

**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 підвищення ефективності
діяльності підприємства**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ПТБД 2022-1

спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність

Строганов Я. Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник

Дріль Н.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Романенко О.Б.

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.

«19» травня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Строганова Ярослава Юрійовича

(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи	Розробка напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства
керівник роботи	<u>Дріль Наталія Валеріївна, ст.викл.</u>
затверджені наказом закладу вищої освіти від «19» травня 2026 року № 428-03	
2. Термін подання здобувачем роботи	<u>19.06.2026 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 підвищення ефективності діяльності підприємства РОЗДІЛ 2 Аналіз ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас» РОЗДІЛ 3 Розробка напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства Висновки. Список використаних джерел.	
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Структурна схема кваліфікаційної роботи здобувача; 2. Теоретичні основи підвищення ефективності діяльності підприємства 3. Характеристика ПП ВТК «Лукас»; 4. Аналіз фінансового стану ПП ВТК «Лукас»; 5. SWOT- та PEST-аналіз ПП ВТК «Лукас» 6. Пропозиції підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас» 7. Розробка лінійки функціональних кондитерських виробів «Lukas Balance» як напрям підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас»; 8. Організаційні заходи щодо підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас»	

6. Дата видачі завдання «19» травня 2026 р.

Керівник роботи

_____ (підпис)

Дріль Н.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв здобувач

_____ (підпис)

Строганов Я.Ю.

(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	19.05.26 – 02.06.26	
2	Техніко-економічна характеристика підприємства та проведення аналізу фінансово-господарської діяльності	19.05.26 – 02.06.26	
3	Розробка пакету документів і проведення необхідних розрахунків для практично-рекомендаційної частини	27.05.26 – 08.06.26	
4	Виконання графічної частини	09.06.26 – 14.06.26	
5	Оформлення пояснювальної записки	15.06.26 – 18.06.26	
6	Попередній захист і отримання рецензії	19.06.26 – 21.06.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи здобувача	22.06.26 – 25.06.26	

Здобувач

_____ (підпис)

Строганов Я.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Дріль Н.В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Теоретичні засади ефективності діяльності підприємства	8
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства	14
1.3 Сучасні тенденції розвитку кондитерської галузі в Україні та світі	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПП ВТК «ЛУКАС»	28
2.1 Характеристика ПП ВТК «Лукас»	28
2.2 Аналіз фінансового стану ПП ВТК «Лукас»	33
2.3 SWOT- та PEST-аналіз ПП ВТК «Лукас»	43
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1 Пропозиції підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас»	50
3.2 Розробка лінійки функціональних кондитерських виробів «Lukas Balance» як напрям підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас»	54
3.3 Організаційні заходи щодо підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас»	61
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

В умовах посилення конкуренції на ринку кондитерської продукції, зростання вимог споживачів до якості та безпечності харчових продуктів, а також швидких змін зовнішнього середовища питання підвищення ефективності діяльності підприємств набуває особливого значення. Ефективність діяльності є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його фінансової стійкості та здатності до довгострокового розвитку. Для українських виробників кондитерської продукції важливість даної проблематики посилюється впливом воєнних ризиків, інфляційних процесів, зростанням вартості ресурсів та необхідністю адаптації до сучасних світових тенденцій розвитку галузі. У зв'язку з цим розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас» має важливе теоретичне та практичне значення.

Теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності діяльності підприємств, оцінювання результативності використання ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку знайшли відображення у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теорії ефективності підприємства, стратегічного управління та оцінювання результатів діяльності зробили М. Портер, І. Ансофф, П. Друкер, Р. Каплан, Д. Нортон, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, С. Ф. Покропивний, З. Є. Шершньова, І. П. Отенко, Т. А. Пушкар, Л. В. Чернишова, Н. В. Смолінська, О. В. Тарасюк, І. А. Чіков та інші науковці.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування сутності ефективності діяльності підприємства, проведення комплексного аналізу діяльності ПП ВТК «Лукас» та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання дослідження: дослідити теоретичні засади ефективності діяльності підприємства; узагальнити наукові підходи до трактування сутності понять

«ефективність», «результативність» та «продуктивність»; розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства та охарактеризувати сучасні інструменти її аналізу; дослідити сучасні тенденції розвитку кондитерської галузі у світі та в Україні; надати організаційно-економічну характеристику ПП ВТК «Лукас» та дослідити особливості його діяльності; провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства та оцінити ефективність використання його ресурсів; визначити проблеми та резерви підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас»; розробити напрями підвищення ефективності діяльності підприємства; обґрунтувати проєкт із розширення асортименту продукції та оцінити його ефективність; розробити організаційні заходи щодо забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас».

Теоретичну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань ефективності діяльності підприємств, підвищення конкурентоспроможності та управління ресурсами.

Інформаційну базу дослідження формують законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, монографії, навчальна література, статистичні матеріали, фінансова звітність ПП ВТК «Лукас», а також інформація, розміщена на офіційному сайті підприємства.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи теоретичного узагальнення та систематизації; системного та порівняльного аналізу; економіко-статистичні методи; графічний метод; методи SWOT- та PEST-аналізу та метод економічного моделювання.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади ефективності діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання питання підвищення ефективності діяльності підприємств набуває особливої актуальності, оскільки саме рівень ефективності значною мірою визначає конкурентоспроможність, фінансову стійкість та перспективи розвитку суб'єктів господарювання. Посилення конкурентної боротьби, цифровізація економіки, зростання вартості ресурсів, глобалізаційні процеси та нестабільність зовнішнього середовища змушують підприємства постійно шукати шляхи більш раціонального використання наявного потенціалу. За таких умов ефективність стає не лише індикатором результативності діяльності підприємства, а й важливим інструментом забезпечення його довгострокового розвитку.

Категорія «ефективність» належить до фундаментальних понять економічної науки та менеджменту. Водночас її зміст протягом тривалого часу зазнавав суттєвих змін під впливом розвитку економічної теорії та практики управління. Перші підходи до оцінювання ефективності формувалися ще в межах класичної економічної школи, представники якої пов'язували її передусім із продуктивністю праці та здатністю отримувати максимальний результат за рахунок раціонального використання ресурсів. Подальший розвиток управлінської науки сприяв розширенню змісту цієї категорії, у результаті чого ефективність почала розглядатися не лише як економічний результат, а й як характеристика якості управлінських рішень, рівня досягнення стратегічних цілей та конкурентних позицій підприємства.

Значний внесок у формування сучасних уявлень про ефективність діяльності підприємства зробили представники стратегічного менеджменту. Так, П. Друкер наголошував, що ефективність полягає не лише у правильному виконанні роботи, а й у виборі правильних напрямів діяльності підприємства

[32]. На його думку, результативність характеризує ступінь досягнення поставлених цілей, тоді як ефективність визначає здатність досягати цих цілей із мінімальними витратами ресурсів.

М. Портер пов'язував ефективність із формуванням конкурентних переваг підприємства. Учений зазначав, що довгостроковий успіх підприємства залежить не стільки від обсягів ресурсів, скільки від здатності створювати більшу цінність для споживача порівняно з конкурентами [40]. Відповідно до цього підходу ефективність розглядається як результат поєднання економічної результативності та конкурентоспроможності підприємства.

Г. Ансофф акцентував увагу на стратегічному аспекті ефективності, розглядаючи її як результат узгодження внутрішнього потенціалу підприємства із можливостями та загрозами зовнішнього середовища [31]. Такий підхід набуває особливої актуальності в сучасних умовах нестабільності ринкового середовища, коли здатність підприємства адаптуватися до змін стає одним із ключових чинників його успішного функціонування.

В українській економічній науці також відсутній єдиний підхід до трактування категорії «ефективність діяльності підприємства». Аналіз наукових праць свідчить, що дослідники по-різному визначають зміст цього поняття залежно від об'єкта дослідження та поставлених цілей.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення сутності ефективності діяльності підприємства, на основі [7; 18; 26; 30; 31; 32; 40].

Автор	Сутність підходу
П. Друкер	Досягнення поставлених цілей із раціональним використанням ресурсів
М. Портер	Формування конкурентних переваг та створення цінності для споживача
Г. Ансофф	Узгодження внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішнім середовищем
С. Ф. Покропивний	Співвідношення отриманих результатів та витрат ресурсів
В. Кравченко	Комплексна характеристика результативності функціонування підприємства
І. Чіков	Рівень використання ресурсів для досягнення економічних результатів
Н. Ткачук	Інтегральна оцінка результатів діяльності підприємства

Узагальнення наведених підходів дозволяє зробити висновок, що сучасне розуміння ефективності виходить за межі традиційного співвідношення

результатів і витрат. На сучасному етапі розвитку економічної науки ефективність дедалі частіше розглядається як комплексна характеристика діяльності підприємства, яка відображає рівень використання ресурсів, ступінь досягнення стратегічних цілей, конкурентоспроможність та здатність забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

У науковій літературі категорія «ефективність» часто використовується разом із поняттями «результативність» та «продуктивність». Незважаючи на взаємозв'язок цих понять, вони характеризують різні аспекти діяльності підприємства та мають відмінне економічне наповнення. Для більш повного розуміння сутності ефективності доцільно здійснити їх порівняльний аналіз (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика понять «ефективність», «результативність» та «продуктивність», на основі [11; 13; 14; 17].

Критерій порівняння	Ефективність	Результативність	Продуктивність
Економічний зміст	Характеризує співвідношення отриманих результатів і витрачених ресурсів	Відображає ступінь досягнення поставлених цілей	Характеризує обсяг результату, отриманого з одиниці використаного ресурсу
Основне питання	«Якою ціною досягнуто результат?»	«Чи досягнуто поставленої мети?»	«Скільки результату отримано?»
Орієнтація оцінки	Результат і витрати одночасно	Кінцевий результат діяльності	Використання окремого ресурсу
Основні показники	Рентабельність, фондовіддача, оборотність активів, окупність витрат	Виконання плану, досягнення КРІ, частка реалізованих цілей	Виробіток, продуктивність праці, випуск продукції на одиницю ресурсу
Рівень застосування	Підприємство, підрозділ, окремий процес	Підприємство, проект, стратегія	Працівник, обладнання, виробничий процес
Можливість оцінки без врахування витрат	Ні	Так	Так
Значення для управління	Дозволяє оцінити раціональність використання ресурсів	Дозволяє оцінити рівень досягнення цілей	Дозволяє оцінити інтенсивність використання ресурсів

Як свідчать дані таблиці 1.2, поняття «ефективність», «результативність» та «продуктивність» характеризують різні сторони діяльності підприємства.

Результативність відображає ступінь досягнення поставлених цілей незалежно від обсягу використаних ресурсів, тоді як продуктивність характеризує інтенсивність їх використання та обсяг отриманого результату на одиницю витрат праці, капіталу чи матеріальних ресурсів. На відміну від зазначених категорій, ефективність поєднує оцінку як досягнутих результатів, так і витрат, необхідних для їх отримання. Саме тому вона виступає найбільш комплексною характеристикою діяльності підприємства та дозволяє оцінити раціональність використання його ресурсного потенціалу.

Для сучасних підприємств особливого значення набуває комплексний підхід до управління ефективністю, оскільки досягнення високих результатів діяльності без урахування витрат не завжди свідчить про економічну доцільність господарювання. У свою чергу, висока продуктивність окремих ресурсів не гарантує досягнення стратегічних цілей підприємства. Таким чином, саме ефективність є інтегральним показником, який найбільш повно відображає результативність функціонування підприємства та рівень використання його ресурсів.

З огляду на багатогранність категорії ефективності, у науковій літературі виділяють різні її види залежно від сфери прояву та об'єкта оцінювання, що потребує їх подальшого розгляду.

Для комплексного оцінювання діяльності підприємства ефективність доцільно розглядати через систему окремих її видів, кожен з яких характеризує певний напрям функціонування суб'єкта господарювання. Такий підхід дозволяє більш повно оцінити результати діяльності підприємства та виявити резерви їх покращення. Дані таблиці 1.3 свідчать, що ефективність діяльності підприємства є багатокомпонентною категорією. В умовах сучасного господарювання оцінка лише фінансових результатів уже не дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення про стан підприємства. Наприклад, високий рівень прибутку може супроводжуватися низькою продуктивністю праці, надмірним використанням ресурсів або зниженням інноваційної активності. Саме тому управління

ефективністю повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, який охоплює всі ключові сфери діяльності підприємства.

Таблиця 1.3 – Види ефективності діяльності підприємства, на основі [10; 14; 18; 22]

Вид ефективності	Характеристика
Економічна	Відображає співвідношення отриманих результатів і витрачених ресурсів
Фінансова	Характеризує здатність підприємства генерувати прибуток та підтримувати фінансову стійкість
Виробнича	Відображає результативність використання виробничих потужностей, обладнання та матеріальних ресурсів
Трудова	Характеризує рівень використання трудових ресурсів та продуктивність праці
Інноваційна	Відображає результативність впровадження нових технологій, продуктів та управлінських рішень
Маркетингова	Характеризує ефективність збутової діяльності та взаємодії зі споживачами
Соціальна	Відображає рівень задоволеності персоналу та соціальну відповідальність підприємства
Екологічна	Характеризує вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище

Рівень ефективності діяльності підприємства формується під впливом значної кількості факторів, які можуть як сприяти досягненню поставлених цілей, так і стримувати розвиток суб'єкта господарювання. У науковій літературі їх прийнято поділяти на внутрішні та зовнішні.

Таблиця 1.4 – Фактори впливу на ефективність діяльності підприємства, на основі [8; 13; 16; 22].

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Кваліфікація персоналу	Стан економіки країни
Рівень організації управління	Конкурентне середовище
Технологічний рівень виробництва	Інфляційні процеси
Стан основних засобів	Податкова політика держави
Фінансовий стан підприємства	Законодавче регулювання
Інноваційна активність	Рівень розвитку технологій
Система мотивації персоналу	Купівельна спроможність населення
Організація виробництва та збуту	Воєнно-політична ситуація

Серед внутрішніх факторів найбільший вплив на ефективність діяльності підприємства мають якість управління, рівень використання виробничих потужностей, продуктивність праці, структура витрат та інноваційна активність.

Саме ці фактори безпосередньо залежать від управлінських рішень керівництва підприємства та можуть бути об'єктом цілеспрямованого впливу.

На думку автора, в сучасних умовах найбільший вплив на ефективність діяльності українських підприємств мають саме воєнні ризики, інфляційні процеси та дефіцит трудових ресурсів, оскільки вони одночасно впливають на виробництво, логістику та формування собівартості продукції.

