» психологічний комфорт та впевненість у власних навичках є запорукою оптимальної продуктивності. Стан стресу, викликаний поломками, терміновими замовленнями чи дефіцитом часу, активує лімбічну систему, що призводить до викиду гормонів стресу. Хоча це короткочасно мобілізує ресурси, тривалий вплив стресу дезорганізує трудову діяльність, знижуючи швидкість реакції та точність виконання завдань. Психологічна підтримка персоналу та організація праці, що відповідає біоритмам людини, є не лише питанням корпоративної культури, а базовою вимогою безпеки життєдіяльності.

Аналізуючи роботу працівників ПрАТ «ТерА», варто звернути увагу на формування професійних навичок. Спочатку кожна операція вимагає свідомого контролю, але згодом вона автоматизується. Цей процес вивільняє ресурси кори для виконання вищих інтелектуальних завдань. Проте, незважаючи на високу

автоматизацію, центральна нервова система продовжує здійснювати фоновий контроль за точністю дій. Будь-яке зниження збудливості в нейронних мережах призводить до так званих мікропомилко, які на автоматизованому виробництві можуть мати критичні наслідки для якості продукції.

Підсумовуючи, впровадження нової продукції на ПрАТ «ТерА» вимагає комплексного підходу до охорони праці. ПрАТ «ТерА» повинна враховувати не лише технічну справність обладнання, а й психофізіологічні можливості працівників. Розуміння того, як ЦНС реагує на виробничі фактори, дозволяє нам створити середовище, де людина може працювати ефективно, не виходячи за межі своїх адаптаційних можливостей. Турбота про фізіологічний стан працівника – це стратегічна інвестиція в якість нової продукції та запорука стабільного розвитку підприємства.

Відповідно до Закону України «Про охорону праці», роботодавець зобов'язаний створювати умови праці, що не шкодять здоров'ю, і саме психофізіологічний аналіз є тим інструментом, який дозволяє зробити виробництво безпечнішим та ефективнішим [20].

#### **4.2 Загальні вимоги безпеки до виробничого обладнання та технологічних процесів**

Впровадження нових видів продукції на кондитерській фабриці ПрАТ «ТерА» є складним багаторівневим процесом, який неминуче пов'язаний із модернізацією діючих виробничих ліній, встановленням нового інноваційного устаткування або суттєвою зміною режимів існуючих технологічних процесів. З позиції сучасного управління підприємством, безпека праці є не просто формальним юридичним обов'язком, а стратегічним фактором, що безпосередньо визначає безперебійність виробництва, економічну ефективність та доцільність будь-яких інновацій. Будь-яке промислове обладнання та технологічний процес приховують у собі потенційні небезпеки, тому їх проектування, монтаж, налагодження та безпосередня експлуатація мають суворо відповідати загальним та спеціалізованим галузевим вимогам охорони праці. Обґрунтування доцільності

введення нових товарних позицій у виробництво втрачає сенс, якщо цей процес створює додаткові загрози для життя та здоров'я працівників, оскільки можливі втрати від травматизму та зупинок ліній значно перевищать очікуваний економічний прибуток.

Досліджуючи технологічні процеси на ПрАТ «ТерА», які включають підготовку сировини, приготування тіста, формування виробів, їх випікання, охолодження та фінальне фасування, можна чітко виділити базові принципи забезпечення виробничої безпеки. Відповідно до чинних нормативних вимог, будь-який технологічний процес має бути організований таким чином, щоб повністю виключити або, якщо це технічно неможливо, максимально мінімізувати безпосередній контакт працівників зі шкідливими та небезпечними виробничими факторами [20]. Під час освоєння випуску нових видів кондитерських виробів безпека процесів забезпечується насамперед через комплексну механізацію та автоматизацію важких або монотонних ручних робіт. Зокрема, це стосується процесів транспортування базової сировини, такої як борошно, цукор-пісок, какао-порошок чи різноманітні кондитерські жири. Традиційне переміщення мішків із сировиною вручну, що створює колосальне навантаження на опорноруховий апарат працівників, має бути повністю замінено на використання сучасних систем пневмотранспорту, норій або закритих стрічкових конвеєрів.

