

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

(повне найменування закладу вищої освіти)

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему **Розробка напрямів розвитку підприємства**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ХарПТБД22-1з
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність

Грекулова А.С.
(прізвище та ініціали)

Керівник

Дріль Н.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент

Вінніченко О.В.
(прізвище та ініціали)

2026 року

Кваліфікаційна робота здобувача виконана в повному обсязі відповідно до завдання та встановлених вимог.

Допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ПтаБА

проф., д.е.н. Димченко О.В.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 076 - Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Завідувач кафедри

ЗАТВЕРДЖУЮ
проф., д.е.н. Димченко О.В.
«02» березня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Грекулова Альбіна Сергіївна
(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи	Розробка напрямів розвитку підприємства
керівник роботи	<u>Дріль Наталія Валеріївна, ст.викл.</u>
затверджені наказом закладу вищої освіти від «02» березня 2026 року № 198-03	
2. Термін подання здобувачем роботи	<u>31.05.2026 р.</u>
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова та статистична звітність підприємств. Законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку і торговельну діяльність в Україні. Наукові праці та практичні розробки провідних фахівців у галузі управління та адміністрування.	
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1 Теоретичні основи розвитку підприємства. Розділ 2 Аналіз економічної діяльності АТ «Молочний альянс». Розділ 3 Розробка напрямів розвитку підприємства АТ «Молочний альянс». Висновки. Список використаних джерел.	
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Структурна схема кваліфікаційної роботи здобувача; 2. Теоретичні основи розвитку підприємства 3. Характеристика АТ «Молочний альянс»; 4. Конкурентний аналіз АТ «Молочний альянс» 5. Аналіз фінансового стану АТ «Молочний альянс». 6. Напрями розвитку АТ «Молочний альянс». 7. Впровадження CRM-системи в діяльність АТ «Молочний альянс» 8.Розширення асортименту продукції АТ «Молочний альянс»	

6. Дата видачі завдання «02» березня 2026 р.

Керівник роботи

_____ (підпис)

Дріль Н.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв здобувач

_____ (підпис)

Грекулова А.С.

(прізвище та ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи здобувача	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Написання вступу та вивчення літератури за темою дослідження	02.03.26 – 30.04.26	
2	Техніко-економічна характеристика підприємства та проведення аналізу фінансово-господарської діяльності	02.03.26 – 30.04.26	
3	Розробка пакету документів і проведення необхідних розрахунків для практично-рекомендаційної частини	13.04.26 – 02.05.26	
4	Виконання графічної частини	03.05.26 – 16.05.26	
5	Оформлення пояснювальної записки	17.05.26 – 23.05.26	
6	Попередній захист і отримання рецензії	24.05.26 – 31.05.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи здобувача	01.06.26 – 30.06.26	

Здобувач

_____ (підпис)

Грекулова А.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Дріль Н.В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність розвитку підприємства	8
1.2 Методичні підходи до формування напрямків розвитку підприємства	14
1.3 Тренди розвитку молочної галузі в світі та Україні	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС»	23
2.1 Характеристика АТ «Молочний альянс»	23
2.2 Конкурентний аналіз АТ «Молочний альянс»	28
2.3 Аналіз фінансового стану АТ «Молочний альянс»	33
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АТ «МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС»	45
3.1 Пропозиції щодо розвитку АТ «Молочний альянс»	45
3.2 Впровадження CRM-системи для підвищення ефективності управління клієнтами та дебіторською заборгованістю АТ «Молочний альянс»	51
3.3 Розширення асортименту продукції АТ «Молочний альянс»	56
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

В умовах посилення конкуренції, цифрової трансформації економіки, зміни споживчих уподобань та нестабільності зовнішнього середовища питання формування ефективних напрямків розвитку підприємства набуває особливої актуальності. Для підприємств харчової промисловості, зокрема молочної галузі, необхідність пошуку нових джерел зростання посилюється впливом воєнних дій, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням виробничих витрат та зміною структури споживчого попиту. За таких умов забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств потребує впровадження сучасних підходів до управління розвитком, цифровізації бізнес-процесів, розширення асортименту продукції та адаптації до глобальних тенденцій розвитку молочного ринку.

Теоретичні та прикладні аспекти розвитку підприємств знайшли відображення у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців: Й. Шумпетер, І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, Л. Є. Довгань, Л. Я. Малюта, С. А. Сегеда, Я. В. Борисенко, М. І. Крючкова, А. Опісенко, С. В. Грігерман та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичний аналіз розвитку підприємства, аналіз економічної діяльності підприємства АТ «Молочний альянс» та розробка пропозиції з напрямів розвитку підприємства АТ «Молочний альянс».

Завдання дослідження: дослідити теоретичні засади розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання; узагальнити наукові підходи до трактування сутності поняття «розвиток підприємства», визначити його види, принципи та фактори впливу; розглянути методичні підходи до формування напрямків розвитку підприємства та охарактеризувати сучасні методи стратегічного аналізу; дослідити сучасні тенденції розвитку молочної галузі в Україні та світі, а також визначити ключові тренди розвитку молочної галузі; надати характеристику АТ «Молочний альянс» та дослідити особливості

його діяльності; провести аналіз економічної діяльності підприємства; здійснити оцінку конкурентних позицій АТ «Молочний альянс»; обґрунтувати напрями розвитку АТ «Молочний альянс»; розробити пропозиції щодо управління клієнтами та дебіторською заборгованістю; розробити пропозиції щодо розширення асортименту продукції підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки напрямів розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування та реалізації напрямів розвитку підприємства на прикладі АТ «Молочний альянс».

Теоретичну основу дослідження склали праці класиків економічної теорії, дослідження провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з досліджуваної проблеми.

Інформаційну базу забезпечення формують нормативно-правові акти, публікації в наукових виданнях та періодичній пресі, навчальна література, дані бухгалтерської звітності досліджуваного підприємства, а також сайт АТ «Молочний альянс».

Для досягнення мети і вирішення поставлених завдань у роботі були використані такі методи дослідження: теоретичне узагальнення та системний аналіз, порівняння, моделювання, статистична вибірка, метод експертних оцінок та інші. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел.

У першому розділі розглянуті погляди вчених на поняття «розвиток підприємства», визначені методичні підходи до формування напрямків розвитку підприємства, та розглянуто основні тенденції розвитку молочної галузі. У другому розділі виконано аналіз економічної діяльності акціонерного товариства «Молочний альянс». У третьому розділі надані пропозиції щодо напрямів розвитку АТ «Молочний альянс». Запропоновано заходи щодо управління підприємством шляхом впровадження CRM-системи та інструментів бізнес-аналітики, а також обґрунтовано доцільність розширення асортименту продукції.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність розвитку підприємства

У сучасних умовах господарювання розвиток підприємства виступає однією з ключових передумов забезпечення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового функціонування. Глобалізація економіки, цифровізація бізнес-процесів, посилення конкуренції та швидкі зміни зовнішнього середовища обумовлюють необхідність постійного вдосконалення діяльності підприємств, пошуку нових джерел зростання та адаптації до сучасних викликів. Особливої актуальності питання розвитку набувають для підприємств харчової промисловості, які функціонують в умовах високої конкуренції, зміни споживчих уподобань та необхідності впровадження інновацій.

Додаткових викликів для розвитку підприємств харчової промисловості, зокрема молочної галузі, завдали наслідки повномасштабної війни в Україні. Порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості енергоресурсів, скорочення сировинної бази та зміна структури споживчого попиту суттєво вплинули на результати діяльності підприємств галузі. За таких умов розвиток підприємства набуває особливого значення, оскільки стає не лише інструментом забезпечення економічного зростання, а й важливою умовою збереження конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптації до нестабільного зовнішнього середовища. Саме тому дослідження теоретичних засад розвитку підприємства є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

У науковій літературі відсутнє єдине загальновизнане трактування поняття «розвиток підприємства». Різні автори акцентують увагу на окремих аспектах цього процесу: інноваціях, стратегічних змінах, підвищенні ефективності діяльності, формуванні конкурентних переваг або забезпеченні

стійкого економічного зростання. Узагальнення наукових підходів до визначення даної категорії наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення поняття «розвиток підприємства»

Автор	Визначення поняття	Особливості підходу
Й. Шумпетер [21]	Розвиток пов'язаний із впровадженням нових комбінацій факторів виробництва та інновацій	Інноваційний підхід
І. Ансофф [23]	Розвиток полягає у формуванні нових напрямків діяльності та адаптації до змін зовнішнього середовища	Стратегічний підхід
М. Портер [17]	Розвиток забезпечується шляхом створення та підтримки конкурентних переваг	Конкурентний підхід
Ф. Котлер [7]	Розвиток пов'язаний із задоволенням потреб споживачів та освоєнням нових ринків	Маркетинговий підхід
С.А. Сегеда [18]	Розвиток є результатом поєднання планових та адаптивних управлінських рішень	Управлінський підхід
Я.В. Борисенко [1]	Розвиток являє собою процес якісних і кількісних змін у діяльності підприємства	Системний підхід
М.І. Крючкова [10]	Розвиток є процесом переходу підприємства з одного стану в інший під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів	Процесний підхід
А.Опісенко [13]	Розвиток передбачає постійне вдосконалення системи управління та використання ресурсів	Організаційний підхід
С.В. Грігерман [3]	Розвиток спрямований на забезпечення зростання вартості бізнесу та ефективності діяльності	Вартісний підхід

Аналіз наведених визначень свідчить, що більшість науковців розглядає розвиток підприємства як процес цілеспрямованих змін, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокового функціонування суб'єкта господарювання. Разом із тим окремі автори акцентують увагу на різних джерелах розвитку. Так, Й. Шумпетер пов'язує розвиток із впровадженням інновацій та створенням нових комбінацій факторів виробництва [21], І. Ансофф — із формуванням стратегічних напрямів розвитку та адаптацією підприємства до змін зовнішнього середовища [23], а М. Портер — із формуванням і підтримкою конкурентних переваг [17].

Сучасні українські науковці розглядають розвиток підприємства більш комплексно. Зокрема, С. А. Сегеда наголошує на якісних змінах економічної системи [18], Я. В. Борисенко акцентує увагу на безперервності процесу розвитку [1], М. І. Крючкова — на його системному характері [10], а А.

Опісенко підкреслює необхідність забезпечення економічної, соціальної та екологічної складових розвитку [13]. С. В. Грігерман розглядає інноваційно-інвестиційну діяльність як основу сучасного розвитку підприємств [3].

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що розвиток підприємства є складним багатогранним процесом якісних та кількісних змін у його діяльності, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності, адаптацію до змін зовнішнього середовища та забезпечення довгострокового функціонування на основі ефективного використання ресурсів, інновацій та стратегічного управління.

Залежно від джерел зростання та характеру змін у діяльності підприємства виділяють різні види розвитку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні види розвитку підприємства

Вид розвитку	Характеристика	Переваги	Недоліки
Екстенсивний	Зростання за рахунок збільшення обсягів ресурсів	Швидке нарощування виробництва	Висока ресурсомісткість
Інтенсивний	Розвиток за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів	Підвищення продуктивності та прибутковості	Потребує інвестицій та інновацій
Інноваційний	Впровадження нових технологій, продуктів та управлінських рішень	Формування конкурентних переваг	Високий рівень ризику
Сталий	Забезпечення економічної, соціальної та екологічної збалансованості	Довгострокова стабільність розвитку	Значні початкові витрати

У сучасних умовах найбільш перспективним вважається інноваційний та сталий розвиток, оскільки вони дозволяють підприємствам не лише підвищувати ефективність діяльності, але й забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Для підприємств харчової промисловості особливого значення набуває поєднання інноваційного розвитку з принципами сталого розвитку, що передбачає впровадження сучасних технологій, енергоефективних рішень та розширення асортименту продукції відповідно до потреб споживачів.

Аналіз основних видів розвитку підприємства свідчить, що кожен із них має власні особливості, переваги та обмеження. У сучасних умовах господарювання підприємства рідко використовують лише один вид розвитку.

Як правило, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності потребує комплексного поєднання інтенсивного, інноваційного та сталого розвитку. Саме така комбінація дозволяє не лише нарощувати обсяги діяльності, а й підвищувати ефективність використання ресурсів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільне економічне зростання.

Для більш повного розуміння сутності розвитку підприємства доцільно розглянути його класифікацію за різними ознаками, наведену в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація видів розвитку підприємства

Ознака класифікації	Види розвитку
За джерелами зростання	екстенсивний, інтенсивний
За характером змін	еволюційний, революційний
За рівнем новизни	традиційний, інноваційний
За напрямком змін	економічний, соціальний, організаційний, технологічний
За тривалістю	короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий
За масштабом змін	локальний, комплексний
За рівнем сталості	сталий, несталий

Наведена класифікація демонструє багатогранність процесу розвитку підприємства та його залежність від поставлених цілей, ресурсного забезпечення та умов функціонування. На практиці різні види розвитку часто реалізуються одночасно. Наприклад, модернізація виробництва поєднує інтенсивний, інноваційний та технологічний розвиток, тоді як вихід на нові ринки збуту характеризує економічний та стратегічний розвиток підприємства. Тому під час формування напрямків розвитку важливо враховувати комплексний характер змін та їх вплив на всі сфери діяльності підприємства.

Ефективність розвитку значною мірою залежить від стадії життєвого циклу підприємства, оскільки на різних етапах його функціонування змінюються стратегічні цілі та пріоритети управління. Особливості розвитку підприємства на різних стадіях життєвого циклу відобразимо у таблиці 1.4.

Дані таблиці 1.4 показують, що характер розвитку підприємства суттєво залежить від стадії його життєвого циклу. Якщо на етапі створення основна увага приділяється формуванню ринкових позицій, то на стадії зрілості пріоритетним завданням стає підвищення ефективності діяльності та

збереження конкурентних переваг. Для підприємств, які функціонують у зрілих галузях, особливого значення набуває пошук нових напрямків розвитку, що дозволяє уникнути переходу до стадії спаду.

Таблиця 1.4 – Особливості розвитку підприємства на різних стадіях життєвого циклу

Стадія життєвого циклу	Характеристика	Основні пріоритети розвитку
Створення	Формування бізнес-моделі та вихід на ринок	Залучення ресурсів, формування клієнтської бази
Зростання	Активне розширення діяльності	Збільшення обсягів виробництва та частки ринку
Зрілість	Стабілізація діяльності	Підвищення ефективності та оптимізація витрат
Спад	Скорочення темпів розвитку	Реструктуризація та пошук нових джерел зростання

Забезпечення ефективного розвитку підприємства можливе лише за умови дотримання певних принципів, які визначають загальні підходи до управління змінами.