Водночас сучасні українські підприємства функціонують в умовах значної невизначеності зовнішнього середовища. Воєнний стан, інфляційні процеси, коливання валютних курсів, зміни логістичних маршрутів та дефіцит трудових ресурсів суттєво впливають на результати діяльності підприємств різних галузей економіки [8; 24]. Тому забезпечення високого рівня ефективності сьогодні потребує не лише раціонального використання ресурсів, а й здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У сучасній теорії менеджменту все більшого поширення набуває концепція сталого розвитку підприємства. Відповідно до неї ефективність розглядається не лише через фінансові результати, а й через здатність підприємства забезпечувати збалансований економічний, соціальний та екологічний розвиток. Такий підхід отримав назву концепції «трьох складових сталого розвитку» (Triple Bottom Line), відповідно до якої довгостроковий успіх підприємства визначається не лише прибутком, але й відповідальним ставленням до персоналу, суспільства та навколишнього середовища [22; 33].

Особливого значення питання ефективності набуває для підприємств харчової промисловості, які працюють в умовах високої конкуренції, значної залежності від вартості сировини та енергоресурсів, а також постійних змін споживчих уподобань. Для таких підприємств рівень ефективності значною мірою визначається швидкістю обороту оборотних активів, продуктивністю праці, рівнем використання виробничих потужностей, якістю продукції та здатністю забезпечувати стабільний збут [1; 8; 9].

Підприємства кондитерської галузі мають додаткові особливості, пов'язані з високою матеріаломісткістю виробництва, значною залежністю від цін на

цукор, какао-продукти, борошно та енергоносії, а також необхідністю постійного оновлення асортименту продукції. У зв'язку з цим важливими складовими підвищення ефективності стають впровадження інновацій, автоматизація виробничих процесів, розвиток систем управління якістю, цифровізація бізнес-процесів та вдосконалення логістики [9; 19; 20].

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що ефективність діяльності підприємства є комплексною економічною категорією, яка характеризує рівень використання виробничих, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів для досягнення поставлених цілей. На відміну від результативності, що відображає лише факт досягнення певного результату, ефективність враховує економічну доцільність його отримання та рівень використання наявного потенціалу підприємства. Саме тому ефективність виступає одним із ключових критеріїв оцінювання діяльності підприємства та основою формування напрямів його подальшого розвитку.

Для забезпечення об'єктивної оцінки рівня ефективності діяльності підприємства необхідним є використання відповідного методичного інструментарію та системи показників, які дозволяють комплексно дослідити результати використання ресурсів, фінансовий стан, ділову активність та конкурентні позиції суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим у наступному підрозділі доцільно розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства та систему показників, що використовуються для її аналізу.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання забезпечення високого рівня ефективності діяльності підприємства неможливе без її систематичного оцінювання. Саме оцінка ефективності дозволяє визначити ступінь використання ресурсного потенціалу підприємства, виявити резерви підвищення

результативності діяльності, своєчасно встановити проблемні аспекти функціонування та сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку. Від об'єктивності та повноти проведеного аналізу значною мірою залежить якість управлінських рішень, конкурентоспроможність підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Необхідність оцінювання ефективності діяльності підприємства зумовлена тим, що абсолютні показники діяльності, такі як обсяг доходу, прибуток чи вартість активів, не завжди дозволяють сформувані об'єктивне уявлення про результати господарювання. Наприклад, зростання прибутку може супроводжуватися непропорційним збільшенням витрат або залученням значних додаткових ресурсів. Саме тому для оцінювання ефективності діяльності підприємства важливо досліджувати не лише досягнуті результати, а й ресурси, які були використані для їх отримання.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до оцінювання ефективності діяльності підприємства. Це пояснюється складністю та багатогранністю самої категорії ефективності, яка охоплює виробничі, фінансові, трудові, маркетингові, інноваційні та управлінські аспекти діяльності суб'єкта господарювання. Відповідно, залежно від цілей дослідження та особливостей підприємства можуть застосовуватися різні методичні підходи до оцінювання ефективності.

Для більш ґрунтовного розуміння існуючих методичних підходів доцільно узагальнити їх основні характеристики (табл. 1.5).

За даними таблиці 1.5, кожен із розглянутих підходів характеризує окремий аспект діяльності підприємства. Так, ресурсний підхід концентрує увагу на рівні використання ресурсів, витратний – на економічній доцільності діяльності, цільовий – на досягненні поставлених цілей, а ринковий – на конкурентних позиціях підприємства. Разом із тим жоден із зазначених підходів не дозволяє повною мірою охарактеризувати всі аспекти діяльності суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.5 – Основні наукові підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства, на основі [10; 17; 26; 30].

Підхід	Сутність підходу	Переваги	Обмеження
Ресурсний	Оцінювання результатів використання виробничих, трудових та фінансових ресурсів	Простота розрахунку та доступність інформації	Не враховує стратегічні результати діяльності
Витратний	Порівняння отриманого ефекту із витратами на його досягнення	Дає змогу оцінити економічну доцільність діяльності	Орієнтований переважно на фінансові результати
Цільовий	Визначення рівня досягнення поставлених цілей підприємства	Орієнтація на стратегічні результати	Складність кількісного вимірювання окремих цілей
Ринковий	Оцінювання конкурентних позицій підприємства та його ринкової вартості	Враховує вплив зовнішнього середовища	Значна залежність від ринкової кон'юнктури
Комплексний	Використання системи взаємопов'язаних показників діяльності	Забезпечує найбільш повну оцінку діяльності підприємства	Потребує значного інформаційного забезпечення

Саме тому в сучасній економічній науці та практиці управління найбільшого поширення набув комплексний підхід до оцінювання ефективності діяльності підприємства. Його сутність полягає у використанні системи взаємопов'язаних показників, які характеризують результати використання ресурсів, фінансовий стан, прибутковість, ділову активність та конкурентоспроможність підприємства.

З практичної точки зору процес оцінювання ефективності діяльності підприємства можна представити як послідовність взаємопов'язаних етапів, починаючи від використання ресурсів і завершуючи оцінкою отриманих результатів.

Представлена на рис.1.1 логіка свідчить, що ефективність діяльності підприємства формується не лише під впливом кінцевих результатів, але й значною мірою залежить від якості бізнес-процесів та раціональності використання ресурсів. Відповідно, оцінювання ефективності повинно охоплювати всі етапи створення економічного результату.



Рисунок 1.1 – Логіка оцінювання ефективності діяльності підприємства

Враховуючи багатогранність категорії ефективності, у сучасній практиці економічного аналізу використовується система показників, які характеризують окремі напрями діяльності підприємства. Саме така система дозволяє отримати комплексну оцінку результатів господарювання та сформувані об'єктивні висновки щодо ефективності функціонування суб'єкта господарювання.

Для підприємств харчової промисловості особливого значення набуває комплексний підхід до оцінювання ефективності, оскільки результати їх діяльності залежать від значної кількості взаємопов'язаних факторів: рівня використання виробничих потужностей, ефективності використання сировини, продуктивності праці, швидкості обороту оборотних активів, організації збутової діяльності та фінансової стійкості підприємства. З огляду на це для оцінювання ефективності діяльності підприємств кондитерської галузі доцільно використовувати систему фінансових та виробничо-економічних показників, що дозволяє комплексно оцінити результати діяльності підприємства.

Оцінювання ефективності діяльності підприємства повинно базуватися на комплексному підході, який поєднує використання різних методичних інструментів та системи взаємопов'язаних показників. Це забезпечує можливість об'єктивно оцінити результати діяльності підприємства, виявити проблемні аспекти його функціонування та визначити напрями підвищення ефективності

господарювання. Для реалізації такого підходу необхідно визначити систему показників, які використовуються для оцінювання ефективності діяльності підприємства, що й буде розглянуто далі.

Для формування комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства необхідно використовувати систему показників, яка дозволяє дослідити різні аспекти його функціонування. Використання лише одного або декількох окремих коефіцієнтів не забезпечує можливості сформулювати об'єктивні висновки щодо результативності господарської діяльності, оскільки кожен показник характеризує лише окремий напрям використання ресурсів або фінансових результатів підприємства.

У зв'язку з цим більшість сучасних науковців рекомендує застосовувати систему взаємопов'язаних показників, що охоплюють фінансові результати, прибутковість діяльності, ефективність використання майна, рівень ділової активності, фінансову стійкість та ефективність використання трудових ресурсів [7; 10; 26; 30]. Систематизацію основних показників оцінювання ефективності діяльності підприємства наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Система показників оцінювання ефективності діяльності підприємства, сформовано на основі [10; 17; 18; 26].

Група показників	Основні показники	Економічний зміст
Показники фінансових результатів	Дохід, валовий прибуток, чистий прибуток	Характеризують кінцеві результати діяльності підприємства
Показники рентабельності	Рентабельність продажів, активів, власного капіталу	Відображають рівень прибутковості діяльності
Показники ділової активності	Оборотність активів, запасів, дебіторської заборгованості	Характеризують швидкість обігу ресурсів
Показники ліквідності	Поточна, швидка, абсолютна ліквідність	Відображають платоспроможність підприємства
Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії, фінансового левевериджу, маневреності капіталу	Характеризують структуру джерел фінансування
Показники використання основних засобів	Фондовіддача, фондомісткість, фондорентабельність	Відображають ефективність використання виробничого потенціалу
Показники використання трудових ресурсів	Продуктивність праці, прибуток на одного працівника	Характеризують результативність використання персоналу

Дані таблиці 1.6 показують, що найбільш комплексну оцінку ефективності діяльності підприємства забезпечує поєднання кількох груп показників. При цьому кожна група виконує власну аналітичну функцію та дає змогу оцінити окремі напрями господарської діяльності підприємства.

Першу групу становлять показники фінансових результатів. Саме вони формують загальне уявлення про масштаби діяльності підприємства та результати його господарської діяльності. Найважливішими показниками цієї групи є чистий дохід від реалізації продукції, валовий прибуток, операційний прибуток та чистий прибуток. Проте абсолютні значення прибутку не завжди свідчать про ефективність діяльності підприємства, оскільки не враховують обсяг використаних ресурсів.

Саме тому важливого значення набувають показники рентабельності, які дозволяють оцінити рівень прибутковості діяльності підприємства. На відміну від абсолютних фінансових результатів, рентабельність відображає відносну ефективність використання ресурсів та дозволяє здійснювати порівняння між різними підприємствами незалежно від масштабів їх діяльності.

Для більш детального розуміння ролі показників рентабельності доцільно розглянути їх основні види.

Таблиця 1.7 – Основні показники рентабельності підприємства [17; 18; 30].

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Рентабельність продажів	Чистий прибуток / Чистий дохід × 100 %	Характеризує частку прибутку в кожній гривні реалізованої продукції
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів × 100 %	Відображає ефективність використання майна підприємства
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічний власний капітал × 100 %	Характеризує прибутковість вкладень власників підприємства
Фондорентабельність	Чистий прибуток / Середньорічна вартість основних засобів × 100 %	Відображає ефективність використання основних засобів

Наведені показники дозволяють оцінити різні аспекти прибутковості діяльності підприємства. Якщо рентабельність продажів характеризує

ефективність операційної діяльності, то рентабельність активів та власного капіталу відображає результативність використання майнового потенціалу та інвестованих ресурсів. Для виробничих підприємств особливого значення набуває показник фондорентабельності, який дозволяє оцінити економічний ефект від використання виробничого обладнання та основних засобів.

Наступною важливою складовою оцінювання ефективності діяльності підприємства є аналіз ділової активності. Саме показники оборотності дозволяють оцінити швидкість обігу ресурсів підприємства та ефективність управління оборотним капіталом.

Високий рівень оборотності активів свідчить про більш раціональне використання ресурсів підприємства та формує передумови для підвищення його прибутковості. Особливо актуальним це є для підприємств харчової промисловості, діяльність яких характеризується значними обсягами запасів сировини та готової продукції.

Важливе місце в системі оцінювання ефективності діяльності підприємства займають показники ліквідності та фінансової стійкості. На відміну від показників прибутковості, вони дозволяють оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та підтримувати стабільність фінансового стану в довгостроковій перспективі.

Для підприємств, що функціонують в умовах економічної нестабільності, саме фінансова стійкість стає однією з ключових передумов забезпечення ефективної діяльності. Підприємство може демонструвати високі фінансові результати, однак надмірна залежність від позикового капіталу або недостатній рівень ліквідності суттєво підвищують ризик втрати платоспроможності.

Не менш важливою складовою комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства є аналіз використання трудових ресурсів. У сучасних умовах персонал розглядається не лише як виробничий ресурс, а й як джерело формування конкурентних переваг підприємства. Саме тому показники продуктивності праці, виробітку та прибутку на одного працівника широко

використовуються для оцінювання ефективності використання людського капіталу.

Особливого значення оцінка продуктивності праці набуває для підприємств харчової промисловості, де значна частка витрат пов'язана з використанням трудових ресурсів. Зростання продуктивності праці сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та створює передумови для зростання прибутковості його діяльності.

Традиційні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства базуються переважно на аналізі фінансових результатів та економічних показників. Проте в умовах цифрової трансформації економіки, посилення конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища використання виключно фінансових критеріїв уже не забезпечує формування повної картини діяльності підприємства. Саме тому сучасні концепції управління передбачають використання комплексних систем оцінювання ефективності, які враховують не лише фінансові результати, а й якість бізнес-процесів, рівень задоволеності клієнтів, інноваційну активність та розвиток персоналу.

Однією з найбільш відомих сучасних концепцій є система збалансованих показників (Balanced Scorecard), запропонована Р. Капланом та Д. Нортонем. Особливістю даного підходу є поєднання фінансових і нефінансових показників, що дозволяє оцінювати діяльність підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Для більш детального розуміння структури даної концепції доцільно розглянути її основні складові (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Основні складові концепції Balanced Scorecard [34]

Перспектива	Основний зміст	Приклади показників
Фінансова	Оцінка фінансових результатів діяльності	Прибуток, рентабельність, рентабельність активів
Клієнтська	Оцінка взаємовідносин із клієнтами та ринкових позицій	Частка ринку, рівень задоволеності клієнтів
Внутрішні бізнес-процеси	Оцінка ефективності операційної діяльності	Тривалість виробничого циклу, якість продукції
Навчання та розвиток	Оцінка розвитку персоналу та інноваційного потенціалу	Плинність кадрів, витрати на навчання, кількість інновацій

Дані таблиці 1.8 свідчать, що система Balanced Scorecard дозволяє оцінювати діяльність підприємства не лише через фінансові результати, а й через фактори, які формують ці результати в майбутньому. Саме тому дана концепція широко використовується провідними міжнародними компаніями для стратегічного управління та моніторингу досягнення довгострокових цілей.

Важливим елементом сучасного управління ефективністю є використання системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI). На відміну від традиційних фінансових коефіцієнтів, KPI дозволяють оцінювати ступінь досягнення конкретних стратегічних та операційних цілей підприємства.

Для виробничих підприємств до основних KPI можуть належати:

- темпи зростання доходу від реалізації продукції;
- рівень рентабельності продажів;
- продуктивність праці персоналу;
- фондівіддача основних засобів;
- рівень браку продукції;
- оборотність запасів;
- частка нової продукції в загальному обсязі реалізації.

Застосування KPI дозволяє забезпечити більш тісний зв'язок між стратегічними цілями підприємства та результатами діяльності окремих структурних підрозділів.