Окремої уваги вимагає проблема герметизації технологічного обладнання. У кондитерському виробництві під час пересипання та змішування сухих інгредієнтів виділяється значна кількість дрібнодисперсного пилу. Цей пил є не лише надзвичайно шкідливим для дихальної системи працівників, провокуючи професійні захворювання, але й становить серйозну вибухонебезпечну загрозу у випадку накопичення в повітрі до критичних концентрацій. З огляду на це, процеси просіювання борошна, дозування цукрової пудри та замішування тістових мас повинні обов'язково відбуватися у максимально закритих ємностях, які надійно підключені до потужних аспіраційних систем витяжної вентиляції [21]. Технологічні процеси, пов'язані з варінням карамельних сиропів, підготовкою глазури або випіканням виробів у тунельних печах, несуть високий ризик

отримання важких термічних опіків. Тому обов'язковою вимогою до безпеки таких процесів є впровадження систем дистанційного керування, коли оператор контролює температуру та тиск з безпечної відстані через пульт управління, а саме обладнання оснащується багатошаровою теплоізоляцією [21]. Будь-яка зміна в рецептурі чи технології виготовлення під час розширення асортименту повинна супроводжуватися негайним переглядом діючих технологічних інструкцій та інструкцій з охорони праці, оскільки працівник не має права приступати до роботи, якщо новий процес містить приховані чи невраховані ризики. Переходячи до вимог безпеки безпосередньо до виробничого обладнання, слід зазначити, що машини, які експлуатуються або плануються до закупівлі для потреб ПрАТ «ГерА», повинні відповідати жорстким критеріям системи стандартів безпеки праці. Згідно з європейськими та національними стандартами, машини та механізми зобов'язані бути абсолютно безпечними на всіх етапах їхнього життєвого циклу, починаючи від транспортування і монтажу в цеху, і закінчуючи щоденною експлуатацією, санітарною обробкою, ремонтом та кінцевою утилізацією. Детальний аналіз експлуатації таких агрегатів, як промислові тістомісильні машини, швидкісні конвеєрні стрічки, ротаційні печі та сучасні пакувальні автомати, дозволяє виокремити ключові блоки вимог безпеки.

Першим і найголовнішим блоком є захист від рухомих механічних частин. Усі рухомі, обертові, виступаючі деталі обладнання, такі як зубчасті передачі, ланцюги, паси, вали міксерів чи ножі для нарізання продукції, обов'язково повинні мати міцні стаціонарні або відкидні захисні огороження. На сучасному технологічному обладнанні в обов'язковому порядку передбачається система електромеханічного блокування. Наприклад, якщо захисна кришка чи решітка тістомісильної машини відкривається навіть на кілька сантиметрів, приводний двигун автоматично знеструмлюється, робочий орган миттєво зупиняється і не може бути запущений жодним чином до повного закриття та фіксації кришки. Це критично важлива вимога інженерної безпеки, оскільки саме потрапляння рук або елементів одягу працівника у рухомі частини механізмів залишається однією з найчастіших причин важкого виробничого травматизму та інвалідизації.

Наступним вкрай важливим аспектом для харчового підприємства є електробезпека. Специфіка кондитерського виробництва на ПрАТ «ТерА» полягає у великій кількості масивного металевого обладнання та регулярній необхідності проведення ретельної санітарної мийки цехів із використанням води та дезінфікуючих розчинів. Таке середовище створює підвищену, а подекуди й особливо високу небезпеку ураження персоналу електричним струмом. Вимоги електробезпеки категорично передбачають, що всі металеві неструмопровідні частини машин, такі як станини міксерів, корпуси електропечей, каркаси конвеєрів, повинні бути надійно приєднані до загального контуру заземлення підприємства. Уся електропроводка, кабельні траси та пускова апаратура мають бути закритого типу, з високим ступенем захисту від механічних пошкоджень, а також від агресивного впливу вологи, пари чи високих температур.