Таблиця 1.5 – Основні принципи розвитку підприємства

Принцип	Характеристика
Системність	Врахування взаємозв'язку всіх елементів підприємства
Комплексність	Охоплення всіх напрямків діяльності підприємства
Безперервність	Постійне вдосконалення процесів та ресурсів
Адаптивність	Швидке реагування на зміни зовнішнього середовища
Інноваційність	Використання нових технологій та управлінських рішень
Ефективність	Досягнення максимального результату при мінімальних витратах
Гнучкість	Можливість швидкої зміни напрямків діяльності
Сталість	Забезпечення довгострокової економічної, соціальної та екологічної рівноваги

Дотримання зазначених принципів створює основу для забезпечення ефективного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Особливо актуальними в сучасних умовах є принципи адаптивності, інноваційності та сталості, оскільки саме вони дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни ринкового середовища та формувати нові конкурентні переваги.

Розвиток підприємства завжди має цільовий характер та спрямовується на досягнення конкретних економічних і стратегічних результатів. У науковій літературі основною метою розвитку підприємства вважається забезпечення його довгострокового функціонування, підвищення конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості.

Для досягнення зазначеної мети підприємства вирішують низку взаємопов'язаних завдань, серед яких підвищення прибутковості діяльності, зміцнення ринкових позицій, розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків збуту, впровадження інновацій та підвищення ефективності використання ресурсів. Важливою складовою розвитку є також забезпечення фінансової стійкості та адаптація до змін зовнішнього середовища.

Також слід зазначити, що досягнення поставлених цілей значною мірою залежить від факторів, які впливають на розвиток підприємства.

Таблиця 1.6 – Основні фактори розвитку підприємства

Група факторів	Складові факторів
Внутрішні	фінансові ресурси, виробничий потенціал, персонал, технології, система управління, інноваційна діяльність
Зовнішні	економічна ситуація, конкуренція, державне регулювання, науково-технічний прогрес, споживчий попит, міжнародні ринки

Вплив факторів розвитку є комплексним та взаємопов'язаним. Внутрішні фактори визначають можливості підприємства щодо реалізації обраної стратегії розвитку, тоді як зовнішні формують умови його функціонування. При цьому сучасне підприємство не може безпосередньо впливати на більшість зовнішніх факторів, однак здатне адаптувати свою діяльність до їх змін шляхом удосконалення системи управління та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Особливого значення питання розвитку набувають для підприємств харчової промисловості. На відміну від багатьох інших галузей, їх діяльність значною мірою залежить від якості сировини, дотримання вимог безпечності

харчових продуктів, особливостей споживчого попиту та рівня конкуренції на ринку.

Сучасний розвиток підприємств харчової промисловості характеризується впровадженням цифрових технологій, автоматизацією виробничих процесів, використанням сучасних систем управління якістю та розширенням асортименту продукції з високою доданою вартістю. Важливими напрямками розвитку також виступають енергоефективність, ресурсозбереження, екологізація виробництва та орієнтація на потреби споживачів.

Для підприємств молочної галузі особливо актуальними є питання диверсифікації асортименту, розвитку функціональних продуктів харчування, впровадження інноваційних технологій переробки молока та цифровізації управлінських процесів. Саме ці фактори сьогодні визначають конкурентоспроможність підприємств галузі та формують перспективні напрями їх подальшого розвитку.

Отже, розвиток підприємства являє собою складний багатогранний процес якісних та кількісних змін, спрямований на забезпечення довгострокового функціонування, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Його успішна реалізація потребує врахування особливостей життєвого циклу підприємства, дотримання принципів розвитку, аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів та своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища. Для підприємств харчової промисловості ключовими умовами розвитку виступають інноваційність, цифровізація, орієнтація на споживача та формування продукції з високою доданою вартістю.

1.2 Методичні підходи до формування напрямків розвитку підприємства

В умовах динамічного розвитку ринкового середовища та посилення конкуренції важливого значення набуває обґрунтований вибір напрямків розвитку підприємства. Саме від правильності визначення перспективних

напрянків діяльності залежить здатність підприємства забезпечувати конкурентоспроможність, фінансову стійкість та довгострокове економічне зростання. Формування напрямків розвитку передбачає комплексне дослідження внутрішнього потенціалу підприємства, оцінку впливу зовнішнього середовища та вибір найбільш ефективних стратегічних альтернатив.

У науковій літературі процес формування напрямків розвитку розглядається як послідовність взаємопов'язаних етапів, спрямованих на прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 1.7 – Етапи формування напрямків розвитку підприємства

Етап	Зміст
Аналіз зовнішнього середовища	Дослідження ринкових тенденцій, конкурентів, споживачів та факторів макросередовища
Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка ресурсів, фінансового стану, виробничого потенціалу та системи управління
Виявлення проблем і резервів розвитку	Визначення слабких місць та потенційних можливостей зростання
Формування стратегічних альтернатив	Розробка можливих напрямків розвитку
Оцінка альтернатив	Порівняння можливих варіантів за визначеними критеріями
Вибір напрямків розвитку	Прийняття управлінського рішення
Реалізація та контроль	Впровадження заходів та оцінка результатів

Як показують дані таблиці 1.7, процес формування напрямків розвитку є комплексним та безперервним. Він починається з аналізу поточного стану підприємства та зовнішнього середовища, а завершується контролем результатів реалізації обраних напрямків розвитку. Такий підхід дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати адаптацію підприємства до нових умов функціонування.

Важливим інструментом обґрунтування напрямків розвитку виступає стратегічний аналіз. Його основною метою є отримання інформаційної бази для прийняття управлінських рішень та формування довгострокових напрямків розвитку підприємства.

Наведені методи дозволяють дослідити різні аспекти діяльності підприємства. SWOT-аналіз забезпечує комплексне поєднання оцінки

внутрішнього та зовнішнього середовища. PESTEL-аналіз дозволяє оцінити вплив факторів макросередовища, тоді як SPACE-аналіз використовується для визначення стратегічної позиції підприємства.

Таблиця 1.8 – Методи обґрунтування напрямків розвитку підприємства [5,14,22]

Метод	Сутність	Основна мета використання
SWOT-аналіз	Дослідження сильних і слабких сторін, можливостей та загроз	Формування стратегічних альтернатив
PESTEL-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів	Оцінка зовнішнього середовища
SPACE-аналіз	Оцінка стратегічного положення підприємства	Вибір стратегічної позиції
BCG-матриця	Аналіз продуктового портфеля підприємства	Визначення перспективних напрямків інвестування
Конкурентний аналіз	Оцінка конкурентних позицій підприємства	Формування конкурентних переваг
Фінансовий аналіз	Аналіз фінансового стану та результатів діяльності	Виявлення резервів розвитку

Важливе значення також мають конкурентний та фінансовий аналіз, які дозволяють оцінити реальний потенціал підприємства та можливості його подальшого розвитку. Розглянемо переваги та недоліки стратегічного аналізу у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 – Переваги та недоліки методів стратегічного аналізу

Метод	Переваги	Недоліки
SWOT	Простота використання, комплексність оцінки	Суб'єктивність результатів
PESTEL	Глибокий аналіз зовнішнього середовища	Не враховує внутрішні фактори
SPACE	Дозволяє визначити стратегічну позицію	Потребує значного обсягу інформації
BCG	Наглядність оцінки продуктового портфеля	Спрощений підхід до аналізу ринку
Конкурентний аналіз	Виявлення конкурентних переваг	Складність збору інформації
Фінансовий аналіз	Висока об'єктивність результатів	Орієнтація на історичні дані

Аналіз переваг та недоліків свідчить, що універсального інструменту стратегічного аналізу не існує. Тому найбільш обґрунтовані рішення

приймаються на основі комплексного використання декількох методів одночасно. У сучасних умовах формування напрямків розвитку підприємства все частіше базується на концепціях сталого розвитку, цифрової трансформації та інноваційного зростання.

Таблиця 1.10 – Сучасні концепції розвитку підприємства

Концепція	Характеристика
Сталий розвиток	Забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями
Інноваційний розвиток	Орієнтація на створення та впровадження інновацій
Цифрова трансформація	Використання цифрових технологій для підвищення ефективності діяльності
ESG-підхід	Орієнтація на екологічну, соціальну та управлінську відповідальність
Клієнтоорієнтований розвиток	Максимальне врахування потреб споживачів

Наведені концепції відображають сучасні тенденції розвитку бізнесу та визначають пріоритети діяльності провідних світових компаній. Особливого значення сьогодні набуває цифровізація бізнес-процесів, яка дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління та скорочувати операційні витрати.

На основі результатів стратегічного аналізу формуються стратегічні альтернативи розвитку підприємства. Їх вибір залежить від ресурсного потенціалу, конкурентних позицій та перспектив розвитку галузі.

Таблиця 1.11 – Основні напрямки розвитку підприємства

Напрямок розвитку	Характеристика
Виробничий	Модернізація обладнання та технологій
Інноваційний	Розробка нових продуктів та технологій
Маркетинговий	Розвиток ринків збуту та бренду
Фінансовий	Підвищення ефективності використання капіталу
Організаційний	Удосконалення системи управління
Інвестиційний	Реалізація інвестиційних проєктів
Цифровий	Впровадження цифрових технологій
Експортний	Освоєння міжнародних ринків

Як видно з таблиці 1.11, сучасний розвиток підприємства має комплексний характер та охоплює всі сфери його діяльності. Найбільш ефективним є поєднання декількох напрямків розвитку, що дозволяє

забезпечити синергетичний ефект та підвищити результативність діяльності підприємства. Вибір конкретних напрямків розвитку потребує оцінки їх доцільності за певними критеріями, відображеними у таблиці 1.12.

Таблиця 1.12 – Основні критерії вибору напрямків розвитку підприємства

Критерій	Характеристика
Прибутковість	Очікуваний економічний ефект
Рівень ризику	Імовірність негативних наслідків
Інвестиційна привабливість	Ефективність використання ресурсів
Конкурентні переваги	Можливість зміцнення ринкових позицій
Відповідність ресурсам	Наявність необхідного потенціалу для реалізації
Відповідність ринковим тенденціям	Узгодженість із сучасними трендами розвитку галузі

Вибір напрямків розвитку повинен здійснюватися не лише з урахуванням потенційного прибутку, але й ризиків, ресурсних можливостей підприємства та перспектив розвитку ринку. Особливого значення для сучасних підприємств набувають інновації, цифровізація та диверсифікація діяльності. Інновації дозволяють формувати нові конкурентні переваги та створювати продукцію з високою доданою вартістю. Цифровізація сприяє підвищенню ефективності управління, автоматизації бізнес-процесів та покращенню взаємодії зі споживачами. Диверсифікація забезпечує зниження ризиків та розширення джерел формування доходів.

Для підприємств молочної галузі найбільш перспективними напрямками розвитку в сучасних умовах виступають цифровізація бізнес-процесів, модернізація виробництва, розширення асортименту продукції з високою доданою вартістю, розвиток експортної діяльності та формування власної сировинної бази.

Отже, формування напрямків розвитку підприємства є складним багатоступеневим процесом, який потребує комплексного використання сучасних методів стратегічного аналізу, оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. Використання системного підходу до вибору напрямків розвитку дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень та створює основу для довгострокового успішного функціонування підприємства.

1.3 Тренди розвитку молочної галузі в світі та Україні

Молочна галузь належить до стратегічно важливих секторів агропромислового комплексу більшості країн світу, оскільки забезпечує населення продукцією повсякденного споживання та відіграє важливу роль у формуванні продовольчої безпеки. У сучасних умовах розвиток галузі відбувається під впливом глобалізації, зміни споживчих уподобань, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та впровадження інноваційних технологій. Молочна промисловість залишається однією з динамічних галузей харчової індустрії, яка постійно адаптується до нових викликів споживачів [2,9].

Світовий ринок молочної продукції демонструє стійку тенденцію до зростання. За прогнозами міжнародних аналітичних агентств, обсяг світового ринку молочних продуктів у 2026 році перевищить 1 трлн дол. США, а до 2034 року може досягти майже 2 трлн дол. США при середньорічних темпах зростання понад 8 % на рік. Найбільшу частку ринку формують країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону, на які припадає понад 40 % світового споживання молочної продукції[24,37,39].

Виробництво молока у світі концентрується переважно в Індії, США, Китаї, Пакистані, Бразилії, Німеччині та Новій Зеландії. Водночас ключовими експортерами молочної продукції залишаються Нова Зеландія, Нідерланди, Німеччина та США, які значною мірою визначають кон'юнктуру світового ринку. Для оцінки сучасного стану молочної галузі доцільно розглянути країни-лідери за обсягами виробництва молока. Саме вони формують основні тенденції розвитку світового молочного ринку, впливають на міжнародну торгівлю та визначають напрями технологічних інновацій у галузі (табл. 1.13).

Як свідчать дані таблиці 1.3, майже 64 % світового виробництва молока зосереджено у провідних країнах-виробниках, тоді як на інші країни припадає близько 36 %. Найбільшими виробниками є Індія та США, які сукупно забезпечують понад третину світового виробництва молока. Україна формує

близько 0,8 % світового виробництва, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку галузі та нарощування експортних можливостей.

Таблиця 1.13 – Провідні виробники молока у світі у 2025 році

Країна	Виробництво молока, млн т	Частка у світовому виробництві, %
Індія	221,4	23,9
США	105,0	11,3
Пакистан	72,0	7,8
Китай	41,5	4,5
Німеччина	33,1	3,6
Росія	26,3	2,8
Бразилія	25,5	2,8
Франція	24,1	2,6
Нова Зеландія	22,0	2,4
Нідерланди	14,3	1,5
Україна	7,3	0,8
Інші країни світу	332,5	36
Всього	925	100

Аналіз структури світового виробництва свідчить про поступове зміщення центрів зростання молочної галузі до країн Азії, насамперед Індії, Пакистану та Китаю, тоді як у більшості країн Європейського Союзу спостерігається стабілізація або повільне зростання обсягів виробництва під впливом екологічних та регуляторних обмежень.

Україна не належить до світових лідерів за обсягами виробництва молока, проте займає важливе місце серед виробників у Східній Європі. За оцінками профільних аналітичних організацій, у 2025 році обсяг виробництва молока в Україні становив близько 7,3 млн т, що суттєво менше, ніж у провідних країнах світу. Основними причинами скорочення виробництва в останні роки стали зменшення поголів'я великої рогатої худоби, наслідки військових дій, руйнування виробничої інфраструктури та складна економічна ситуація. Україна зберігає значний потенціал розвитку молочної галузі завдяки наявності сприятливих природно-кліматичних умов, розвиненій кормовій базі та високому рівню переробки молочної сировини.

Сучасний розвиток молочної галузі визначається низкою глобальних трендів, які формують напрями інноваційної діяльності підприємств та впливають на структуру попиту.