Останніми роками все більшого значення набуває цифровізація процесів оцінювання ефективності діяльності підприємств. Сучасні інформаційні технології забезпечують можливість автоматизованого збору, обробки та аналізу значних обсягів інформації, що підвищує оперативність та якість управлінських рішень.

Для підтримки процесів оцінювання та управління ефективністю підприємства активно використовуються ERP-, CRM- та BI-системи, узагальнимо можливості цих цифрових інструментів (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Сучасні цифрові інструменти управління та оцінювання ефективності діяльності підприємства [23; 35].

Інструмент	Характеристика	Основні переваги
ERP (Enterprise Resource Planning)	Система управління ресурсами підприємства	Інтеграція виробництва, фінансів, закупівель та логістики
CRM (Customer Relationship Management)	Система управління взаємовідносинами з клієнтами	Підвищення ефективності збуту та контролю дебіторської заборгованості
BI (Business Intelligence)	Система бізнес-аналітики та підтримки управлінських рішень	Швидкий аналіз даних та візуалізація показників діяльності

Сучасні цифрові інструменти дозволяють не лише автоматизувати бізнес-процеси підприємства, а й значно підвищити якість управління ефективністю діяльності. Особливо актуальним це є для підприємств харчової промисловості, діяльність яких характеризується значними обсягами виробництва, широким асортиментом продукції та складною логістичною системою.

1.3 Сучасні тенденції розвитку кондитерської галузі в Україні та світі

Кондитерська промисловість є однією з найбільш динамічних складових харчової галузі, що забезпечує виробництво широкого спектра продукції для кінцевого споживача та формує значну частку доданої вартості в харчовій промисловості. Розвиток кондитерського ринку відбувається під впливом глобалізаційних процесів, технологічних інновацій, змін споживчих уподобань та посилення конкуренції між виробниками. У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємств галузі визначається не лише виробничими потужностями, а й здатністю швидко реагувати на зміни ринкового середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати високу ефективність використання ресурсів.

Світовий ринок кондитерської продукції демонструє стабільну тенденцію до зростання. Найбільшими сегментами залишаються шоколадні вироби, печиво, цукерки та борошняні кондитерські вироби. Основними драйверами розвитку виступають урбанізація, підвищення рівня доходів населення, розвиток сучасних

форматів роздрібної торгівлі та зростання попиту на продукцію з високою доданою вартістю. Особливо активно розвиваються ринки країн Азії та Близького Сходу, де спостерігається збільшення споживання солодоців та розширення міжнародної присутності провідних виробників.

Однією з найважливіших тенденцій сучасного розвитку галузі є зміна споживчих пріоритетів у напрямі здорового та усвідомленого харчування. Сучасний споживач дедалі більше уваги приділяє складу продукції, її калорійності, вмісту цукру, жирів та харчових добавок. У результаті виробники активно розробляють нові види продукції зі зниженим вмістом цукру, безглютенові вироби, продукцію без лактози, а також солодоці з підвищеним вмістом білка, клітковини та вітамінів.

В останні роки активно розвивається сегмент функціональних кондитерських виробів, який поєднує традиційні смакові характеристики із додатковими корисними властивостями. До складу такої продукції включаються суперфуди, пробіотики, пребіотики, натуральні екстракти та інші компоненти, що сприяють підтриманню здоров'я людини. Саме тому функціональні солодоці розглядаються багатьма виробниками як один із найбільш перспективних напрямів розвитку асортименту.

Ще однією важливою тенденцією є преміалізація кондитерської продукції. Попри складні економічні умови та зростання вартості сировини, споживачі все частіше віддають перевагу якісним виробам із натуральних інгредієнтів, авторськими рецептурами та унікальними смаковими характеристиками. У результаті зростає попит на преміальні шоколадні вироби, печиво ручної роботи, десерти з натуральними начинками та продукцію з географічною ідентифікацією походження.

Для виробників преміалізація відкриває можливість збільшення маржинальності продукції та формування стійких конкурентних переваг. Саме тому провідні світові компанії активно інвестують у розроблення нових рецептур, удосконалення дизайну упаковки та розвиток брендів.

Значний вплив на розвиток галузі здійснює цифровізація бізнес-процесів. Сучасні підприємства все активніше використовують ERP-, CRM- та BI-системи для автоматизації виробництва, управління запасами, контролю збуту та аналізу ринкової інформації. Впровадження цифрових технологій дозволяє скоротити витрати, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень та покращити контроль за використанням ресурсів.

Паралельно із цифровізацією відбувається автоматизація виробничих процесів. Використання роботизованих ліній, автоматичних систем контролю якості та цифрового моніторингу виробництва дозволяє підвищити продуктивність праці, зменшити втрати сировини та забезпечити стабільно високий рівень якості продукції.

Окремим напрямом розвитку є впровадження принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності. У сучасних умовах споживачі дедалі більше звертають увагу не лише на якість продукції, а й на екологічність виробництва та соціальну відповідальність компаній. У зв'язку з цим виробники переходять до використання екологічної упаковки, впроваджують енергоощадні технології, скорочують обсяги виробничих відходів та беруть участь у міжнародних програмах сталого розвитку.

Значного поширення набувають стандарти ESG (Environmental, Social, Governance), які передбачають оцінювання діяльності підприємств з позицій екологічної, соціальної та управлінської відповідальності. Для багатьох міжнародних компаній відповідність принципам ESG вже стала важливою конкурентною перевагою та умовою доступу до інвестиційних ресурсів.

Важливою тенденцією останніх років є розвиток контрактного виробництва та продукції Private Label. Великі торговельні мережі активно збільшують частку продукції під власними торговими марками, що створює нові можливості для виробничих підприємств. Співпраця у форматі Private Label дозволяє забезпечити стабільне завантаження виробничих потужностей, розширити ринки збуту та знизити ризики залежності від окремих торговельних марок.

Основні тенденції розвитку кондитерської галузі та оцінки їхнього впливу на діяльність підприємств систематизуємо у таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 – Ключові тенденції розвитку кондитерської галузі [8; 9; 19; 21; 24; 33]

Тенденція	Причини виникнення	Вплив на виробників	Очікуваний розвиток
Попит на функціональні солодоші	Зростання уваги до здорового харчування	Розширення асортименту та оновлення рецептур	Подальше зростання сегмента
Преміалізація продукції	Прагнення споживачів до високої якості	Зростання прибутковості продукції	Розширення преміального сегмента
Цифровізація бізнесу	Розвиток інформаційних технологій	Підвищення ефективності управління	Масове впровадження цифрових платформ
Автоматизація виробництва	Необхідність зниження витрат	Підвищення продуктивності праці	Подальше поширення роботизації
ESG та сталий розвиток	Підвищення екологічних вимог	Інвестиції в екологічні рішення	Посилення ролі ESG-стандартів
Розвиток Private Label	Посилення позицій ритейлерів	Стабільне завантаження виробництва	Подальше зростання частки Private Label
Розширення експорту	Глобалізація ринків	Диверсифікація збуту	Освоєння нових ринків

Дані таблиці 1.10 свідчать, що сучасний розвиток кондитерської галузі визначається комплексом взаємопов'язаних технологічних, економічних та споживчих факторів. При цьому більшість тенденцій безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємств через підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат та створення нових джерел конкурентних переваг.

Важливим джерелом формування сучасних тенденцій розвитку галузі є діяльність провідних світових виробників кондитерської продукції. Саме вони визначають основні напрями технологічного розвитку, інноваційної діяльності та маркетингових підходів на світовому ринку.

Аналіз діяльності провідних компаній свідчить, що основними факторами успіху в сучасній кондитерській галузі є інноваційна активність, розвиток брендів, цифровізація управління, автоматизація виробництва та системна робота над якістю продукції. Саме ці напрями забезпечують підприємствам стійкі конкурентні позиції та високий рівень ефективності діяльності.

Таблиця 1.11 – Практики провідних світових виробників кондитерської продукції та ключові чинники їх конкурентоспроможності [33; 35; 36].

Компанія	Країна	Основний сегмент продукції	Ключові чинники конкурентоспроможності	Сучасні напрями розвитку
Mars Inc.	США	Шоколад, батончики, цукерки	Глобальна мережа збуту, сильні бренди, масштаб виробництва	Автоматизація, цифровізація, ESG
Ferrero Group	Італія	Шоколадні вироби, пасти	Преміальна якість та інноваційні рецептури	Розвиток преміального сегмента
Mondelez International	США	Шоколад, печиво, снеки	Диверсифікований асортимент та міжнародна присутність	Розширення продуктового портфеля
Nestlé	Швейцарія	Кондитерські вироби та продукти харчування	Потужні R&D-центри та інновації	Функціональне харчування
Lindt & Sprüngli	Швейцарія	Преміальний шоколад	Висока якість та брендова цінність	Екологічна упаковка та преміалізація
Haribo	Німеччина	Желейні та жувальні цукерки	Впізнаваність бренду та спеціалізація	Маркетингові інновації та міжнародна експансія

В Україні розвиток кондитерської галузі відбувається в умовах воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів, дефіциту трудових ресурсів та зростання вартості енергоносіїв. Незважаючи на це, українські виробники продовжують модернізувати виробництво, розширювати експортні поставки та адаптувати продукцію до вимог міжнародних ринків. Особливого значення набуває підвищення ефективності використання ресурсів, автоматизація виробництва та розвиток інноваційної діяльності.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПП ВТК «ЛУКАС»

2.1 Характеристика ПП ВТК «Лукас»

ПП «Виробничо-торгова компанія «Лукас» є одним із провідних українських виробників кондитерської продукції, який поєднує багаторічні виробничі традиції з сучасними технологіями та інноваційними підходами до ведення бізнесу. Підприємство розташоване у місті Кременчук Полтавської області та спеціалізується на виробництві широкого асортименту кондитерських виробів, які реалізуються як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Історія компанії має глибоке родинне коріння та бере свій початок ще у 30-х роках ХХ століття. Саме в цей період Борис Лукацький, який очолював підприємство «Червоний харчовик» у місті Кременчук, займався виробництвом харчової продукції та приділяв особливу увагу розвитку кондитерського напрямку. Багаторічний досвід, накопичені рецептури та професійні знання стали основою для формування майбутньої кондитерської династії.

Подальший розвиток сімейної справи відбувався через передачу професійних знань між поколіннями. Через декілька десятиліть ідея створення власного кондитерського виробництва була реалізована представниками наступного покоління родини Лукацьких. Вирішальним поштовхом стало віднайдення архівних матеріалів та унікальних рецептів, які були розроблені засновником родинної справи. Це стало основою для формування нової бізнес-концепції та започаткування сучасного підприємства.

Офіційною датою створення підприємства вважається 16 листопада 1995 року, коли у місті Кременчук було зареєстровано мале приватне підприємство «Лукас». Практичний розвиток виробничої діяльності розпочався наприкінці 1990-х років зі створення невеликого торговельного об'єкта та першого виробничого цеху потужністю близько 100 кг продукції за зміну. Подальший розвиток підприємства супроводжувався постійним розширенням виробничих

потужностей, збільшенням асортименту продукції, впровадженням сучасних технологій та розширенням географії збуту.



Рис.2.1 – Розвиток ПП ВТК «Лукас»

На сучасному етапі ПП ВТК «Лукас» являє собою потужний виробничо-торговельний комплекс із високим рівнем технологічного оснащення. Виробничі потужності підприємства займають близько 11 гектарів території, що свідчить про значний масштаб виробництва. Ключові виробничі показники та сертифікати якості ПП ВТК «Лукас» відображено на рис.2.2. Компанія випускає понад 100 найменувань кондитерської продукції щоденно та виробляє близько 2,5 тис. тонн солодоців на місяць. Високий рівень автоматизації виробництва забезпечує значну продуктивність праці та дозволяє підтримувати стабільну якість продукції.

Особливістю діяльності ПП ВТК «Лукас» є послідовний підхід до розширення асортименту продукції. Розвиток продуктового портфеля підприємства здійснюється поступово, із попереднім тестуванням нових рецептур, оцінкою ринкового попиту та контролем відповідності встановленим стандартам якості. Такий підхід дозволяє мінімізувати виробничі ризики та забезпечувати стабільно високий рівень споживчих характеристик продукції.

Саме системний контроль якості та відповідальне ставлення до кожного нового напрямку діяльності сприяли формуванню позитивної ділової репутації підприємства як в Україні, так і за її межами.

11 га ВИРОБНИЧІ ПОТУЖНОСТІ 52 countries ЕКСПОРТУЄМО ПРОДУКЦІЮ 100 видів СОЛОДОШВ НА КОЖЕН ДЕНЬ 1 кг / сек ЦУКЕРОК МИ ВИРОБЛЯЄМО

СЕРТИФІКАТИ ЯКОСТІ



Рис.2.2 - Ключові виробничі показники та сертифікати якості ПП ВТК «Лукас»

Вагомою складовою конкурентних переваг підприємства є система управління якістю та безпечністю продукції. Підприємство здійснює виробничу діяльність відповідно до міжнародних стандартів контролю якості та безпечності харчових продуктів. Значні масштаби виробництва дозволяють підприємству ефективно використовувати виробничі потужності та забезпечувати стабільне завантаження обладнання.

Високий рівень якості продукції підтверджується наявністю міжнародних сертифікатів Halal, Rainforest Alliance, RSPO, Sedex SMETA та BRC Global Standard for Food Safety. Впровадження міжнародних стандартів сприяє розширенню експортних можливостей підприємства, підвищенню довіри споживачів та забезпечує доступ до нових ринків збуту.

Технологічною основою діяльності підприємства є використання сучасного обладнання провідних світових виробників, зокрема компанії RONDO (Швейцарія), а також постійне вдосконалення виробничих процесів. Систематична модернізація виробництва сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат на одиницю продукції та покращенню показників ефективності діяльності підприємства.

Асортиментний портфель підприємства налічує понад 100 найменувань продукції та охоплює декілька основних товарних груп: круасани, цукерки, печиво з листкового тіста, торти, вафельну продукцію та інші кондитерські вироби. Виробництво здійснюється на основі власних рецептур із використанням сучасних технологій та високоякісної сировини.

Одним із стратегічних напрямів діяльності підприємства є виробництво круасанів. ПП ВТК «Лукас» є одним із найбільших виробників даної продукції в Україні, випускаючи близько 11 млн круасанів щомісяця. Особливістю продукції є використання власних рецептур начинок та високий рівень наповнення виробів, який становить близько 32% маси готового продукту. Підприємство виробляє круасани із шістьма видами солодких начинок, що дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів та підтримувати конкурентні позиції на ринку.

Важливе місце у виробничій структурі підприємства займає виробництво цукерок. Компанія є одним із лідерів українського ринку в даному сегменті та щорічно виробляє понад 1 млрд одиниць цукерок. Асортимент налічує понад 50 найменувань продукції на основі суфле, желе та грильязу. Одним із найбільш відомих продуктів підприємства є цукерки «Пташине молоко», які були відзначені знаком якості та отримали високе визнання серед споживачів.

