

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГРИГОРУК БОГДАН ІГОРОВИЧ

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки,  
д-р екон. наук, професор  
О.А. Дороніна  
«\_\_» травня 2022 р.

**Бізнес-планування в управлінні організацією**

Спеціальність 073 Менеджмент  
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:  
О.В. Таранич, доцент кафедри  
менеджменту та поведінкової  
економіки,  
канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2022

## АНОТАЦІЯ

**Григорук Б.І. Бізнес-планування в управлінні організацією.** Спеціальність 073 «Менеджмент», Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022.

В кваліфікаційній (бакалаврській) роботі визначено теоретичне підґрунтя організації процесу бізнес-планування, визначено роль бізнес-плану у системі планування підприємства, досліджено сутність бізнес-планування, проведено огляд методики підготовки бізнес-плану.

Надано організаційно-економічну характеристику бізнес-середовища ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», проведено аналіз ефективності його виробничо-господарської діяльності, проаналізовано позиції підприємства на ринку.

Визначено концепцію бізнесу й обґрунтування нового напрямку розвитку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку. Розроблено маркетинговий план бізнес-направу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку. Надано обґрунтування фінансових й інвестиційних показників нового напрямку розвитку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку.

Ключові слова: управління організацією, бізнес-план, план маркетингу, аналіз ринку, NPV, IRR, економічний ефект, фінансовий план, термін окупності інвестицій

54 с., 23 табл., 9 рис., 6 дод., 40 джерел.

**Hryhoruk B. Business planning in the management of the organization.** Specialty 073 Management, Program «Management of organizations and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification (bachelor's) work the theoretical basis of the organization of the business planning process is determined, the role of the business plan in the enterprise planning system is determined, the essence of business planning is investigated, the method of business plan preparation methodology is reviewed.

The organizational and economic characteristics of the business environment of PJSC «Vinnytsia Dairy Plant «Roshen» are given, the analysis of efficiency of its

production and economic activity is carried out, the positions of the enterprise in the market are analyzed.

The concept of business and substantiation of a new direction of development of PJSC «Vinnytsia Dairy Plant «Roshen» on the market is determined. The marketing plan of the business direction of PJSC «Vinnytsia Dairy Plant «Roshen» on the market has been developed. The substantiation of financial and investment indicators of the new direction of development of PJSC «Vinnytsia Dairy Plant «Roshen» on the market is given.

*Keywords:* organization management, business plan, marketing plan, market analysis, NPV, IRR, economic effect, financial plan, payback period

54 p., 23 tabl., 9 fig., 6 applications, bibliography: 40 items.





## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Бізнес-план у системі планування підприємства	8
1.2. Сутність бізнес-планування	12
1.3. Методика підготовки бізнес-плану	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД «РОШЕН»	23
2.1 Характеристика бізнес-середовища ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	23
2.2 Аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства	26
2.3 Аналіз позицій ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку	34
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД «РОШЕН» НА РИНКУ	40
3.1 Концепція бізнесу й обґрунтування нового напрямку розвитку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку	40
3.2 Розробка маркетингового плану бізнес-направу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку	44
3.3 Фінансове забезпечення й інвестиційні показники нового напрямку розвитку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку	47
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	59

## ВСТУП

Планування перспектив діяльності підприємства має важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування та сталого розвитку в сучасних умовах господарювання. Організація планування на підприємстві дає налагодження ритмічного виробництва, отримання стабільного прибутку, формування стійкого фінансового стану. В результаті планування розробляються документи, у яких наводяться цілі діяльності підприємства у визначений часовий період, окреслені способи досягнення, результати дослідження потенціалу, ринкові можливості, наявна інформація про події і тренди розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища.

Забезпечення процесу планування передбачає отримання економічного ефекту, для чого створюється дієва система планування на підприємстві. Організація системи планування потребує визначає роботу низки елементів, що сприяють оптимальним плановим рішенням, розробленні стратегії, формуванні системи планів.

Розгляду теоретичних питань з процесів бізнес-планування присвячено роботи вітчизняних та зарубіжних учених. Серед них В.П. Барінов, П. Барроу, Е. Гайдарь, С.В. Голяков, І.А. Дмитрієв, В.В. Лаврук, О.С. Телетов, О.Є. Кузьмін, С.В. Свириденко, М.О. Москаленко, М.О. Пашута, В.Н. Попов, Г.М. Тарасюк. Проблемам практичного застосування планування у діяльності промислових підприємств присвячено праці Р. Акоффа, А. Файоля, А.Є. Ачкасова, В.В. Іванової, Ю.А. Єгупова, Л.А. Одінцової, А.І. Ільїна, В.М. Г.М. Тарасюк, Охріменка, Л.І. Шваб, М.І. Хопчан.

В теперішній час питання організації системи планування на виробничих підприємствах потребують подальшого вирішення. При практичному впровадженні системи планування на підприємстві необхідно знати, яке коло завдань слід вирішувати, яких результатів слід очікувати як результат організації системи бізнес-планування. Важливо визначити роль,



значення, склад елементів системи бізнес-планування, її особливості, вплив і взаємозалежність з результатами поточної діяльності.

**Метою роботи** є визначення теоретичних основ організації процесів бізнес-планування на виробничому підприємстві, та розробка бізнес-плану диверсифікації розвитку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку.

Мета роботи зумовлює вирішення низки **завдань**:

1. Визначити роль бізнес-планування у системі планування підприємства.
2. Дослідити сутність бізнес-планування.
3. Провести огляд методики підготовки бізнес-плану.
4. Дати характеристику бізнес-середовища ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».
5. Проаналізувати ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства.
6. Дослідити позиції ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку.
7. Визначити концепцію бізнесу й обґрунтувати новий напрям розвитку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку.
8. Розробити маркетинговий план бізнес-напрямку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку.
9. Обґрунтувати фінансове забезпечення й інвестиційні показники нового напрямку розвитку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку.

**Об'єктом дослідження** є узагальнені підходи з бізнес-планування в системі управління розвитком організації.

**Предмет дослідження** — сукупність процесів і процедур розробки бізнес-плану нового напрямку розвитку підприємства на ринку на прикладі ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

**Методи дослідження.** Роботу було виконано на загальних положеннях стратегічного управління, планування та бізнес-планування виробничого підприємства. У роботі використовувалися матеріали з мережі Інтернет щодо узагальнення підходів з бізнес-планування в системі управління розвитком організації.

Діалектичний метод: вивчення теоретичного підґрунтя сукупності процесів і процедур розробки бізнес-плану нового напрямку розвитку підприємства на ринку;

Загальнонаукові методи наукового пізнання:

використано *метод теоретичного узагальнення* – визначено роль бізнес-плану у системі планування підприємства, досліджено сутність бізнес-планування; проведено огляд методики підготовки бізнес-плану;

*порівняльного аналізу* – надано характеристику бізнес-середовища ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», проведено аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, аналіз позицій ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку;

*стратегічного аналізу* — визначено концепцію бізнесу й обґрунтування нового напрямку розвитку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку;

*економічного, інвестиційного аналізу* – розроблено маркетинговий план бізнес-направу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку, надано фінансового й інвестиційного обґрунтування показників нового напрямку розвитку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку.

**Практичне значення роботи** полягатиме в можливості впровадження розроблених рекомендацій проведення SWOT-аналізу та розробки бізнес-плану нового напрямку розвитку підприємства на ринку молочної продукції в Україні.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 40 найменувань, 6 додатків. Загальний обсяг роботи становить 54 сторінки.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1 Бізнес-план у системі планування підприємства

На сучасному підприємстві планування є функцією управління. Планування є обґрунтованим визначенням напрямків розвитку виробництва з урахуванням ринкового попиту. Планування є конкретизацією цілей розвитку на встановлений період; визначенням господарських завдань, термінів часу, послідовностей реалізації; виявленням трудових ресурсів матеріалів, і фінансів, для вирішення поставленого завдання.

Планування є прагненням врахувати внутрішні і зовнішні фактори, для забезпечення сприятливих умов розвитку підприємства. Воно включає комплекс заходів, при досягненні цілей, урахування можливостей ефективного використання ресурсів всього підприємства. Планування забезпечує зв'язок структурних підрозділів, протягом технологічного ланцюжку, який складається з наукових досліджень, розробок, виробництва, збуту, сервісу. Планування є виявленням і прогнозуванням споживчого попиту, аналізом і оцінкою ресурсів і перспектив розвитку ринку [1]. Відповідно, планування пов'язано з контролем для стійкого коригування показників виробництва з планом, і збуту зі змінами ринкового попиту.

Планування має як поточний характер, так і має перспективне значення, у вигляді прогнозування перспектив розвитку підприємства.

Як перспективне завдання, планування визначає загальні стратегічні цілі, необхідні ресурси, ставить етапи вирішення задач, тоді поточні плани, розроблені на його основі, орієнтують на досягнення цілей, за конкретними умовами і станом ринку. Поточний план доповнює, розвиває і коректує перспективний напрямок розвитку підприємства, з урахуванням поточної обстановки.



Якість планування на підприємстві визначаються такими умовами, як: компетентність керівництва всіх рівнів управління; кваліфікація фахівців, функціональних підрозділів; наявність інформаційної бази, забезпеченість комп'ютерною технікою.

Планування виходить з обґрунтованого вибору цілей; розробки заходів (образ дій в умовах конкуренції); методів досягнення цілей; забезпеченість основ для ухвалення довгострокових рішень [5].

Процедура планування не закінчується з початком дій з його реалізації. Планування є початковим етапом управління, воно є процесом, який триває до завершення всього комплексу операцій. Процедура планування спрямована на оптимальне використання ресурсів і можливостей підприємства, із запобіганням помилкових дій.

За спрямованістю і характером розв'язуваних задач планування поділяють на три періоди: перспективне (стратегічне), бізнес-план (середньострокове), тактичне (поточне) [9].

Стратегічне планування є визначенням головних цілей розвитку підприємства, з періодом реалізації 10-15 років, ґрунтуючись на глобальних можливостях і довгострокових ресурсах. Воно ставить за мету надати комплексного обґрунтування проблем фірми в майбутньому, і розробити план її розвитку на основі кладеться: аналізу перспектив її розвитку; аналізу конкурентних позицій; вибору стратегії та пріоритетів для конкретних підрозділів; аналізу напрямів диверсифікації [40].

Стратегічне планування втілюється в стратегії підприємства. У ній міститься перелік рішень з вибору сфери діяльності та нового напрямку розвитку. У ній перераховуються показники поточного проекту, задаються його пріоритети. Стратегічний план розробляється на вищому рівні управління. У стратегічному плані не міститься кількісних показників.

Середньостроковий план охоплює термін до п'яти років, це зручно для оновлення виробничих можливостей, асортименту продукції. У ньому представлено основний перелік завдань на плановий період, показники

виробничої стратегії фірми, стратегії збуту, фінансової стратегії тощо. Середньостроковий план передбачає розробку певної послідовності заходів, які спрямовані на досягнення цілей, до довгострокової програми розвитку підприємства.

У середньостроковому плані включено кількісні показники: детальні відомості про кількість продуктів, джерела фінансування, капіталовкладення. Середньостроковий план розробляється виробничими підрозділами.

Бізнес-план є основним видом середньострокового плану.

Поточний план є в визначенням проміжних цілей як шлях досягнення стратегічних завдань. У ньому визначено засоби, детально розроблено способи вирішення завдань, план використання ресурсів, напрями впровадження нових технологій. Поточне планування базується на детальній розробці (річній) оперативного плану в цілому для підприємства і його окремих підрозділів. Основна ланка поточного плану є календарним планом, частіш за все у поточному плануванні розробляється план маркетингу як визначальний вектор розвитку підприємства.

На підставі проведеного огляду класифікації планів підприємства за тривалістю планового періоду може включати: перспективний, поточний й оперативний види планів (рис. 1.1).

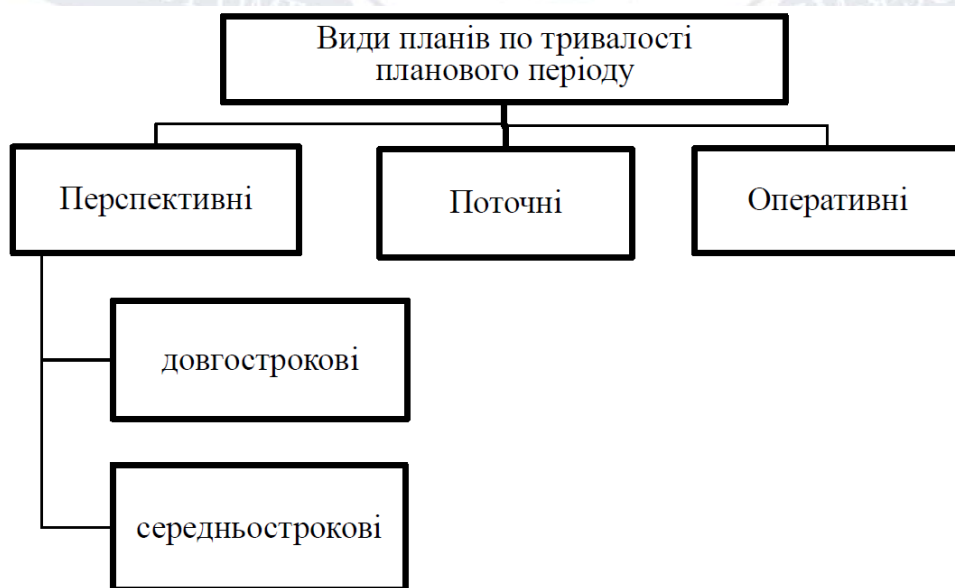


Рисунок 1.1 – Види планів підприємства за тривалістю періоду [16]

Результати класифікації планів підприємства узагальнено на рис. 1.2.