1. Зростання попиту на функціональні молочні продукти. Споживачі дедалі частіше обирають продукцію, яка не лише забезпечує базові харчові потреби, а й сприяє покращенню здоров'я. Особливо швидко розвиваються сегменти високобілкової продукції, продуктів із пробіотиками та продукції для контролю ваги. За оцінками міжнародних дослідників, функціональні молочні продукти залишаються одним із найбільш перспективних сегментів галузі із прогнозованим середньорічним зростанням близько 4–5 % [28].

2. Стрімке зростання сегмента високобілкових продуктів (Protein Products). Популяризація здорового способу життя, розвиток фітнес-культури та збільшення уваги до профілактики захворювань сприяють збільшенню попиту на білкові йогурти, сиркові десерти, молочні коктейлі та інші продукти з підвищеним вмістом білка. Навіть найбільші світові виробники молочної продукції активно інвестують у даний сегмент. Зокрема, у 2026 році компанія Lactalis придбала британський бренд Protein Works з метою посилення своїх позицій на ринку високобілкових продуктів.

3. Розвиток безлактозної продукції. Поширення непереносимості лактози та підвищення уваги споживачів до здорового харчування стимулюють зростання попиту на безлактозне молоко, йогурти та кисломолочні продукти. За оцінками експертів, світовий ринок безлактозної продукції демонструє темпи зростання понад 7–8 % на рік [29].

4. Розвиток дитячого харчування та спеціалізованих молочних продуктів. У багатьох країнах спостерігається зростання попиту на дитячі молочні десерти, функціональні продукти для дітей, молочні снеки та продукти для спеціального харчування. Даний сегмент характеризується високою доданою вартістю та значним потенціалом розвитку.

5. Цифровізація діяльності молокопереробних підприємств. Провідні виробники активно впроваджують ERP-системи, CRM-платформи, інструменти

бізнес-аналітики та технології прогнозування попиту. Цифровізація дозволяє підвищувати ефективність управління, оптимізувати логістичні процеси та скорочувати операційні витрати [38].

6. Посилення вимог до екологічності та сталого розвитку. Світові виробники інвестують у зниження викидів парникових газів, енергоефективні технології, використання відновлюваних джерел енергії та розвиток циркулярної економіки. Значна увага приділяється скороченню вуглецевого сліду виробництва та підвищенню екологічності упаковки.

Узагальнення основних трендів розвитку молочної галузі наведено в таблиці 1.14.

Таблиця 1.14 – Основні світові тренди розвитку молочної галузі

Тренд	Характеристика	Потенційний вплив на підприємства
Функціональне харчування	Продукти з додатковою користю для здоров'я	Зростання доданої вартості
Protein-продукти	Високобілкові йогурти, сирки, коктейлі	Підвищення прибутковості
Безлактозна продукція	Молоко та кисломолочні продукти без лактози	Освоєння нових сегментів ринку
Дитяче харчування	Спеціалізована продукція для дітей	Розширення цільової аудиторії
Цифровізація	ERP, CRM, BI-аналітика	Підвищення ефективності управління
Сталий розвиток	Енергоефективність та екологічність	Зниження витрат і підвищення репутації

Таким чином, сучасний розвиток молочної галузі характеризується переходом від виробництва стандартної продукції до створення продуктів із високою доданою вартістю, орієнтованих на здоровий спосіб життя, функціональне харчування та індивідуальні потреби споживачів. Для підприємств молочної галузі це означає необхідність активного впровадження інновацій, розширення асортименту, цифрової трансформації бізнес-процесів та підвищення рівня екологічної відповідальності, що є важливою передумовою забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС»

2.1 Характеристика АТ «Молочний альянс»

АТ «Молочний альянс» є одним із найбільших підприємств молокопереробної галузі України та належить до числа провідних виробників молочної продукції на національному ринку. Компанія функціонує у форматі вертикально інтегрованої групи підприємств, діяльність якої охоплює заготівлю молочної сировини, її переробку, виробництво готової продукції, логістичне забезпечення та реалізацію продукції через національні й регіональні канали збуту. Така організаційна структура дозволяє підприємству забезпечувати контроль якості на всіх етапах виробничого процесу та формувати стійкі конкурентні переваги на ринку.

Формування АТ «Молочний альянс» відбувалося поетапно, у процесі об'єднання низки підприємств молочної промисловості України в єдину корпоративну структуру. Початком розвитку групи вважається 2000 рік, коли було здійснено придбання низки підприємств молочної галузі України. У 2006 році ці підприємства були офіційно об'єднані у холдингову компанію АТ «Молочний альянс». Така форма організації бізнесу сприяла централізації управлінських функцій, оптимізації виробничих процесів та посиленню конкурентних позицій підприємства на ринку молочної продукції.

Створення холдингу дозволило централізувати управління виробничими, фінансовими та маркетинговими процесами, а також оптимізувати використання ресурсів. У сучасних умовах діяльність компанії базується на поєднанні традицій молочної галузі та сучасних підходів до управління бізнесом. До складу групи входять такі підприємства, як Яготинський маслозавод, Пирятинський сирзавод, Баштанський сирзавод, Золотоніський маслоробний комбінат та спеціалізоване підприємство «Яготинське для дітей». Розташування виробничих потужностей у різних регіонах України забезпечує

диверсифікацію виробництва та зменшує ризики, пов'язані з логістичними труднощами, регіональними кризами або нестабільністю постачання сировини. Організаційна структура АТ «Молочний альянс» наведена на рис. 2.1.

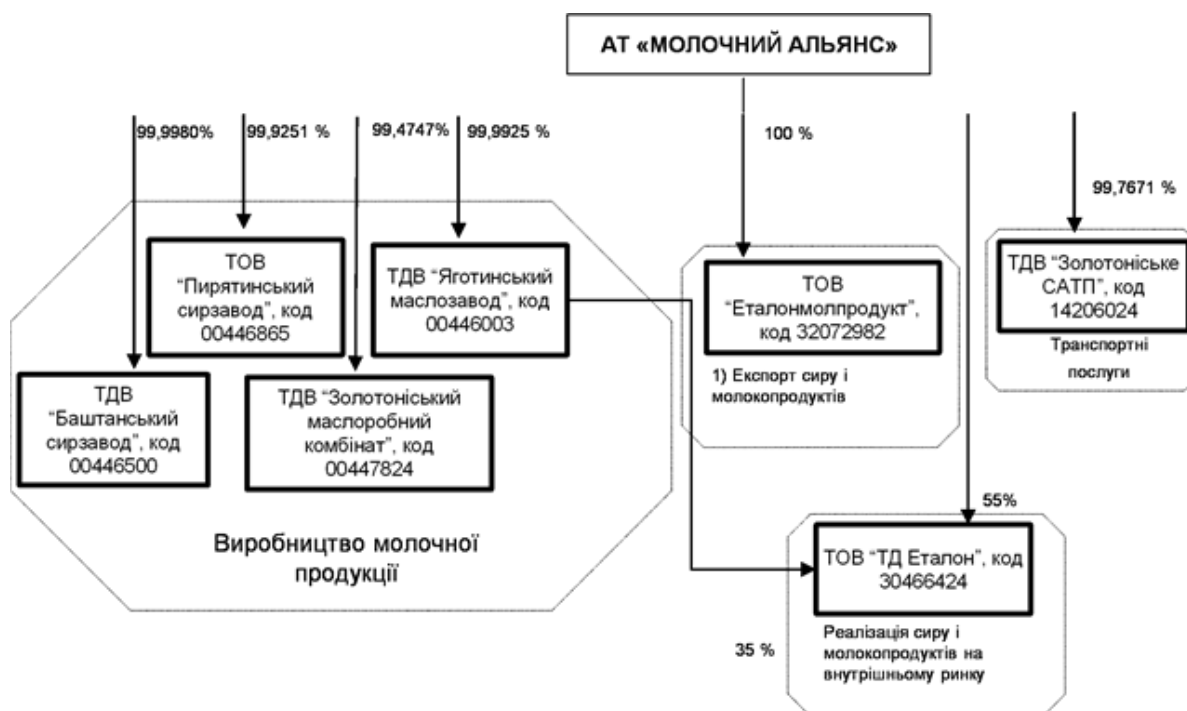


Рис. 2.1 – Організаційна структура АТ «Молочний альянс»

Важливою конкурентною перевагою АТ «Молочний альянс» є територіальна диверсифікація виробничих потужностей. Підприємства групи розташовані у різних регіонах України, що дозволяє забезпечувати стабільність виробничих процесів, оптимізувати логістичні маршрути та зменшувати ризики, пов'язані з регіональними кризовими явищами. Географічне розміщення основних підприємств групи наведено на рисунку 2.2.

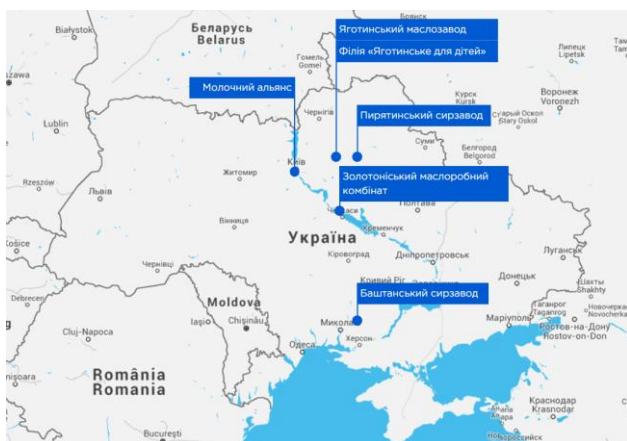


Рис. 2.2 – Територіальне розміщення виробничих потужностей АТ «Молочний альянс»

Дані рисунка 2.2 свідчать про достатньо широкий рівень географічної диверсифікації виробничих підприємств АТ «Молочний альянс». Основні виробничі потужності компанії розташовані у центральних та південних регіонах України, що забезпечує підприємству можливість ефективно організувати постачання сировини та реалізацію готової продукції. Важливою перевагою такої структури є зниження ризиків залежності від одного регіону функціонування. В умовах воєнного стану територіальна диверсифікація дозволила підприємству підтримувати стабільність діяльності, а також сприяла більш ефективному охопленню ринку збуту та зменшенню транспортних витрат.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво молочної продукції широкого асортименту. Компанія випускає молоко, кефір, сметану, йогурти, ряжанку, вершкове масло, м'які та тверді сири, молочні десерти, дитяче харчування та інші продукти. Асортимент продукції орієнтований на різні категорії споживачів, що дозволяє підприємству працювати одночасно у декількох сегментах ринку. Особливу увагу компанія приділяє розвитку продукції з доданою споживчою цінністю, зокрема функціональних молочних продуктів та продукції для дитячого харчування.

Важливою конкурентною перевагою підприємства є наявність відомих торговельних марок, які мають високий рівень впізнаваності серед споживачів. Компанія має 6 брендів, представлених на рис. 2.3. Найбільш відомими брендами компанії є «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Пирятин», «Славія» та «Златокрай».



Рис. 2.3 – Бренди АТ «Молочний альянс»

Кожен бренд має власне ринкове позиціонування та орієнтується на окремі споживчі потреби. Наприклад, бренд «Яготинське для дітей»

асоціюється із продукцією підвищеної якості для дитячого харчування, тоді як бренд «Пирятин» традиційно пов’язується з виробництвом сирів.

Однією з ключових особливостей діяльності АТ «Молочний альянс» є орієнтація на якість продукції та відповідність міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів. На підприємствах групи впроваджено сучасні системи контролю якості, зокрема стандарти HACCP та ISO. Контроль здійснюється як на етапі приймання сировини, так і безпосередньо під час виробничого процесу. Ключові виробничі показники підприємства наведені на рис. 2.4.



Рис.2.4 -Виробничі показники АТ «Молочний альянс»

Значна увага приділяється співпраці з постачальниками молока. Компанія зацікавлена у використанні якісної натуральної сировини, тому здійснює постійний контроль умов її виробництва та транспортування. Важливим аспектом діяльності є підтримка партнерських відносин із фермерськими господарствами, що сприяє стабільності постачань та формуванню довгострокових економічних зв’язків.

АТ «Молочний альянс» активно інвестує у модернізацію виробництва. Впровадження сучасного обладнання та автоматизованих виробничих ліній дозволяє підвищувати продуктивність праці, скорочувати виробничі витрати та забезпечувати більш ефективне використання ресурсів. Крім того, модернізація позитивно впливає на енергоефективність підприємства, що є важливим фактором в умовах зростання вартості енергоресурсів.

Компанія активно використовує сучасні інструменти просування продукції, зокрема цифровий маркетинг, соціальні мережі, рекламні кампанії та співпрацю з торговельними мережами. Значна увага приділяється формуванню позитивного іміджу брендів та підтриманню лояльності споживачів. У сучасних умовах саме сильний бренд є одним із важливих факторів конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

Підприємство має добре розвинену систему збуту та логістики. Продукція компанії представлена у більшості національних торговельних мереж України, а також реалізується через регіональні канали збуту. Ефективна логістична система забезпечує своєчасне постачання продукції та підтримання необхідних умов її транспортування і зберігання. Для молочної продукції питання логістики є особливо важливим через обмежені строки реалізації продукції та необхідність дотримання температурного режиму.

Важливим напрямом діяльності АТ «Молочний альянс» є зовнішньоекономічна діяльність. Компанія здійснює експорт продукції до країн Європи, Азії та Близького Сходу. Основні ринки збуту наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні ринки збуту продукції АТ «Молочний альянс»

Ринок збуту	Характеристика
Внутрішній ринок України	Основний напрям реалізації продукції через національні та регіональні торговельні мережі
Країни Європейського Союзу	Експорт сирів, масла та молочної продукції відповідно до європейських стандартів якості
Країни Близького Сходу	Постачання продукції з сертифікацією Halal
Країни Азії	Реалізація сирів та окремих видів молочної продукції
HoReCa та промислові споживачі	Постачання продукції для закладів громадського харчування та харчової промисловості

Наявність міжнародних сертифікатів якості та відповідність продукції міжнародним вимогам створюють можливості для розширення експортних ринків. Розвиток експорту дозволяє підприємству диверсифікувати джерела доходів та зменшувати залежність від коливань внутрішнього ринку.

Попри складні економічні умови та воєнний стан в Україні, компанія продовжує здійснювати виробничу діяльність та забезпечувати населення продукцією першої необхідності. Одним із важливих факторів стійкості

підприємства є диверсифікована структура виробництва та гнучка система управління. Компанія змогла адаптувати логістичні маршрути, оптимізувати витрати та забезпечити безперебійність виробничих процесів навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз діяльності АТ «Молочний альянс» дозволяє виділити основні конкурентні переваги підприємства:

- наявність відомих брендів;
- широкий асортимент продукції;
- сучасні виробничі технології;
- висока якість продукції;
- розвинена система дистрибуції;
- диверсифікована структура виробництва;
- наявність експортних напрямів діяльності.