Ще одним ключовим напрямом діяльності підприємства є виробництво печива з листкового тіста. Підприємство належить до провідних виробників цієї категорії продукції в Україні. Особливістю виробів є використання багатошарової технології формування тіста, де кожен виріб містить понад 600 шарів. Асортимент даної групи включає дев'ять видів печива з різними смаковими характеристиками, а річний обсяг виробництва перевищує 500 млн одиниць продукції.

Окремий напрям діяльності підприємства становить виробництво тортів і святкової кондитерської продукції. Компанія щороку виготовляє близько 250 тис. тортів, пропонуючи споживачам понад 50 різновидів продукції. Завдяки широкому асортименту та використанню власних рецептур підприємство

успішно працює як у сегменті повсякденного споживання, так і у святковому сегменті ринку.

Одним із напрямів розвитку ПП ВТК «ЛУКАС» є контрактне виробництво продукції під власними торговими марками замовників (Private Label). Наявність майже 100 відпрацьованих рецептур дозволяє підприємству співпрацювати з торговельними мережами та іншими партнерами, забезпечуючи додаткові джерела доходів і більш повне використання виробничих потужностей.

Важливу роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства відіграє власний центр досліджень та розробок (R&D-центр). Його діяльність спрямована на створення нових видів продукції, удосконалення існуючих рецептур та адаптацію асортименту до змін споживчих уподобань. Наявність власного R&D-центру дозволяє скорочувати терміни розробки нової продукції, оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та формувати додаткові конкурентні переваги.

Також однією з ключових конкурентних переваг підприємства є його експортна орієнтація, карта покриття продукцією Лукас по всьому світу представлена на рис.2.3. Продукція компанії реалізується більш ніж у 50 країнах світу, що свідчить про відповідність міжнародним стандартам якості та високий рівень конкурентоспроможності на світовому ринку.



Рис.2.3 – Карта покриття продукції по всьому світу

Важливим свідченням виробничого розвитку підприємства є участь у галузевих та національних проєктах, а також встановлення 12 національних і одного світового рекорду. Отримані досягнення сприяють підвищенню впізнаваності бренду, зміцненню ділової репутації підприємства та розширенню його ринкових можливостей.

Таким чином, ПП ВТК «Лукас» є одним із відомих підприємств кондитерської галузі України, яке за роки діяльності сформувало значний виробничий, інноваційний та експортний потенціал. Підприємство характеризується широким асортиментом продукції, наявністю сучасних виробничих потужностей, міжнародних сертифікатів якості, власного центру досліджень і розробок та розвиненої системи збуту. Зазначені конкурентні переваги створюють передумови для забезпечення стабільних ринкових позицій і підвищення результативності господарської діяльності. Водночас для визначення рівня ефективності використання наявного потенціалу та виявлення резервів її подальшого підвищення необхідно здійснити комплексний аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

2.2 Аналіз фінансового стану ПП ВТК «Лукас»

Для оцінки ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас» доцільно провести комплексний аналіз структури активів і пасивів, оборотних активів, технічного стану основних засобів та показників ділової активності, ліквідності та платоспроможності за 2023–2025 роки.

Протягом 2023–2025 років вартість майна ПП ВТК «Лукас» зростає. Загальна вартість активів збільшилась на 521,8 млн грн або на 86,6%, що свідчить про активне розширення діяльності підприємства. У структурі активів переважають оборотні активи, частка яких коливається в межах 60%, що є характерним для підприємств харчової промисловості та свідчить про високу мобільність ресурсів.

Таблиця 2.1 – Аналіз вартості майна та структури активу і пасиву ПП ВТК «Лукас»

Показник	2023 р.	Питома вага, %	2024 р.	Питома вага, %	2025 р.	Питома вага, %	Абс. зміни 2025/2023, тис. грн	Темп росту 2025/2023, %
АКТИВ								
Необоротні активи	242 215	40,2	316 508	37,3	446 023	39,7	+203 808	184,1
Оборотні активи	360 110	59,8	531 098	62,7	678 055	60,3	+317 945	188,3
Баланс	602325	100,0	847606	100,0	1124078	100,0	+521 753	186,6
ПАСИВ								
Власний капітал	399 575	66,3	542 374	64,0	706 514	62,9	+306 939	176,8
Довгострокові зобов'язання	6 285	1,0	11 019	1,3	33 915	3,0	+27 630	539,6
Поточні зобов'язання	196 465	32,7	294 213	34,7	383 649	34,1	+187 184	195,3
Баланс	602 325	100,0	847 606	100,0	1124078	100,0	+521 753	186,6

Необоротні активи за досліджуваній період зросли на 203,8 млн грн, або на 84,1%, що пов'язано насамперед зі збільшенням вартості основних засобів та капітальних інвестицій.

У структурі джерел фінансування переважає власний капітал, частка якого у 2025 році становить 62,9%, що свідчить про достатній рівень фінансової незалежності підприємства. Водночас спостерігається поступове зростання частки позикового капіталу, зокрема довгострокових кредитів банків. Незважаючи на збереження високого рівня фінансової незалежності, протягом досліджуваного періоду спостерігається поступове зростання частки позикового капіталу, що є ознакою посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та потребує контролю в майбутньому.

У таблиці 2.2 виконаємо аналіз структури оборотних активів ПП ВТК «Лукас».

Оборотні активи ПП ВТК «Лукас» протягом 2023–2025 років зросли на 317,9 млн грн або на 88,3%. Найбільше зростання спостерігається за дебіторською заборгованістю за товари, роботи та послуги — у 2,3 раза. Частка дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів у 2025 році становить 42,1%, що свідчить про значне відволікання коштів у розрахунки з покупцями.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури оборотних активів ПП ВТК «Лукас»

Показник	2023 р.	Питома вага, %	2024 р.	Питома вага, %	2025 р.	Питома вага, %	Абс. зміни 2025/2023	Темп росту, %
Запаси	133 226	37,0	183 916	34,6	211 487	31,2	+78 261	158,7
Дебіторська заборгованість за товари	124 914	34,7	145 748	27,4	285 176	42,1	+160 262	228,3
Грошові кошти	68 401	19,0	120 553	22,7	112 603	16,6	+44 202	164,6
Інша дебіторська заборгованість	32 211	8,9	76 849	14,5	67 378	9,9	+35 167	209,2
Інші оборотні активи	1 358	0,4	4 032	0,8	1 411	0,2	+53	103,9
Усього оборотних активів	360 110	100,0	531 098	100,0	678 055	100,0	+317 945	188,3

Це може бути наслідком розширення обсягів реалізації або погіршення платіжної дисципліни контрагентів. Значне зростання дебіторської заборгованості є одним із основних факторів зниження ефективності використання оборотного капіталу підприємства. Внаслідок відволікання значних обсягів коштів у розрахунки з покупцями зростає потреба у додатковому фінансуванні оборотної діяльності.

Запаси також мають тенденцію до зростання, однак їх частка поступово скорочується, що свідчить про більш ефективне управління складськими залишками.

Обсяг грошових коштів у 2025 році перевищив рівень 2023 року на 44,2 млн грн, що позитивно впливає на ліквідність та платоспроможність підприємства.

У таблиці 2.3 виконаємо аналіз технічного стану та ефективності використання основних засобів ПП ВТК «Лукас».

Таблиця 2.3 – Аналіз технічного стану та ефективності використання основних засобів ПП ВТК «Лукас»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютна зміна 2025/2023	Темп росту, %
Коефіцієнт зносу	0,52	0,59	0,46	-0,06	88,5
Коефіцієнт придатності	0,48	0,41	0,54	+0,06	112,5
Фондовіддача	8,57	10,22	6,00	-2,57	70,0
Фондоємність	0,12	0,10	0,17	+0,05	141,7

У 2025 році ПП ВТК «Лукас» суттєво збільшило вартість основних засобів — на 247,8 млн грн або на 60,8%, що свідчить про активне оновлення та розширення виробничих потужностей.

Коефіцієнт зносу у 2025 році знизився до 0,46, а коефіцієнт придатності зріс до 0,54, що є позитивною тенденцією та свідчить про модернізацію основних засобів.

Разом із цим фондвіддача у 2025 році знизилась до 6,0 грн, що пояснюється значним випереджаючим зростанням вартості основних засобів порівняно з темпами зростання доходу. Це може свідчити про реалізацію масштабної інвестиційної програми, ефект від якої підприємство отримає у наступних періодах.

Важливим показником ефективності діяльності підприємства є швидкість обороту його ресурсів. Аналіз показників оборотності дозволяє оцінити ефективність використання активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, а також визначити швидкість перетворення вкладених коштів у грошову форму, результати представимо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників оборотності ПП ВТК «Лукас»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютна зміна	Темп росту, %
Коефіцієнт оборотності активів	2,77	2,13	1,88	-0,89	67,9
Період обороту активів, днів	130	169	194	+64	149,2
Оборотність запасів	9,77	7,42	7,46	-2,31	76,4
Період обороту запасів, днів	37	49	48	+11	129,7
Оборотність дебіторської заборгованості	13,36	12,40	7,39	-5,97	55,3
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	27	29	49	+22	181,5
Оборотність кредиторської заборгованості	17,32	16,53	15,05	-2,27	86,9
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	21	22	24	+3	114,3

Протягом 2023–2025 років показники ділової активності ПП ВТК «Лукас» демонструють тенденцію до уповільнення оборотності ресурсів.

Період обороту активів збільшився з 130 до 194 днів, що свідчить про зниження швидкості перетворення вкладених ресурсів у грошові кошти.

Особливо негативною тенденцією є зростання періоду погашення дебіторської заборгованості з 27 до 49 днів. Це означає, що підприємство довше очікує надходження коштів від покупців, що може негативно впливати на ліквідність. Уповільнення оборотності дебіторської заборгованості є одним із ключових негативних факторів діяльності підприємства, оскільки призводить до вилучення коштів з обороту та зниження ефективності використання фінансових ресурсів.

Проте підприємство підтримує відносно стабільні строки розрахунків із постачальниками, а оборотність запасів залишається на рівні, характерному для підприємств харчової промисловості.

Важливим етапом аналізу діяльності підприємства є оцінка фінансових результатів, оскільки саме вони характеризують ефективність господарської діяльності, здатність підприємства генерувати прибуток та забезпечувати подальший розвиток. Аналіз динаміки доходів, витрат і прибутку дозволяє визначити основні тенденції розвитку підприємства, оцінити ефективність управління витратами та виявити фактори, що впливають на формування фінансового результату.

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансових результатів діяльності ПП ВТК «Лукас»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. зміни 2025/2023, тис. грн	Темп росту 2025/2023, %
Чистий дохід від реалізації	1 669 264	1 807 311	2 108 680	+439 416	126,3
Собівартість реалізованої продукції	1 301 875	1 364 919	1 578 396	+276 521	121,2
Валовий прибуток	367 389	442 392	530 284	+162 895	144,3
Інші операційні доходи	42 951	49 441	47 539	+4 588	110,7
Адміністративні витрати	103 171	118 215	126 967	+23 796	123,1
Витрати на збут	136 063	136 459	160 442	+24 379	117,9
Інші операційні витрати	47 019	56 389	68 833	+21 814	146,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	124 087	180 770	221 581	+97 494	178,6
Фінансові витрати	12 699	11 994	11 305	-1 394	89,0
Фінансовий результат до оподаткування	114 778	174 939	202 083	+87 305	176,1
Чистий прибуток	94 118	143 404	165 682	+71 564	176,0

Протягом 2023–2025 років фінансових результати діяльності ПП ВТК «ЛУКАС» зростають. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 439,4 млн грн, або на 26,3%, що свідчить про розширення ринків збуту та зростання обсягів реалізації продукції.

Собівартість реалізованої продукції також зросла, однак темпи її зростання є нижчими за темпи зростання доходу. У результаті валовий прибуток збільшився на 44,3%, що є позитивною тенденцією та демонструє підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.

Операційний прибуток зріс майже у 1,8 раза, що пояснюється збільшенням валового прибутку та відносно помірним зростанням адміністративних і збутових витрат.

Чистий прибуток підприємства у 2025 році становив 165,7 млн грн, що на 71,6 млн грн більше порівняно з 2023 роком, що свідчить про позитивну динаміку результативності діяльності підприємства та здатність підприємства генерувати стабільний фінансовий результат навіть в умовах складної економічної ситуації.

Позитивним фактором є також зменшення фінансових витрат, що підкреслює ефективніше управління кредитним навантаженням.

Для більш глибокої оцінки ефективності діяльності підприємства необхідно проаналізувати структуру та динаміку витрат у таблиці 2.6. Аналіз витрат дозволяє визначити найбільш витратомісткі елементи діяльності підприємства, оцінити зміни у структурі операційних витрат та встановити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси. Особливо важливим такий аналіз є для підприємств харчової промисловості, де значна частка витрат припадає на сировину, енергоносії та оплату праці.

У структурі витрат ПП ВТК «Лукас» найбільшу частку займають матеріальні витрати, які у 2025 році становили 63,8% усіх операційних витрат. Це є характерним для підприємств кондитерської промисловості, де значна частка витрат припадає на сировину та матеріали.

Таблиця 2.6 – Аналіз структури та динаміки витрат ПП ВТК «Лукас»

Показник	2023 р.	Питома вага, %	2024 р.	Питома вага, %	2025 р.	Питома вага, %	Абс.зміна 2025/2023	Темп росту, %
Матеріальні витрати	1066406	67,7	1077717	65,0	1257407	63,8	+191 001	117,9
Витрати на оплату праці	264 676	16,8	301 367	18,2	368 075	18,7	+103 399	139,1
Відрахування на соціальні заходи	50 062	3,2	59 821	3,6	72 190	3,7	+22 128	144,2
Амортизація	30 178	1,9	45 942	2,8	51 887	2,6	+21 709	171,9
Інші операційні витрати	164 711	10,4	174 536	10,5	219 801	11,2	+55 090	133,4
Разом операційні витрати	1576033	100,0	1659383	100,0	1969360	100,0	+393 327	125,0

Частка матеріальних витрат має тенденцію до зниження, що є ознакою підвищення ефективності використання сировини або оптимізації виробничих процесів.

Витрати на оплату праці зросли на 39,1%, а їх частка у структурі витрат збільшилась до 18,7%, що пов'язано зі зростанням заробітної плати та необхідністю утримання кваліфікованого персоналу. Зростання витрат на оплату праці та амортизацію потребує подальшого підвищення продуктивності праці та ефективності використання основних засобів для забезпечення окупності здійснених інвестицій.

Амортизаційні відрахування зросли на 71,9%, що підтверджує активне оновлення та модернізацію основних засобів підприємства.

Загальна сума операційних витрат збільшилась на 393,3 млн грн або на 25%, однак темпи їх зростання залишаються нижчими за темпи зростання прибутку, що свідчить про підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Зростання частки витрат на персонал та амортизацію, показує, що підприємство ПП ВТК «Лукас» здійснює інвестиції у людський капітал та технічне переоснащення виробництва.