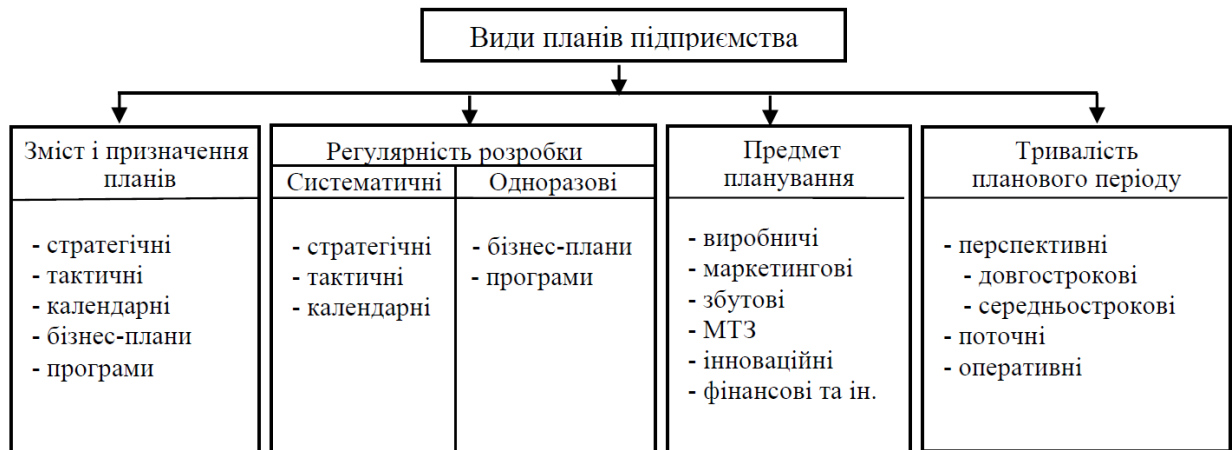


Рисунок 1.2 – Узагальнення планів підприємства

Взаємозв'язок основних видів планів відображено на рис. 1.3.

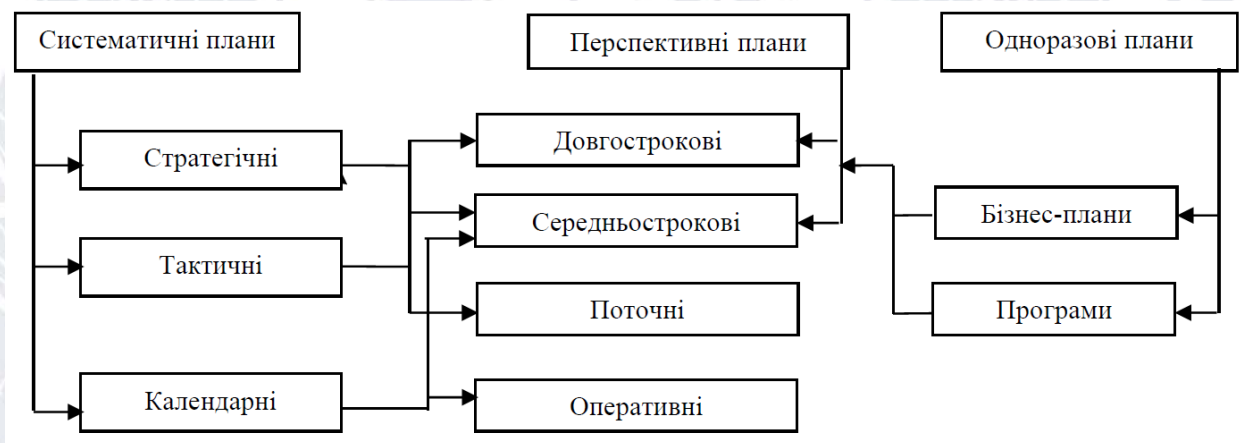


Рисунок 1.3 – Узагальнення планів підприємства за систематичністю

Узагальнення базових класифікацій дозволяє виділяти види планів, що утворюють систему планування на підприємстві: стратегічний, тактичний, календарний план, бізнес-план і окремі програми розвитку.

Побудова системи підприємства встановлює чіткі кількісні критерії тривалості планового періоду. Горизонт планування визначається як інтервал, в якому він варіює під впливом галузевих чинників, станом зовнішнього середовища. Це визначає горизонт розширення стратегічного, тактичного і календарного плану [5].



## 1.2. Сутність бізнес-планування

Визначення місця бізнес-плану в системі управління підприємства слід починати з сутності поняття «бізнес-планування». У широкому сенсі це система комплексного планування діяльності підприємства: виробнича, збутова, соціальна тощо. У вузькому сенсі категорія «бізнес-планування» є позначенням процесів розробки проектів і бізнес-планів. Економісти відзначають подвійний характер бізнес-планування, розглядають його в широкому й у вузькому значенні.

Для побудови системи планів термін «бізнес-планування» слід використовувати у вузькому значенні - розробка бізнес-планів – є самостійним видом техніко-економічного планування, що відбувається разом з тактичним і стратегічним плануванням.

Існує тісний взаємозв'язок між бізнес-планом і бізнес-проектом, що мають один до одного обов'язковий характер. Бізнес-план є невід'ємним від бізнес-проекту, його найважливіша складова, основне ядром, і навпаки, поява бізнес-проекту ініціює розробку бізнес-плану.

Бізнес-план – це традиційний в сфері бізнесу документом, який розробляється перед серйозними діями. Він є формалізацію системного підходу у плануванні, формою обґрунтування доцільності напрямків економічної діяльності, оцінкою очікуваних фінансових результатів.

### **Основні цілі розробки бізнес-плану [4]:**

- планування діяльності підприємства у найближчому та віддалених періодах за потребами ринку та можливостями отримання ресурсів;
- розробка стратегії підприємництва, фокус уваги керівництва на проблемах та напрямках розвитку підприємства;
- документ для отримання інвестицій, залучення інвестора;
- визначення бажаного результату підприємницької діяльності.

### **Завдання бізнес-планування [3]:**

- обґрунтування доцільності розвитку й економічної ефективності;

- визначення очікуваного фінансового результату: обсяг продажів, прибутку, розміру прибутку на капітал;
- співставлення джерел фінансування стратегії;
- планування підприємницької діяльності ;
- реорганізація підприємства;
- фінансова санація (оздоровлення організації);
- реалізація певного комерційного проекту;
- визначення фінансового ефекту від проекту, розміру очікуваного прибутку.

#### **Функції бізнес-плану [19]:**

зовнішня (ознайомлення ділових партнерів із сутністю конкретної підприємницької ідеї). Бізнес-план розглядається як інструмент залучення зовнішніх інвесторів і кредиторів, які мають ознайомитися з підготовленим бізнес-планом. Він має переконати їх, що підприємницький проект має стратегію успіху, заслуговує фінансової підтримки;

внутрішня (механізм самоорганізації – комплексна система управління процесів реалізації підприємницьких проектів):

- 1) інструмент стратегічного планування, оперативне управління підприємством; основа поточного планування діяльності підприємства, усвідомлення працівниками завдань, пов'язаних з їх обов'язками;
- 2) механізм аналізу та контролю діяльності підприємства; бізнес-план дає змогу оцінювати успішність діяльності підприємницького проекту, відхилень від плану, своєчасне коригування напрямів розвитку бізнесу.

**Етапи процесу створення бізнес-плану:** постановка завдання, розробка плану та його реалізація [30].

Критеріями першого етапу є його багатофакторність та багатоваріантність. Джерелом бізнес-ідей є фактори зовнішнього та внутрішнього середовища: продукція конкурентів, відгуки споживачів, офіційні публікації, конструкторські розробки.



На другому етапі розпочинається структуризація цілей, визначення їх впорядкованості та важливості. Доцільно здійснити кількісне обґрунтування й інтерпретацію альтернатив, систематизувати їх, оцінити повноту та достатність, визначити вплив кожної альтернативи на впровадження бізнес-плану на підприємстві. При виборі альтернатив слід спиратися на максимізацію обсягів випуску продукції, мінімізацію сукупних витрат, технічну ефективність, максимізацію прибутку, оптимальне факторів інвестиційного проектування (техніко-технологічні, економіко-фінансові, соціокультурні, організаційно-екологічні). Прийняття кращої альтернативи дає можливість почати процес бізнес-планування.

Третім етапом є реалізація бізнес-плану. Вона залежить від масштабності запропонованих змін, сфери застосування, розміру ринку збуту товарів, наявності конкурентів, джерела фінансування інвестицій.

Бізнес-план є набором управлінських рішень зі стратегії маркетингу, організації виробництва, фінансів та продажу, він дозволяє вдало продати бізнес замовнику: банку, інвестиційній компанії, потенційному партнеру.

Докладний бізнес-план є найкращим інструментом для досягнення довгострокових цілей. Він допомагає:

- приймати важливі ділові рішення;
- докладно ознайомитись з фінансовою стороною справи;
- отримати важливу галузеву інформацію по маркетингу;
- передбачити й уникнути перешкод у бізнесі
- здійснити завдання, які будуть свідчити про отриманий прогрес;
- розширити бізнес в нових і перспективних галузях;
- переконувати при пошуку джерел фінансування.

Причини і характер бізнес-плану (для кого він призначений):

1. «Для себе» – це самоконтроль: що необхідно для відкриття власної справи, реалістичність ідеї.

2. Для отримання кредиту – банки вимагають від підприємців бізнес-план при прийнятті остаточного рішення про фінансування (видачу кредиту).



3. Для залучення коштів сторонніх інвесторів: венчурних інвестиційних фондів, приватних інвесторів, публічна емісія акцій. Наявність у компанії бізнес-плану з відомостями про фірму, включає стратегію маркетингу, продажі, виробництво і фінансові перспективи, допомагає успішно продати її інвесторам. По мірі розвитку фондового ринку, бізнес-план набуває більшого значення для публічної емісії цінних паперів (основа проспекту емісії).

4. Для спільного підприємства / стратегічний альянс з іноземними партнерами. Іноземні компанії, обережно підходять до оцінки потенційних партнерів з підприємництва, бізнес-план дає їх впевненість в серйозності справи.

5. Для укладення великого контракту.

6. Для залучення нових співробітників (переманити професіоналів з іншої фірми). Бізнес-план дає потенційним співробітникам інформацію про перспективність і стабільність пропонованого проекту.

7. Для об'єднання з іншим підприємством – бачення вигідності угоди, її позитивні та негативні сторони.

8. Для реорганізації бізнесу, оптимізації операцій. Зростання невеликих компаній визначає необхідність створення тактичної (стратегічної) концепції їх розвитку. Розробка бізнес-плану партнерами по бізнесу та ключовими співробітниками, виробляє його дієву концепцію, дозволяє партнерам усвідомлювати мету і конкретні завдання для їх реалізації.

Бізнес-планування може бути як для товару-новинки, так і для розширення існуючої господарської пропозиції. Мета розширення бізнесу – підтримка позитивного балансу фінансового потоку. За таким підходом підприємство розглядається як портфель бізнесу, який складається з сукупності всіх стратегічних одиниць бізнесу, має персоніфікований прибутково-видатковий баланс.

Зазвичай бізнес-план пишеться на три роки вперед. У першому році показники слід визначати у розбивці за місяцями, у другому році — за кварталами, та з третього року можна робити річні показники.

Бізнес-планування має стратегічний характер, орієнтовано на виявлення відхилень від генеральної лінії – стратегії підприємства, передбачає узгодження цілей проекту і бізнесу, в перспективі прогнозує конкурентну ситуацію на ринку.

Бізнес-планування в системі менеджменту підприємства орієнтоване на вирішенні наступних завдань:

1. Ємність ринку і перспективність майбутнього збуту на ньому.
2. Сума витрат на виробництво продукції, співставлення можливих цін з цінами конкурентів, визначення потенційної прибутковості.
3. Запобігання (мінімізація) ризиків на підставі виявлених можливих «підводних каменів».
4. Розмір показників для регулярного контролю стану справ.
5. Управління життєвим циклом товарів і стратегічних одиниць бізнесу в цілому.
6. Розподіл фінансового потоку всередині підприємства відповідно до фінансової стратегії та стратегії його розвитку.
7. Прогнозування в перспективі конкуренції на ринку.
8. Відхилення від генеральної стратегії розвитку бізнес-проекту та їх коректування.
9. Узгодження цілей бізнесу-проекту та всього підприємства [34].

Значенням бізнес-планування для діяльності підприємства є можливість концентрації усіх його ресурсів (виробництво, фінанси, кадри, інноваційні й управлінські ресурси тощо) для розв'язання завдань його розвитку, й отримання прибутку. Процес бізнес-планування показано на рис. 1.4: виникнення економічного задуму, одержання та розподіл прибутку.

Процесу бізнес-планування передують задум, ідея, яка породжує процедуру її реалізації. Наявність власного капіталу та залучення стороннього в процесі реалізації бізнес-плану дає змогу підприємству отримувати прибуток та покращувати результати комерційної діяльності.