Водночас підприємство функціонує в умовах значного конкурентного тиску з боку інших виробників молочної продукції, зокрема таких компаній, як Danone, Lactalis, Terra Food та Галичина. Конкуренція на ринку молочної продукції стимулює підприємство до постійного оновлення асортименту, вдосконалення маркетингової політики та впровадження інновацій.

АТ «Молочний альянс» є одним із системоутворюючих підприємств молочної галузі України, яке поєднує значний виробничий потенціал, сучасні підходи до управління та високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища. Ефективна система управління, розвиток брендів, орієнтація на якість продукції та модернізація виробництва створюють передумови для подальшого зміцнення конкурентних позицій підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

2.2 Конкурентний аналіз АТ «Молочний альянс»

Молочна галузь України є однією з найбільш конкурентних складових харчової промисловості держави. Ринок молочної продукції характеризується

високим рівнем насиченості, широким асортиментом продукції та значною кількістю виробників, що постійно конкурують між собою за споживача. На формування конкурентного середовища впливають такі фактори, як якість продукції, рівень впізнаваності брендів, ефективність системи збуту, інноваційність виробництва, рівень цін та здатність підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Додатковий вплив на функціонування молочної галузі мають економічна нестабільність, інфляційні процеси, зростання вартості енергоресурсів, логістичні труднощі та наслідки воєнного стану в Україні.

Компанія функціонує у форматі вертикально інтегрованої структури, що забезпечує контроль над основними бізнес-процесами — від закупівлі молочної сировини до реалізації готової продукції. Наявність декількох виробничих підприємств, широка система дистрибуції та відомі бренди дозволяють підприємству підтримувати стабільні конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Таблиця 2.2 – Основні конкуренти АТ «Молочний альянс»

Назва конкурента	Характеристика конкурента
ПрАТ «Дубномолоко» (ТМ «КОМО»)	Один із лідерів українського ринку сирів, спеціалізується на виробництві твердих і плавлених сирів та активно розвиває експортні напрями діяльності.
ТОВ «ТЕРРА ФУД» (ТМ «Ферма», «Біла Лінія»)	Один із найбільших виробників молочної продукції України з широким асортиментом та потужною системою дистрибуції.
ТОВ «Люстдорф» (ТМ «На здоров'я», «Бурьонка», «Селянське»)	Сучасний виробник молочної продукції та напоїв, орієнтований на інноваційність виробництва та розвиток експорту.
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	Відомий виробник кисломолочної продукції, орієнтований на сегмент натуральних продуктів та здорового харчування.
ПрАТ «Молочний дім»	Український виробник молочної продукції з розвинутою регіональною присутністю та стабільними позиціями на внутрішньому ринку.
ТМ «Волошкове поле»	Відомий бренд молочної продукції, що активно конкурує у сегменті традиційних молочних продуктів.
Grpoue Lactalis в Україні (ТМ «Президент», «Дольче»)	Один із найбільших міжнародних виробників сирної та молочної продукції, який займає сильні позиції у преміальному сегменті.
Danone	Міжнародна корпорація з потужними маркетинговими ресурсами та значною часткою у сегменті функціональної молочної продукції.

Основними конкурентами АТ «Молочний альянс» є великі українські та міжнародні компанії, які мають значні виробничі потужності, розвинені системи збуту та активно інвестують у розвиток брендів і модернізацію виробництва. Для більш детальної оцінки конкурентних позицій підприємства доцільно провести порівняльний аналіз ключових конкурентів молочної галузі України.

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика основних конкурентів АТ «Молочний альянс»

Фактор порівняння	АТ «Молочний альянс»	ПрАТ «Дубномолоко»	ТОВ «ТЕРРА ФУД»	ТОВ «Люстдорф»	Groupe Lactalis
Регіон діяльності	Київська обл. та інші регіони	Рівненська обл.	Київська та інші обл.	Вінницька обл.	Україна та міжнародний ринок
Основні бренди	«Яготинське», «Пирятин», «Славія»	«КОМО»	«Ферма», «Біла Лінія»	«На здоров'я», «Бурьонка»	«Президент», «Дольче»
Основна продукція	Молоко, сири, масло, кисломолочна продукція	Тверді та плавлені сири	Молоко, масло, сири	Молоко, напої, кисломолочна продукція	Сири, масло, молочна продукція
Виробнича спеціалізація	Диверсифіковане виробництво	Сирний сегмент	Масова молочна продукція	Ультрапастеризована продукція	Преміальна сирна продукція
Орієнтовна частка ринку	~9% цільномолочної продукції; ~18% сирів	~20% ринку сирів	~12–15% молочного ринку	~8–10% ринку молока УНТ	~10% преміального сирного сегменту
Виробничі потужності	Високі	Високі	Дуже високі	Високі	Високі
Експортна діяльність	ЄС, Азія, Близький Схід	17+ країн	ЄС та СНД	Європа, Азія	Глобальний ринок
Сертифікація	ISO, HACCP, Halal	FSSC 22000, Halal	ISO, HACCP	FSSC 22000	Міжнародні стандарти
Основна конкурентна перевага	Відомі бренди та широкий асортимент	Сильний бренд сирів	Масштаб виробництва	Інноваційність	Потужний міжнародний бренд
Позиція під час війни	Адаптація логістики та стабільна робота	Стабільне виробництво	Перебудова поставок	Збереження експорту	Збереження ринкової присутності

Проведений аналіз свідчить, що АТ «Молочний альянс» займає достатньо сильні конкурентні позиції на українському ринку молочної продукції. Однією з ключових переваг підприємства є широкий асортимент продукції, що охоплює декілька ринкових сегментів одночасно. На відміну від ПрАТ «Дубномолоко», яке спеціалізується переважно на виробництві сирів, АТ «Молочний альянс» має більш диверсифікований продуктивний портфель, що дозволяє зменшувати ризики залежності від окремих категорій продукції.

Суттєвою конкурентною перевагою підприємства є високий рівень впізнаваності брендів «Яготинське», «Пирятин» та «Славія». Завдяки активній маркетинговій діяльності та широкій представленості продукції у національних торговельних мережах компанія підтримує стабільний попит на продукцію та формує високий рівень лояльності споживачів.

Для оцінки ринкових позицій підприємства доцільно проаналізувати його частку в окремих сегментах молочного ринку України.

Таблиця 2.4 – Основні ринкові позиції АТ «Молочний альянс»

Показник	Значення
Частка ринку жирних сирів України	близько 18 %
Частка ринку цільномолочної продукції України	близько 9 %
Частка експорту натурального сиру України	близько 39 %
Частка ринку дитячого молочного харчування (ТМ «Яготинське для дітей»)	близько 26,1 %
Основні експортні ринки	ЄС, Азія, Близький Схід
Основні бренди	«Яготинське», «Пирятин», «Славія»

Дані таблиці дозволяють зробити висновок, що наявна у АТ «Молочний альянс» сильна конкурентна позиція на українському ринку молочної продукції. Особливо вагомими є позиції підприємства у сегменті сирної продукції, де компанія займає близько 18 % ринку України. Високою є також частка підприємства в експорті натурального сиру, що свідчить про значну роль компанії у формуванні експортного потенціалу молочної галузі України.

Важливим індикатором конкурентних позицій підприємства є його місце серед суб'єктів господарювання за рівнем доходу. Ці дані наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка позицій АТ «Молочний альянс» за рівнем доходу в регіоні та громаді

Показник	2022	2023	2024	2025
Місце за доходом у регіоні	24 672	25 810	11 050	6 665
Загальна кількість підприємств регіону	94 962	101 752	107 720	106 471
Частка у доході регіону	<0,01 %	<0,01 %	<0,01 %	<0,01 %

Аналіз динаміки рейтингових позицій АТ «Молочний альянс» свідчить про поступове зміцнення ринкових позицій підприємства у 2024–2025 роках. Якщо у 2022 році підприємство займало 24 672 місце серед підприємств регіону, то у 2025 році його позиція покращилася до 6 665 місця. Позитивна динаміка рейтингових показників свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства, зростання економічної активності та посилення конкурентних позицій компанії.

Особливо важливим є той факт, що покращення позицій підприємства відбувалося в умовах воєнного стану та високої економічної нестабільності. Це свідчить про достатній рівень адаптивності підприємства, ефективність управлінських рішень та здатність компанії підтримувати стабільність виробничо-збутових процесів навіть у складних умовах зовнішнього середовища.

Для комплексної оцінки конкурентних позицій підприємства доцільно визначити його сильні та слабкі сторони.

Таблиця 2.6 – SWOT-елементи конкурентних позицій АТ «Молочний альянс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відомі бренди	Високий рівень конкуренції
Широкий асортимент продукції	Значні логістичні витрати
Розвинена система дистрибуції	Залежність від вартості сировини
Наявність експорту	Висока чутливість до купівельної спроможності населення
Сучасні стандарти якості	Вплив воєнних ризиків
Можливості	Загрози
Розширення експорту	Зростання вартості енергоресурсів
Розвиток функціональної продукції	Посилення конкуренції
Зростання попиту на натуральну продукцію	Інфляційні процеси
Розвиток цифрових каналів продажу	Нестабільність економічного середовища

Таким чином, проведений конкурентний аналіз свідчить, що АТ «Молочний альянс» займає сильні позиції на ринку молочної продукції України завдяки диверсифікованому асортименту, розвитку брендів, сучасним виробничим потужностям та ефективній системі управління. Підприємство має

значний потенціал подальшого розвитку, зокрема у сфері розширення експортної діяльності, модернізації виробництва та впровадження інноваційних видів продукції.

2.3 Аналіз фінансового стану АТ «Молочний альянс»\

Для оцінки майнового стану АТ «Молочний альянс» доцільно провести горизонтальний та вертикальний аналіз активів підприємства. Горизонтальний аналіз дозволяє оцінити динаміку зміни обсягів майна підприємства, а вертикальний — визначити структуру активів та співвідношення між необоротними й оборотними активами. Такий аналіз дає можливість оцінити рівень мобільності активів, тенденції розвитку підприємства та особливості формування його майнового потенціалу.

Таблиця 2.7 – Аналіз активів АТ «Молочний альянс» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р., тис. грн	Частка, %	2024 р., тис. грн	Частка, %	2025 р., тис. грн	Частка, %	Абсолютне відхилення 2025/2023, тис. грн	Темп росту, %
Необоротні активи	69 843	58,0	80 298	22,6	63 274	38,8	-6 569	90,6
Оборотні активи	50 556	42,0	275 523	77,4	99 593	61,2	+49 037	197,0
Баланс	120 399	100,0	355 821	100,0	162 867	100,0	+42 468	135,3

Дані таблиці 2.7 свідчать про суттєві зміни у структурі та обсягах активів АТ «Молочний альянс» протягом 2023–2025 років. Загальна вартість активів підприємства зросла з 120 399 тис. грн у 2023 році до 162 867 тис. грн у 2025 році. Абсолютне зростання активів становило 42 468 тис. грн, а темп росту — 135,3 %, що свідчить про загальне збільшення майнового потенціалу підприємства.

У 2024 році спостерігалось суттєве збільшення вартості активів до 355 821 тис. грн, що було зумовлено насамперед значним зростанням оборотних активів. Їх обсяг збільшився з 50 556 тис. грн у 2023 році до 275 523 тис. грн у 2024 році, а частка у структурі активів зросла з 42 % до 77,4 %. Така тенденція

свідчить про значне розширення операційної діяльності підприємства, збільшення обсягів дебіторської заборгованості та оборотного капіталу.

У 2025 році відбулося скорочення загальної вартості активів підприємства до 162 867 тис. грн. Найбільше скорочення спостерігається за оборотними активами, які зменшилися на 175 930 тис. грн порівняно з 2024 роком. Водночас у порівнянні з 2023 роком їх обсяг залишився вищим майже вдвічі. Це може свідчити про оптимізацію оборотного капіталу та зменшення обсягів поточної діяльності підприємства.

Необоротні активи підприємства у 2025 році становили 63 274 тис. грн, що на 6 569 тис. грн менше порівняно з 2023 роком. Їх частка у структурі активів у 2025 році склала 38,8 %, що є вищим показником порівняно з 2024 роком. Така тенденція пояснюється більш швидкими темпами скорочення оборотних активів.

Вертикальний аналіз показує, що у 2023 році у структурі активів переважали необоротні активи, частка яких становила 58 %. У 2024 році структура активів суттєво змінилася у бік домінування оборотних активів. У 2025 році структура активів стала більш збалансованою, хоча оборотні активи продовжують займати більшу частку у майні підприємства.

Загалом результати проведеного аналізу свідчать про зміну структури майна АТ «Молочний альянс» та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Незважаючи на скорочення обсягів активів у 2025 році порівняно з 2024 роком, підприємство зберігає достатній рівень мобільності активів та потенціал для подальшого розвитку. Для більш детальної оцінки мобільності майна та особливостей формування поточних активів підприємства доцільно провести аналіз структури оборотних активів АТ «Молочний альянс». Такий аналіз дозволяє визначити основні складові оборотного капіталу підприємства та оцінити тенденції їх зміни у динаміці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз структури оборотних активів АТ «Молочний альянс»

Показник	2023 р., тис. грн	Частка, %	2024 р., тис. грн	Частка, %	2025 р., тис. грн	Частка, %	Відхилення 2025/2023, тис. грн	Темп росту, %
Запаси	13	0,03	26	0,01	25	0,03	+12	192,3
Дебіторська заборгованість*	49 915	98,7	274 942	99,8	99 335	99,7	+49 420	199,0
Грошові кошти та їх еквіваленти	628	1,2	487	0,2	233	0,2	-395	37,1
Інші оборотні активи	0	0,0	68	0,02	0	0,0	0	-
Всього оборотних активів	50 556	100,0	275 523	100,0	99 593	100,0	+49 037	197,0

*До складу дебіторської заборгованості включено дебіторську заборгованість за авансами, внутрішніми розрахунками та іншу поточну дебіторську заборгованість.

Дані таблиці 2.8 свідчать, що найбільшу частку у структурі оборотних активів упродовж усього досліджуваного періоду займала дебіторська заборгованість. У 2023 році її частка становила 98,7 %, у 2024 році — 99,8 %, а у 2025 році — 99,7 %.