Для більш повної оцінки ефективності використання трудових та виробничих ресурсів підприємства доцільно уточнити аналіз продуктивності

праці відповідно до фактичної чисельності персоналу ПП ВТК «Лукас». Представимо їх у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз продуктивності праці, чисельності персоналу та ефективності використання основних засобів ПП ВТК «Лукас»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. зміна 2025/2023	Темп росту, %
Чисельність персоналу, осіб	780	784	777	-3	99,6
Чистий дохід, тис. грн	1 669 264	1 807 311	2 108 680	+439 416	126,3
Чистий прибуток, тис. грн	94 118	143 404	165 682	+71 564	176,0
Витрати на оплату праці, тис. грн	264 676	301 367	368 075	+103 399	139,1
Основні засоби (залишкова вартість), тис. грн	194 792	176 873	351 421	+156 629	180,4
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2 140,1	2 305,2	2 714,0	+573,9	126,8
Прибуток на одного працівника, тис. грн	120,7	182,9	213,2	+92,5	176,6
Середні витрати на оплату праці на 1 працівника, тис. грн	339,3	384,4	473,7	+134,4	139,6
Фондорентабельність, %	48,3	81,1	47,1	-1,2	97,5

Протягом 2023–2025 років чисельність персоналу ПП ВТК «Лукас» залишалася відносно стабільною та коливалась у межах 777–784 осіб. При цьому підприємству вдалося забезпечити суттєве зростання фінансових результатів без збільшення чисельності працівників, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Продуктивність праці за досліджуваний період зросла на 26,8% і у 2025 році становила 2 714 тис. грн доходу на одного працівника. Це є характеристикою підвищення ефективності організації праці, автоматизації окремих процесів та зростання обсягів реалізації продукції.

Прибуток на одного працівника зріс на 76,6%, що є позитивною тенденцією та свідчить про значне підвищення результативності діяльності підприємства.

Середні витрати на оплату праці одного працівника зросли на 39,6%, що пов'язано зі зростанням рівня заробітної плати та необхідністю утримання кваліфікованого персоналу в умовах дефіциту кадрів.

Показник фондорентабельності у 2024 році суттєво зріс, однак у 2025 році знизився до 47,1%. Це пояснюється значним збільшенням вартості основних

засобів підприємства внаслідок масштабних інвестицій у модернізацію та розширення виробничих потужностей. Незважаючи на тимчасове зниження показника, оновлення виробничої бази створює передумови для подальшого зростання ефективності діяльності підприємства у майбутніх періодах. Зниження фондорентабельності свідчить про те, що введені в експлуатацію основні засоби ще не забезпечили пропорційного приросту прибутку, що потребує підвищення рівня їх завантаження та ефективності використання.

Для комплексної оцінки фінансового стану ПП ВТК «Лукас» виконаємо аналіз ліквідності та фінансової стійкості підприємства у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників ліквідності ПП ВТК «Лукас»

Показник	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютна зміна 2025/2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1,0–2,0	1,83	1,81	1,77	-0,06
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7–1,0	1,15	1,18	1,22	+0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,35	0,35	0,41	0,29	-0,06
Чистий оборотний капітал, тис. грн	>0	163 645	236 885	294 406	+130 761

Аналіз показників ліквідності показує, що підприємство ПП ВТК «ЛУКАС» має достатній рівень платоспроможності протягом усього досліджуваного періоду.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023–2025 роках перевищує нормативне значення та коливається в межах 1,77–1,83, що свідчить про здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності має позитивну тенденцію до зростання та у 2025 році становить 1,22, що перевищує нормативне значення. Це означає, що навіть без урахування запасів підприємство має достатньо ліквідних активів для покриття поточних боргів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2025 році становить 0,29, що відповідає нормативному рівню та свідчить про достатній обсяг найбільш ліквідних активів.

Чистий оборотний капітал протягом аналізованого періоду зріс на 130,8 млн грн, що є позитивною тенденцією та свідчить про зміцнення фінансової стабільності підприємства. У таблиці 2.9 виконаємо аналіз показників фінансової стійкості.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників фінансової стійкості ПП ВТК «Лукас»

Показник	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.	зміни 2025/2023
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,66	0,64	0,63	-0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	1,51	1,56	1,59	+0,08
Коефіцієнт фінансового ризику	<1,0	0,51	0,57	0,59	+0,08
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2–0,5	0,39	0,42	0,37	-0,02
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	>0,1	0,45	0,45	0,43	-0,02
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	<0,5	0,34	0,36	0,37	+0,03

Показники фінансової стійкості ПП ВТК «ЛУКАС» демонструє достатньо стабільний фінансовий стан підприємства та високий рівень фінансової незалежності.

Коефіцієнт автономії протягом 2023–2025 років перевищує нормативне значення та у 2025 році становить 0,63. Це означає, що понад 60% активів підприємства сформовано за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової залежності має тенденцію до незначного зростання, що свідчить про поступове збільшення використання позикового капіталу для фінансування діяльності підприємства. Проте його значення залишається у межах нормативу.

Коефіцієнт фінансового ризику у 2025 році становить 0,59, що є помірним рівнем залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу знаходиться у межах нормативного значення, та демонструє достатній рівень мобільності власних фінансових ресурсів підприємства.

Результати аналізу свідчать про високий рівень фінансової стійкості ПП ВТК «Лукас», достатню платоспроможність та здатність підприємства забезпечувати фінансову основу для реалізації подальших заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ПП ВТК «Лукас» свідчить про наявність позитивної динаміки більшості показників діяльності підприємства. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів, серед яких зростання дебіторської заборгованості, уповільнення оборотності активів, зниження фондівіддачі та фондорентабельності, а також поступове збільшення залежності від позикових джерел фінансування. Виявлені тенденції формують основу для подальшого стратегічного аналізу підприємства та розробки напрямів підвищення ефективності його діяльності.

2.3 SWOT- та PEST-аналіз ПП ВТК «Лукас»

Для формування напрямів підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «ЛУКАС» доцільно провести SWOT- та PEST-аналіз підприємства. SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. PEST-аналіз, у свою чергу, дає змогу оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність підприємства.

Результати SWOT-аналізу свідчать про те, що ПП ВТК «ЛУКАС» перебуває на стадії активного розвитку та характеризується високим рівнем внутрішнього потенціалу. Підприємство демонструє стійке зростання доходів, прибутку та активів, що підтверджує ефективність обраної бізнес-моделі та конкурентоспроможність продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ПП ВТК «ЛУКАС»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень прибутковості та стабільне зростання чистого прибутку	Зростання дебіторської заборгованості
Високий рівень фінансової стійкості та ліквідності	Уповільнення оборотності активів
Стабільне зростання доходу від реалізації продукції	Зростання витрат на оплату праці
Активна модернізація виробничих потужностей	Значна залежність від вартості сировини
Високий рівень продуктивності праці	Висока матеріаломісткість виробництва
Відомий бренд та сильні ринкові позиції	Поступове збільшення кредитного навантаження
Значні інвестиції у розвиток підприємства	Залежність від енергетичних ресурсів
Достатній рівень забезпеченості власним капіталом	Ризики зниження купівельної спроможності населення
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення експорту продукції	Воєнні ризики та нестабільна економічна ситуація
Вихід на нові ринки збуту	Інфляційні процеси та зростання вартості сировини
Автоматизація та цифровізація виробництва	Посилення конкуренції на ринку кондитерських виробів
Розширення асортименту продукції	Перебої в логістиці та енергопостачанні
Зростання попиту на українську продукцію	Коливання валютних курсів
Розвиток онлайн-каналів продажу	Зниження платоспроможності споживачів
Використання сучасних маркетингових інструментів	Дефіцит кваліфікованого персоналу
Залучення інвестицій та грантових програм	Податкові та регуляторні зміни

Найбільш вагомими сильними сторонами підприємства є високий рівень фінансової стійкості, абсолютний тип фінансової стійкості, стабільне зростання чистого прибутку, активна модернізація виробничих потужностей та значна експортна орієнтація. Важливою конкурентною перевагою також є наявність власного R&D-центру, що дозволяє підприємству швидко адаптувати продукцію до змін ринкового попиту та створювати нові продуктові рішення.

Особливу цінність для підприємства становить висока диверсифікація асортименту. На відміну від багатьох кондитерських виробників, компанія не залежить від однієї товарної категорії, а формує доходи за рахунок декількох напрямів: виробництва цукерок, круасанів, листкового печива, тортів та

продукції Private Label. Це суттєво знижує операційні ризики та забезпечує стійкість бізнесу.

Разом із тим аналіз виявив низку слабких сторін. Найбільш суттєвою проблемою є значне зростання дебіторської заборгованості, яка за 2023–2025 роки збільшилась більш ніж удвічі. Це свідчить про збільшення обсягів реалізації на умовах відстрочення платежів та потенційно може негативно впливати на ліквідність підприємства. Додатковим ризиком є уповільнення оборотності активів, що може свідчити про збільшення потреби в оборотному капіталі.

Результати SWOT-аналізу показують, що підприємство має значні можливості для подальшого розвитку. Насамперед це пов'язано з розширенням експортної діяльності, зростанням попиту на українську продукцію на міжнародних ринках, розвитком контрактного виробництва та використанням сучасних цифрових інструментів для просування продукції.

Серед зовнішніх загроз найбільший вплив мають воєнні ризики, інфляція, зростання вартості енергоносіїв та сировини, а також дефіцит трудових ресурсів. З огляду на високу матеріаломісткість кондитерського виробництва, саме цінові коливання на основні види сировини можуть суттєво впливати на рівень прибутковості підприємства.

Результати SWOT-аналізу свідчать про те, що стратегія подальшого розвитку ПП ВТК «Лукас» повинна базуватися на використанні сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей, насамперед шляхом розширення експорту, розвитку інноваційної діяльності та подальшої модернізації виробництва.

Для поглиблення результатів SWOT-аналізу та визначення можливих напрямів подальшого розвитку підприємства доцільно сформулювати матрицю стратегічних рішень. Такий підхід дозволяє поєднати внутрішні можливості підприємства із факторами зовнішнього середовища та визначити найбільш перспективні напрями підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас». Матрицю відобразимо в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Матриця стратегічних рішень SWOT для ПП ВТК «Лукас»

Поле	Стратегічний напрям
SO (Strengths–Opportunities)	Розширення експортної діяльності шляхом використання міжнародної сертифікації, широкого асортименту продукції та позитивної ділової репутації підприємства
ST (Strengths–Threats)	Зниження негативного впливу інфляції та зростання вартості ресурсів за рахунок модернізації виробництва, впровадження енергоощадних технологій та автоматизації процесів
WO (Weaknesses–Opportunities)	Підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю шляхом цифровізації бізнес-процесів та впровадження сучасних інструментів контролю розрахунків із контрагентами
WT (Weaknesses–Threats)	Диверсифікація ринків збуту, підвищення енергоефективності виробництва та оптимізація структури витрат для зменшення впливу зовнішніх ризиків

Побудована матриця стратегічних рішень свідчить, що ПП ВТК «Лукас» має достатній внутрішній потенціал для реалізації активної стратегії розвитку. Найбільш перспективним напрямом є використання існуючих конкурентних переваг підприємства для розширення присутності на міжнародних ринках та збільшення обсягів експорту. Водночас результати аналізу вказують на необхідність підвищення ефективності управління оборотним капіталом, насамперед дебіторською заборгованістю, а також подальшої модернізації виробництва та впровадження енергоефективних технологій.

Таким чином, результати матриці SWOT підтверджують доцільність розробки заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення довгострокового розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПП ВТК «Лукас» доцільно провести PEST-аналіз підприємства. Такий аналіз дозволяє систематизувати основні фактори макросередовища та визначити їх потенційний вплив на діяльність і стратегічний розвиток підприємства.

Таблиця 2.12 – PEST-аналіз ПП ВТК «Лукас»

Фактор	Характеристика впливу на підприємство
Політичні фактори (Political)	
Воєнний стан в Україні	Ускладнення логістики, ризики для виробництва та збуту
Податкова політика держави	Вплив на рівень витрат та фінансові результати
Державне регулювання харчової промисловості	Необхідність дотримання стандартів якості та безпеки
Євроінтеграційні процеси	Можливість виходу на європейські ринки
Економічні фактори (Economic)	
Інфляція	Зростання вартості сировини та витрат підприємства
Коливання валютного курсу	Вплив на імпорту сировину та обладнання
Зниження купівельної спроможності населення	Потенційне скорочення попиту
Зростання цін на енергоносії	Підвищення собівартості продукції
Соціальні фактори (Social)	
Зміна споживчих уподобань	Зростання попиту на якісну та натуральну продукцію
Демографічні зміни	Вплив на структуру попиту
Міграційні процеси	Дефіцит трудових ресурсів
Підвищення уваги до здорового харчування	Необхідність оновлення асортименту
Технологічні фактори (Technological)	
Автоматизація виробництва	Підвищення продуктивності праці
Розвиток цифрового маркетингу	Розширення каналів збуту
Впровадження енергоефективних технологій	Зниження витрат підприємства
Інновації у виробництві харчової продукції	Підвищення конкурентоспроможності

Проведений PEST-аналіз дозволяє зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність ПП ВТК «Лукас» здійснюють економічні та політичні фактори зовнішнього середовища. Саме вони формують основні ризики та обмеження розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Політичні фактори мають визначальний характер через продовження воєнного стану в Україні. Для підприємства це означає додаткові витрати на логістику, ризики порушення ланцюгів постачання, необхідність адаптації виробничих процесів до кризових умов та підвищення рівня невизначеності при стратегічному плануванні. Водночас євроінтеграційні процеси відкривають нові перспективи для експорту продукції на ринки Європейського Союзу.

Економічні фактори мають критичний вплив на діяльність підприємства. Високий рівень інфляції, коливання валютного курсу та зростання цін на

енергоносії безпосередньо впливають на собівартість продукції. Для підприємства, у структурі витрат якого понад 60% становлять матеріальні витрати, цей фактор є одним із найбільш значущих. Разом із тим зростання доходів населення окремих зарубіжних ринків створює додаткові можливості для розвитку експорту.

Соціальні фактори мають переважно позитивний вплив. Сучасні споживачі дедалі більше уваги приділяють якості продукції, безпечності харчових продуктів та репутації виробника. Наявність міжнародної сертифікації FSSC 22000 та впізнаваного бренду дозволяє підприємству ефективно використовувати ці тенденції. Водночас негативний вплив має скорочення трудових ресурсів внаслідок міграційних процесів.

Технологічні фактори є найбільш перспективним джерелом конкурентних переваг підприємства. Активна модернізація виробництва, використання сучасного обладнання, функціонування власного R&D-центру та розвиток цифрових інструментів маркетингу створюють передумови для подальшого підвищення ефективності діяльності та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Для більш об'єктивної оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПП ВТК «Лукас» доцільно здійснити їх експертне ранжування за силою та напрямом впливу. Це дозволяє визначити найбільш значущі фактори, які необхідно враховувати під час розробки заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства та формування його стратегії розвитку.