Питання теплової безпеки також стоїть дуже гостро, адже печі для випікання кондитерських виробів та парові варильні котли є потужними джерелами теплового випромінювання. Відповідно до санітарних норм та правил охорони праці, конструкція такого обладнання повинна мати настільки ефективну внутрішню теплоізоляцію, щоб температура на зовнішніх поверхнях кожухів, з якими працівник може випадково контактувати відкритою шкірою, ніколи не перевищувала безпечної позначки у 45 °С. Крім того, конструкція оглядових вікон та завантажувальних дверцят печей має повністю виключати можливість раптового викиду розпеченої пари або полум'я в обличчя чи на тіло оператора під час їх відкривання [22]. Невід'ємною частиною безпеки є правильна організація засобів управління та сигналізації на виробничому обладнанні. Усі органи управління, включаючи кнопки, важелі, перемикачі або сучасні сенсорні панелі, мають бути розташовані безпосередньо в зоні комфортної досяжності оператора. Працівнику не повинно доводитися робити зайвих, незручних рухів, сильно нахилитися або тягнутися через рухомі частини машини, щоб змінити параметри роботи. Головний елемент безпеки – кнопка аварійної зупинки обладнання – повинна мати характерну грибоподібну форму, бути пофарбованою у яскраво-червоний колір, розташовуватися на найвиднішому місці і легко натискатися зусиллям однієї руки.

Запуск будь-яких складних, довгих або автоматизованих ліній, де оператор не бачить усіх механізмів одночасно, завжди повинен супроводжуватися гучним попереджувальним звуковим та яскравим світловим сигналом, який триває достатньо часу, щоб усі працівники встигли відійти від небезпечних зон до початку руху механізмів [22].

Останнім, але не менш важливим комплексом вимог є ергономіка та організація робочого місця працівника, що набуває особливої актуальності при розширенні асортименту продукції. Упровадження нових товарних позицій дуже часто вимагає переобладнання або створення нових робочих місць, особливо на етапах візуального контролю якості та пакування. Вимоги безпеки тут тісно переплітаються з поняттям фізіологічної зручності. Робоче місце біля конвеєрної лінії фасування має бути розраховане та змонтоване так, щоб працівник міг виконувати свої завдання у природній робочій позі, без тривалого статичного напруження м'язів спини та шиї. Висота робочої поверхні сортувального столу чи конвеєра має відповідати середнім антропометричним даним людини.

Надзвичайно важливим фактором є освітлення. Оскільки робота з дрібними кондитерськими виробами та читання маркування на упаковці вимагають високого рівня зорової концентрації, робочі зони повинні бути забезпечені комбінованим освітленням. Світильники мають давати рівномірне світло, яке не створює сліпучих відблисків на блискучих металевих поверхнях обладнання чи поліетиленовій упаковці і не викликає передчасної втоми зорового аналізатора. Також жорстким вимогам підлягає рівень виробничого шуму та вібрації. Систематичний вплив гучного шуму від працюючих двигунів та витяжок призводить до виснаження центральної нервової системи, що різко знижує швидкість реакції та увагу людини. Для мінімізації цього негативного впливу потужне обладнання слід встановлювати на спеціальні віброгасильні опори або фундаменти, а в приміщеннях цехів застосовувати звукопоглинальні облицювальні матеріали.

Підсумовуючи усе вищевикладене, можна з упевненістю стверджувати, що забезпечення виконання загальних вимог безпеки до виробничого обладнання та технологічних процесів є непохитним фундаментом стабільної та ефективної