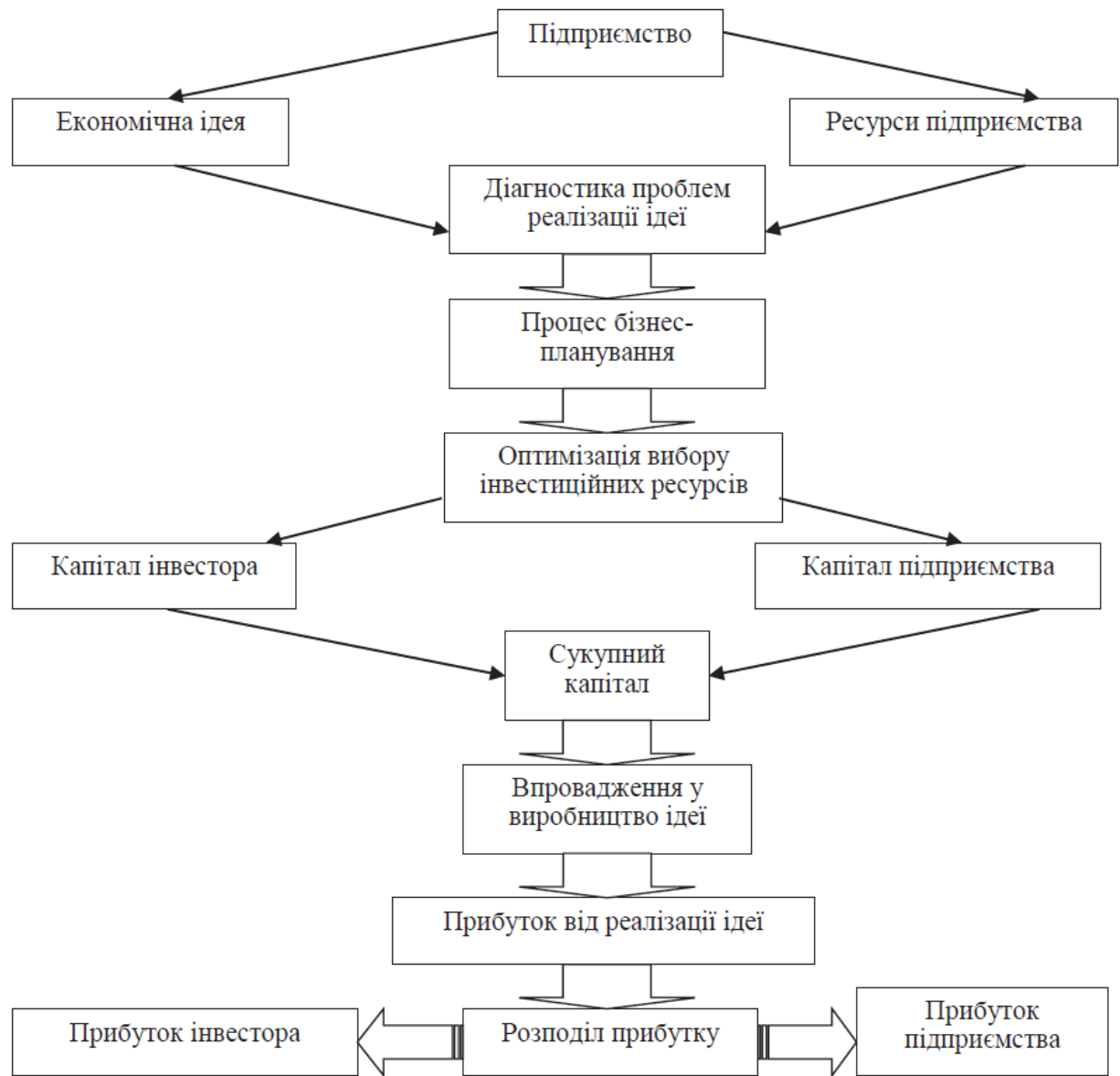


Рисунок 1.4 – Процес бізнес-планування [34]

**Основні компоненти процесу бізнес-планування:**

обґрунтування проекту для його учасників у доступній формі;  
життєздатність та стійкість організації;  
передбачення ризику підприємництва;  
перспективність бізнесу як система кількісних та якісних показників;  
перспективний (стратегічний) погляд на підприємство, його робочу  
силу, цінний досвід з планування.



### 1.3. Методика підготовки бізнес-плану

Ключовим моментом підготовки бізнес-плану є визначення можливостей, необхідного обсягу випуску продукції; визначення її конкурентоспроможності ринку; критерії ефективності підприємства; достатність капіталу фірми, можливі джерела фінансування. Тому бізнес-план розробляється на 3-5 років: в перший рік основні показники розраховують по місяцях, в другий - квартали; з третього року – річні показники. Час дії бізнес-плану залежить від масштабів діяльності підприємства. Основна вимога: запланований проект повинен бути завершеним у термін бізнес-плану, або вихід на розрахункову потужність виробництва, обов'язково досягнуто строк окупності вкладених коштів.

Розробка бізнес-плану потребує певної підготовки:

- огляд та аналіз інформації про продукт, який буде вироблятися;
- проведення аналізу інформації про потенційний ринок збуту;
- аналіз конкурентних можливостей підприємства на ринку, оцінка стану, перспективи розвитку галузі;
- забезпеченість підприємства необхідними факторами виробництва: площа, обладнання, кадри тощо;
- фінансові ресурси і джерела їх залучення;
- звіт про прибутки, звіт про рух грошових коштів, баланс підприємства, інші фінансові документи;
- спрямованість і масштабність проекту, його ефективність;
- організаційна структура управління підприємства, правове забезпечення графік реалізації проекту;
- оцінка ризику та гарантії [37].

Ступінь деталізації бізнес-плану залежить від розмірів майбутнього проекту. Наприклад, для виробництва нової продукції, повинен бути розроблений докладний план, відповідно до складності продукту і ринку його збуту. Простішим може бути бізнес-план роздрібного продажу продукту. Для виробничого підприємства склад і деталізація бізнес-плану залежить від

випуску товару для виробників чи споживачів. Також зміст бізнес-плану визначається розміром ринку збуту, наявністю конкурентів, перспективами зростання підприємства [19].

### **Головні моменти при складанні бізнес-плану.**

1. Вступ (назва підприємства, суть і мета проекту, засновники, потреба у фінансах, вартість проекту).

2. Резюме проекту (мета, потреба у фінансах, їх необхідність, опис бізнесу, що робить бізнес несхожим на конкурентів, фактори довіри до бізнесу (звітність, кваліфікація керівника)). Цю частину будуть читати потенційні інвестори, яких зацікавить наступна інформація: сума кредиту, терміни погашення, проектні інвестори, наявність власних коштів.

3. Ціль проекту, його завдання (ідея проекту, напрямки та завдання діяльності проекту, основні напрямки її реалізації, характеристика галузі).

4. Галузевий аналіз (поточна ситуація в галузі і тенденції її розвитку).

5. Основний продукт (опис, можливості застосування товару, унікальність, відмітні якості, технологія надання послуг, кваліфікація персоналу, необхідні ліцензії/патентні права). Тут зазначають технології, необхідні для виробництва продукції. Ця частина має бути написана ясно, зрозуміло для нефахівця, без професійного жаргону. Необхідно підкреслити унікальність продукції: нові технології, вища якість товару, зниження собівартості, особлива риса, що задовольняє запити покупців. Необхідно підкреслити удосконалення продукції — інвестори не співпрацюють з підприємством, що спеціалізується на продукції, але не має доказів її вдосконалення.

6. Аналіз ринку (ємність ринку, сегменти ринку, основні покупці, розмір ринку сильні і слабкі сторони конкурентів, вплив конкуренції, її зростання, оцінка частки ринку).

7. План маркетингу (реєстрація нової марки, упаковки, асортименту, методи ціноутворення, методи стимулювання збуту, розповсюдження товарів).



8. План виробництва (вільні приміщення, наявність субпідрядників наявність обладнання, джерела закупки устаткування і матеріалів).

9. Організаційний план (організаційна структура, керівний склад, планування кількості персоналу, штатний розпис, обсяги необхідних коштів, строки отримати гроші, в якій формі, строки повернення коштів).

10. Фінансовий план (аналіз руху готівки, прогноз обсягів продажів, річна балансова вартість, оцінка прибутку і збитків, термін окупності, точка беззбитковості).

11. Додатки (прейскуранти цін постачальників, ліцензії, копії контрактів, копії документів, з яких взяті вихідні дані) [38].

**Вступна частина разом з резюме** повинна бути короткою (2-3 сторінки), трактуватися як самостійний документ, що включає основні положення бізнес-плану, основні положення проекту, його суть, проекту, потреба у фінансах.

**Галузевий аналіз.** Опис основних напрямків і цілей діяльності підприємства. Важливо подати ідею проекту на фоні стану справ у галузі. Слід показати положення підприємства в індустрії, як воно буде працювати і розвиватись, ситуація на ринку, тенденції його розвитку.

Довідка про останні новинки, потенційні конкуренти, їх сильні і слабкі сторони. Галузеві прогнози, на яких споживачів розраховані товари підприємства.

**Сутність проекту** – чітке визначення продукції, яка буде запропонована; технологічні аспекти, необхідні для виробництва. Акцент уваги на перевагах продукції для потенційних покупців.

Унікальність, відмінні риси продукції: її технологія, якість, собівартість особливі риси, що задовольняють запитам покупців. Можливість удосконалення продукції, опис наявних патентів, авторських прав на винахід, причини, щоб зашкодити вторгненню конкурентів: ексклюзивні права на збут, відома торговельна марка.

**Аналіз ринку.** Маркетинг є вирішальним фактором. Необхідно переконати інвестора в значущості продукції, що підприємство може продати



її на ринку. Слід визначити головні сегменти ринку, ступінь конкуренції на них. Опис клієнтури (покупців) цільових сегментів.

Визначення безпосередніх конкурентів, їх сильних і слабких сторін, оцінка потенційної частки кожного конкурента. Показати шляхи конкуренції за якістю, ціною, розповсюдженням, рекламою й іншими показниками.

**План маркетингу.** Обґрунтування, чому клієнти купують новий товар, яким чином передбачається продавати його, за якою ціною, як рекламувати. Для діючого підприємства план маркетингу складається на рік. До нього щомісяця можуть вносити поправки з урахуванням зміни ситуації на ринку.

У розділі визначається маркетингове забезпечення конкурентоспроможності продукції, основні її характеристики в порівнянні з конкурентами. Огляд цін, цінової політики, торговельної політики, каналів збуту, просування продукції на ринку, рекламна політика, сервісна підтримка продукції, прояв ймовірних покупців, прогноз появи нової продукції.

**Виробничий план.** Опис всіх виробничих і робочих процесів. Наявність приміщень, їх розташування, обладнання, персонал. Повний опис виробничих процесів: розміщення обладнання, випуск продукції, контроль виробничих процесів, контроль основних елементів вартості продукції (витрати праці і матеріалів). Якщо є субпідрядники, слід дати відомості про них, включаючи назву, адресу, причини, за якими вони були обрані, трансфертні ціни, інформація про укладені контракти. Схему виробничих приміщень, список обладнання, постачальники сировини та матеріалів, їх орієнтовна вартість, виробниче обладнання, яке може знадобитися в майбутньому. Питання збільшення випуску продукції.

**Організаційний план.** Форма власності підприємства: статут, статутний капітал. Для акціонерного товариства надати відомості про кількість акцій.

Організаційна структура. Кількість персоналу, розширення штату, навчання, підготовка кадрів, залучення консультантів. Аналіз знань і кваліфікації команди в цілому. Дані про керівників основних підрозділів, їх досвід, обов'язки. Механізм мотивації керівників для досягнення цілей бізнес-

плану, оплата праці керівників (посадовий оклад, наявність премій, пайової участі у прибутку). Організаційна схема з місцем кожного керівника в ієрархії.

**Фінансовий план.** Є найважливішою складовою бізнес-плану. Основними показниками для розрахунків є обсяги продажів, прибутку, обороту капіталу, рівень собівартості. Фінансовий план на перший рік включає план грошових надходжень і виплат (кеш-флоу), план доходів і витрат, баланс підприємства. При складанні аналізується потоки реальних грошей, стійкість підприємства, використання коштів, визначається точка беззбитковості. Прогноз доходів складається на перший рік за місяцями.

Фінансовий план включає такі очікувані обсяги продажу, рівень собівартості товарів, різні статті витрат. За податковими ставками, будується прогноз чистого прибутку після вирахування податків, а також як соціальний ефект, загальний розмір сплачених податків.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД «РОШЕН»

#### **2.1 Характеристика бізнес-середовища ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»**

Приватне акціонерне товариство «Вінницький молочний завод «Рошен» засноване як закрите акціонерне товариство «Бершадьмолоко» шляхом реорганізації орендного підприємства «Бершадський молочноконсервний комбінат» у закрите акціонерне товариство «Бершадьмолоко» 19 березня 1998 року.

Предметом діяльності підприємства є: виробництво та реалізація молочної продукції та ін.

Станом на 31 грудня 2020 затверджений, зареєстрований і повністю оплачений статутний капітал становив 9 359 тис. грн., який поділено на 187 170 простих акцій номінальною вартістю 50,00 гривень кожна.

Основні види діяльності підприємства відповідно до КВЕД:

10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» виробляє наступну продукцію: молоко сухе, молоко сухе знежирене, вершки сухі, масло солодковершкове, молоко сухе карамелізоване, молоко згущене з додаванням цукру, пастеризовані вершки, молочний жир та його фракції (олеїн та стеарин). Перспективними видами продукції є виробництво молока сухого незбираного, молока сухого знежиреного та масла солодковершкового.



Потужність ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» - 600 т молока на добу. Потужність виробничих ліній становить до 50 т сухих молочних продуктів за добу, масла – 30 т, молочного жиру – 10 т, згущеного молока – 75 т.

На підприємстві впроваджена система управління якістю та безпекою харчових продуктів, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 22000. Контроль якості продукції відбувається на усіх етапах виробничого процесу: від прийому молочної сировини - до тестового контролю готової продукції.

Основні постачальники молока це сільськогосподарські підприємства та населення Бершадського, Вінницького, Калинівського, Козятинського, Крижопільського, Теплицького, Літинського, Тростянецького, Тульчинського, Ямпільського районів Вінницької області та інших 8 областей України. Конкурентною перевагою підприємства є наявність власного автотранспортного підприємства. Зазначимо, що ціни на сировину постійно зростають.

Основний ринок збуту - український. Експорт продукції, а це в основному сухі молочні продукти, масло солодковершкове екстра 82,5% жиру та жир молочний зневоднений, здійснювався в Ізраїль, Бангладеш, Єгипет, Алжир, Ліван, Туреччину, Молдову, Японію. В 2017 р. Підприємство здійснювало експорт в країни Європейського Союзу - Нідерланди, Францію, Польщу, Румунію, Данію. Підприємство експортує продукція до більш ніж 30 країн світу.

Основним покупцем виробленої продукції в Україні є ДП "Кондитерська корпорація "РОШЕН", а також оптові покупці: ТОВ "Данон Дніпро", ТОВ "ФОРУМТРЕЙД", ТОВ "ФУД ДЕВЕЛОПМЕНТ", ПрАТ "АПК-ІНВЕСТ", ДП "Лакталіс-Україна".

Організаційна структура ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є лінійно-функціональною. Вищим органом управління є Загальні збори

акціонерів, контрольні функції виконують спостережна рада і ревізійна комісія, виконавчим органом є правління товариства (рис. 2.1).