Таблиця 2.13 – Експертна оцінка факторів зовнішнього середовища ПП ВТК «Лукас»

Фактор	Сила впливу	Напрямок впливу
Воєнний стан	Висока	Негативний
Інфляція	Висока	Негативний
Євроінтеграція	Висока	Позитивний
Автоматизація виробництва	Висока	Позитивний
Міграція трудових ресурсів	Середня	Негативний

Результати експертної оцінки свідчать, що на діяльність ПП ВТК «Лукас» найбільший вплив мають політичні та економічні фактори зовнішнього середовища. До найбільш вагомих негативних чинників належать воєнний стан та інфляційні процеси, які безпосередньо впливають на рівень виробничих витрат, логістичні процеси та купівельну спроможність споживачів. Водночас суттєві можливості для розвитку підприємства створюють процеси євроінтеграції та впровадження сучасних технологій автоматизації виробництва, які сприяють підвищенню продуктивності праці, розширенню експортних можливостей та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Отже, результати PEST-аналізу та експертної оцінки факторів зовнішнього середовища свідчать про необхідність адаптації діяльності ПП ВТК «Лукас» до сучасних викликів ринкового середовища. Проведене дослідження дозволило виявити ключові проблеми та фактори, що стримують підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема зростання впливу інфляційних процесів, підвищення вартості енергетичних ресурсів, ризику, пов'язані з воєнним станом, а також необхідність подальшого вдосконалення управління ресурсами підприємства. Було встановлено наявність значних можливостей для розвитку, пов'язаних із розширенням експортної діяльності, автоматизацією виробництва, впровадженням енергоефективних технологій та активізацією інноваційної діяльності. Виявлені проблеми, резерви та перспективи розвитку стануть основою для обґрунтування та розробки напрямів підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас» у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Пропозиції підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас»

Проведений у другому розділі аналіз діяльності ПП ВТК «Лукас» засвідчив, що підприємство має достатній виробничий, фінансовий та інноваційний потенціал для подальшого розвитку. Разом із тим дослідження дозволило виявити низку проблемних аспектів, які можуть стримувати зростання ефективності діяльності підприємства у довгостроковій перспективі. До таких проблем належать зростання дебіторської заборгованості, уповільнення оборотності активів, зниження фондорентабельності, зростання вартості енергетичних ресурсів, а також посилення впливу зовнішніх ризиків, пов'язаних із воєнним станом, інфляційними процесами та дефіцитом трудових ресурсів.

Результати SWOT- та PEST-аналізу свідчать про наявність значних можливостей для розвитку підприємства. ПП ВТК «Лукас» володіє сучасними виробничими потужностями, широким асортиментом продукції, власним центром досліджень і розробок, міжнародними сертифікатами якості та значним експортним потенціалом. Це створює сприятливі передумови для реалізації комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства.

З метою усунення виявлених проблем та забезпечення подальшого розвитку підприємства запропоновано систему взаємопов'язаних напрямів підвищення ефективності діяльності, представлених у таблиці 3.1. Розробка запропонованих заходів базується на результатах проведеного фінансово-економічного аналізу, SWOT- та PEST-аналізу, а також враховує сучасні тенденції розвитку світової кондитерської галузі, розглянуті у першому розділі роботи. Для забезпечення системного підходу кожна виявлена проблема була пов'язана із відповідним напрямом вирішення та конкретним заходом щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 3.1 – Напрями підвищення ефективності діяльності ПП ВТК

«Лукас»

Виявлена проблема	Напрямок вирішення	Запропонований захід	Очікуваний результат
Зростання витрат на енергоресурси	Підвищення енергетичної ефективності та енергетичної незалежності підприємства	Встановлення сонячної електростанції для часткового забезпечення виробництва електроенергією	Скорочення витрат на електроенергію, зниження собівартості продукції
Зростання дебіторської заборгованості	Удосконалення системи управління оборотним капіталом	Впровадження цифрової системи управління дебіторською заборгованістю	Прискорення оборотності коштів та покращення ліквідності
Зниження фондорентабельності	Підвищення ефективності використання виробничих потужностей	Розширення напрямку Private Label та збільшення завантаження виробничих потужностей	Підвищення фондівіддачі та фондорентабельності
Висока залежність від традиційних ринків збуту	Диверсифікація каналів реалізації продукції	Розширення експорту до країн ЄС та Близького Сходу	Збільшення обсягів реалізації та зниження ринкових ризиків
Зміна споживчих переваг	Інноваційний розвиток та оновлення асортименту	Розробка функціональних кондитерських виробів (зі знизеним вмістом цукру, підвищеним вмістом білка та функціональними інгредієнтами)	Розширення цільової аудиторії та підвищення конкурентоспроможності
Дефіцит персоналу	Підвищення продуктивності праці та автоматизація виробництва	Автоматизація окремих виробничих процесів	Скорочення виробничих витрат та підвищення продуктивності праці
Воєнні та логістичні ризики	Підвищення стійкості бізнес-моделі підприємства	Диверсифікація каналів збуту та розвиток онлайн-каналів експорту	Зниження залежності від окремих ринків та підвищення стабільності діяльності

Дані таблиці 3.1 свідчать, що запропоновані напрями розвитку охоплюють усі ключові складові функціонування ПП ВТК «Лукас»: виробничу, фінансову, інноваційну, збутову та організаційну. Особливістю сформованої системи заходів є її комплексний характер, оскільки реалізація кожного із запропонованих рішень спрямована не лише на усунення окремих проблем, а й

на формування довгострокових конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Важливо зазначити, що запропоновані заходи узгоджуються із сучасними тенденціями розвитку світової кондитерської галузі, розглянутими у першому розділі роботи. Зокрема, розробка функціональних кондитерських виробів відповідає тенденції зростання попиту на продукцію для здорового харчування, розвиток напрямку Private Label – поширенню контрактного виробництва, а впровадження сонячної електростанції та цифрових інструментів управління дебіторською заборгованістю – процесам цифровізації бізнесу та реалізації принципів сталого розвитку.

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку є підвищення рівня енергетичної незалежності підприємства шляхом використання відновлюваних джерел енергії. Для підприємств харчової промисловості витрати на електроенергію є вагомим складовою собівартості продукції. Крім безпосереднього економічного ефекту, впровадження сонячної електростанції сприятиме зниженню ризиків, пов'язаних із перебоями енергопостачання, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану. Водночас реалізація такого проєкту відповідатиме сучасним принципам ESG-орієнтованого управління та екологічної відповідальності бізнесу.

Важливим резервом підвищення ефективності діяльності підприємства є вдосконалення системи управління оборотним капіталом. Проведений аналіз показав суттєве зростання дебіторської заборгованості та уповільнення її оборотності. У зв'язку з цим доцільним є впровадження цифрових інструментів контролю розрахунків із контрагентами, автоматичного моніторингу строків платежів та системи рейтингування клієнтів залежно від платіжної дисципліни.

Окремої уваги заслуговує питання підвищення ефективності використання виробничих потужностей. Незважаючи на активну модернізацію виробництва, підприємству необхідно забезпечити більш повне завантаження наявного обладнання. Одним із шляхів вирішення цього завдання є розвиток напрямку

Private Label, який дозволяє залучати додаткові обсяги замовлень без суттєвого збільшення постійних витрат.

Крім наведених заходів, важливим напрямом розвитку підприємства є розширення експортної діяльності та впровадження інноваційних видів продукції. Проведений аналіз тенденцій розвитку кондитерської галузі засвідчив стійке зростання попиту на функціональні солодощі, продукцію зі зниженим вмістом цукру та вироби з додатковими корисними властивостями. Наявність власного R&D-центру створює для ПП ВТК «Лукас» необхідні передумови для освоєння нових ринкових ніш, підвищення доданої вартості продукції та зміцнення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку.

Зважаючи на різний рівень складності реалізації, обсяг необхідних інвестицій та очікуваний економічний ефект, доцільно ранжувати запропоновані заходи за пріоритетністю впровадження. Це дозволить визначити напрями, реалізація яких забезпечить найбільший вплив на підвищення ефективності діяльності підприємства в коротко- та середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.2 – Матриця пріоритетності заходів щодо підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «ЛУКАС»

Напрямок розвитку	Очікуваний ефект	Необхідні інвестиції	Пріоритет
Встановлення сонячної електростанції	Високий	Високі	Високий
Впровадження системи управління дебіторською заборгованістю	Високий	Низькі	Високий
Розвиток напрямку Private Label	Високий	Середні	Високий
Розширення експорту	Середній–високий	Середні	Середній
Розробка функціональних кондитерських виробів	Середній	Середні	Середній
Автоматизація окремих виробничих процесів	Середній	Високі	Середній
Розвиток онлайн-каналів збуту	Середній	Низькі	Середній

Результати ранжування свідчать, що найбільш пріоритетними для ПП ВТК «Лукас» є заходи, спрямовані на скорочення виробничих витрат, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та більш повне завантаження наявних виробничих потужностей. Саме ці напрями здатні забезпечити найбільш

відчутний економічний ефект у відносно короткі строки та сприяти зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Особливу увагу доцільно приділити проєкту встановлення сонячної електростанції, який дозволяє одночасно вирішити проблему зростання витрат на електроенергію, підвищити енергетичну незалежність підприємства та знизити вплив зовнішніх ризиків, пов'язаних із нестабільністю енергопостачання. Крім того, реалізація цього проєкту відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку та підвищенню екологічної відповідальності бізнесу.

Узагальнюючи запропоновані напрями розвитку, можна зробити висновок, що найбільший економічний ефект для підприємства можуть забезпечити заходи, спрямовані на скорочення енергетичних витрат, підвищення ефективності управління оборотним капіталом та повніше використання виробничих потужностей. Саме тому в подальшому доцільно більш детально обґрунтувати проєкт впровадження сонячної електростанції як один із найбільш перспективних напрямів підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас».

3.2 Розробка лінійки функціональних кондитерських виробів «Lukas Balance» як напрям підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас»

У сучасних умовах розвитку кондитерської галузі одним із найбільш перспективних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств є розроблення інноваційної продукції, яка відповідає новим споживчим тенденціям. Проведений у першому розділі аналіз світового ринку кондитерських виробів засвідчив зростання попиту на функціональні харчові продукти, продукцію зі зниженим вмістом цукру, підвищеним вмістом білка та клітковини, а також вироби з натуральними інгредієнтами та додатковими корисними властивостями.

Актуальність даного напрямку зумовлена також поширенням здорового способу життя, збільшенням кількості споживачів, які контролюють

калорійність раціону, рівень споживання цукру та віддають перевагу продуктам із покращеною харчовою цінністю. За оцінками міжнародних аналітичних агентств, сегмент функціональних продуктів харчування є одним із найбільш швидкозростаючих на світовому продовольчому ринку та демонструє стабільне зростання навіть в умовах економічної нестабільності.

Для ПП ВТК «Лукас» реалізація такого проєкту є особливо доцільною з огляду на наявність власного центру досліджень і розробок (R&D-центру), сучасних виробничих потужностей та значного досвіду створення нових видів кондитерської продукції. Використання наявної виробничої бази дозволяє мінімізувати потребу у придбанні додаткового обладнання та зосередити інвестиції на розробці рецептур, сертифікації продукції та маркетинговому просуванні нової торгової лінійки.

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства пропонується створення нової функціональної лінійки продукції під умовною назвою «Lukas Balance». Концепція лінійки передбачає виробництво кондитерських виробів зі знизеним вмістом цукру, підвищеним вмістом білка та клітковини із застосуванням натуральних інгредієнтів і сучасних цукрозамінників.

Основними перевагами нової продукції мають стати:

- знижена калорійність порівняно з традиційними кондитерськими виробами;
- відсутність доданого цукру або його мінімальний вміст;
- підвищений вміст білка;
- високий вміст харчових волокон;
- використання натуральних інгредієнтів;
- можливість споживання особами, які контролюють рівень споживання цукру та калорій.

До складу нової продуктової лінійки пропонується включити декілька видів функціонального печива, характеристику яких наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Асортимент функціональної лінійки «Lukas Balance»

Вид продукції	Основні інгредієнти	Функціональні властивості	Калорійність, ккал/100 г
Protein Fit Cookie	Вівсяне борошно, сироватковий протеїн, насіння чіа, еритрит, стевія	Підвищений вміст білка, низький вміст цукру	250–280
Chia & Fiber Cookie	Вівсяні висівки, насіння чіа, льон, клітковина, еритрит	Високий вміст клітковини та Омега-3	220–250
Lentil Protein Cookie	Борошно червоної сочевиці, протеїн, насіння гарбуза, стевія	Джерело рослинного білка та мінералів	240–270
Zucchini Light Cookie	Кабачок, вівсяне борошно, насіння льону, стевія	Знижена калорійність та високий вміст клітковини	180–220

Запропонована продукція орієнтована на декілька цільових сегментів споживачів: прихильників здорового способу життя, осіб, які контролюють масу тіла, спортсменів, людей із підвищеною увагою до складу харчових продуктів, а також споживачів, які прагнуть зменшити споживання цукру без відмови від кондитерських виробів. Для оцінювання конкурентних переваг нової продукції доцільно порівняти її основні характеристики з традиційним печивом, яке представлено на українському ринку, порівняння відображене у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Порівняльна характеристика традиційного та функціонального печива

Показник	Традиційне печиво	Lukas Balance
Калорійність, ккал/100 г	450–520	180–280
Вміст цукру, г	25–35	0–3
Білки, г	5–7	10–22
Клітковина, г	1–3	7–15
Глікемічний індекс	Високий	Низький
Додаткові функціональні компоненти	Відсутні	Чіа, льон, протеїн, клітковина

Запропонована продукція має суттєві конкурентні переваги порівняно з традиційними кондитерськими виробами. Насамперед це стосується зниження калорійності, зменшення вмісту цукру та підвищення харчової цінності продукції. Використання еритриту та стевії як натуральних підсолоджувачів дозволяє забезпечити приємні смакові властивості без значного збільшення калорійності виробів.

Крім маркетингових переваг, запуск нової продуктової лінійки дозволить підприємству розширити асортимент продукції, освоїти нові сегменти ринку та збільшити обсяги реалізації. Додатковою перевагою є можливість використання наявних виробничих потужностей підприємства, що суттєво знижує обсяг необхідних інвестицій порівняно зі створенням нового виробничого напрямку.

Для реалізації проєкту необхідно здійснити інвестиції у розробку рецептур, проведення лабораторних досліджень, сертифікацію продукції, створення дизайну упаковки та маркетингове просування нової лінійки продукції. Структуру необхідних інвестицій наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Інвестиційні витрати на реалізацію проєкту «Lukas Balance»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Розробка рецептур нової продукції	300
Лабораторні дослідження та тестування	200
Сертифікація продукції	250
Розробка дизайну упаковки та брендингу	150
Маркетингове просування	800
Підготовка виробництва та запуск першої партії	800
Разом	2 500

Загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації проєкту, становить 2,5 млн грн. Основну частку витрат формують маркетингове просування продукції та запуск виробництва, що є характерним для виведення нової продуктової лінійки на ринок. Водночас наявність у ПП ВТК «Лукас» власного R&D-центру та виробничих потужностей дозволяє уникнути значних капіталовкладень у придбання нового обладнання.