Така структура оборотних активів говорить про значну концентрацію коштів підприємства у розрахунках із контрагентами. З одного боку, це може бути результатом активної господарської діяльності та значних обсягів реалізації продукції з відстрочкою платежу. З іншого боку, надмірна концентрація дебіторської заборгованості підвищує ризики втрати ліквідності та залежність підприємства від своєчасності розрахунків покупців. У 2024 році спостерігалося різке збільшення дебіторської заборгованості до 274 942 тис. грн, що стало основним фактором зростання оборотних активів підприємства. У 2025 році її обсяг скоротився до 99 335 тис. грн, однак залишився майже вдвічі більшим порівняно з 2023 роком.

Частка грошових коштів та їх еквівалентів у структурі оборотних активів залишалася незначною та мала тенденцію до скорочення. У 2023 році вона становила 1,2 %, тоді як у 2025 році — лише 0,2 %. Це свідчить про обмежений обсяг найбільш ліквідних активів підприємства та необхідність посилення контролю за грошовими потоками. Запаси у структурі оборотних активів

займали незначну частку протягом усього періоду дослідження. Це може свідчити про специфіку діяльності підприємства або високий рівень оборотності запасів.

Для оцінки джерел формування майна підприємства доцільно провести горизонтальний та вертикальний аналіз пасиву АТ «Молочний альянс». Такий аналіз дозволяє визначити структуру капіталу підприємства, оцінити співвідношення власних і залучених джерел фінансування, а також виявити тенденції зміни фінансової стійкості підприємства у динаміці (табл. 2.9).

Дані таблиці 2.9 говорять, що загальна вартість джерел формування майна підприємства збільшилася з 120 399 тис. грн у 2023 році до 162 867 тис. грн у 2025 році. Абсолютне зростання становило 42 468 тис. грн, а темп росту — 135,3 %.

Таблиця 2.9 – Аналіз пасиву АТ «Молочний альянс» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р., тис. грн	Частка, %	2024 р., тис. грн	Частка, %	2025 р., тис. грн	Частка, %	Абсолютне відхилення 2025/2023, тис. грн	Темп росту, %
Власний капітал	100 364	83,4	326 382	91,7	145 074	89,1	+44 710	144,5
Довгострокові зобов'язання	8 546	7,1	9 337	2,6	1 541	0,9	-7 005	18,0
Поточні зобов'язання	11 489	9,5	20 102	5,7	16 252	10,0	+4 763	141,5
Баланс	120 399	100,0	355 821	100,0	162 867	100,0	+42 468	135,3

Найбільшу частку у структурі пасиву протягом усього досліджуваного періоду займав власний капітал. У 2023 році його частка становила 83,4 %, у 2024 році — 91,7 %, а у 2025 році — 89,1 %. Така структура джерел фінансування свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства та низьку залежність від зовнішніх кредиторів.

У 2024 році спостерігалось суттєве зростання власного капіталу — до 326 382 тис. грн, що було зумовлено насамперед різким збільшенням нерозподіленого прибутку підприємства. Водночас у 2025 році відбулося скорочення власного капіталу до 145 074 тис. грн, однак його обсяг залишився вищим порівняно з 2023 роком на 44 710 тис. грн.

Довгострокові зобов'язання підприємства протягом досліджуваного періоду залишалися незначними. Їх частка у структурі пасиву скоротилася з 7,1 % у 2023 році до 0,9 % у 2025 році. Така тенденція свідчить про низький рівень довгострокового боргового навантаження підприємства.

Поточні зобов'язання у 2025 році становили 16 252 тис. грн, що на 4 763 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Їх частка у структурі пасиву у 2025 році становила 10 %, що свідчить про помірний рівень короткострокового боргового навантаження.

Вертикальний аналіз показує, що структура пасиву АТ «Молочний альянс» характеризується домінуванням власного капіталу, що є позитивною ознакою та свідчить про високий рівень фінансової стійкості підприємства. Водночас значні коливання обсягів власного капіталу у 2024–2025 роках свідчать про зміну масштабів діяльності підприємства та трансформацію структури джерел фінансування. Результати проведеного аналізу свідчать про достатньо високий рівень фінансової незалежності АТ «Молочний альянс», переважання власних джерел фінансування у структурі пасиву та здатність підприємства підтримувати фінансову стійкість навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для більш детальної оцінки фінансової стійкості підприємства доцільно провести аналіз структури та динаміки власного капіталу АТ «Молочний альянс» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз структури власного капіталу АТ «Молочний альянс»

Показник	2023 р., тис. грн	Частка, %	2024 р., тис. грн	Частка, %	2025 р., тис. грн	Частка, %	Абсолютне відхилення 2025/2023, тис. грн	Темп росту, %
Статутний капітал	30 866	30,8	30 866	9,5	32 566	22,4	+1 700	105,5
Емісійний дохід та додатковий капітал	597	0,6	597	0,2	4 643	3,2	+4 046	777,7
Резервний капітал	1 554	1,5	1 554	0,5	1 554	1,1	0	100,0
Нерозподілений прибуток	67 347	67,1	293 365	89,8	106 311	73,3	+38 964	157,9
Усього власного капіталу	100 364	100,0	326 382	100,0	145 074	100,0	+44 710	144,5

Дані таблиці 2.10 свідчать, що загальний обсяг власного капіталу підприємства збільшився з 100 364 тис. грн у 2023 році до 145 074 тис. грн у 2025 році. Абсолютне зростання становило 44 710 тис. грн, а темп росту — 144,5 %.

Найбільшу частку у структурі власного капіталу протягом усього досліджуваного періоду займав нерозподілений прибуток. У 2023 році його частка становила 67,1 %, у 2024 році — 89,8 %, а у 2025 році — 73,3 %. Така тенденція свідчить про те, що основним джерелом формування власного капіталу підприємства є результати його господарської діяльності та накопичений прибуток.

У 2024 році спостерігалось різке зростання нерозподіленого прибутку до 293 365 тис. грн, що стало головним фактором збільшення власного капіталу підприємства. Це свідчить про суттєве покращення фінансових результатів діяльності підприємства та зростання обсягів отриманого прибутку. У 2025 році обсяг власного капіталу скоротився до 145 074 тис. грн, що пов'язано насамперед зі зменшенням нерозподіленого прибутку. Незважаючи на це, підприємство зберігає високий рівень власного капіталу, а його частка у структурі пасиву перевищує 89 %, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності.

Статутний капітал підприємства протягом досліджуваного періоду залишався відносно стабільним та зріс лише на 1 700 тис. грн у 2025 році. Його частка у структурі власного капіталу у 2024 році суттєво скоротилася через випереджаючі темпи зростання нерозподіленого прибутку. Резервний капітал протягом усього періоду залишався незмінним, що свідчить про стабільність резервної політики підприємства.

Вертикальний аналіз показує, що в структурі власного капіталу АТ «Молочний альянс» є висока частка нерозподіленого прибутку, що є позитивною ознакою та свідчить про здатність підприємства забезпечувати фінансування діяльності переважно за рахунок внутрішніх джерел.

Для комплексної оцінки ефективності діяльності АТ «Молочний альянс» доцільно провести аналіз технічного стану основних засобів, ефективності їх використання, показників оборотності, ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності підприємства. Розрахунки показників відобразимо у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Коефіцієнтний аналіз діяльності АТ «Молочний альянс»

Група показників	Показник	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Технічний стан основних засобів	Коефіцієнт зносу	<0,5	0,66	0,42	0,66
	Коефіцієнт придатності	>0,5	0,34	0,58	0,34
Ефективність використання основних засобів	Фондовіддача	↑	4,97	7,31	10,35
	Фондомісткість	↓	0,20	0,14	0,10
Показники ділової активності	Коефіцієнт оборотності активів	↑	0,05	0,16	0,34
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	↑	0,11	0,13	0,89
	Період погашення дебіторської заборгованості, днів	↓	3318	2808	410
Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,83	0,92	0,89
	Коефіцієнт фінансового ризику	<1	0,20	0,09	0,12
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	0,31	0,75	0,56
Показники ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності	1–2	4,40	13,71	6,13
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	4,39	13,70	6,13
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,35	0,05	0,02	0,01
Показники рентабельності	Рентабельність продажу, %	>0	52,8	611,1	14,6
	Рентабельність активів (ROA), %	↑	2,4	95,5	5,0
	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	↑	2,9	69,2	8,9

Дані таблиці 2.11 свідчать, що АТ «Молочний альянс» характеризується достатньо високим рівнем фінансової стійкості та ліквідності. Позитивною

тенденцією є високі значення коефіцієнта автономії, що свідчить про переважання власних джерел фінансування у структурі капіталу підприємства.

Показники ефективності використання основних засобів мають позитивну динаміку. Зокрема, фондоддача зросла з 4,97 у 2023 році до 10,35 у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів та збільшення обсягів доходу, отриманого на одиницю вартості основних засобів. Водночас фондомісткість поступово знижувалася, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності.

Показники ділової активності також демонструють позитивну динаміку. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 0,05 до 0,34, що свідчить про покращення ефективності використання активів підприємства. Крім того, у 2025 році суттєво скоротився період погашення дебіторської заборгованості, що вказує на покращення платіжної дисципліни контрагентів та прискорення обороту коштів підприємства.

Показники ліквідності протягом усього досліджуваного періоду перевищували нормативні значення, що свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Водночас низький рівень абсолютної ліквідності вказує на недостатній обсяг найбільш ліквідних активів.

Аналіз технічного стану основних засобів показав високий рівень їх зносу у 2023 та 2025 роках, що свідчить про необхідність подальшого оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Показники рентабельності свідчать про прибутковість діяльності підприємства протягом усього періоду дослідження. Найвищі значення рентабельності спостерігалися у 2024 році, що було пов'язано зі значним обсягом фінансових доходів підприємства.

Для більш глибокої оцінки ефективності діяльності АТ «Молочний альянс» доцільно провести аналіз структури витрат підприємства, який дозволить визначити основні напрями формування витрат, оцінити їх вплив на

фінансовий результат підприємства та виявити тенденції зміни структури витрат у динаміці (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз структури витрат АТ «Молочний альянс»

Показник	2023 р.	Частка, %	2024 р.	Частка, %	2025 р.	Частка, %
Собівартість реалізації	5 130	9,8	25 695	19,1	81 227	44,6
Адміністративні витрати	35 490	67,6	69 946	52,0	93 623	51,4
Витрати на збут	8 807	16,8	32 314	24,0	–	–
Інші операційні витрати	2 742	5,2	3 300	2,5	4 903	2,7
Фінансові витрати	1 388	2,6	3 923	2,9	2 392	1,3
Усього витрат	52 557	100,0	135 178	100,0	182 145	100,0

Аналіз таблиці 2.12 свідчить про суттєве зростання витрат підприємства протягом досліджуваного періоду. Загальна сума витрат АТ «Молочний альянс» збільшилася з 52 557 тис. грн у 2023 році до 182 145 тис. грн у 2025 році.

Найбільшу частку у структурі витрат протягом усього періоду займали адміністративні витрати. У 2023 році їх частка становила 67,6 %, у 2024 році — 52 %, а у 2025 році — 51,4 %. Така структура витрат свідчить про значний рівень управлінських та організаційних витрат підприємства. Водночас у 2025 році суттєво зросла частка собівартості реалізованої продукції — до 44,6 %, що пов'язано зі збільшенням масштабів операційної діяльності підприємства та зростанням обсягів реалізації продукції. Також спостерігається суттєве зростання витрат на збут у 2024 році, що може бути пов'язано з активізацією маркетингової діяльності підприємства, розвитком каналів реалізації та збільшенням обсягів продажів.

Для оцінки ефективності діяльності АТ «Молочний альянс» важливим є аналіз формування фінансових результатів та основних факторів, що впливають на прибутковість підприємства.

Таблиця 2.13 – Формування фінансових результатів АТ «Молочний альянс»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Валовий прибуток	392	11 286	7 422
Операційний прибуток	-46 386	-21 056	-91 104
Фінансові доходи	261	220 074	131
Прибуток до оподаткування	3 581	227 419	15 796
Чистий прибуток	2 918	226 018	12 946

Дані таблиці 2.13 свідчать, що ключовий вплив на формування фінансового результату підприємства у 2024 році мали саме фінансові доходи. Незважаючи на від’ємний операційний результат, підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 226 018 тис. грн завдяки значному обсягу фінансових доходів, які у 2024 році становили 220 074 тис. грн. Така ситуація свідчить про те, що основним фактором різкого зростання прибутковості підприємства у 2024 році були не результати основної операційної діяльності, а фінансові операції. Це може бути пов’язано з отриманням дивідендів, доходів від фінансових інвестицій або внутрішньогрупових фінансових операцій.

У 2025 році фінансові доходи різко скоротилися до 131 тис. грн, що призвело до суттєвого зниження чистого прибутку підприємства. Водночас підприємство залишилося прибутковим, що свідчить про збереження позитивного фінансового результату навіть за відсутності значних фінансових надходжень.

Для оцінки виробничого потенціалу та визначення тенденцій розвитку АТ «Молочний альянс» доцільно провести аналіз динаміки виробництва основних видів продукції підприємства. Такий аналіз дозволяє оцінити зміни у структурі виробництва, визначити пріоритетні напрями діяльності підприємства та виявити тенденції зміни попиту на окремі види продукції (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Динаміка виробництва основних видів продукції АТ «Молочний альянс» у 2024–2025 рр., тонн

Вид продукції	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2024
Сир твердий	6 359	5 029	-1 330
Сирний продукт	5 159	6 108	+949
Всього сир твердий та сирний продукт	11 518	11 137	-381
Сир плавлений	1 984	1 597	-387
Сирно-творожна продукція	3 976	3 681	-295
Молоко	48 607	32 872	-15 735
Кисломолочна продукція	36 879	36 123	-756
Сметана	8 849	9 004	+155
Масло вершкове	3 671	3 849	+178
Дитяче харчування	11 889	11 692	-197

Аналіз динаміки виробництва продукції АТ «Молочний альянс» свідчить про зміну структури виробництва підприємства у 2024–2025 роках. Найбільше скорочення спостерігається у виробництві молока, обсяг якого у 2025 році зменшився на 15 735 тонн порівняно з 2024 роком. Така тенденція може бути пов'язана зі зміною структури попиту, підвищенням собівартості виробництва, оптимізацією виробничої програми підприємства та переорієнтацією на більш рентабельні сегменти продукції.

Суттєве скорочення також спостерігається у виробництві твердих сирів, плавлених сирів та сирно-творожної продукції. Зокрема, виробництво твердих сирів у 2025 році скоротилося на 1330 тонн, що може бути пов'язано як зі змінами споживчого попиту, так і зі зростанням вартості сировини та енергетичних ресурсів.

Водночас позитивною тенденцією є збільшення виробництва сирного продукту, сметани та вершкового масла. Найбільше зростання спостерігається у виробництві сирного продукту — на 949 тонн, що свідчить про активізацію діяльності підприємства у більш доступному ціновому сегменті продукції.