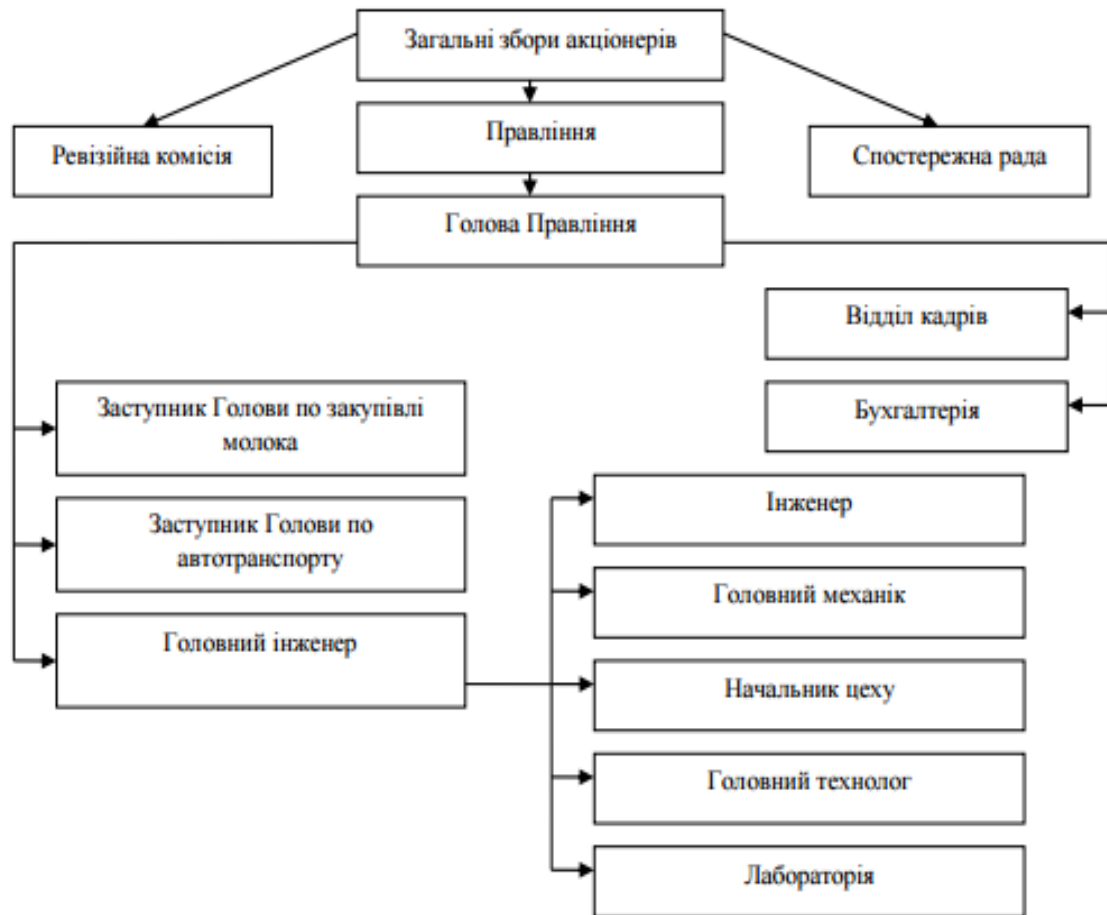


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Основними ризиками в діяльності підприємства є велика залежність від зменшення сировинної зони, низька якість сировини, велика собівартість продукції, зростання цін на сировину і матеріали та енергоносії, коливання курсу валюти.

Заходи щодо зменшення ризиків полягають у вивченні кон'юнктури ринку, впровадження енергозберігаючих технологій виробництва, вчасно реагувати на світ і ринок, який постійно змінюється, трансформувати виробництво відповідно до вимог покупців та споживачів.

## 2.2 Аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства

Основними видами продукції, що виробляє ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», і за рахунок реалізації якої підприємство отримало 97,15% доходу за 2020 рік, є жир молочний, масло солодко вершкове, молоко сухе знежирене, молоко сухе незбиране, продукт згущений "МОЛС" та інша молочна продукція.

Таблиця 2.1 – Динаміка виробництва продукції ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2018-2020 рр.

Продукція	2018		2019		2020	
	тн	тис.грн	тн	тис.грн	тн	тис.грн
Продукт молоковмісний, ппродукт сгущений з рослинним жиром та цукрами "МОЛС" 8,5% жиру"	15591,1	343223	15879	358170	15911	381323
Молоко сухе знежирене	6685	476300	7066	525419	7219	554674
Молоко сухе незбиране 26% жиру	5842,8	469210	5960	490888	4814	403389
Масло солодко вершкове екстра 82,5% жиру	3086,7	267499	3620	332398	3161	295737

Таким чином спостерігається поступове зростання обсягів виробництва в натуральному виразі. Зокрема нарощення обсягів виробництва відбулось за такими видами продукції: продукт молоковмісний, продукт загущений з рослинним жиром та цукрами "МОЛС" 8,5% жиру" – на 2 %, молоко сухе знежирене – на 8 %, масло солодко вершкове екстра 82,5% жиру – на 2 %. Натомість виробництво молока сухого незбираного 26% жиру знизилось на 18%.

Структуру виробництва та її зміну наведемо на рисунку 2.2.



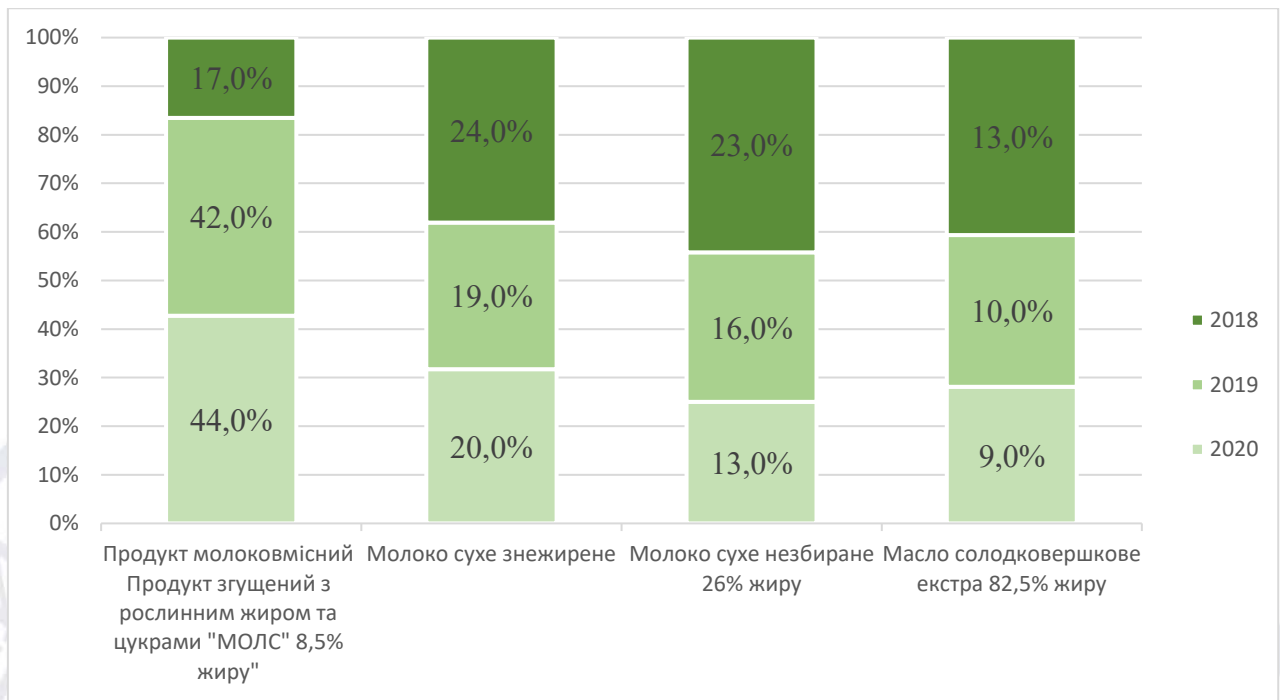


Рисунок 2.2 – Динаміка структури виробництва продукції ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.2 – Динаміка реалізації продукції ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2018-2020 рр.

Продукція	2018		2019		2020	
	тн	тис.грн	тн	тис.грн	тн	тис.грн
Продукт молоковісний, продукт згущений з рослинним жиром та цукрами "МОЛС" 8,5% жиру"	15588,1	457540	15832	406333	15818	431174
Молоко сухе знежирене	6681,6	327735	7122	425805	7065	462170
Молоко сухе незбиране 26% жиру	5679,7	507114	5976	471827	5049	428731
Масло солодко вершкове екстра 82,5% жиру	3116,3	443363	3706	42646	3118	355100

Зокрема у 2020 році спостерігалось різке зниження експорту через зниження попиту та закриття традиційних для підприємства ринків збуту. У процентному вираженні зниження у підсумках року досягло майже 40 %, а це менше на 3,7 тис. тон в товарному вираженні. В той же час реалізація в Україні

перевищила об'єми 2019 року більш ніж на 53%. Таким чином у 2020 році було реалізовано всього 36 033 тис. тон продукції, в тому числі 5 444 тис. тон було експортовано, 30 589 тис. тон було поставлено замовникам на внутрішньому ринку.

Таблиця 2.3 – Обсяги реалізації готової продукції за ринками збуту за 2019-2020 роки, тн

Ринки збуту	2019	2020	Відхилення, %
Внутрішній ринок	28 543	30 573	+7,1
Експорт	9 132	5 444	-40,4
Всього	37 675	36 017	-4,4

Переорієнтація виробництва на потреби внутрішнього ринку не повністю компенсувала втрати від зниження експорту. Зниження обсягів реалізації у 2020 році до 2019 року становило близько 4 %.

Відбулись зміна пріоритетів купівельних запитів як в експорті, так і на внутрішньому ринку. Спостерігається тенденція до заміни більш дорогих молочних інгредієнтів на дешевші, що призвело до збільшення частки молока сухого знежиреного (СЗМ) в експорті продукції (55% від загальної кількості всієї експортованої продукції, що на 16% більше від 2019 року). Експорт масла солодко вершкового 82,5% жиру та масла селянського екстра 72,6% жиру - 8% ( 9% у 2019 році). Незначно зменшилась частка молока сухого незбираного 26% жиру (СНМ) та сухих вершків 42% жиру (СВ); його було реалізовано 22% від загальної кількості всієї реалізованої продукції. Більше ніж в 2,6 рази у порівнянні до 2019 року, до 5% від загального об'єму реалізованої продукції у 2020 року, зменшилась частка вершків пастеризованих (ВП38%).

Стосовно внутрішнього ринку спостерігаємо наступні тенденції: незначно, з 33% у 2019 році до 28% у 2020 році скоротилась частка СЗМ, реалізація СНМ та сухих вершків зменшилась до 11% (в 2019 році - 17%), через високу вартість, зменшилась продаж зневодненого молочного жиру Т32, та становили всього 1% від загального об'єму всієї реалізованої продукції у

2020 році, помірно зросли в реалізації частки масла та вершків пастеризованих, до 33% та 25% відповідно.

З 2020 року підприємство почало реалізовувати фасовану продукцію у роздрібну торгівлю, а саме масло солодко вершкове екстра 82,5% жиру та масло селянське 72,6% жиру. Загальна кількість реалізованого фасованого масла в 2020 році склала 362 тони.

В таблиці 2.4 проведемо аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Таблиця 2.4 – Основні показники діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2019-2020 роки, тис. грн

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення
Усього активів	607196	512365	531403	-75793
Основні засоби за залишковою вартістю	276136	217444	211388	-64748
Запаси	130212	127306	111388	-18824
Статутний капітал	9359	9359	9359	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	403361	357166	373050	-30311
Поточні зобов'язання і забезпечення	114562	141719	220666	106104
Чистий прибуток (збиток)	25706	-15677	46195	20489

ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2018-2020 рр скоротило суму активів на 75,8 млн грн за рахунок скорочення вартості основних засобів на суму 64,7 млн.грн. У 2019 році діяльність ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» була збитковою, що пов'язано з рекордним скороченням виробництва молока Україна - до 9,69 млн тон, або на 3,7%, українські переробники недоотримали 377,1 тисяч тон сировини, що призвело до росту цін на сире молоко та нівелювало зниження відпускних цін в період "великого молока". Ріст цін на сировину та зміцнення курсу національної валюти в другому півріччі стали головними чинниками впливу на результати діяльності



підприємства в 2019 році. У 2020 році за рахунок переорієнтації підприємства на внутрішній ринок, зміні структури виробництва та вихід у роздрібну торгівлю фасованою продукцією дозволило підприємству отримати прибуток.

На кінець 2020 року первісна вартість основних засобів склала 788263 тис.грн. Сума зносу - 576875 тис.грн або 73,18% первісної вартості. Залишкова вартість основних засобів на кінець року склала 211388 тис.грн. Аналіз динаміки та структури основних засобів проведемо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка та структура основних засобів  
ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2018-2020 рр, тис. грн

Основні засоби	1.01.2019		1.01.2020		1.01.2021	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
1. Виробничого призначення:	276106	99,99%	217417	99,99%	211364	99,99%
будівлі та споруди	211638	76,64%	196078	90,17%	180186	85,24%
машини та обладнання	53 025	19,20%	12 826	5,90%	21 896	10,36%
транспортні засоби	170	0,06%	724	0,33%	895	0,42%
земельні ділянки	1 984	0,72%	1 984	0,91%	1 984	0,94%
інші	9 289	3,36%	5 805	2,67%	6 403	3,03%
2. Невиробничого призначення:	30	0,01%	27	0,01%	24	0,01%
Усього	276136	100,0%	217444	100,0%	211388	100,0%

В складі основних засобів 99,9 % складають засоби виробничого призначення. Найбільша питома вага приходить на будівлі та споруди (76,6% в 2018 році, 90,2% в 2019 р., 85,2% в 2020 р). Ступінь використання основних засобів виробничого призначення майже 90%.

Чисельність працівників підприємства складає 243 особи у 2020 р. Спостерігається незначне скорочення чисельності, так за досліджуваний період скорочення становить 6,2%.

Таблиця 2.6 – Аналіз трудових ресурсів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Темп росту, %
Чисельність	259	254	243	0,938
Фонд оплати праці	72 161	80 810	84 651	1,173
Середньомісячна оплата праці	23217,8	26512,5	29029,8	1,250
Продуктивність праці	8203,69	8295,79	8671,321	1,057

Витрати на оплату праці зросли на 17,3 %, що відбулось за рахунок підвищення заробітної плати. Кадрова програма підприємства спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам підприємства.

Аналіз формування фінансових результатів діяльності впродовж 2018-2020 рр. наведемо у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз формування фінансових результатів діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2018-2020 рр., тис. грн

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції	2 074 970	2 124 758	2 107 131	32 161
Собівартість реалізованої продукції	1 993 927	2 079 418	2 009 000	15 073
Валовий прибуток	81 043	45 340	98 131	17 088
Інші операційні доходи	15 079	9 769	17 874	2 795
Адміністративні витрати	31 122	33 975	35 510	4 388
Витрати на збут	19 619	16 769	19 574	-45
Інші операційні витрати	13 709	17 697	9 508	-4 201
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	31 672	-13 332	51 413	19 741
Інші фінансові доходи	0	22 761	1 503	1 503
Інші доходи	0	2	20	20
Фінансові витрати	0	22 761	1 366	1 366
Інші витрати	173	2 335	10	-163
Прибуток (збиток) до оподаткування	31 499	-15 665	51 560	20 061
Податок на прибуток	5 793	2 347	5 375	-418
Чистий прибуток (збиток)	25 706	-15 677	46 195	20 489



Динаміка показників свідчить про зростання показників у 2020 році у порівнянні з 2019 роком. Спостерігаємо зростання чистого доходу на 1,55%, собівартості реалізованої продукції на 0,76%, валового прибутку на 21,1%, прибутку від операційної діяльності виріс на 62,3%, прибутку до оподаткування на 63,7%, чистого прибутку на 79,7%.