Реалізацію проєкту передбачається розпочати у 2026 році. Протягом восьми місяців буде здійснюватися розробка рецептур нової продукції, проведення лабораторних досліджень, сертифікація, розробка дизайну упаковки, маркетингова підготовка та запуск виробництва. Загальний обсяг інвестицій становить 2,5 млн грн.

Починаючи з 2027 року планується комерційний запуск нової лінійки функціонального печива «Lukas Balance». Продукція буде орієнтована на

споживачів, які дотримуються принципів здорового харчування, контролюють калорійність раціону та прагнуть зменшити споживання цукру.

Для оцінювання потенційного економічного ефекту від впровадження нової лінійки функціонального печива «Lukas Balance» необхідно визначити основні параметри реалізації продукції. Насамперед доцільно обґрунтувати фасування продукції, середню ціну реалізації та можливий дохід від продажу однієї тонни готової продукції. Результати розрахунків наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Основні параметри реалізації продукції «Lukas Balance»

Показник	Значення
Маса упаковки	100 г
Середня відпускна ціна виробника	55 грн/упак.
Кількість упаковок в 1 т продукції	10 000 шт.
Дохід з 1 т продукції	550 тис. грн

Як свідчать дані таблиці 3.5, реалізація продукції у фасуванні по 100 г дозволяє сформувати доступну ціну для кінцевого споживача та водночас забезпечити достатній рівень доходу для підприємства. При середній відпускній ціні 55 грн за упаковку дохід від реалізації однієї тонни продукції становитиме 550 тис. грн.

На наступному етапі доцільно спрогнозувати обсяги реалізації та виручку від продажу нової продукції. При прогнозуванні враховано можливості збутової мережі ПП ВТК «Лукас», тенденції розвитку ринку функціональних харчових продуктів та поступове зростання впізнаваності нової торгової марки. Результати прогнозу наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Прогноз виручки від реалізації продукції «Lukas Balance»

Показник	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Обсяг реалізації, т	30	39	51
Кількість упаковок, тис. шт.	300	390	510
Ціна реалізації, грн/упак.	55	55	55
Виручка від реалізації, млн грн	16,50	21,45	28,05

Дані таблиці 3.6 свідчать про позитивну динаміку обсягів реалізації продукції. У перший рік комерційного впровадження проекту планується реалізувати 30 тонн продукції, що забезпечить виручку в розмірі 16,5 млн грн. У

2028 році прогнозується збільшення обсягів продажу до 39 тонн, а у 2029 році – до 51 тонни. У результаті виручка від реалізації продукції може зрости до 28,05 млн грн.

Для визначення економічної доцільності проекту необхідно оцінити фінансові результати його реалізації. З цією метою враховано виробничу собівартість, витрати на збут та маркетинг, адміністративні витрати і податок на прибуток. Розрахунок прогнозованого чистого прибутку наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогноз фінансових результатів проекту

Показник	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Виручка від реалізації, млн грн	16,50	21,45	28,05
Виробнича собівартість (60 %), млн грн	9,90	12,87	16,83
Витрати на збут та маркетинг (10 %), млн грн	1,65	2,15	2,81
Адміністративні витрати (5 %), млн грн	0,83	1,07	1,40
Прибуток до оподаткування, млн грн	4,12	5,36	7,01
Податок на прибуток (18 %), млн грн	0,74	0,96	1,26
Чистий прибуток (грошовий потік), млн грн	3,38	4,40	5,75

Згідно з результатами розрахунків, наведеними у таблиці 3.7, чистий прибуток від реалізації проекту становитиме 3,38 млн грн у 2027 році, 4,40 млн грн у 2028 році та 5,75 млн грн у 2029 році. Отримані результати свідчать про високий потенціал нової продуктової лінійки та можливість забезпечення стабільного зростання фінансових результатів підприємства.

Для врахування фактора часу та ризику майбутні грошові потоки необхідно привести до поточної вартості шляхом дисконтування. Ставка дисконтування прийнята на рівні 18 %, що відповідає рівню ризику інноваційних проектів у харчовій промисловості України. Розрахунок дисконтованих грошових потоків наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок дисконтованих грошових потоків проекту

Рік	Грошовий потік, млн грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований потік, млн грн
2026	-2,50	1,000	-2,50
2027	3,38	0,847	2,86
2028	4,40	0,718	3,16
2029	5,75	0,609	3,50
Разом			9,52

Дані таблиці 3.8 показують, що сума дисконтованих грошових потоків за весь період реалізації проєкту становить 9,52 млн грн. Це значно перевищує обсяг початкових інвестицій, що свідчить про потенційну ефективність запропонованого проєкту. На основі отриманих дисконтованих грошових потоків визначимо основні показники ефективності інвестиційного проєкту. Результати розрахунків наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Розрахунок показників ефективності проєкту «Lukas Balance»

Показник	Формула	Розрахунок	Значення
Сума дисконтованих грошових потоків, млн грн	$\Sigma PV = \Sigma CF_t / (1+r)^t$, де ΣPV – сума дисконтованих грошових потоків; IC – початкові інвестиції; CF_t – грошовий потік у році t ; r – ставка дисконтування.	$3,38/1,18 + 4,40/1,18^2 + 5,75/1,18^3$	9,52
Чиста приведена вартість (NPV), млн грн	$NPV = \Sigma PV - IC$	$9,52 - 2,50$	7,02
Індекс прибутковості (PI)	$PI = \Sigma PV / IC$	$9,52 / 2,50$	3,81
Внутрішня норма прибутковості (IRR), %	$NPV = 0$	$-2,50 + 3,38/(1+IRR) + 4,40/(1+IRR)^2 + 5,75/(1+IRR)^3 = 0$	145,2
Дисконтований період окупності (DPP), років	$DPP = IC / PV_1$	$2,50 / 2,86$	0,87

Результати розрахунків свідчать про високу економічну ефективність запропонованого проєкту. Чиста приведена вартість є додатною та становить 7,02 млн грн, що підтверджує перевищення дисконтованих доходів над початковими інвестиціями. Значення індексу прибутковості дорівнює 3,81, тобто кожна вкладена гривня забезпечує отримання 3,81 грн дисконтованих надходжень. Внутрішня норма прибутковості значно перевищує прийнятну ставку дисконтування, а дисконтований період окупності становить менше одного року. Реалізація проєкту зі створення та виведення на ринок лінійки функціонального печива «Lukas Balance» є економічно обґрунтованою та дозволить ПП ВТК «Лукас» підвищити прибутковість діяльності, зміцнити конкурентні позиції на ринку та розширити присутність у перспективному сегменті функціональних харчових продуктів.

3.3 Організаційні заходи щодо підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас»

На відміну від проєкту запуску нової лінійки функціонального печива, який потребує фінансових інвестицій та дозволяє отримати безпосередній економічний ефект, важливе значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства мають організаційні заходи розвитку. У сучасних умовах ефективність діяльності виробничих підприємств значною мірою визначається рівнем інноваційності, екологічної відповідальності та здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

З урахуванням результатів проведеного аналізу та сучасних тенденцій розвитку світової кондитерської галузі для ПП ВТК «Лукас» доцільно запропонувати впровадження ESG-орієнтованої моделі розвитку та створення системи підтримки внутрішніх інновацій.

Таблиця 3.11 – Організаційні заходи щодо підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас»

Напрямок	Суть заходу	Очікуваний результат
Формування ESG-орієнтованої моделі розвитку	Екологічна упаковка, енергоефективність, соціальні програми	Підвищення репутації та інвестиційної привабливості
Розвиток системи внутрішніх інновацій	Корпоративний банк ідей та програма підтримки інновацій	Активізація інноваційної діяльності персоналу

Дані таблиці 3.11 свідчать, що запропоновані заходи спрямовані на формування довгострокових конкурентних переваг підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Впровадження принципів ESG (Environmental, Social, Governance) є ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Концепція ESG передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у діяльність підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку та підвищення інвестиційної привабливості.

Для підприємств харчової промисловості впровадження ESG-підходу набуває особливого значення, оскільки сучасні споживачі дедалі більше звертають увагу не лише на якість продукції, але й на відповідальність виробника перед суспільством та навколишнім середовищем. Крім того, дотримання принципів сталого розвитку є важливою умовою співпраці з міжнародними партнерами та торговельними мережами.

З огляду на результати аналізу діяльності ПП ВТК «Лукас» та сучасні тенденції розвитку кондитерської галузі доцільно впроваджувати ESG-орієнтовану модель розвитку за трьома основними напрямками: екологічним, соціальним та управлінським.

Таблиця 3.12 – Основні напрями ESG-орієнтованого розвитку ПП ВТК «Лукас»

Складова ESG	Запропоновані заходи	Очікуваний ефект
Environmental	Перехід на упаковку, що підлягає переробці; скорочення відходів виробництва; підвищення енергоефективності	Зменшення екологічного навантаження та покращення іміджу підприємства
Social	Допомога військовим, підтримка дітей та внутрішньо переміщених осіб, розвиток персоналу	Підвищення соціальної відповідальності та репутації бренду
Governance	Цифровізація бізнес-процесів, розвиток корпоративної культури інновацій, підвищення прозорості управління	Підвищення ефективності управління та інвестиційної привабливості

Отже, ESG-підхід охоплює всі ключові напрями діяльності підприємства та сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг.

У межах екологічної складової доцільно продовжувати реалізацію заходів із підвищення енергоефективності виробництва, використання екологічно безпечної упаковки та скорочення виробничих відходів. Особливу увагу доцільно приділити використанню пакувальних матеріалів, які можуть бути повторно перероблені або виготовлені з вторинної сировини. Такі заходи відповідають сучасним вимогам європейських ринків та сприяють формуванню позитивного екологічного іміджу підприємства.

Соціальна складова ESG-моделі є особливо актуальною для українських підприємств в умовах воєнного стану. Для ПП ВТК «Лукас» доцільно

систематизувати соціальні ініціативи та реалізовувати їх у межах окремих корпоративних програм.

Одним із пріоритетних напрямів може бути продовження підтримки Збройних Сил України через надання продукції військовослужбовцям, участь у благодійних зборах та партнерських соціальних проєктах. Такі заходи сприяють зміцненню соціальної відповідальності бізнесу та формуванню позитивного сприйняття бренду серед споживачів.

Важливим напрямом соціальної діяльності також є підтримка дітей, які постраждали від наслідків війни. Підприємство може брати участь у програмах допомоги дитячим будинкам, організації святкових заходів, освітніх проєктах та благодійних акціях. Особливої уваги заслуговує підтримка внутрішньо переміщених осіб шляхом участі у гуманітарних ініціативах, забезпечення продукцією центрів тимчасового проживання та створення додаткових можливостей працевлаштування.

Управлінська складова ESG-моделі передбачає підвищення прозорості діяльності підприємства, цифровізацію бізнес-процесів та розвиток сучасної корпоративної культури. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню довіри з боку партнерів, інвесторів та споживачів.

Впровадження ESG-орієнтованої моделі розвитку дозволить ПП ВТК «Лукас» не лише підвищити ефективність діяльності, але й зміцнити репутацію соціально відповідального виробника, що є важливою конкурентною перевагою в сучасних умовах.

Поряд із впровадженням ESG-орієнтованої моделі розвитку важливим напрямом підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас» є подальший розвиток внутрішнього інноваційного потенціалу підприємства. Незважаючи на наявність власного центру досліджень і розробок, сучасні умови господарювання потребують ширшого залучення працівників до процесу генерування нових ідей, удосконалення бізнес-процесів та створення інноваційних продуктів.

Участь персоналу в інноваційній діяльності дозволяє використовувати практичний досвід працівників різних підрозділів, своєчасно виявляти проблемні аспекти виробництва та знаходити резерви підвищення ефективності діяльності підприємства. Крім того, залучення співробітників до процесу розробки та впровадження нововведень сприяє формуванню інноваційної культури, підвищенню рівня мотивації та відповідальності за результати роботи.

З метою активізації інноваційної діяльності доцільно впровадити систему внутрішньої підтримки інновацій, яка передбачатиме створення корпоративного банку ідей, проведення конкурсів інноваційних пропозицій, формування міжфункціональних проектних команд та запровадження механізмів мотивації працівників за впроваджені ініціативи. Основні складові запропонованої системи наведено у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Складові системи внутрішніх інновацій ПП ВТК «Лукас»

Елемент системи	Характеристика	Очікуваний результат
Корпоративний банк ідей	Електронна платформа для збору пропозицій працівників	Зростання кількості інноваційних ініціатив
Конкурс інноваційних проектів	Щорічний відбір найбільш перспективних ідей	Виявлення перспективних напрямів розвитку
Система мотивації	Матеріальне та нематеріальне заохочення авторів пропозицій	Підвищення залученості персоналу
Проектні команди	Формування міжфункціональних груп для реалізації проектів	Прискорення впровадження інновацій
Співпраця із закладами освіти	Залучення студентів та молодих фахівців до розробки нових продуктів	Оновлення кадрового та інноваційного потенціалу

Як свідчать дані таблиці 3.13, запропонована система охоплює основні етапи інноваційного процесу – від формування нових ідей до їх оцінювання та практичного впровадження в діяльність підприємства.

Одним із ключових елементів системи може стати створення корпоративного банку ідей. Його доцільно реалізувати у вигляді внутрішньої електронної платформи, на якій працівники матимуть можливість подавати пропозиції щодо вдосконалення виробничих процесів, скорочення витрат, підвищення якості продукції, удосконалення логістики, упаковки та створення нових видів кондитерських виробів. Кожна пропозиція може проходити

попередню експертну оцінку, а найбільш перспективні ідеї рекомендуватимуться до впровадження.

Важливим елементом розвитку інноваційної культури є створення ефективної системи мотивації персоналу. Практика провідних міжнародних компаній свідчить, що значна частина успішних інновацій виникає завдяки ініціативності працівників, які безпосередньо залучені до виробничих і управлінських процесів. У зв'язку з цим доцільно передбачити матеріальне та нематеріальне стимулювання авторів найбільш ефективних пропозицій. Заохочення може здійснюватися у формі премій, професійного навчання, участі у галузевих конференціях, виставках або корпоративних програмах розвитку персоналу.

З метою систематизації роботи з інноваційними пропозиціями доцільно проводити щорічний внутрішній конкурс інноваційних проєктів. У межах такого заходу працівники різних підрозділів матимуть можливість презентувати власні ідеї щодо вдосконалення діяльності підприємства, створення нових продуктів, покращення технологічних процесів або оптимізації витрат. Проведення таких конкурсів сприятиме поширенню культури постійного вдосконалення та підвищенню залученості персоналу до процесів розвитку підприємства.

Перспективним напрямом також є формування міжфункціональних проєктних команд, до складу яких можуть входити представники виробництва, маркетингу, логістики, фінансової служби та центру досліджень і розробок. Поєднання знань і досвіду працівників різних підрозділів дозволить комплексно оцінювати нові ідеї та скорочувати терміни їх практичного впровадження.