Зростання обсягів виробництва сметани та вершкового масла свідчить про стабільний попит на дані види продукції та здатність підприємства адаптувати структуру виробництва до змін ринкової кон'юнктури. Важливою позитивною тенденцією є збереження високих обсягів виробництва дитячого харчування. Незважаючи на незначне скорочення виробництва у 2025 році, даний сегмент залишається стабільним та має важливе стратегічне значення для підприємства.

Важливим показником ефективності діяльності підприємства є продуктивність праці, яка характеризує рівень результативності використання трудових ресурсів та дозволяє оцінити співвідношення між обсягами реалізації продукції та чисельністю персоналу підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Динаміка чисельності персоналу та продуктивності праці
АТ «Молочний альянс»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	72	125	129	+57
Дохід від реалізації, тис. грн	5 522	36 981	88 649	+83 127
Продуктивність праці, тис. грн/особу	76,7	295,8	687,2	+610,5

Дані таблиці 2.15 говорять про зростання чисельності персоналу АТ «Молочний альянс» протягом досліджуваного періоду. У 2025 році чисельність працівників підприємства становила 129 осіб, що на 57 осіб більше порівняно з 2023 роком. Збільшення чисельності персоналу свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, зростання обсягів господарських операцій та потребу у додаткових трудових ресурсах.

Динаміка продуктивності праці АТ «Молочний альянс» у 2025 році становила 687,2 тис. грн на одного працівника, що на 610,5 тис. грн більше порівняно з 2023 роком.

Проведений аналіз фінансового стану дозволив виявити низку проблемних аспектів діяльності підприємства, зокрема високий рівень зносу основних засобів, значну частку дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів, коливання фінансових результатів та залежність прибутковості від фінансових доходів. Крім того, спостерігається скорочення виробництва окремих видів продукції та необхідність адаптації підприємства до змін ринкового середовища.

Виявлені тенденції та проблеми обумовлюють необхідність розробки напрямків розвитку АТ «Молочний альянс», спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, оптимізацію структури активів і витрат, удосконалення виробничої та асортиментної політики, а також посилення конкурентних позицій підприємства на ринку. З огляду на це у третьому розділі роботи будуть запропоновані основні напрями розвитку підприємства та заходи щодо підвищення ефективності його діяльності.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АТ «МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС»

3.1 Пропозиції щодо розвитку підприємства АТ «Молочний альянс»

Проведений у другому розділі аналіз діяльності АТ «Молочний альянс» дозволив встановити, що підприємство займає провідні позиції на ринку молочної продукції України, має диверсифікований асортимент продукції, розвинуту виробничу базу, відомі торгові марки та достатньо високий рівень фінансової стійкості. Разом із тим дослідження виявило низку проблем та резервів розвитку, які потребують врахування при формуванні подальших стратегічних напрямків діяльності підприємства.

Аналіз показав високий рівень зносу основних засобів, значну концентрацію оборотних активів у дебіторській заборгованості, низький рівень абсолютної ліквідності, залежність фінансових результатів від фінансових доходів, скорочення виробництва окремих видів продукції та необхідність подальшого посилення конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках. Крім того, сучасні тенденції розвитку молочної галузі характеризуються зміною споживчих уподобань, зростанням попиту на функціональні продукти харчування, посиленням вимог до якості продукції та необхідністю цифрової трансформації бізнес-процесів.

З огляду на результати проведеного аналізу та сучасні тенденції розвитку ринку запропоновано комплекс заходів, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку АТ «Молочний альянс» (табл. 3.1).

Дані таблиці дозволяють побачити, що запропоновані заходи охоплюють усі ключові напрями діяльності підприємства та спрямовані як на усунення існуючих проблем, так і на формування нових конкурентних переваг.

Таблиця 3.1 – Основні пропозиції щодо розвитку АТ «Молочний альянс»

Напрямок розвитку	Проблема / передумова	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Модернізація основних засобів	Високий рівень зносу основних засобів	Оновлення виробничого обладнання, автоматизація виробничих процесів, впровадження енергоощадних технологій	Зниження витрат, підвищення продуктивності та якості продукції
Оптимізація дебіторської заборгованості	Висока частка дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів	Впровадження CRM-системи, автоматизація контролю розрахунків, скорочення термінів відстрочки платежів	Підвищення ліквідності та прискорення оборотності коштів
Розвиток високомаржинальної продукції	Зміна споживчих переваг та зростання попиту на функціональні продукти	Запуск лінійки Protein-продуктів, безлактозної продукції та продукції для здорового харчування	Зростання прибутковості та рентабельності
Розширення асортиментної політики	Скорочення виробництва окремих традиційних видів продукції	Розробка нових категорій продукції з високою доданою вартістю	Диверсифікація доходів та підвищення конкурентоспроможності
Розвиток дитячого харчування	Зростання попиту на якісне дитяче харчування	Випуск нових видів дитячих молочних продуктів	Посилення позицій у преміальному сегменті
Запуск нових сирних продуктів	Зростання попиту на сучасні сирні продукти	Крем-сири, сирні намазки, творожні та десертні сири	Освоєння нових сегментів ринку
Виробництво дитячих десертів	Розвиток ринку дитячих перекусів	Молочні желе, сиркові десерти, молочні снеки	Розширення цільової аудиторії
Розширення експортної діяльності	Необхідність диверсифікації ринків збуту	Вихід на нові ринки ЄС, Близького Сходу та Азії	Зростання доходів та валютних надходжень
Цифровізація бізнес-процесів	Необхідність підвищення ефективності управління	ERP-системи, ВІ-аналітика, прогнозування попиту	Підвищення ефективності управління
Розвиток енергоефективності	Зростання вартості енергоресурсів	Сонячні електростанції, рекуперація тепла, резервні джерела живлення	Скорочення витрат
Вертикальна інтеграція	Залежність від постачальників молока	Формування власної сировинної бази	Контроль якості та стабільність постачання
Підвищення ефективності управління персоналом	Зростання адміністративних витрат	Автоматизація процесів, навчання та мотивація персоналу	Зростання продуктивності праці

Одним із першочергових напрямків розвитку є модернізація виробництва. Високий рівень зносу основних засобів потребує оновлення виробничих потужностей, що дозволить знизити витрати на ремонт обладнання, скоротити енергоспоживання та підвищити якість готової продукції. Особливо актуальним є впровадження автоматизованих виробничих ліній та сучасних систем контролю якості.

Найактуальнішим завданням для підприємства залишається підвищення ефективності управління оборотним капіталом, насамперед дебіторською заборгованістю. Проведений аналіз показав, що значна частина оборотних активів підприємства зосереджена саме у дебіторській заборгованості, що негативно впливає на ліквідність та швидкість обороту коштів. Тому доцільним є впровадження CRM-системи, яка дозволить автоматизувати контроль розрахунків із клієнтами, прогнозувати грошові потоки та підвищити ефективність управління взаємовідносинами з контрагентами.

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності особливу увагу підприємству доцільно приділити розвитку продукції з високою доданою вартістю. Аналіз виробничої діяльності показав скорочення виробництва традиційних видів молочної продукції, що відповідає загальноєвропейським тенденціям зміни структури споживання. Сучасний споживач дедалі частіше обирає функціональні продукти харчування, які поєднують харчову цінність та користь для здоров'я.

У зв'язку з цим перспективним напрямком розвитку є створення лінійки високобілкових молочних продуктів під брендом «Яготинське Protein». До неї можуть входити високобілкові йогурти, сиркові десерти, молочні коктейлі та кисломолочні напої. Перевагою даного напрямку є високий попит серед молоді, спортсменів та споживачів, які дотримуються принципів здорового способу життя.

Окремим напрямком розвитку може стати розширення асортименту дитячого харчування. Бренд «Яготинське для дітей» уже має високий рівень

впізнаваності та довіри серед споживачів, тому підприємство може використати наявні конкурентні переваги для запуску нових продуктів.

Таблиця 3.2 – Перспективні напрями розвитку продуктового портфеля АТ «Молочний альянс»

Напрямок	Приклади продукції	Цільова аудиторія
Protein-продукти	Йогурти, коктейлі, сиркові десерти	Спортсмени, молодь, прихильники здорового харчування
Безлактозна продукція	Молоко, йогурти, кефір	Люди з непереносимістю лактози
Функціональні продукти	Пробіотичні та збагачені продукти	Сім'ї, люди середнього віку
Дитяче харчування	Десерти, пудинги, молочні напої	Діти та батьки

Перспективними є молочні желе з фруктовими наповнювачами, дитячі сиркові десерти, молочні пудинги, питні йогурти та сиркові креми. Такі продукти характеризуються вищою маржинальністю порівняно з традиційним молоком та забезпечують стабільний попит навіть в умовах економічної нестабільності.

Важливим напрямком розвитку є також розширення сирного портфеля підприємства. Аналіз ринку свідчить про стійке зростання попиту на крем-сири, сирні намазки та продукти для швидкого споживання. При цьому частка українських виробників у цьому сегменті залишається недостатньою.

Таблиця 3.3 – Перспективні види сирної продукції

Категорія продукції	Основна перевага
Крем-сири	Висока маржинальність
Сирні намазки	Зростаючий сегмент ринку
Сирні снеки	Орієнтація на молодіжну аудиторію
Десертні сири	Освоєння преміального сегмента
Творожні сири	Популярність серед прихильників здорового харчування

Розширення асортименту сирної продукції дозволить підприємству диверсифікувати продуктовий портфель, збільшити прибутковість діяльності та посилити конкурентні позиції на ринку.

Особливе значення для довгострокового розвитку АТ «Молочний альянс» має формування вертикально інтегрованої бізнес-моделі. Незважаючи на наявність розвиненої мережі постачальників молока, підприємство залишається залежним від коливань цін на сировину та її якості. Для мінімізації цих ризиків доцільно поступово формувати власну сировинну базу шляхом створення або придбання сучасних молочнотоварних комплексів.

Таблиця 3.4 – Перспективна модель вертикальної інтеграції АТ «Молочний альянс»

Елемент системи	Очікуваний результат
Власні молочні ферми	Контроль якості молока
Власна кормова база	Зниження собівартості виробництва
Власні земельні ресурси	Стабільність забезпечення кормами
Переробні підприємства	Контроль виробничого циклу
Логістичні центри	Скорочення транспортних витрат
Збутові мережі	Контроль каналів реалізації

Реалізація такої моделі дозволить підприємству контролювати весь ланцюг створення вартості – від виробництва кормів і молока до реалізації готової продукції кінцевому споживачу.

Крім того, важливим резервом розвитку є цифровізація управління підприємством. Впровадження сучасних ERP-, CRM- та BI-систем забезпечить автоматизацію процесів управління, покращить прогнозування попиту та сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень.

Оскільки запропоновані напрямки розвитку відрізняються за масштабом реалізації, необхідним обсягом інвестицій та очікуваним економічним ефектом, доцільно провести їх порівняльну оцінку з метою визначення найбільш перспективних заходів для практичного впровадження на підприємстві. Для

визначення найбільш перспективних напрямків розвитку проведено їх порівняльну оцінку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Оцінка перспективності запропонованих напрямків розвитку АТ «Молочний альянс»

Напрямок	Вплив на результати діяльності	Складність реалізації	Потреба в інвестиціях	Пріоритет
CRM-система та управління дебіторською заборгованістю	Високий	Низька	Низька	Високий
Лінійка Protein-продуктів	Високий	Середня	Середня	Високий
Нові сирні продукти	Високий	Середня	Середня	Високий
Дитячі десерти	Високий	Середня	Середня	Високий
Розширення експорту	Високий	Висока	Середня	Середній
Модернізація виробництва	Високий	Висока	Висока	Середній
Енергоефективність	Середній	Середня	Висока	Середній
Вертикальна інтеграція	Дуже високий	Дуже висока	Дуже висока	Довгостроковий

Заходи щодо вертикальної інтеграції та модернізації виробництва мають стратегічний характер і потребують значних фінансових ресурсів, тому можуть розглядатися як напрями довгострокового розвитку підприємства. Реалізація таких заходів потребує значних інвестиційних ресурсів та тривалого періоду окупності. Тому на сучасному етапі розвитку підприємства більш раціональним є впровадження заходів, які забезпечують швидкий економічний ефект та не потребують суттєвого залучення зовнішнього фінансування. Натомість впровадження CRM-системи та запуск нових високомаржинальних продуктів можуть бути реалізовані вже у короткостроковій перспективі та забезпечити швидкий економічний ефект. Саме ці напрями безпосередньо спрямовані на усунення проблем, виявлених у процесі аналізу діяльності підприємства, потребують відносно помірною обсягу інвестицій та здатні забезпечити швидке отримання економічного ефекту. Далі більш детально розробимо механізм реалізації зазначених заходів та виконаємо оцінку їх економічної ефективності.

3.2 Впровадження CRM-системи для підвищення ефективності управління клієнтами та дебіторською заборгованістю АТ «Молочний альянс»

Одним із ключових напрямків підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств є цифровізація бізнес-процесів. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати процеси управління, підвищити якість взаємодії з клієнтами, прискорити обробку інформації та забезпечити ефективний контроль фінансових потоків. Для підприємств молочної галузі особливого значення набуває автоматизація процесів продажів та управління взаємовідносинами з контрагентами, оскільки від своєчасності розрахунків і якості роботи із клієнтами безпосередньо залежить рівень ліквідності та фінансової стійкості.

Проведений у другому розділі аналіз діяльності АТ «Молочний альянс» показав, що у структурі оборотних активів підприємства переважає дебіторська заборгованість. Так, у 2025 році її обсяг становив 99 335 тис. грн, а питома вага в структурі оборотних активів досягла 99,7 %. Одночасно адміністративні витрати підприємства у 2025 році становили 93 623 тис. грн, що свідчить про необхідність підвищення ефективності управлінських процесів та скорочення витрат на обробку інформації й супровід клієнтів.

На сучасному ринку представлена значна кількість CRM-систем, які можуть використовуватися для автоматизації процесів продажів та управління взаємовідносинами з клієнтами. Найбільш поширеними рішеннями для підприємств виробничого сектору є SAP CRM, Microsoft Dynamics 365, Bitrix24 та Creatio CRM. Для вибору найбільш доцільного програмного забезпечення було здійснено порівняння основних характеристик зазначених систем з урахуванням потреб АТ «Молочний альянс».

Проведене порівняння свідчить, що найбільш збалансованим рішенням для АТ «Молочний альянс» є CRM-система Creatio. На відміну від SAP CRM та Microsoft Dynamics 365, вона потребує значно менших інвестиційних витрат та простіша у впровадженні.