Слід відмітити негативні тенденції у 2019 році, які призвели до збитковості підприємства: зростання цін на сире молоко у другому півріччі 2019 року сприяло зростанню собівартості реалізованої продукції на 4,3% при зростанні чистого доходу від реалізації на 2,4% і відбилась у зниженні валового прибутку на 44%, а за умови зростання адміністративних витрат на 9,2%, інших операційних витрат на 29,1% фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування був від'ємним і підприємство отримало за результатами діяльності в 2019 році збиток у розмірі 15,7 млн. грн.

Аналіз складу витрат в собівартості реалізованої продукції визначив, що 86 % витрат приходить на сировину. Проведемо аналіз динаміки та структури операційних витрат впродовж 2018-2020 років.

Таблиця 2.8 – Аналіз динаміки та структури операційних витрат ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2018-2020 рр.

Назва статті	2018	2019	2020	Темп росту	2018	2019	2020
	тис.грн				%		
Матеріальні витрати	1 731 950	1 833 929	1 823 681	1,053	84,28	85,04	88,33
Витрати на оплату праці	72 161	80 810	84 651	1,173	3,51	3,75	4,10
Відрахування на соціальні заходи	14 968	16 748	17 594	1,175	0,73	0,78	0,85
Амортизація	107 027	62 844	24 310	0,227	5,21	2,91	1,18
Інші операційні витрати	128 882	162 195	114 289	0,887	6,27	7,52	5,54
Разом	2 054 988	2 156 526	2 064 525	1,005	100,0	100,0	100,0



Операційні витрати на підприємстві впродовж аналізованого періоду несуттєво змінились (збільшились на 0,5%). В структурі операційних витрат найбільша частка припадає на матеріальні витрати, частка яких поступово зростає, так в 2020 році вона складає 88,33%.

Аналіз фінансового стану підприємства свідчить, що робочого капіталу достатньо, підприємство в повному обсязі повернуло отримані в попередньому та поточному році фінансову допомогу, підприємство не користується кредитами банків, капітальні витрати здійснюються за рахунок власних коштів.

Дослідимо ліквідність та платоспроможність ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.9 – Аналіз динаміки та структури операційних витрат ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2018-2020 рр.

Показники	Розрахунок	2018	2019	2020
1. Обсяг власних оборотних коштів	Власний капітал + довгострокові зобов'язання - необоротні активи	102 488	147 643	200 150
2. Маневреність власних оборотних коштів	Власні оборотні кошти / Капітал, що функціонує	0,1489	0,2432	0,3906
3. Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,4601	2,0341	2,7375
4. Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності	Оборотні активи - запаси / Поточні зобов'язання	0,8700	1,1358	1,7652
5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Короткострокові пасиви	0,3831	0,4204	0,2808

ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є ліквідним. Короткострокові активи підприємства перевищують його короткострокові

зобов'язання на 78 838 тис. грн. Основним джерелом забезпечення ліквідності підприємства в першу чергу є грошові кошти, які на третину можуть забезпечити погашення зобов'язань. Зазначимо, що у підприємства достатній рівень дебіторської заборгованості, яка в повній мірі може покрити зобов'язання підприємства. 92% дебіторської заборгованості має термін погашення до 30 календарних днів та була погашена протягом січня 2021 року.

Одним із важливих джерел забезпечення власних зобов'язань підприємства є запаси. ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» впродовж аналізованого періоду 2018 – 2020 рр покращує показники своєї ліквідності та платоспроможності, демонструє керованість рівнем дебіторської та кредиторської заборгованостей, контролює та утримує на одному рівні строки погашення дебіторської заборгованості. Це дозволяє зробити висновок, що у підприємства не буде загрози невиконання взятих на себе зобов'язань.

### 2.3 Аналіз позицій ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку

Молочна галузь України за 30 років зазнала суттєвого скорочення: кількість молокопереробних підприємств скоротилась у 3,35 разів, виробництво молока скоротилась у 2,5 рази за офіційною статистикою, та у 3,8 разів за експертною оцінкою В. Чагаровського, голови спілки молочних підприємств України [22]. Всі інші показники також скоротились.

Таблиця 2.10 – Основні показники розвитку молочної промисловості України станом на 1990, 2003 і 2020 роки

	1990	2003	2020
1	2	3	4
Кількість молокопереробних підприємств, од.	643	441	192
Виробництва молока, млн. т	24,5	13,67	9,8



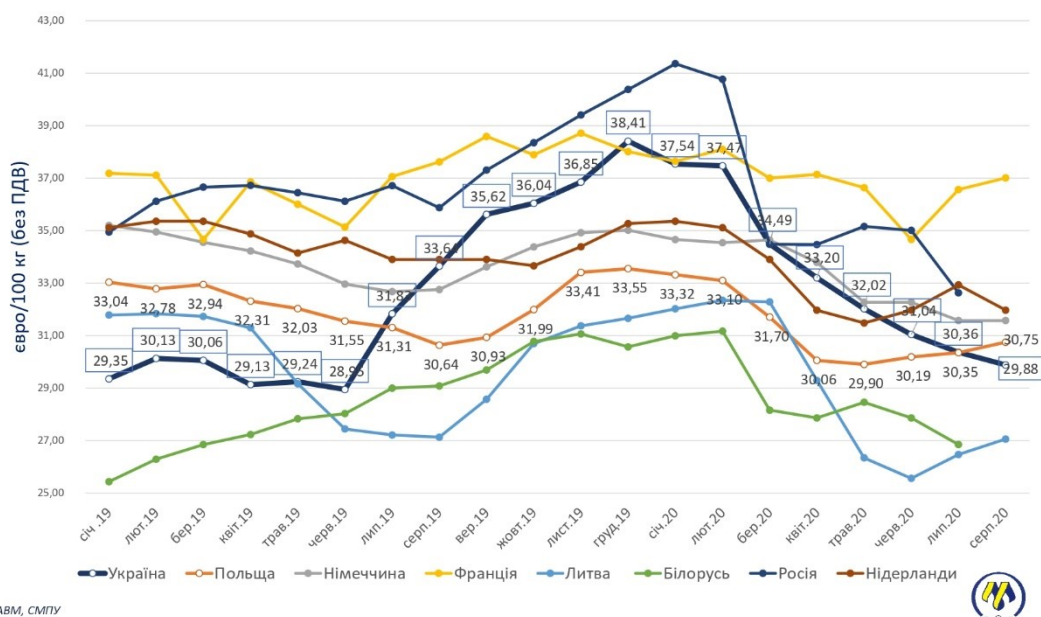
Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4
Перероблено молока, млн.т	18	4,5	3,8
Продукція з незбираного молока, тис.т	6430	1230	1010
Вершкове масло, тис.т	441,1	145,3	89,2
Сир, тис.т	183,8	167,8	128,6
Сухе молоко, тис. т	61,1	19,8	34,1
Згущене молоко, тис.т	166	101,4	74,5
Споживання молока на душу населення, кг	373	220	221

Експерт назвав основною причиною цих змін зниження чисельності великої рогатої худоби, яка становила 1990 р. 8,5 млн гол., з яких 6,3 млн голів було на фермах, 2,2 млн голів утримували особисті селянські господарства. У 2020 році чисельність худоби на фермах становила 1,3 млн голів, і селянські господарства утримували 0,4 млн голів. Також він зауважив, що ідентифікація поголів'я великої рогатої худоби у населення не завершена.

У 2019 році ціна на молоко була найвищою в Європі (рис. 2.3) потім вона знизилась за рахунок сезонних коливань. В теперішній час ціна відповідає середньоєвропейському рівню – 30 євроцентів.

Ціни на молоко в сусідніх країнах



Джерело: АВМ, СМПУ



Рисунок 2.3 – Динаміка цін на молоко в Європі 2019-2020 роки



Наведені розрахунки свідчать, що ціна на молоко в Україні є конкурентоспроможною для внутрішнього ринку, так і для експорту. Також слід відзначити наявність потенціалу розвитку внутрішнього ринку молочних продуктів на підставі показників споживання молока на душу населення. За різними оцінками вони становлять від 185 до 221 кг на людину на рік, а можуть перевищувати 400 кг, як в європейських країнах.

За оцінками спілки молочних підприємств України, в країні склався дефіцит молока в розмірі 1 млн т., який може бути задоволений як національними виробниками, та і за рахунок імпорту, фальсифікату та реалізації за готівкові кошти без податкової звітності (річний обсяг останнього становить приблизно 0,8 млн т молока на рік).

**Молочна промисловість в Україні є стратегічно важливою галуззю харчової промисловості:**

- сприятливі кліматичні та природні умови для ВРГ молочних порід;
- перспектива зростання споживання молочної продукції в Україні та світі;
- молочна галузь є привабливою для інвесторів (будівництво нових / реконструкція старих потужностей), нестабільність в інвестиційному кліматі, політичній ситуації та регуляторному середовищі знижують темпи інвестування);
- Україна має провідні позиції з експорту твердого сиру, масла та згущеного молока.

**Особливості / проблеми виробництва молочної продукції в Україні:**

- висока собівартість продукції за рахунок цінової конкуренції з боку імпоротної продукції;
- зниження привабливості галузі для молодих фахівців, випускники аграрних університетів не працюють за спеціальністю;
- проблеми з контролем якості використовуваних кормів і насіння;
- залежність від кліматичних і природних умов, (посуха, сарана), які зменшують кормову базу тварин;

- сезонність виробництва молока взимку й улітку,
- попит на молочну продукцію зростає взимку
- молочне виробництво є капіталомістким, з тривалим терміном окупності інвестиції;
- горизонт планування і є довгостроковим, у вартість інвестицій закладають велику кількість ризиків, які визначають зростання вартості кінцевого продукту, а також необхідність вдосконалення технологічного процесу для її глибокої переробки;
- невизначеність ситуації щодо механізму захисту виробників молока в нових умовах формування ринку землі;
- використання відходів виробництва (молочна сироватка) при виробництві інших видів продукції.

Розподіл часток ринку виробників молочної продукції наведено на рис.

2.4: ТОВ «Юнімілк Україна», ТОВ «Danone», ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», ДП «Мілкіленд-Україна», ТОВ ТД «Західна молочна група», ДП «Лакталіс-Україна», ПрАТ «Геркулес», ТОВ «Люстдорф», ПАТ «Галичина», ДП «Рейнфорд», комбінат «Придніпровський».

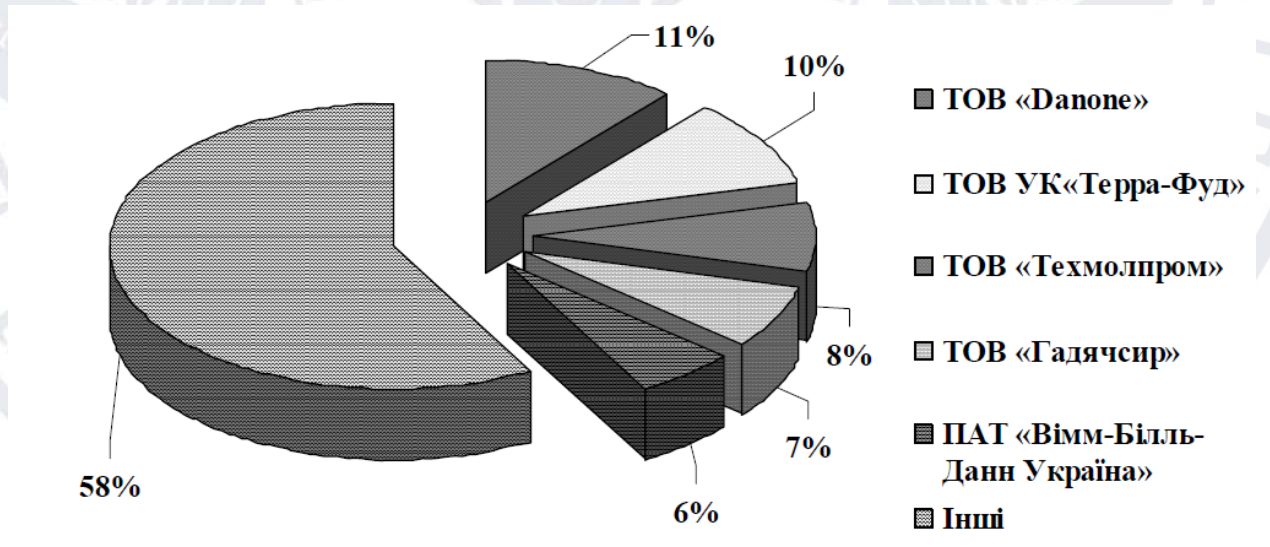


Рисунок 2.4 – Розподіл часток ринку найбільших виробників молочної продукції в Україні (2016 рік) [35].

Динаміка змін обсягу виробництва молочної продукції в Україні за 2011 – 2020 роки наведено в табл. 2.11.