Окрему увагу доцільно приділити розвитку співпраці із закладами вищої освіти. ПП ВТК «Лукас» може залучати студентів економічних, маркетингових, технологічних та управлінських спеціальностей до виконання практичних проєктів, проведення маркетингових досліджень, розробки нових видів продукції та вдосконалення упаковки. Така співпраця дозволить підприємству отримувати нові ідеї та сучасні підходи до розвитку бізнесу, а студентам – набувати практичного досвіду роботи над реальними виробничими завданнями.

Додатковим інструментом розвитку інноваційного потенціалу підприємства є підтримка молодіжних стартап-ініціатив у сфері харчових технологій, маркетингу та цифровізації бізнес-процесів. Участь підприємства у профільних конкурсах, акселераційних програмах або партнерських освітніх проектах сприятиме формуванню позитивного іміджу інноваційної компанії та розширенню можливостей пошуку перспективних рішень.

Таблиця 3.14 – Очікувані результати впровадження організаційних заходів

Захід	Очікуваний результат
Формування ESG-орієнтованої моделі розвитку	Підвищення репутації та інвестиційної привабливості підприємства
Використання екологічної упаковки	Покращення екологічного іміджу та відповідність вимогам міжнародних ринків
Соціальні програми підтримки населення та військових	Посилення соціальної відповідальності бізнесу
Корпоративний банк ідей	Зростання кількості пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємства
Система мотивації інноваційної діяльності	Підвищення залученості персоналу до розвитку підприємства
Співпраця із закладами вищої освіти	Розширення інноваційного та кадрового потенціалу підприємства

Дані таблиці 3.14 свідчать, що реалізація запропонованих організаційних заходів сприятиме не лише підвищенню ефективності діяльності підприємства у короткостроковій перспективі, але й формуванню передумов для його довгострокового розвитку. Запровадження ESG-підходів та розвиток системи внутрішніх інновацій дозволять зміцнити конкурентні переваги ПП ВТК «Лукас», підвищити рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища та створити додаткові можливості для подальшого зростання.

Отже, впровадження ESG-орієнтованої моделі розвитку та створення системи внутрішніх інновацій є важливими організаційними заходами підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас». Їх реалізація дозволить зміцнити репутацію підприємства як соціально відповідального та інноваційного виробника, підвищити рівень залученості персоналу, покращити якість управлінських рішень та забезпечити умови для довгострокового підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Підвищення ефективності діяльності підприємств кондитерської галузі в умовах посилення конкуренції, зростання вимог споживачів та швидких змін ринкового середовища є одним із ключових напрямів забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Важливого значення при цьому набуває пошук управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання ресурсів, підвищення результативності діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг. За таких умов розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас» має важливе теоретичне та практичне значення.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади підвищення ефективності діяльності підприємства, узагальнено наукові підходи до трактування сутності ефективності, розглянуто методичний інструментарій її оцінювання та проаналізовано сучасні тенденції розвитку кондитерської галузі в Україні та світі.

Було визначено відмінності між поняттями «ефективність», «результативність» та «продуктивність», що дозволило більш чітко окреслити зміст досліджуваної категорії. У роботі систематизовано основні види ефективності діяльності підприємства та фактори, що впливають на її формування.

Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства показало, що найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, який базується на використанні системи взаємопов'язаних показників. Визначено, що об'єктивна оцінка ефективності повинна враховувати фінансові результати, рівень прибутковості, ділову активність, ліквідність, фінансову стійкість, ефективність використання основних засобів та трудових ресурсів. У ході дослідження сучасних тенденцій розвитку кондитерської галузі встановлено, що ключовими напрямками її трансформації є цифровізація бізнес-процесів, автоматизація виробництва, впровадження інноваційних продуктів, розвиток

сегмента функціональних солодоців, преміалізація продукції, поширення принципів сталого розвитку та розширення виробництва продукції Private Label. Аналіз діяльності провідних світових виробників кондитерської продукції показав, що основою їх конкурентоспроможності є інноваційна активність, системне оновлення асортименту, розвиток брендів, використання сучасних інформаційних технологій та ефективне управління виробничими ресурсами.

У другому розділі роботи проведено комплексне дослідження діяльності ПП ВТК «Лукас», що дозволило оцінити рівень ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, визначити особливості його функціонування в сучасних умовах господарювання та виявити основні фактори, які впливають на результати діяльності.

Проведене дослідження показало, що підприємство займає стійкі позиції на ринку кондитерської продукції та має сформований виробничий, фінансовий і інноваційний потенціал для подальшого розвитку. Наявність сучасної виробничої бази, широкого асортименту продукції, власних розробок, міжнародних сертифікатів якості та розвинених каналів реалізації забезпечує підприємству конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Оцінка фінансово-економічних показників засвідчила, що протягом досліджуваного періоду підприємство забезпечувало нарощування масштабів діяльності та зберігало достатньо високий рівень фінансової стабільності. Розширення ресурсної бази супроводжувалося збільшенням обсягів реалізації продукції та зростанням фінансових результатів, що свідчить про загалом ефективний характер господарської діяльності. Позитивною тенденцією є також збереження високої частки власного капіталу у структурі джерел фінансування, що забезпечує фінансову незалежність підприємства та створює додаткові можливості для реалізації стратегічних проєктів розвитку.

Разом із позитивними тенденціями виявлено окремі проблемні аспекти: зростання обсягів коштів, відволіканих у розрахунки з контрагентами, що негативно впливає на швидкість обігу фінансових ресурсів. Додаткову увагу

необхідно приділити підвищенню результативності використання виробничих активів, оскільки темпи інвестування у виробничу базу випереджають темпи отримання відповідного економічного ефекту. Це свідчить про необхідність більш повного завантаження модернізованих потужностей та посилення контролю за віддачею здійснених інвестицій.

Важливим результатом аналізу стало встановлення того, що зростання витрат підприємства переважно пов'язане з реалізацією політики розвитку та модернізації, а не з погіршенням ефективності управління. Збільшення витрат на персонал, оновлення обладнання та впровадження сучасних технологій створює основу для підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Проведений стратегічний аналіз дозволив встановити, що підприємство володіє значними внутрішніми перевагами для реалізації активної стратегії розвитку. До ключових факторів успіху належать диверсифікований асортимент продукції, високий рівень якості, інноваційна спрямованість діяльності та наявність значного експортного потенціалу. Водночас зовнішнє середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що пов'язано з впливом воєнних ризиків, інфляційних процесів, коливанням цін на сировину та енергетичні ресурси, а також загостренням конкурентної боротьби на ринку.

Результати SWOT- та PEST-аналізу свідчать про доцільність зосередження подальших управлінських рішень на розширенні експортної діяльності, підвищенні ефективності використання виробничих потужностей, удосконаленні системи управління оборотним капіталом, впровадженні енергоощадних технологій та розвитку інноваційної складової діяльності підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ПП ВТК «Лукас» з урахуванням результатів проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, сучасних тенденцій розвитку кондитерської галузі та актуальних викликів зовнішнього середовища.

На основі виявлених проблем і можливостей розвитку сформовано систему взаємопов'язаних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. Запропоновані заходи охоплюють виробничу, фінансову, інноваційну, збутову та організаційну складові діяльності підприємства і спрямовані на скорочення витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, покращення використання ресурсів та зміцнення ринкових позицій ПП ВТК «Лукас».

Обґрунтовано доцільність реалізації інноваційного проєкту зі створення та виведення на ринок лінійки функціонального печива «Lukas Balance», орієнтованої на споживачів, які дотримуються принципів здорового харчування та контролюють споживання цукру. Розроблено асортимент нової продукції, визначено її конкурентні переваги, здійснено прогноз обсягів реалізації, виручки та чистого прибутку. Загальний обсяг інвестицій у проєкт становить 2,5 млн грн. Проведені розрахунки показали, що проєкт є економічно ефективним: чиста приведена вартість (NPV) становить 7,02 млн грн, індекс прибутковості (PI) – 3,81, внутрішня норма прибутковості (IRR) – 145,2 %, а дисконтований період окупності не перевищує одного року. Отримані результати підтверджують доцільність впровадження запропонованого проєкту та його здатність забезпечити зростання прибутковості підприємства.

Крім інвестиційного проєкту, запропоновано комплекс організаційних заходів, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Зокрема, рекомендовано впровадження ESG-орієнтованої моделі розвитку, яка передбачає реалізацію екологічних, соціальних та управлінських ініціатив, а також створення системи підтримки внутрішніх інновацій через корпоративний банк ідей, систему мотивації персоналу, міжфункціональні проєктні команди та співпрацю із закладами вищої освіти. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню інноваційної активності персоналу, зміцненню репутації підприємства, посиленню його конкурентних переваг та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аренович Б. М. Ефективність соціально-економічної діяльності підприємств харчової промисловості. *Наукові перспективи економіки та управління*. 2024. DOI: 10.32782/2786-765X/2024-4-2. URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/92> (дата звернення: 15.06.2026).
2. Артюх О.В., Чернишова Л.В. Оцінка результативності бізнеспроцесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.40. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1443>
3. Боковець , В. ., Мороз, О. ., & Краєвська, А. . (2023). ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ. *Innovation and Sustainability*, (2), 97–109. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.97.109>
4. Дейнеко Л. В. Регіональні аспекти сучасного розвитку харчової промисловості України. *Підприємництво та інновації*. 2025. URL: <https://iprjournal.kyiv.ua/index.php/pr/article/view/794> (дата звернення: 16.06.2026)
5. Дума, О., & Курчаба, О. (2024). МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (19), 221-231. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.27>
6. Козловський А. В. Механізми підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах індустрії 4.0. Дис. ... доктора філософії: 073 Менеджмент. Тернопіль, 2026. 269 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/51975>
7. Кравченко , В. (2024). ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ЗМІСТ, ВИДИ ТА РОЛЬ У СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>

8. Круглова О. А., Величко К. Ю. Особливості функціонування підприємств харчової промисловості в умовах воєнного стану та напрями повоєнного розвитку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2025. Вип. 4 (49). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.49-3>. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/49_2025/3.pdf (дата звернення: 15.06.2026).
9. Лесів І. Г. Кондитерська промисловість України: сучасні виклики. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 9. DOI: 10.37634/efp.2025.9.11. URL: <https://efp.in.ua/uk/journal-article/1709> (дата звернення: 15.06.2026).
10. Лизанець А.Г., Проскура В.Ф., Скуба А.М. Управління результативністю діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2024. №190. С. 66-71
11. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 3–4 (276–277). С. 97–102.
12. Мосумова А.К., Пурей Є. Ю. Ефективність бізнесу в умовах цифровізації: маркетинговий аспект. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6(17). С.187 – 196.
13. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3(76). С. 15–22
14. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2020. №6. С. 190–195.
15. ПП ВТК «ЛУКАС». Офіційний сайт підприємства. URL: <https://lukas.ua> (дата звернення: 15.06.2026).
16. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6, № 1. С. 392–399
17. Полозова Т. В., Ходор Обейд Лара. Система показників оцінки економічної ефективності діяльності підприємства. У кн.: *Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища: колективна монографія / за ред. Т. В. Полозової*. Харків : ХНУРЕ, 2020. С. 274–281. URL: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/322935>

18. Покропивний С. Ф. *Економіка підприємства* : підручник. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
19. Пушкар Т. А., Гоженко Д. О. Особливості забезпечення конкурентоспроможності в харчовій галузі. Причорноморські економічні студії. 2025. Вип. 95. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.95-11>. URL: https://bses.in.ua/journals/2025/95_2025/11.pdf (дата звернення: 15.06.2026).
20. Роганова Г. О. Стан ділової активності підприємств кондитерської промисловості України: застосування «золотого правила економіки підприємства». *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. Т. 4. № 4. С. 53–61. URL: https://www.researchgate.net/publication/394233260_Stan_dilovoi_aktivnosti_pidpriemstv_konditerskoi_promislovosti_Ukraini_zastosuvanna_zolotogo_pravila_ekonomiki_pidpriemstva (дата звернення: 15.06.2026).
21. Смолінська Н. В. Аналіз сучасного стану розвитку харчової промисловості України в умовах трансформаційних змін. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2025. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38833/vse425-60-71.pdf>
22. Сталий розвиток підприємств в умовах сучасних економічних викликів: управлінські, ресурсні та безпекові аспекти : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2024. 145 с.
23. Стець О.В., Осіпчук К.О. Вплив цифровізації на ефективність бізнесаналітики діяльності підприємства. *Цифрова економіка та цифрова безпека*. 2024. №4. С. 187 – 190.
24. Тарасюк О. В. Основні тенденції розвитку підприємств харчової галузі та методичні основи визначення готовності їх до змін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 163–168. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.163>. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4951> (дата звернення: 15.06.2026)

25. Тішаков П. Сучасні структурно-динамічні тенденції розвитку харчової галузі України. *Academy Vision*. 2025. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/1829/1703> (дата звернення: 16.06.2026)
26. Ткачук, Н., & Василенко, К. (2025). ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-147>
27. Ушкаренко Ю. В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємств. *Економічний журнал*. 2025. У статті наведено огляд досліджень ефективності кондитерських підприємств. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/874> (дата звернення: 15.06.2026)
28. ШЕРСТЮК, Р., КОЗЛОВСЬКИЙ, А. (2025). ДОСЛІДЖЕННЯ АНАЛІЗУ І ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНО-ЦИФРОВИХ РЕАЛІЙ. *REVIEW OF TRANSPORT ECONOMICS AND MANAGEMENT*, (12(28)), 204–213. <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328040>
29. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 136–145. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-136-145>
30. Чіков, І. А. (2024). ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК. *Підприємництво і торгівля*, (41), 104-117. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-14>
31. Ansoff H. I. *Strategic Management*. London : Macmillan Press, 1979. 236 p.
32. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York : Harper Business, 2008. 576 p.
33. Gazzola P., Pavione E., Amelio S., Mauri M. Sustainable Strategies and Value Creation in the Food and Beverage Sector: The Case of Large Listed European Companies. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(22). Article 9798. DOI:

<https://doi.org/10.3390/su16229798>. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/22/9798>

34. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 336 p.

35. Kgakatsi M., Chinyamurindi W., Olorunju S. The Impact of Big Data on SME Performance: A Systematic Literature Review. *Analytics*. 2024. Vol. 4(4). P. 623–646. URL: <https://www.mdpi.com/2673-7116/4/4/38> (дата звернення: 15.06.2026).

36. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 832 p.

37. Li S., Li J. Supply chain efficiency and economic sustainability in the food processing industry. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2026. Vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2026.1778038>. URL:

<https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-food-systems/articles/10.3389/fsufs.2026.1778038/full> (дата звернення: 16.06.2026).

38. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. 2nd ed. New York : Free Press, 2005. 416 p.

39. OpenAI. ChatGPT [Електронний ресурс]. URL: <https://chatgpt.com> (дата звернення: 15.06.2026).

40. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 592 p.