Таблиця 3.6 – Порівняльна характеристика CRM-систем для АТ «Молочний альянс»

Критерій	SAP CRM	Microsoft Dynamics 365	Bitrix24	Creatio CRM
Вартість впровадження	Дуже висока	Висока	Низька	Середня
Функціональність	Дуже висока	Висока	Середня	Висока
Можливість інтеграції з ERP	Висока	Висока	Обмежена	Висока
Управління дебіторською заборгованістю	Так	Так	Частково	Так
ВІ-аналітика	Так	Так	Обмежена	Так
Адаптація під український ринок	Низька	Середня	Висока	Висока
Складність впровадження	Висока	Висока	Низька	Середня
Відповідність потребам АТ «Молочний альянс»	Висока	Висока	Середня	Висока

Також функціональні можливості системи дозволяють повністю автоматизувати процеси продажів, контролю дебіторської заборгованості та формування управлінської звітності. Додатковою перевагою є адаптація програмного продукту до умов українського ринку та наявність локальної технічної підтримки. Вибір CRM-платформи є стратегічним рішенням, оскільки від ефективності цифрової системи залежатиме якість управління клієнтською базою, швидкість обробки інформації та рівень контролю за фінансовими потоками підприємства.

CRM-система Creatio є сучасним програмним продуктом української розробки, який використовується для автоматизації продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів. Система дозволяє формувати єдину базу контрагентів, контролювати виконання договорів, відстежувати стан розрахунків, автоматично нагадувати про строки платежів та здійснювати аналіз ефективності роботи менеджерів.

Основні функціональні можливості запропонованої системи наведено у таблиці 3.7. Дані таблиці 3.7 показують, що впровадження CRM-системи дозволить автоматизувати основні процеси взаємодії з клієнтами та підвищити ефективність управління збутовою діяльністю підприємства. Особливе значення має модуль управління дебіторською заборгованістю, який

забезпечить контроль платіжної дисципліни контрагентів та своєчасне реагування на виникнення прострочених боргів.

Таблиця 3.7 – Функціональні можливості CRM-системи Creatio для АТ «Молочний альянс»

Функціональний модуль	Зміст	Очікуваний результат
Управління клієнтською базою	Формування єдиного реєстру контрагентів	Підвищення якості обслуговування клієнтів
Управління продажами	Контроль замовлень та договорів	Зростання ефективності роботи відділу збуту
Управління дебіторською заборгованістю	Автоматичний контроль строків оплат	Скорочення прострочених платежів
ВІ-аналітика	Формування управлінської звітності	Покращення якості управлінських рішень
Контроль КРІ персоналу	Оцінка результативності менеджерів	Підвищення продуктивності праці
Прогнозування продажів	Аналіз тенденцій попиту	Підвищення точності планування

Для забезпечення ефективної реалізації проєкту доцільно здійснювати впровадження системи поетапно. Такий підхід дозволить мінімізувати ризики та забезпечити адаптацію персоналу до нових умов роботи.

Таблиця 3.8 – Етапи впровадження CRM-системи Creatio та ВІ-аналітики

Етап	Тривалість	Основний зміст робіт
Підготовчий	1 місяць	Аналіз бізнес-процесів та вибір конфігурації системи
Технічне налаштування	1 місяць	Встановлення та налаштування CRM
Інтеграція з інформаційними системами	1 місяць	Об'єднання CRM із бухгалтерською системою
Впровадження ВІ-аналітики	1 місяць	Розробка аналітичних панелей та звітів
Навчання персоналу	2 тижні	Проведення навчання працівників
Тестова експлуатація	2 тижні	Перевірка роботи системи
Повноцінний запуск	1 місяць	Перехід до промислової експлуатації

Отже, загальна тривалість реалізації проєкту становитиме близько шести місяців, що є цілком прийнятним терміном для підприємства такого масштабу. Для оцінки економічної доцільності проєкту необхідно визначити обсяг інвестицій, необхідних для його впровадження.

Таблиця 3.9 – Кошторис впровадження CRM-системи Creatio та BI-аналітики

Стаття витрат	Вартість, тис. грн
Придбання ліцензій Creatio CRM	420
Інтеграція з інформаційними системами підприємства	280
Впровадження BI-аналітики	150
Навчання персоналу	100
Технічна підтримка протягом року	150
Разом	1 100

Загальна вартість реалізації проєкту становить 1,1 млн грн. Для АТ «Молочний альянс» такий обсяг інвестицій є прийнятним та може бути профінансований за рахунок власних фінансових ресурсів підприємства.

Основний економічний ефект від впровадження CRM-системи очікується за рахунок покращення контролю дебіторської заборгованості. Практика впровадження аналогічних цифрових рішень у виробничих компаніях свідчить, що автоматизація контролю платежів дозволяє в середньому скоротити дебіторську заборгованість на 5 %.

Таблиця 3.10 – Очікуване скорочення дебіторської заборгованості

Показник	Значення
Дебіторська заборгованість у 2025 р., тис. грн	99 335
Очікуване скорочення, %	5
Вивільнення оборотних коштів, тис. грн	4 967

Реалізація проєкту дозволить вивільнити майже 5 млн грн оборотних коштів, що позитивно вплине на платоспроможність підприємства та дозволить підвищити ефективність використання фінансових ресурсів.

Крім скорочення дебіторської заборгованості, очікується зменшення адміністративних витрат та підвищення результативності роботи відділу збуту.

Таблиця 3.11 – Очікуваний економічний ефект від впровадження CRM-системи

Джерело ефекту	Розрахунок	Ефект, тис. грн
Скорочення дебіторської заборгованості	$99\,335 \times 5\%$	4 967
Скорочення адміністративних витрат	$93\,623 \times 3\%$	2 809
Додатковий прибуток від зростання продажів	$88\,649 \times 2\% \times 14,6\%$	259
Загальний річний ефект		8 035

Результати розрахунків свідчать, що впровадження CRM-системи забезпечить не лише покращення контролю за розрахунками з контрагентами, а й сприятиме зниженню витрат та підвищенню результативності збутової діяльності підприємства. Особливо важливим є те, що найбільший ефект досягається не шляхом скорочення персоналу чи зменшення обсягів діяльності, а за рахунок підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Для оцінки впливу проєкту на фінансовий стан підприємства здійснено прогноз основних показників до та після його впровадження.

Таблиця 3.12 – Прогноз впливу CRM-системи на фінансові показники АТ «Молочний альянс»

Показник	До впровадження	Після впровадження
Дебіторська заборгованість, тис. грн	99 335	94 368
Грошові кошти, тис. грн	487	5 454
Адміністративні витрати, тис. грн	93 623	90 814
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	88 649	90 422
Чистий прибуток, тис. грн	12 946	13 205
Ліквідність	задовільна	покращена
Оборотність коштів	середня	вища

Наведені дані підтверджують, що реалізація проєкту матиме позитивний вплив на фінансовий стан підприємства. Насамперед очікується покращення ліквідності, підвищення оборотності коштів та зростання прибутковості діяльності.

Впровадження CRM-системи Creatio та BI-аналітики дозволить АТ «Молочний альянс» підвищити ефективність управління клієнтами, покращити контроль за дебіторською заборгованістю, прискорити оборотність коштів та знизити адміністративні витрати. Запропонований проєкт характеризується відносно невеликим обсягом інвестицій, коротким строком окупності та позитивним впливом на фінансові результати діяльності підприємства. У зв'язку з цим його реалізація є економічно обґрунтованою та доцільною.

Далі розглянемо наступний напрямок розвитку для АТ «Молочний альянс», яким є розширення асортименту продукції шляхом запуску нової лінійки високомаржинальних молочних продуктів.

3.3 Розширення асортименту продукції АТ «Молочний альянс»

Одним із ключових напрямків забезпечення довгострокового розвитку підприємств молочної галузі є постійне оновлення асортименту продукції відповідно до сучасних споживчих тенденцій. Проведений у другому розділі аналіз діяльності АТ «Молочний альянс» показав скорочення виробництва окремих традиційних видів продукції, зокрема молока, твердих та плавлених сирів. Підприємство володіє значними виробничими потужностями, розвинутою системою дистрибуції, відомими брендами та високим рівнем довіри споживачів, що створює сприятливі умови для освоєння нових сегментів ринку.

У сучасних умовах особливо швидкими темпами розвивається ринок функціонального харчування. Споживачі все частіше віддають перевагу продуктам із підвищеним вмістом білка, які сприяють підтримці здорового способу життя, контролю ваги та фізичній активності. Саме тому доцільним є розгляд можливостей запуску нової лінійки високомаржинальних продуктів під брендом «Яготинське Protein».

Перед вибором конкретного напрямку розвитку доцільно здійснити порівняння альтернативних варіантів розширення асортименту.

Таблиця 3.13 – Порівняльна оцінка альтернативних напрямків розвитку асортименту

Напрямок	Сутність пропозиції	Рівень інвестицій	Потенційна маржинальність	Перспективність
Високобілкові продукти	Protein-йогурти, сирки, коктейлі	Середній	Висока	Висока
Дитячі молочні десерти	Желе, пудинги, сиркові креми	Середній	Висока	Висока
Крем-сири та сирні намазки	Крем-сири, сирні снеки	Високий	Середня	Середня

Результати аналізу показують, що усі запропоновані напрямки мають потенціал для розвитку. Проте найбільш перспективним є сегмент високобілкових молочних продуктів, який характеризується стабільним

зростанням попиту та високим рівнем прибутковості. За оцінками міжнародних дослідницьких компаній, сегмент функціонального та спортивного харчування належить до найбільш динамічних напрямків харчової промисловості. Високобілкові продукти користуються підвищеним попитом серед молоді, фізично активного населення та споживачів, які дотримуються принципів здорового харчування.

Для обґрунтування вибору проведено бальну оцінку альтернативних варіантів у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Бальна оцінка альтернативних напрямків розвитку

Критерій	Protein-продукти	Дитячі десерти	Крем-сири
Темпи зростання ринку	5	4	3
Рівень конкуренції	4	4	3
Необхідний обсяг інвестицій	4	4	3
Відповідність бренду «Яготинське»	5	5	4
Потенційна прибутковість	5	4	4
Разом	23	21	17

За результатами оцінювання найбільшу кількість балів отримав напрямок виробництва високобілкових молочних продуктів. Це дозволяє рекомендувати його до практичної реалізації як найбільш перспективний для АТ «Молочний альянс».

Важливою перевагою проекту є те, що його реалізація не потребує будівництва нових виробничих потужностей. Підприємство вже має необхідне обладнання для виробництва кисломолочної продукції, а скорочення обсягів випуску окремих традиційних продуктів створює резерв виробничих потужностей.

Таблиця 3.15 – Передумови реалізації проекту «Яготинське Protein»

Передумова	Характеристика
Відомий бренд	Високий рівень впізнаваності торгової марки «Яготинське»
Наявні виробничі потужності	Відсутність потреби у будівництві нових цехів
Розвинена дистрибуція	Представленість у національних торговельних мережах
Технологічний досвід	Досвід виробництва молочної та кисломолочної продукції
Зростання попиту	Поширення культури здорового харчування

На відміну від багатьох інноваційних проєктів у харчовій промисловості, реалізація даного заходу не потребує створення нової виробничої інфраструктури, що суттєво знижує інвестиційні ризики та скорочує строк окупності проєкту. До складу нової продуктової лінійки пропонується включити чотири види продукції: Protein-йогурт 250 г, Protein-йогурт питний 300 мл, Protein-сирок 150 г та Protein-молочний коктейль 330мл. Запропонований асортимент дозволяє охопити різні групи споживачів та забезпечити широку представленість продукції в торговельних мережах. Для запуску нової продуктової лінійки необхідно здійснити ряд підготовчих заходів, які відображені в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 – Необхідні інвестиції для реалізації проєкту

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Розробка рецептур та технологій	250
Переналаштування виробничих ліній	600
Розробка дизайну упаковки	200
Сертифікація продукції	150
Маркетингова кампанія	1 000
Формування оборотного капіталу	800
Разом	3 000

Як видно з таблиці 3.16, загальна потреба в інвестиціях становить 3 млн грн. Оскільки підприємство вже має виробничі потужності для випуску молочної та кисломолочної продукції, проєкт не потребує будівництва нових цехів, а основні витрати пов'язані з розробкою рецептур, переналаштуванням ліній, упаковкою, маркетингом та формуванням оборотного капіталу.

Прогноз реалізації продукції сформовано на трирічний період з урахуванням поступового виходу нової лінійки на ринок.

Таблиця 3.17 – Прогноз реалізації продукції у 2027–2029 рр.

Показник	2027	2028	2029
Обсяг реалізації, тис. од.	500	700	900
Середня відпускна ціна, грн	58	58	58
Дохід від реалізації, тис. грн	29000	40600	52200

Очікується поступове зростання обсягів реалізації продукції завдяки підвищенню впізнаваності нової лінійки, розширенню представленості у

торговельних мережах та активізації маркетингової підтримки. На основі прогнозу реалізації визначено очікувані фінансові результати проєкту.

Таблиця 3.18 – Прогноз доходів, витрат та прибутку від реалізації проєкту

Показник	2027	2028	2029
Дохід від реалізації, тис. грн	29 000	40 600	52 200
Витрати, тис. грн	23 200	32 480	41 760
Прибуток до оподаткування, тис. грн	5 800	8 120	10 440
Податок на прибуток (18%), тис. грн	1 044	1 462	1 879
Чистий прибуток, тис. грн	4 756	6 658	8 561

Як свідчать результати розрахунків, проєкт забезпечує стабільне зростання чистого прибутку протягом усього прогнозного періоду. За прогнозами чистий прибуток від реалізації нової продуктової лінійки збільшиться з 4,76 млн грн у 2027 році до 8,56 млн грн у 2029 році, що свідчить про високу прибутковість запропонованого напряму розвитку. Для оцінки інвестиційної привабливості проєкту сформовано прогноз грошових потоків у таблиці 3.19.

Таблиця 3.19 – Прогноз грошових потоків проєкту

Рік	Грошовий потік, тис. грн
2026 (інвестиції)	-3 000
2027	4756
2028	6658
2029	8651

На основі сформованих грошових потоків проведено оцінку економічної ефективності проєкту. Для оцінки економічної ефективності проєкту прийнято ставку дисконтування на рівні 20 %, яка враховує вартість капіталу в економіці та ризику реалізації інвестиційного проєкту. Її величина сформована на основі облікової ставки НБУ (15,5 %) із додаванням премії за ринкові, галузеві та інвестиційні ризики, характерні для молокопереробної галузі в умовах воєнного стану та нестабільного економічного середовища.

Отримані результати свідчать про високу інвестиційну привабливість запропонованого проєкту. Позитивне значення чистої приведеної вартості,

індекс дохідності перевищує 1, а дисконтований строк окупності становить близько 0,55 року, що підтверджує економічну доцільність його реалізації.