Таблиця 2.11 – Обсяг виробництва молочної продукції в Україні за 2011 – 2020 роки, тис. т

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Молоко та вершки	843	854	907	1026	933	930	942	940	909	927
Молоко та вершки (21%)	23,2	26,6	41,1	58,2	51,3	53,2	47,9	48,6	51,3	47,0
Молоко сухе	38,2	45,1	37,1	52,4	51,2	48,5	47,6	38,1	34,5	35,3
Масло вершкове (85%)	76,2	88,1	93,9	113	101	102	108	105	91,6	87,5
Сир свіжий неферментований	76,5	79,0	83,7	74,7	67,8	70,2	68,2	72,6	64,1	81,4
Сир плавлений	17,1	21,5	24,1	25,4	27,0	26,2	27,1	28,6	29,5	30,6
Молоко та вершки згущені	58,3	66,0	58,5	53,9	51,6	44,4	42,8	34,9	35,7	37,8
Йогурт, кефір, сметана	359	364	378	337	297	293	272	275	280	307
Йогурт рідкий	81,2	88,7	110	106	106	112	116	126	136	139
Всього, тис. т	1733,7	1780,0	1874,4	1951,6	1782,5	1766,0	1765,9	1765,8	1717,8	1777,8
Морозиво, млн.л	161	182	173	146	136	149	152	156	157	142

За наведеними даними можна визначити, що протягом 10 років виробництво молочної продукції мало сталий характер, який відповідає обсягам перероблення молока на рівні 4 млн т (табл. 2.10). В динаміці слід визначити найбільше зростання до 2011 року для молока (84 тис. т) і вершків (24 тис. т), та скорочення виробництва йогурту, кефіру та сметани (52 тис. т) і молока згущеного (21 тис. т). Загальне зростання становило лише 44 тис. т, із максимальним показником у 2014 році (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Динаміка та структура виробництва молочної продукції в Україні за 2011 – 2020 роки, тис. т

	Динаміка виробництва молочної продукції				Структура виробництва молочної продукції			
	2011	2020	(+/-)	Темп росту, %	2011	2020	Середнє значення	(+/-)
Молоко та вершки	843	927	84,0	9,96	48,6	52,1	51,4	3,5
Молоко та вершки (21%)	23,2	47,0	23,8	102,59	1,3	2,6	2,5	1,3
Молоко сухе	38,2	35,3	-2,9	-7,59	2,2	2,0	2,4	-0,2
Масло вершкове (85%)	76,2	87,5	11,3	14,83	4,4	4,9	5,4	0,5
Сир свіжий неферментований	76,5	81,4	4,9	6,41	4,4	4,6	4,1	0,2
Сир плавлений	17,1	30,6	13,5	78,95	1,0	1,7	1,4	0,7
Молоко та вершки згущені	58,3	37,8	-20,5	-35,16	3,4	2,1	2,7	-1,2
Йогурт, кефір, сметана	359	307	-52,0	-14,48	20,7	17,3	17,6	-3,4
Йогурт рідкий	81,2	139	57,8	71,18	4,7	7,8	6,3	3,1
Всього, тис. т	1733,7	1777,8	44,1	2,54	100,0	100,0	100,0	0,0

Така динаміка змін виробництва молочної продукції в Україні визначила зміни структури випуску готової продукції. За рахунок незмінної сировинної



бази зростання виробництва молока (на 3,5 %) та вершків (на 1,3 %) призвело до зниження виробництва йогурту, кефіру та сметани (на -3,4 %) і молока згущеного (-1,2 %).

На рис. 2.3 наведено елементи стратегії розвитку молочної промисловості в Україні до 2030 року, які містить п'ять ключових напрямків:

1. Маркетингово-інноваційна стратегія розвитку галузі, яка може спиратись на технологічні інновації при виробництві (мембрани, ферментація, підвищення вмісту білку); маркетингові стратегії розвитку серій органічних та продуктів рослинного походження, фірмового пакування для мереж НОРЕКА.
2. Технологічна модернізація переробних підприємств щодо їх енергоефективності, екологічності.
3. Підготовка та працевлаштування молодих фахівців.
4. Захист внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції, імпорту, цінового демпінгу.
5. Кооперація при виробництві та переробленні молока.

#### **Стратегія розвитку молочної галузі до 2030 р. Переробна галузь - внутрішній ринок**

##### **1. Зміни до маркетингових стратегій (виробництво інноваційних продуктів):**

- виробництво конкурентоспроможні продуктів за рахунок провадження сучасних мембранних технологій;
- розвиток лінійки органічних продуктів;
- виробництво функціональних продуктів (підвищеного вмісту білку, геронтологічних тощо);
- виробництво продуктів не на молочної основі (ферментовані напої, рослинне молоко тощо);
- виробництво молочних продуктів для B2B та HoReCa.

##### **2. Модернізація переробних підприємств:**

- енергоефективність;
- підвищення екологічних стандартів.

##### **3. Підготовка кадрів:**

- створення центру підготовки фахівців для галузі.

##### **4. Захист внутрішнього ринку:**

- об'єднання зусиль всіх сумлінних виробників в боротьбі проти фальсифікаторів;
- введення квот на імпорт молочних продуктів;
- тарифне квотування на імпорт (наприклад, як США 2% ринку);
- введення митних тарифів при перевищенні квот.

##### **5. Створення проекту кооперації виробників та переробників**

Рисунок 2.4 – Стратегія розвитку молочної промисловості в Україні до 2030 року

Всі наведені напрями дозволять захистити внутрішній ринок та підвищити рівень ділової активності на ньому.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД «РОШЕН» НА РИНКУ

#### 3.1 Концепція бізнесу й обґрунтування нового напрямку розвитку ПРАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку

ПРАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» динамічно розвивається на ринку, виготовляє молочну продукцію, яка користується попитом, і визначило стратегію випуску товарів для кінцевих споживачів – вершкове масло ТМ «Рошен».

Для диверсифікації розвитку підприємства на ринку можна рекомендувати напрямок випуску безлактозного молока, яке має попит у споживачів.

Молочні продукти мають достатній вміст білка, кальцію і вітамінів, але не всі люди споживають коров'яче молоко через непереносимість лактози. Для них рекомендують використовувати в раціоні як альтернативу безлактозне молоко. Цей продукт легко засвоюється, в ньому лактоза вже розщеплена на глюкозу і галактозу.

Концепція бізнесу випуску безлактозного молока ПРАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

#### СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ:

- Розвиток нового напрямку стабільного бізнесу.
- Зростання числа клієнтів.
- Зростання обсягів продажів підприємства
- Зменшення залежності дії несприятливих факторів від зовнішнього середовища підприємства, від скорочення ринкового попиту.

#### ТАКТИЧНІ ЦІЛІ:

- провести реконструкцію виробничих приміщень.
- Повернення інвестицій за 3 роки.
- Оформити необхідну технологічну документацію протягом року.



- Монтаж нової технологічної лінії протягом року.

#### ОПЕРАЦІЙНІ ЦІЛІ:

- Зручна для клієнта система обслуговування.
- стратегія просування продукції протягом року.
- Реалізація проекту виробництва протягом трьох місяців.
- комп'ютеризація системи управлінського обліку.
- Система мотивації персоналу.
- Формування окремої команди для контролю за процесами поточної роботи.
- Нові форми рекламної кампанії.

Огляд переваг і недоліків випуску безлактозного молока наведено у табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Порівняння переваг і недоліків випуску безлактозного молока

Переваги	Недоліки
<p>відмінний харчовий продукт, джерело протеїну, (білків: казеїн, альбумін й глобулін), вітамінів (B12, D), і мікроелементів, які відсутні в рослинних продуктах (профілактика анемії), в рослинному молоці відсутній кальцій, його збагачують цими елементами,</p> <p>вживання в міру норми людьми різного віку не шкодить організму (шкоду не доведено), особливо корисно для дітей,</p> <p>Організм, що росте, потребує сполук, присутніх в молочних продуктах ( легкозасвоюване молоко не приносить проблем), Пити його рекомендується вживати годуючим мамам (уникнення кишкових коліків у немовлят)</p>	<p>Рослинне молоко корисне, містить ненасичені жири, залізо, вітамін Е, антиоксиданти.</p> <p>Відмінне поєднання з іншими продуктами,</p> <p>Може викликати алергію (соєве або вівсяне молоко), тому підходить не всім</p>



Розглянемо загальну стратегія розвитку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» з точки зору її ієрархічного характеру, для впровадження її загальнокорпоративному рівні, рівні підприємства (функціональний й операційний рівень).

Згідно з цими напрямками, можна сформувані цілі розвитку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» (рис. 3.1)



Рисунок 3.1 – Дерево-цілей ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Проведемо SWOT-аналіз стану та перспектив розвитку ринку молочної продукції в Україні, щоб скоректувати стратегію диверсифікації бізнесу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

SWOT-аналіз визначає поточну ситуацію на ринку, тенденції його розвитку, дає можливість оцінити стан підприємства, задіяні ресурси, визначити загрози діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

<b>Можливості ринку</b>	<b>Загрози</b>
1. Зростання рівня платоспроможності та лояльності споживачів. 2. Демографічні зміни не впливають на споживання молока 3. Відновлення ділової активності в сфері рітейлу для молочної продукції після карантину 4. Нові технології виготовлення продуктів (ферментування та консервація). 5. Зменшення ділової активності в сфері громадського харчування збільшує купівлю молочних продуктів 6. Обслуговування сфери ХОРЕКА. 7. Перспектива зростання споживання молочної продукції в Україні та світі 8. Молочна галузь є привабливою для інвесторів 9. Попит на молочну продукцію зростає взимку	1. Ринкова активність конкурентів 2. Зростання податкового навантаження, інфляційних очікувань 3. Зростання відсоткових ставок за кредитами 4. Зниження значущості ТВ і радіо-реклами як засобів просування продукції, зростання витрат на маркетинг 5. Висока собівартість продукції за рахунок цінової конкуренції з боку імпоротної продукції 6. зниження привабливості галузі для молодих фахівців, випускники аграрних університетів не працюють за спеціальністю; 7. Сезонність виробництва молока взимку й улітку, 8. Молочне виробництво є капіталомістким, з тривалим терміном окупності інвестиції
<b><i>Пошук лояльних споживачів через соціальні мережі, створення блогер-контенту здорового харчування</i></b>	<b><i>Продаж молочної продукції через заклади дошкільної та шкільної освіти</i></b>
<b>Сильні сторони підприємства</b>	<b>Слабкі сторони підприємства</b>
1. Висока ступінь організації технологічних процесів, вертикально інтегрована компанія, цикл виробництва та реалізації продукції через мережу фірмових магазинів. 2. Наявність кваліфікованого персоналу. 3. Прибутковість компанії. 4. Наявні канали продажу продукції корпорації в сфері оптової торгівлі в Україні	1. Значна активність конкурентів в сфері маркетингу та реклами. 2. Відсутність досвіду з просування продукції для кінцевих споживачів. 3. Висока фондоємність виробництва
<b><i>Спільний комплекс заходів підтримки споживачів в сфері роздрібної торгівлі</i></b>	<b><i>Продаж молочної продукції через власну мережу фірмових магазинів</i></b>

Завершений SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» дає можливість визначити перетин маркетингових можливостей з сильними та слабкими сторонами. Так само відбувається усунення ринкових загроз через



вплив сильних сторін підприємства. У SWOT-матриці визначено такі рекомендації щодо розвитку бізнесу:

1. Пошук лояльних споживачів через соціальні мережі, створення блогер-контенту здорового харчування
2. Продаж молочної продукції через заклади дошкільної та шкільної освіти
3. Спільний комплекс заходів підтримки споживачів в сфері роздрібно торгівлі
4. Продаж молочної продукції через власну мережу фірмових магазинів

### 3.2 Розробка маркетингового плану бізнес-напрямку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку

Для організації роботи за новим проектом потрібно найняти кваліфікованих робітників для виробництва продукції та її фасування, а також бренд-директор і технолог (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Штатного розклад з фондом оплати праці (ФОП) грн/міс.

Посада	Кількість працівників	Місячний оклад	Фонд оплати праці	Нарахування з ФОП	Разом
Бренд-директор	1	25000	25000	5625	30625
Технолог	1	2000	2000	450	2450
Робітники	4	17000	68000	15300	83300
Фасувальники	2	15000	30000	6750	36750
Разом:	8	—	125000	28125	153125

Відповідно, команда управління може включати 8 співробітників, нових чи переведених з інших посад, та визначено розмір фонду оплати праці 125 тис. грн, нарахування на ФОП становлять 28,12 тис. грн., загальна сума витрат за штатним розписом складає 153, 13 тис грн на місяць.

Тепер визначимо суму стартових витрат (табл. 3.4). Вони будуть сплачені за рахунок підприємства, але їх треба врахувати для визначення



економічного ефекту та терміну окупності проекту. Оплата праці буде з суми виручки від реалізації продукції. Загальна сума стартових витрат визначено як 3 616,3 тис. грн., з яких 71,2% є основними засобами і 28,8% – змінними витратами.

Таблиця 3.4 – Розрахунок стартових витрат ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», грн.

Найменування	Вартість
Ремонт приміщення цеху	600000
Освітлення та кварцування	123 500
Обладнання основне	1402800
Обладнання допоміжне	800000
Загальногосподарські витрати	25000
Витратні матеріали	200000
Комп'ютерна мережа спостереження та контролю	450000
Реклама в ФБ	15000
Всього	3616300
Постійні витрати	2 576 300
Змінні витрати	1 040 000

Відповідно до розподілу витрат визначимо термін їх амортизації (табл. 3.5)

Таблиця 3.5 – Розрахунок амортизаційних відрахувань ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», грн.

Група обладнання	Вартість	Місячні відрахування	Протягом 1 року на місяць	До 3 років на місяць	До 10 років на місяць
1	2	3	4	5	6
Обладнання основне	1 402 800	11690,0	11690,0	11690,0	11690,0
Ремонт приміщення цеху	600 000	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0
Обладнання допоміжне	800 000	6666,7	6666,7	6666,7	6666,7
Комп'ютерна мережа спостереження та контролю	450 000	12500,0	12500,0	12500,0	—
Освітлення та кварцування	123 500	3430,6	3430,6	3430,6	—

## Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6
Витратні матеріали	200 000	16666,7	16666,7	–	–
Загальногосподарські витрати	25 000	2083,3	2083,3	–	–
Реклама в ФБ	15 000	1250,0	1250,0	–	–
Всього	3 616 300	59287,2	59287,2	39287,2	23356,7

Ми розрахували обсяги місячного відрахування амортизаційних витрат для трьох груп обладнання з термінами амортизації 10 років, 3 роки та один рік відповідно. Ці суми буде включено до розрахунку операційного прибутку у бізнес-плані протягом перших трьох років.

Розрахуємо динаміку накопичення амортизаційних відрахувань (табл. 3.6). На момент першого року реалізації проекту буде амортизовано 20 % вартості необхідного обладнання, за другий рік – 33%, за третій – 46%. В подальші роки темпи амортизації знижуються до розміру 7,75% на рік, і формують за 7 років 54,3% всієї суми відрахувань.

Таблиця 3.6 – Розрахунок динаміки амортизаційних відрахувань  
ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», грн.