роботи ПрАТ «ТерА». Сучасне управління підприємством та стратегічне планування мають базуватися на безумовному принципі пріоритетності збереження життя та здоров'я працівника над будь-якими економічними результатами [20]. Кожен етап розробки, тестування та серійного випуску нової кондитерської продукції повинен проходити сувору попередню експертизу на відповідність вимогам охорони праці. Лише за умови використання технічно надійного, максимально закритого, автоматизованого та ергономічно продуманого обладнання підприємство зможе гарантувати високу стабільну якість продукції, мінімізувати економічні збитки від аварій та, що найважливіше, зберегти свій кадровий потенціал, який є головним рушійним ресурсом для успішної конкурентної боротьби на сучасному ринку харчової промисловості.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було детально вивчено та практично доведено, чому підприємству ПрАТ «ТерА» вигідно впроваджувати у виробництво нові види продукції. Теоретичний аналіз показав, що регулярне оновлення асортименту допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними та швидко підлаштовуватися под смаки покупців. Хоча інноваційна активність українських харчових підприємств у 2017-2024 роках постійно змінювалася, у 2024 році помітне її відновлення, що свідчить про прагнення бізнесу розвиватися навіть у складних умовах. Світовий досвід (зокрема підходи MVP, Target Costing та Stage-Gate) доводить, що сьогодні важливо створювати нові товари гнучко, точно розраховувати витрати ще до початку виробництва та дбати про екологію й соціальну відповідальність.

Аналіз діяльності ПрАТ «ТерА» показав, що це стабільна кондитерська фабрика з великим досвідом, зрозумілою структурою управління та налагодженим збутом як в Україні, так і за кордоном – у Польщі, Німеччині та країнах Балтії. Основною перевагою підприємства є випуск 32 видів печива, яке дуже добре продається. Проте фінансовий аналіз за 2024-2025 роки виявив серйозну проблему. З одного боку, фабрика працює активно: чистий дохід зріс на 38,46% (до 514 736 тис. грн), збільшилася кількість працівників та покращилася віддача від використання обладнання. З іншого боку, через значне подорожчання сировини та енергоносіїв собівартість продукції зросла аж на 56,32%. Це призвело до того, що чистий прибуток зменшився на 16,11% (до 46 615 тис. грн), а загальна рентабельність знизилася. Водночас фабрика повністю готова до змін, про що свідчать великі інвестиції в оновлення ліній (41 756 тис. грн) та наявність міжнародного сертифікату безпеки якості НАССР.

Щоб виправити фінансову ситуацію та підняти прибутковість, у роботі запропоновано два конкретні проєкти. Перший проєкт – це запуск виробництва корисного вівсяного печива на натуральній стевії з журавлиною у зручній упаковці

Flow-pack. Оскільки фабрика використовуватиме вже наявні печі та формувальні машини, витрати на старт будуть мінімальними – лише 590 тис. грн на закупівлю змінного вала та налаштування пакувального автомата. При випуску 1500 тонн печива на рік його собівартість складе 163,60 грн за кілограм. З урахуванням 20% рентабельності, цей проєкт принесе компанії 294 475,24 тис. грн доходу та понад 40 мільйонів гривень чистого прибутку на рік.

Другий проєкт передбачає вихід на ринок преміального шоколаду із великими плитками сімейного формату «Махі» вагою 235 грамів. Для цього потрібно інвестувати 6 150 тис. грн у купівлю спеціального обладнання (млина, конш-машини та відливної системи). Головна економічна вигода цього проєкту полягає в тому, що в рецептурі шоколаду будуть використовувати подрібнене печиво чи вафлі власного виробництва. Це дозволить замінити частину дуже дорогого какао-масла (яке коштує понад 583 грн/кг) власною сировиною за ціною всього 65 грн/кг, що суттєво знизить витрати на виробництво й зробить продукт високоприбутковим.