Таблиця 3.20 – Оцінка економічної ефективності проекту

Показник	Розрахунок	Значення
NPV, тис. грн	$(4\,756 / 1,20 + 6\,658 / 1,20^2 + 8\,561 / 1,20^3) - (3\,000 / 1,20) = 13\,541 - 2\,500$	11 041
PI	$13\,541 / 2\,500$	5,42
NPV при 90 %, тис. грн	$(4\,756 / 1,90 + 6\,658 / 1,90^2 + 8\,561 / 1,90^3) - (3\,000 / 1,90)$	4 017
IRR, %	За формулою інтерполяції: $20 + 11\,041 / (11\,041 - 4\,017) \times (90 - 20)$	130,0
Дисконтований строк окупності, років	$(3\,000 / 1,20) / ((4\,756 / 1,20 + 6\,658 / 1,20^2 + 8\,561 / 1,20^3) / 3) = 2\,500 / 4\,514$	0,55

Таким чином, запуск лінійки високобілкових молочних продуктів під брендом «Яготинське Protein» є перспективним напрямком розвитку АТ «Молочний альянс». Проект дозволяє ефективно використати наявні виробничі потужності, розширити асортимент продукції, підвищити прибутковість діяльності та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку молочної продукції. Реалізація запропонованого заходу сприятиме забезпеченню довгострокового розвитку підприємства та підвищенню його ринкової вартості.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища, посилення конкуренції та швидких змін споживчих потреб особливої актуальності набувають питання забезпечення довгострокового розвитку підприємств. Ефективне формування напрямків розвитку дозволяє підприємствам своєчасно адаптуватися до ринкових змін, зміцнювати конкурентні позиції, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати стаке економічне зростання.

У першому розділі було досліджено теоретичні основи розвитку підприємства, методичні підходи до формування напрямків його розвитку та сучасні тренди розвитку молочної галузі в Україні та світі. Розглянуто сутність поняття «розвиток підприємства», основні наукові підходи до його трактування, види, принципи, фактори та особливості розвитку підприємств харчової промисловості. Також досліджено методи стратегічного аналізу, критерії вибору напрямків розвитку підприємства та сучасні концепції управління розвитком. Окрему увагу приділено аналізу світових і вітчизняних тенденцій розвитку молочної галузі, ключовим ринковим трендам та перспективним напрямкам розвитку молокопереробних підприємств.

За результатами дослідження встановлено, що розвиток підприємства являє собою безперервний процес якісних і кількісних змін, спрямований на підвищення конкурентоспроможності, ефективності діяльності та забезпечення довгострокового функціонування підприємства. Визначено, що в сучасних умовах найбільшого значення набувають інноваційний, інтенсивний та сталий види розвитку, які забезпечують адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг.

Дослідження методичних підходів до формування напрямків розвитку підприємства показало, що обґрунтований вибір перспективних напрямків діяльності повинен базуватися на комплексному використанні сучасних методів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-, PESTEL-, SPACE-аналізу, конкурентного та фінансового аналізу. Ключовими інструментами

забезпечення розвитку сучасних підприємств виступають інновації, цифровізація бізнес-процесів, диверсифікація діяльності та впровадження сталого розвитку.

Проведений аналіз тенденцій розвитку молочної галузі дозволив встановити, що світовий ринок молочної продукції характеризується стійким зростанням попиту на функціональні, високобілкові та безлактозні продукти, активним впровадженням цифрових технологій та посиленням вимог до екологічності виробництва. Визначено, що для українських молокопереробних підприємств перспективними напрямками розвитку є розширення асортименту продукції з високою доданою вартістю, модернізація виробництва, цифровізація управління та посилення експортної орієнтації.

У другому розділі роботи проведено комплексне дослідження діяльності АТ «Молочний альянс». Розглянуто особливості функціонування підприємства, його місце на ринку молочної продукції України, конкурентне середовище та основні тенденції розвитку. Виконано аналіз майнового стану підприємства, структури активів і джерел їх формування, оцінено показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності, а також досліджено динаміку виробництва продукції, фінансових результатів та ефективність використання трудових ресурсів.

Проведене дослідження дозволило встановити, що АТ «Молочний альянс» належить до числа провідних підприємств молокопереробної галузі України та має сформовані конкурентні переваги, серед яких диверсифікований асортимент продукції, відомі торговельні марки, наявність експортних напрямів діяльності та розвинена система дистрибуції.

Аналіз майнового потенціалу показав загальне зростання вартості активів упродовж досліджуваного періоду, що свідчить про збереження економічного потенціалу підприємства та його здатність підтримувати господарську діяльність у складних умовах функціонування. Структура активів характеризується переважанням оборотних коштів, що забезпечує достатній

рівень мобільності ресурсів, але одночасно формує залежність від ефективності управління поточними активами.

Дослідження структури оборотного капіталу засвідчило надмірно високу концентрацію дебіторської заборгованості, яка фактично формує основну частину оборотних активів підприємства. Така ситуація свідчить про необхідність посилення контролю за розрахунками з контрагентами та вдосконалення політики управління дебіторською заборгованістю.

Важливою позитивною характеристикою діяльності підприємства є висока частка власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування. Це свідчить про значний рівень фінансової незалежності та низьку залежність від зовнішніх кредиторів.

Оцінка системи фінансових коефіцієнтів підтвердила наявність високого рівня платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Разом із тим виявлено окремі проблемні аспекти, пов'язані з недостатнім рівнем абсолютної ліквідності та необхідністю оновлення виробничих потужностей, про що свідчать показники технічного стану основних засобів.

Аналіз фінансових результатів дозволив встановити, що підприємство забезпечувало прибуткову діяльність протягом усього досліджуваного періоду, однак структура формування прибутку не є достатньо збалансованою. Значний вплив на фінансовий результат окремих років мали фінансові доходи, що свідчить про необхідність посилення ефективності саме операційної діяльності як основного джерела створення вартості підприємства.

Дослідження виробничих показників засвідчило трансформацію структури виробництва відповідно до змін ринкового попиту. Підприємство поступово переорієнтовує виробничу програму на більш перспективні та рентабельні сегменти продукції, що свідчить про достатньо високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища. Позитивним результатом діяльності є також суттєве зростання продуктивності праці, що характеризує підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

У третьому розділі було розроблено та економічно обґрунтовано напрями розвитку АТ «Молочний альянс» на основі результатів проведеного аналізу діяльності підприємства. Зокрема, сформовано комплекс пропозицій щодо підвищення ефективності функціонування підприємства, здійснено вибір найбільш перспективних напрямків розвитку, розроблено проєкт впровадження CRM-системи для удосконалення управління клієнтами та дебіторською заборгованістю, а також запропоновано проєкт розширення асортименту продукції шляхом запуску нової лінійки високобілкових молочних продуктів під брендом «Яготинське Protein».

У результаті дослідження встановлено, що найбільш актуальними проблемами підприємства є висока концентрація коштів у дебіторській заборгованості, необхідність підвищення ефективності управління оборотним капіталом. Було обґрунтовано доцільність впровадження CRM-системи Creatio та інструментів BI-аналітики, які дозволять автоматизувати управління взаємовідносинами з клієнтами, посилити контроль за дебіторською заборгованістю та підвищити якість управлінських рішень. Загальний обсяг інвестицій у проєкт становить 1,1 млн грн, а очікуваний річний економічний ефект перевищує 8 млн грн.

Крім того, запропоновано реалізацію інвестиційного проєкту зі створення лінійки високобілкових молочних продуктів «Яготинське Protein», що відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку функціонального харчування та зростанню попиту на продукти для здорового способу життя. Встановлено, що підприємство має необхідні виробничі потужності, технологічний досвід та розвинену систему дистрибуції для реалізації даного проєкту без суттєвого розширення виробничої інфраструктури.

Розрахунки показали, що за умови інвестицій у розмірі 3 млн грн проєкт забезпечить стабільне зростання чистого прибутку протягом прогнозного періоду. Чиста приведена вартість проєкту становить 11,04 млн грн, індекс дохідності – 5,42, а дисконтований строк окупності – 0,55 року, що свідчить про його високу економічну ефективність та інвестиційну привабливість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Борисенко Я. В. Термінологічний аналіз сутності поняття «розвиток» як економічної категорії. Наукові перспективи. 2022. № 8(26). С. 117–131. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8\(26\)-117-131](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8(26)-117-131). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/2368/2371> (дата звернення: 08.06.2026).
2. Гладій М. Р., Просович О. П. Сучасний стан та перспективи розвитку молочної галузі України. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2022. Т. 6, № 2. С. 20–31. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/oct/28838/vse-22-33.pdf> (дата звернення: 08.06.2026).
3. Грігерман С. В. Інноваційно-інвестиційний розвиток: сутність та концептуальні підходи. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 4. С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-7>. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/97/95> (дата звернення: 08.06.2026).
4. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf (дата звернення: 08.06.2026).
5. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
6. Європейські стратегії розвитку: досвід для України : монографія / В. І. Андрейко, І. В. Артёмов та ін. ; за заг. ред. І. В. Артёмова. Ужгород : РІК-У, 2023. 552 с.
7. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К. Келлер ; пер. з англ. – Київ : Дорадче бюро, 2007. – 816 с.

8. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf (дата звернення: 08.06.2026).
9. Красноручський О. О., Смігунова О. В., Чигринов Є. І. Стратегічні орієнтири управління розмірами та масштабами виробництва аграрних підприємств молочного напрямку. Науково-технічний бюлетень Інституту тваринництва НААН. 2023. № 129. С. 90–102. DOI: <https://doi.org/10.32900/2312-8402-2023-129-90-102>.
10. Крючкова М. І. Теоретичні підходи до визначення понять «розвиток», «економічний розвиток», «економічне зростання». Суми : Сумський національний аграрний університет. С. 25–29. URL: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/1985/1/25-29%20ТЕОРЕТИЧНІ%20ПІДХОДИ%20ДО%20ВИЗНАЧЕННЯ%20ПОНЯТТ%20Б.pdf> (дата звернення: 08.06.2026).
11. Ларіна Я. С. Сутність і структура економічного розвитку та його особливості в Україні // Статистико-аналітичне забезпечення управління економічним розвитком економічних суб'єктів : монографія. Київ : ФОП Ямчинський О., 2020. 292С.
12. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. 232 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/60850216.pdf> (дата звернення: 08.06.2026).
13. Опісенко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. № 2. С. 222–228. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/404/389> (дата звернення: 08.06.2026).
14. Підгора Є. О., Гітіс Т. П., Касьянюк С. В. Стратегія розвитку підприємства : навч. посіб. Краматорськ–Тернопіль : ДДМА, 2023. 98 с. URL: <http://www.dgma.donetsk.ua/docs/kafedry/ep/metod-new/> (дата звернення: 08.06.2026).

15. Пілецька С., Ключ І., Білоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 174–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>.
16. ПрАТ «Молочний альянс» : офіційний сайт. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/molochnij-alyans/> (дата звернення: 08.06.2026).
17. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
18. Сегеда С. А. Методологічні основи категорії «розвиток»: філософський аспект. Економіка та держава. 2018. № 10. С. 14–22. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.10.14>. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2018/5.pdf (дата звернення: 08.06.2026).
19. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні : монографія / за заг. ред. А. І. Шевченка. Київ : ІПШІ, 2023. 305 с. URL: https://jai.in.ua/archive/2023/ai_mono.pdf (дата звернення: 08.06.2026).
20. Філіна С. В., Дрига О. В., Кужель О. В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. Економічний простір. 2024. № 192. С. 120–124. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/192-120-124-filina.pdf> (дата звернення: 08.06.2026).
21. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
22. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник. К. : КНЕУ, 2004. С. 129-132.
23. Ansoff H. I. Strategic Management. London : Macmillan, 1979.
24. OECD-FAO Agricultural Outlook 2025–2034. OECD Publishing, Paris, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2025-2034_601276cd-en (дата звернення: 08.06.2026).
25. OpenAI. ChatGPT: large language model [Електронний ресурс]. URL: <https://chatgpt.com> (дата звернення: 08.06.2026).

26. Fortune Business Insights. Dairy Foods Market Size, Share & Industry Analysis. 2025. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/dairy-foods-market-103890> (дата звернення: 08.06.2026).
27. Statista. Cow milk production worldwide in 2025, by country. 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/268191/cow-milk-production-worldwide-top-producers> (дата звернення: 08.06.2026).
28. Future Market Insights. Functional Dairy Products Market Outlook 2025–2035. 2025. URL: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/functional-dairy-products-market> (дата звернення: 08.06.2026).
29. The Business Research Company. Lactose-Free Dairy Global Market Report 2025. 2025. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/lactose-free-dairy-global-market-report> (дата звернення: 08.06.2026).
30. Reuters. Lactalis acquires UK protein brand Protein Works. 2026. URL: <https://www.reuters.com/legal/transactional/lactalis-acquires-uk-protein-brand-protein-works-2026-06-01> (дата звернення: 08.06.2026).
31. CEVA. Global Dairy Industry Overview. 2025. URL: <https://ruminants.ceva.pro/dairy-industry> (дата звернення: 08.06.2026).
32. Fajarika D., Trapsilawati F., Sopha B. M. Influential factors of small and medium-sized enterprises growth across developed and developing countries: A systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/18479790241258097>
33. Zhong Y., Guo F. How Does Enterprise Digital Transformation Affect ESG Performance? *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 2. Article 1319. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15021319>
34. Luo S., Li Y. Enterprise Service-Oriented Transformation and Sustainable Development Performance. *Sustainability*. 2024. DOI: 10.3390/su16093752. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11066065/>
35. Soegoto E. S. A Review of Business Development Methods in Entrepreneurship. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 2023. Vol. 10, No. 6.

DOI: 10.15549/jeecar.v10i6.1354. URL:
<https://ieeca.org/journal/index.php/JEECAR/article/view/1354/>

36. Kravchenko S. I. Digital Transformation and Sustainable Enterprise Development: Research Trends. Economics and Management. 2025. DOI: 10.17816/econ688213. URL: <https://journals.eco-vector.com/2541-8025/article/view/688213/>
37. Bhat R., Infascelli F. The Path to Sustainable Dairy Industry: Addressing Challenges and Embracing Opportunities. Sustainability. 2025. Vol. 17, No. 9. Article 3766. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17093766>. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/9/3766> (дата звернення: 08.06.2026).
38. Wójcicki K. Opportunities and Barriers in the Digital Transformation of the Dairy Industry: Industry 4.0 and Sustainable Production Management. *Ekonomia i Środowisko*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.34659/eis.2025.1081>. URL: <https://ekonomiaisrodowisko.pl/journal/article/view/1081> (дата звернення: 08.06.2026).
39. Dairy: World Markets and Trade. United States Department of Agriculture (USDA). 2025. URL: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/dairy.pdf> (дата звернення: 08.06.2026).