Рік	Місячні відрахування	Річні відрахування	Річні відрахування з накопиченням	Динаміка амортизаційних відрахувань, %
1	59287,22	711446,7	711446,7	19,67333
2	39287,22	471446,7	1182893	32,71004
3	39287,22	471446,7	1654340	45,74676
4	23356,67	280280	1934620	53,49722
5	23356,67	280280	2214900	61,24768
6	23356,67	280280	2495180	68,99815
7	23356,67	280280	2775460	76,74861
8	23356,67	280280	3055740	84,49907
9	23356,67	280280	3336020	92,24954
10	23356,67	280280	3616300	100

Для виходу проекту на планову потужність знадобиться період до 1 року, протягом якого потенційні споживачі повинні зробити першу покупку, та визначитись із своїми смаковими уподобаннями.

Проведемо дослідження складових собівартості реалізованої продукції. Вона включає матеріальні витрати (8 грн на одиницю продукції), витрати на оплату праці, амортизаційні відрахування.

Плановим обсягом реалізації продукції на перші 7 місяців реалізації проекту випуску безлактозного молока є 12 тис. одиниць на місяць, потім зростання до 20 тис. одиниць (табл. 3.7).

### **3.3 Фінансове забезпечення й інвестиційні показники нового напрямку розвитку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку**

Проведемо огляд основних фінансових результатів підприємства. На підставі календарного планування для кожного місяця визначено основні фінансові показники, за якими розраховано обсяг чистого прибутку. Перші 4 місяці є збитковими, з 5 місяця підприємство отримує прибуток і сплачує податок на прибуток.

Фінансові результати діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за три роки реалізації проекту зведено у табл. 3.8.



Таблиця 3.7 – Аналіз формування фінансових результатів діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» грн

Показники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Разом за 1 рік
Плановий_збут, %	30	40	50	75	90	100	100	100	100	100	100	100	
Ціна за од.	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
Кількість од.	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	15 000	15 000	20 000	20 000	20 000	174 000
Валова виручка	126 000	168 000	210 000	315 000	378 000	420 000	420 000	525 000	525 000	700 000	700 000	700 000	5 187 000
ПДВ	21 000	28 000	35 000	52 500	63 000	70 000	70 000	87 500	87 500	116 667	116 667	116 667	864 500
Чистий дохід від реалізації продукції	105 000	140 000	175 000	262 500	315 000	350 000	350 000	437 500	437 500	583 333	583 333	583 333	4 322 500
матеріальні витрати	28 800	38 400	48 000	72 000	86 400	96 000	96 000	120 000	120 000	160 000	160 000	160 000	1 185 600
витрати на оплату праці	153 125	153 125	153 125	153 125	153 125	153 125	153 125	153 125	153 125	153 125	153 125	153 125	1 837 500
амортизаційні відрахування	59 287	59 287	59 287	59 287	59 287	59 287	59 287	59 287	59 287	59 287	59 287	59 287	711 447
Собівартість реалізованої продукції	241 212	250 812	260 412	284 412	298 812	308 412	308 412	332 412	332 412	372 412	372 412	372 412	3 734 547
Валовий прибуток	-136 212	-110 812	-85 412	-21 912	16 188	41 588	41 588	105 088	105 088	210 921	210 921	210 921	587 953
Адміністративні витрати	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	96 000
Витрати на збут	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	42 000
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	-146 212	-120 812	-95 412	-31 912	6 188	31 588	28 588	92 088	92 088	197 921	197 921	197 921	449 953
Податок на прибуток					1 238	6 318	5 718	18 418	18 418	39 584	39 584	39 584	168 860
Чистий прибуток (збиток)	-146 212	-120 812	-95 412	-31 912	4 950	25 270	22 870	73 670	73 670	158 337	158 337	158 337	281 093

Таблиця 3.8 – Фінансові результати діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за три роки реалізації проекту, грн

Показники	Разом за 1 рік	Разом за 2 рік	Разом за 3 рік	Всього
Кількість од.	174 000	240000	240000	654 000
Валова виручка	5 187 000	8 400 000	8 400 000	21 987 000
ПДВ	864 500	1 400 000	1 400 000	3 664 500
Чистий дохід від реалізації продукції	4 322 500	7 000 000	7 000 000	18 322 500
матеріальні витрати	1 185 600	1 920 000	1 920 000	5 025 600
витрати на оплату праці	1 837 500	1 837 500	1 837 500	5 512 500
амортизаційні відрахування	711 447	471 447	471 447	1 654 340
Собівартість продукції	3 734 547	4 228 947	4 228 947	12 192 440
Валовий прибуток	587 953	2 771 053	2 771 053	6 130 060
Адміністративні витрати	96 000	96000	96000	288 000
Витрати на збут	42 000	60000	60000	162 000
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	449 953	2 615 053	2 615 053	5 680 060
Податок на прибуток	168 860	523 011	523 011	1 214 882
Чистий прибуток (збиток)	281 093	2 092 043	2 092 043	4 465 178

За цей період планується реалізувати 654 тис. одиниць продукції на загальну суму майже 22 млн грн. Після сплати 4,9 млн грн податків (з них 3,7 млн грн ПДВ і 1,2 млн грн податок на прибуток) підприємство отримає 4,4 млн чистого прибутку.

Загальна сума стартових витрат визначено як 3,6 млн грн., загальний прибуток 4,4 млн. грн, що свідчить про покриття інвестицій у проект з диверсифікації, за 2,5 роки, що характеризує його як економічно й інвестиційно ефективний.

Розрахуємо показники рентабельності проекту (табл. 3.9).



Таблиця 3.9 – Показники рентабельності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за три роки реалізації проекту, %

Показники	Разом за 1 рік	Разом за 2 рік	Разом за 3 рік	Всього
Рентабельність продажів	13,6	39,6	39,6	33,5
Рентабельність виробництва	15,7	65,5	65,5	50,3
Операційна рентабельність	76,5	94,4	94,4	92,7
Чиста рентабельність	6,5	29,9	29,9	24,4
Рентабельність інвестицій	7,8	57,9	57,9	123,5

Всі розраховані показники мають позитивне значення, а також зростають на другому та 3 роках проекту.

Рентабельність продажів становить 13,6 % за результатами 1 року, потім зростає майже до 40%, та в середньому дорівнює 33,5%.

Рентабельність виробництва становить 15,7% за результатами 1 року, потім зростає майже до 66 %, та в середньому дорівнює 50,3%.

Операційна рентабельність становить 77% за результатами 1 року, потім зростає майже до 95 %, та в середньому дорівнює 93%.

Чиста рентабельність становить 6,5% за результатами 1 року, потім зростає майже до 30 %, та в середньому дорівнює 25%.

Рентабельність інвестицій становить 7,8% за результатами 1 року, потім зростає майже до 58 %, та за сумою трьох років дорівнює 124%.

Далі проведемо оцінку інвестиційної привабливості проекту.

Якщо поточна вартість інвестицій буде мати позитивне значення, то їх рентабельність перевищувати взятую до розрахунків дисконтну ставку. Тоді такий проект вважатиметься ефективним. Ми взяли для розрахунків ставку дисконтування 8% (табл. 3.10), і визначили позитивне значення поточної вартості інвестицій. Для ставки дисконтування більшої за 10% інвестиційний проект втрачає ефективність, грошовий потік приймає від'ємну форму.



Таблиця 3.10 – Розрахунок поточної вартості інвестицій, тис. грн.

Роки	Рух грошового потоку	Коефіцієнт дисконтування за ставкою 8%	Поточна вартість інвестицій
Старт проекту	-3616300,0	1	-3 616 300
1	281 093	0,9259	260 264
2	2 092 043	0,8573	1 793 508
3	2 092 043	0,7938	1 660 663
Разом	848 878	—	98 136

Для більш точного визначення ефективності інвестицій у проект виробництва безлактозного молока розрахуємо внутрішню норму доходності (IRR) – табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Внутрішня норма прибутковості

Роки	Рух грошового потоку	Коефіцієнт дисконтування за ставкою 9%	Поточна вартість інвестицій	Коефіцієнт дисконтування за ставкою 10%	Поточна вартість інвестицій
Старт проекту	-3 616 300	1	-3 616 300	1	-3 616 300
1	281 093	0,9174	257 875	0,9091	255 542
2	2 092 043	0,8417	1 760 872	0,8264	1 728 864
3	2 092 043	0,7722	1 615 475	0,7513	1 571 752
Разом	848 878	—	17 922	—	-60 143
IRR	9,23%				

Послідовне визначення значення показника поточної вартості інвестицій між позитивним (9%) і негативним значенням (10%) показав інтервал, в якому буде розраховане значення коефіцієнту IRR. Далі ми визначили,  $IRR = 9,23\%$ .

Отже, інвестування коштів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» в проект диверсифікації виробництва є економічно обґрунтованим, передбачає термін окупності інвестицій 2,5 роки, рентабельність інвестицій складає 9,23%.

## ВИСНОВКИ

При виконанні дослідження з теми «Бізнес-планування в управлінні організацією» було зроблено такі висновки.

1. Сутністю бізнес-планування є конкретизація цілей розвитку підприємства та його підрозділів за окремі періоди часу; визначення господарських завдань, терміни реалізації проекту; матеріальні, трудові і фінансові ресурси, необхідні для вирішення бізнес-завдань.

2. Призначенням бізнес-планування є облік внутрішніх і зовнішніх факторів для його розвитку. Бізнес-план має забезпечувати зв'язок між структурними підрозділами підприємства, включає весь технологічний ланцюг: наукові дослідження, виробництво, збут, сервісне обслуговування.

3. Бізнес-план включає основні аспекти майбутнього проекту і проблеми підприємства, визначає способи їх вирішення. Бізнес-план містить оцінку поточного стану галузі, сильні і слабкі сторони проекту, галузевий аналіз, аналіз ринку, інформацію про споживачів, сегментування ринку збуту. Цінність бізнес-плану полягає в тому, що він визначає життєздатність проекту умови конкуренції; орієнтири розвитку проекту; є важливим інструментом фінансової підтримки від інвесторів.

4. Складність бізнес-плану, ступінь його деталізації визначаються розмірами проекту, сферою, до він стартував, розміром ринку збуту, наявністю конкурентів, перспективами зростання бізнесу. «Стандартного» бізнес-плану не існує, фахівці дотримуються наступної логіки бізнес-планування: маркетинг, виробництво, кадри, фінанси.

5. Молочна галузь в Україні за 30 років зазнала суттєвого скорочення за всіма показниками від кількості підприємств до обсягів випуску продукції. Роздрібна ціна на молоко та рівень доходів споживачів позитивно впливають на попит, дефіцит виробництва продукції українськими виробниками компенсується за рахунок імпорту з країн ЄС і Белорусі.



6. Найбільшими виробниками молочної продукції в Україні є ТОВ "Юнімілк Україна", ТОВ "Danone", ПАТ "Вімм-Білл-Данн Україна", ДП "Мілкіленд-Україна", ТОВ ТД "Західна молочна група", ДП "Лакталіс-Україна", ТОВ "Люстдорф", ПАТ "Галичина", комбінат "Придніпровський".

7. Визначено елементи стратегії розвитку молочної промисловості в Україні до 2030 року, які містить п'ять ключових напрямків: 1. Маркетингово-інноваційна стратегія розвитку галузі, яка може спиратись на технологічні інновації при виробництві (мембрани, ферментація, підвищення вмісту білку); маркетингові стратегії розвитку серій органічних та продуктів рослинного походження, фірмового пакування для мереж НОРЕКА. 2. Технологічна модернізація переробних підприємств щодо їх енергоефективності, екологічності. 3. Підготовка та працевлаштування молодих фахівців. 4. Захист внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції, імпорту, цінового демпінгу. 5. Кооперація при виробництві та переробленні молока.

8. ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» динамічно розвивається на ринку, виготовляє молочну продукцію, яка користується попитом. Для диверсифікації розвитку підприємства рекомендовано випуск безлактозного молока. Проведено SWOT-аналіз стану та перспектив розвитку ринку молочної продукції в Україні, щоб скоректувати стратегію бізнесу підприємства.

9. Визначено такі рекомендації щодо розвитку бізнесу: 1. Пошук лояльних споживачів через соціальні мережі, створення блогер-контенту здорового харчування. 2. Продаж молочної продукції через заклади дошкільної та шкільної освіти. 3. Спільний комплекс заходів підтримки споживачів в сфері роздрібної торгівлі. 4. Продаж молочної продукції через власну мережу фірмових магазинів.

10. Для організації роботи за новим проектом сформовано штатний розклад з фондом оплати праці 125 тис грн/міс, і нарахуваннями 28,1 тис грн. Визначено суму стартових витрат в розмірі 3 616,3 тис. грн., з яких 71,2% є основними засобами і 28,8% – змінними витратами. За цією сумою проведено розрахунок амортизаційних відрахувань. Розраховано динаміку накопичення

амортизаційних відрахувань. На момент першого року реалізації проекту буде амортизовано 20 % вартості необхідного обладнання, за другий рік – 33%, за третій – 46%. В подальші роки темпи амортизації знижуються до розміру 7,75% на рік, і формують за 7 років 54,3% всієї суми відрахувань.

11. Визначено фінансові результати діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за три роки реалізації проекту. За цей період планується реалізувати 654 тис. одиниць продукції на загальну суму майже 22 млн грн. Після сплати 4,9 млн грн податків (з них 3,7 млн грн ПДВ і 1,2 млн грн податок на прибуток) підприємство отримає 4,4 млн чистого прибутку.