Загалом, результати роботи повністю підтверджують, що впровадження цих нових товарів є вигідним і необхідним кроком для ПрАТ «ТерА». Це допоможе зупинити падіння прибутку, максимально ефективно завантажити оновлене обладнання, залучити нових покупців та забезпечити фабриці стабільний розвиток і сильні позиції на ринку у майбутньому.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ратинський В., Малярський О., Лабек Ю. Розроблення та обґрунтування товарно-збутової політики на маркетингових засадах. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Тернопіль, 30 листоп. 2023 р.). Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2023. С. 37
2. Інноваційна діяльність промислових підприємств: стат. бюлетень / Державна служба статистики України. Київ, 2024. 42 с.
3. Маркетинг: конспект лекцій / StudFile. URL: <https://studfile.net/preview/10011232/page:4/> (дата звернення: 11.02.2026).
4. Галушак О.Я., Зіліневич Г.П. Вплив інновацій на виробничі процеси національних промислових підприємств. *Соціальні та економічні вектори інноваційного розвитку бізнес-структур* : матеріали IX Всеукраїнської наук.-практ. конф. пам'яті почесного проф. ТНТУ імені Івана Пулюя, акад. НАН України М.Г. Чумаченка (м. Тернопіль 2020 р.). Тернопіль : ТНТУ, 2020 р. С. 35.
5. Юрик Н., Кирич Н. Особливості формування інноваційного маркетингу в умовах кризи. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Тернопіль, 30 листоп. 2023 р.). Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2023. С. 52
6. Minimum Viable Product (MVP): Ключ до швидкого старту та успіху / FlexiProject. URL: <https://flexi-project.com/uk/minimum-viable-product-mvp-ключ-до-швидкого-старту-та-успіху/> (дата звернення: 24.02.2026).
7. Управління за цільовою собівартістю при системі таргет-костинг (Target Costing) / StudFile. URL: <https://studfile.net/preview/7753262/page:2/> (дата звернення: 05.03.2026).
8. Stage-Gate Methodology: Фази та ворота в управлінні проектами / FlexiProject. URL: <https://flexi-project.com/uk/методологія-stage-gate-фази-та-ворота-в-управл/> (дата звернення: 06.03.2026).

9. Вента Н. С. Сутність методу таргет-костинг для управління витратами підприємства / наук. керівник А. І. Ясінська. *Електронний архів Національного університету «Львівська політехніка»*. URL: <https://ena.lpnu.ua/server/api/core/bitstreams/7f747eac-1a0b-471a-b186ceb27c7c629/content> (дата звернення: 13.03.2026).
10. Лівіцька А. Що таке ESG: розшифровка, контекст, актуальність / ЛІГА:ЗАКОН Бізнес. 2025. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/239835\\_shcho-take-esg-rozshifrovka-kontekst-aktualnst](https://biz.ligazakon.net/analytics/239835_shcho-take-esg-rozshifrovka-kontekst-aktualnst) (дата звернення: 13.03.2026).
11. Про вилучення з обігу, переробку, утилізацію, знищення або подальше використання неякісної та небезпечної продукції : Закон України від 14.01.2000, № 1393-XIV : станом на 01.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1393-14> (дата звернення: 13.03.2026).
12. ПрАТ «ТЕРА» (код ЄДРПОУ 00375697) : картка компанії. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/00375697> (дата звернення: 21.03.2026).
13. Офіційний сайт ПрАТ «ТерА». URL: <http://tera.ua/> (дата звернення: 22.03.2026).
14. Річний звіт ПрАТ «ТерА» за 2024 рік. URL: [https://tera.ua/image/catalog/documents/REPORT\\_00375697\\_2024%20\(1\)%20\(1\).pdf](https://tera.ua/image/catalog/documents/REPORT_00375697_2024%20(1)%20(1).pdf) (дата звернення: 01.04.2026).
15. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997, № 771/97-ВР : станом на 02.03.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 07.04.2026).
16. Між бажанням і дією: здоровий спосіб життя в уявленні українців. Kantar. URL: <https://www.kantar.com/ua/inspiration/consumers/healthy-lifestyle-in-ukraine> (дата звернення: 01.05.2026).
17. В. Чан Кім, Рене Моборн Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Київ : Stone Publishing, 2025. 328 с.

18. Шоколад. Загальні технічні умови : ДСТУ 3924:2014. [Чинний від 2014-01-01]. К. : Мінекономрозвитку України, 2014. 18 с. (Державний стандарт України).

19. НПАОП 0.00-1.71-13. Правила охорони праці під час роботи з інструментом та пристроями : затв. наказом Міненерговугілля України від 1912.2013 р. № 966.

20. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 26.05.2026).