12. Рентабельність продажів в середньому дорівнює 33,5%. Рентабельність виробництва дорівнює 50,3%. Операційна рентабельність становить 93%. Чиста рентабельність дорівнює 25%. Рентабельність інвестицій становить 124%. Отже, інвестування коштів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» в проект диверсифікації виробництва є економічно обґрунтованим, передбачає термін окупності інвестицій 2,5 роки, внутрішня норма рентабельності інвестицій складає 9,23%.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва М.М. Планування діяльності фірми: навч. посіб. Київ: Фінанси і статистика, 2011. 248 с
2. Беляєва Н.С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Вип. 15. Ч. 5. Херсон, 2015. С. 54-56.
3. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
4. Васильців Т.Г., Качмарик Я.Д., Блонська В.І., Лупак Р.Л. Бізнес-планування: навч. посіб. К.: Знання, 2013. 173 с.
5. Гуменюк В.Я., Юрчик Г.М. Планування та організація виробничої діяльності підприємства. Навч. посібник. Рівне: НУВНГ, 2010. 148 с.
6. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 112 URL: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf>
7. Дроздова В.А., Векшина А.П. Розвиток молокопереробної галузі: сьогодення та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* 2018. Випуск 22, частина 1. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22\\_1\\_2018ua/23.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_1_2018ua/23.pdf)
8. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ. К.: Україна, 2004. 241 с.
9. Єгупов Ю. Система планів сучасного промислового підприємства. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/.pdf>
10. Жуков В.В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 26-1. URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/26\\_1\\_2018/30.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/30.pdf)

11. Іванов В.В. Сидоренко-Мельник І.М., Фастовець А.А., Юрко І.В. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку: Монографія. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2008. 157 с.
12. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 243 с.
13. Кернасюк Ю. Молочний сектор: реалії і перспективи. *Агробізнес сьогодні*. 2015. № 6. С. 10–12.
14. Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А. Основи прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.
15. Костецька Н.І. Теоретичні основи планування діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 1(30). С. 91–96.
16. Лаврів Л.А. Планування діяльності організації: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2013. 320 с.
17. Лаврук В.В. Методичні основи бізнес-планування в контексті формування галузевої стратегії. *Стратегія інноваційного розвитку економіки*. 2012. № 3. С. 15-20.
18. Лосєва Х.Г. Реінжиніринг бізнес-планування як процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2012. № 2. С. 101–102.
19. Макаренко С.М. Бізнес планування: навч.-метод. посібник. Херсон: СтарЛтд. 2017. 224 с.
20. Масловська М.В., Перевозчикова Н.О. Особливості процесу бізнес-спланування в сучасних умовах розвитку України. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2474>.
21. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів (наказ № 73 Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0018745-10>
22. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка. URL:



<https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka>

23. Остервальдер А., Пинье Ив. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. пер. с англ. Київ : Альпіна Паблішер, 2020. 284 с.

24. Офіційний сайт «УкрМолПром». URL: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/component/acepolls/poll/3-voting>.

25. Офіційний сайт Аграрного інформаційного агентства. URL: <http://www.agravery.com>.

26. Офіційний сайт Громадська організація вінницький бізнес-інкубатор. URL: <http://b2btoday.com.ua/id/2552246>

27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.

28. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: [http://minagro.gov.ua/ministry?tid\\_hierachy=605](http://minagro.gov.ua/ministry?tid_hierachy=605)

29. Падерин И.Д., Полевая Л.М. Стратегическое планирование на промышленном предприятии. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2 (14) с. 129-131.

30. Покропивний С.Ф., Соболев С.Ф., Швиденко Г.О., Дерев'янка О.Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Вид. 2-ге, доп. Київ: КНЕУ, 2010. 379 с.

31. Пономаренко А.С. Молочна галузь України: проблеми та перспективи розвитку. *Молодий вчений*. 2015. № 12(3). С. 169–175. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2015\\_12%283%29\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_12%283%29_42).

32. Регіональний фонд підтримки підприємництва по Вінницькій області. URL: <http://b2btoday.com.ua/id/4043745>

33. Свириденко С.В. Бізнес-план як ефективний інструмент планування інвестиційних заходів в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Стратегія інноваційного розвитку економіки*. 2012. № 5. С. 17-25.

34. Слиньков В.Н. Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия. К.: Алерта, 2004. 456 с.

35. Степанчук С.О., Єфісько Ю.Ю. Стан та перспективи розвитку молочного ринку України. *Економіка та держава* 2017. № 5. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/5\\_2017/24.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2017/24.pdf)

36. Стецюк Я.Ю. Розвиток молочної галузі України. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4164>.

37. Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз: навч. посібник. Київ: Каравела, 2006. 280 с.

38. Телетов О.С. Бізнес-планування: навч. посіб. з дисципліни «Бізнес-план» для студентів. Суми: СумДУ, 2008. 213 с.

39. Федулова І. Ринок молочної продукції України: можливості та загрози. *Товари і ринки*. 2018. № 25. С. 15–25.

40. Ястремська О.М., Яковенко К.В., Ястремська О.О. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. 172 с.



## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

		Дата	КОДИ
		31.12.2018	
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницький молочний завод "Рошен"	за ЄДРПОУ	00418018
Територія	Вінницька область, Вінниця	за КОАТУУ	0510100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників: 260			
Адреса, телефон: 21022 м.Вінниця, вул.Енергетична, 7, (0432) 55-70-90			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		<input type="checkbox"/>	
за міжнародними стандартами фінансової звітності		<input checked="" type="checkbox"/>	v

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2018 р.  
Форма №1

		Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	( 0 )	( 0 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	371 317	276 136
первісна вартість	1011	756 036	767 229
знос	1012	( 384 719 )	( 491 093 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	10 759	7 906
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коптів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	382 076	284 042

## Продовження Додатку А

<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	138 645	130 212
Виробничі запаси	1101	34 035	20 599
Незавершене виробництво	1102	6 774	6 942
Готова продукція	1103	97 836	102 671
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	112 932	81 782
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	2 912	1 891
з бюджетом	1135	37 843	22 191
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	2 353
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	37	117
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 763	84 541
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	10 763	84 541
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1 968	1 467
Усього за розділом II	1195	305 100	322 201
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	1200	1 137	953
	1300	688 313	607 196

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 359	9 359
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	4 121	4 121
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	347 452	373 050
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	360 932	386 530



## Продовження Додатку А

<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	68 742	76 677
розрахунками з бюджетом	1620	1 343	498
у тому числі з податку на прибуток	1621	609	0
розрахунками зі страхування	1625	425	287
розрахунками з оплати праці	1630	3 016	2 376
одержаними авансами	1635	1 207	3 750
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	2 626	3 038
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	250 022	134 040
Усього за розділом III	1695	327 381	220 666
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	688 313	607 196

## ДОДАТОК Б

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницький молочний завод "Рошен"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			31.12.2018
			00418018

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

за 2018 рік

Форма №2

## I. Фінансові результати

Код за ДКУД			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 074 970	2 180 085
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1 993 927 )	( 2 003 592 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	81 043	176 493
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	15 079	15 955
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 31 122 )	( 27 437 )
Витрати на збут	2150	( 19 619 )	( 21 386 )
Інші операційні витрати	2180	( 13 709 )	( 15 859 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	31 672	127 766
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0

## Продовження Додатку Б

Інші доходи	2240	0	980
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(173)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	31 499	128 746
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 793	-16 622
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	25 706	112 124
збиток	2355	(0)	(0)

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	25 706	112 124

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 731 950	1 737 803
Витрати на оплату праці	2505	72 161	54 288
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 968	11 270
Амортизація	2515	107 027	108 521
Інші операційні витрати	2520	128 882	119 461
Разом	2550	2 054 988	2 031 343

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	187 170	187 170
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	187 170	187 170
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	137,340390	599,048990

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	137,340390	599,048990
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00



## ДОДАТОК В

<b>Підприємство</b>  <b>Територія</b> <b>Організаційно-правова форма господарювання</b> <b>Вид економічної діяльності</b>	<b>ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО</b> <b>"ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД</b> <b>"РОШЕН"</b>  <b>Вінницька область, Вінниця</b>  <b>Акціонерне товариство</b>  <b>Перероблення молока, виробництво масла та сиру</b>	<b>Дата</b>  <b>за ЄДРПОУ</b>  <b>за КОАТУУ</b>  <b>за КОПФГ</b>  <b>за КВЕД</b>	КОДИ
			01.01.2020
			00418018
			0510100000
			230
			10.51

Середня кількість працівників: 254

Адреса, телефон: 21022 м.Вінниця, вул.Енергетична, 7, (0432) 55-70-90

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

☐

за міжнародними стандартами фінансової звітності

☒

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2019 р.  
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД		На дату переходу на МСФЗ
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	0	0	212
первісна вартість	1001	0	0	339
накопичена амортизація	1002	( 0 )	( 0 )	( 127 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	6 617
Основні засоби	1010	276 136	217 444	29 866
первісна вартість	1011	767 229	770 697	71 104
знос	1012	( 491 093 )	( 553 253 )	( 41 238 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	7 906	5 559	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0

## Продовження Додатку В

Усього за розділом І	1095	284 042	223 003	36 695
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	130 212	127 306	8 010
Виробничі запаси	1101	20 599	32 038	5 116
Незавершене виробництво	1102	6 942	4 524	264
Готова продукція	1103	102 671	90 744	2 155
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	81 782	79 223	137 195
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	1 891	5 682	0
з бюджетом	1135	22 191	13 655	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 353	2 128	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	117	36	1 374
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	84 541	59 579	123
Готівка	1166	0	0	1
Рахунки в банках	1167	84 541	59 579	122
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	1 467	2 785	1 333
Усього за розділом II	1195	322 201	288 266	148 035
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	953	1 096	0
Баланс	1300	607 196	512 365	184 730

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 359	9 359	9 359
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	5 462
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	4 121	4 121	4 121
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	373 050	357 166	120 654
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0

## Продовження Додатку В

Усього за розділом I	1495	386 530	370 646	139 596
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	495
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	495
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви	1530	0	0	0
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	495
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	39 207
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
товари, роботи, послуги	1615	76 677	84 851	0
розрахунками з бюджетом	1620	498	924	3 691
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
розрахунками зі страхування	1625	287	925	496
розрахунками з оплати праці	1630	2 376	4 301	1 073
одержаними авансами	1635	3 750	3 611	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	3 038	3 072	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	134 040	44 035	172
Усього за розділом III	1695	220 666	141 719	44 639
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	607 196	512 365	184 730



## ДОДАТОК Г

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД "РОШЕН"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2020
			00418018

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

за 2019 рік

Форма №2

## I. Фінансові результати

Код за ДКУД			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 124 758	2 074 970
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2 079 418 )	( 1 993 927 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	45 340	81 043
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	9 769	15 079
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 33 975 )	( 31 122 )
Витрати на збут	2150	( 16 769 )	( 19 619 )
Інші операційні витрати	2180	( 17 697 )	( 13 709 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	0	31 672
збиток	2195	( 13 332 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0

## Продовження Додатку Г

Інші фінансові доходи	2220	22 761	0
Інші доходи	2240	2	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(22 761)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(173)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>	2290	0	31 499
прибуток			
збиток	2295	(13 330)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 347	-5 793
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>	2350	0	25 706
прибуток			
збиток	2355	(15 677)	(0)

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-15 677	25 706

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 833 929	1 731 950
Витрати на оплату праці	2505	80 810	72 161
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 748	14 968
Амортизація	2515	62 844	107 027
Інші операційні витрати	2520	162 195	128 882
Разом	2550	2 156 526	2 054 988

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	187 170	187 170
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	187 170	187 170

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-83,758080	137,340390
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-83,758080	137,340390
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

## ДОДАТОК Ж

<div>Підприємство</div> <div>Територія</div> <div>Організаційно-правова форма господарювання</div> <div>Вид економічної діяльності</div>	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД "РОШЕН"	за ЄДРПОУ	КОДИ
			Дата
			01.01.2021
			00418018
			0510100000
за КОАТУУ	Вінницька область, Вінниця	за КОПФГ	230
	Акціонерне товариство	за КВЕД	10.51
	Перероблення молока, виробництво масла та сиру		

Середня кількість працівників: 243

Адреса, телефон: 21022 м.Вінниця, вул.Енергетична, 7, (0432) 55-70-90

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2020 р.  
Форма №1

Код за ДКУД				1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	0	0	212
первісна вартість	1001	0	0	339
накопичена амортизація	1002	( 0 )	( 0 )	( 127 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	6 617
Основні засоби	1010	217 444	211 388	29 866
первісна вартість	1011	770 697	788 263	71 104
знос	1012	( 553 253 )	( 576 875 )	( 41 238 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	207	0
Відстрочені податкові активи	1045	5 559	5 096	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0



## Продовження Додатку Ж

Усього за розділом І	1095	223 003	216 691	36 695
ІІ. Оборотні активи				
Запаси	1100	127 306	111 388	8 010
Виробничі запаси	1101	0	0	5 116
Незавершене виробництво	1102	0	0	264
Готова продукція	1103	0	0	2 155
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	79 223	154 950	137 195
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	5 682	1 076	0
з бюджетом	1135	13 655	9 871	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 128	272	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	36	735	1 374
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	59 579	32 171	123
Готівка	1166	0	0	1
Рахунки в банках	1167	0	0	122
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	2 785	3 425	1 333
Усього за розділом ІІ	1195	288 266	313 616	148 035
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1 096	1 096	0
Баланс	1300	512 365	531 403	184 730

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
І. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 359	9 359	9 359
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	5 462
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	4 121	4 121	4 121
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	357 166	403 361	120 654
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0

## Продовження Додатку Ж

Усього за розділом I	1495	370 646	416 841	139 596
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	495
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	495
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви	1530	0	0	0
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	495
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	39 207
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
товари, роботи, послуги	1615	84 851	98 398	0
розрахунками з бюджетом	1620	924	1 040	3 691
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
розрахунками зі страхування	1625	925	1 076	496
розрахунками з оплати праці	1630	4 301	4 753	1 073
одержаними авансами	1635	3 611	5 544	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	3 072	3 549	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	44 035	202	172
Усього за розділом III	1695	141 719	114 562	44 639
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	512 365	531 403	184 730

## ДОДАТОК 3

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД "РОШЕН"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2021
			00418018

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

за 2020 рік

Форма №2

## I. Фінансові результати

Код за ДКУД			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 107 131	2 124 758
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2 009 000 )	( 2 079 418 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	98 131	45 340
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	17 874	9 769
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 35 510 )	( 33 975 )
Витрати на збут	2150	( 19 574 )	( 16 769 )
Інші операційні витрати	2180	( 9 508 )	( 17 697 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	51 413	0
збиток	2195	( 0 )	( 13 332 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0



## Продовження Додатку 3

Інші фінансові доходи	2220	1 503	22 761
Інші доходи	2240	20	2
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1 366)	(22 761)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	51 570	0
збиток	2295	(0)	(13 330)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 375	-2 347
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	46 195	0
збиток	2355	(0)	(15 677)

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	46 195	-15 677

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 823 681	1 833 929
Витрати на оплату праці	2505	84 651	80 810
Відрахування на соціальні заходи	2510	17 594	16 748
Амортизація	2515	24 310	62 844
Інші операційні витрати	2520	114 289	162 195
Разом	2550	2 064 525	2 156 526

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	187 170	187 170
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	187 170	187 170

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	246,807710	-83,758080
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	246,807710	-83,758080
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00