21. НПАОП 15.8-114-97. Правила охорони праці для кондитерського виробництва : затв. наказом Держнаглядохоронпраці України від 06.08.1997 р. № 216.

22. ДСТУ EN ISO 12100:2016. Безпечність машин. Загальні принципи проектування. Оцінювання ризиків і зменшення ризиків (EN ISO 12100:2010, IDT; ISO 12100:2010, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2017 .

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

Підприємство: Приватне акціонерне товариство "ТерА"

Територія: ТЕРНОПІЛЬСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство

Вид економічної діяльності: Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

Середня кількість працівників (2): 210

Адреса, телефон: вулиця Пирогова, буд. 11, м. ТЕРНОПІЛЬ, ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 46006, тел. 352526616

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за за КАТОТТГ(1)

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

31.12.2025

375697

UA 61040490010069060

230

10.72

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

на 31.12.2025 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	155,00	48,00
первісна вартість	1001	695,00	730,00
накопичена амортизація	1002	540,00	682,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	41 756,00
Основні засоби	1010	63 060,00	77 463,00
первісна вартість	1011	89 090,00	121 410,00
знос	1012	26 030,00	43 947,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>63 215,00</b>	<b>119 267,00</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	19 536,00	23 719,00
виробничі запаси	1101	14 936,00	18 853,00
незавершене будівництво	1102	391,00	411,00
готова продукція	1103	4 209,00	4 455,00
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	17 950,00	14 929,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	-
з бюджетом	1135	3 133,00	12 103,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 000,00	26 691,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	50 587,00	34 895,00
готівка	1166	160,00	274,00
рахунки в банках	1167	50 427,00	34 620,00
Витрати майбутніх періодів	1170	8,00	20,00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-

## Продовження додатку А

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	1 083,00	287,00
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>102 297,00</b>	<b>112 644,00</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>165 512,00</b>	<b>231 911,00</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	1 750,00	1 750,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	4 217,00	4 217,00
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1415	50,00	50,00
Резервний капітал	1415	50,00	50,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	122 672,00	169 287,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>128 689,00</b>	<b>175 304,00</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-

довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	2 466,00	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>2 466,00</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	13 539,00	17 588,00
розрахунками з бюджетом	1620	5 943,00	6 981,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 587,00	1 216,00
розрахунками зі страхування	1625	456,00	905,00
розрахунками з оплати праці	1630	9 295,00	13 384,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	2 710,00	4 184,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	5 200,00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 414,00	8 365,00
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>34 357,00</b>	<b>56 607,00</b>

## Продовження додатку А

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>165 512,00</b>	<b>231 911,00</b>

Керівник

Мамай Олександр Васильович  
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(ініціали, прізвище)

Підприємство: Приватне акціонерне товариство "ТерА" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ
		5.02.2026
		375697

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

Рік 2025

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	514 736,00	371 763,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестрахування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	334 557,00	214 016,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	180 179,00	157 747,00
збиток	2095	(-)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від змін інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	11 201,00	5 805,00
у тому числі:			
дохід від зміни вартості і активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	70 823,00	48 723,00
Витрати на збут	2150	60 571,00	42 114,00
Інші операційні витрати	2180	4 306,00	4 947,00
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	55 680,00	67 768,00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	-	0
Інші доходи	2240	1 180,00	0
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	(-)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	8,00	1,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	56 852,00	67 767,00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-10 237,00	-12 198,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після	2305	-	0

## Продовження додатку Б

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	46 615,00	55 569,00
збиток	2355	(-)	(-)
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>46 615,00</b>	<b>55 569,00</b>
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	227 851,00	152 947,00
Витрати на оплату праці	2505	131 021,00	77 019,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	15 886,00	8 322,00
Амортизація	2515	18 359,00	7 674,00
Інші операційні витрати	2520	78 862,00	66 499,00
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>471 979,00</b>	<b>312 461,00</b>
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6 998 546,00	6 998 546,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6 998 546,00	6 998 546,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	6,66	7,94
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	6,66	7,94
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Керівник

Мамай Олександр Васильович  
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(ініціали, прізвище)