

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-29>

УДК 658

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ В УМОВАХ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

STRATEGY AND TACTICS OF MANAGING INVESTMENT ACTIVITY OBJECTS OF DAIRY PRODUCTION BUSINESS UNDER RESILIENCE CONDITIONS

Денисюк Олена Григорівнакандидат економічних наук, доцент,
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2108-7347>**Цаль-Цалко Юзеф Сигізмундович**доктор економічних наук, професор,
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4525-9449>**Denysiuk Olena, Tsal-Tsalko Yuzef**

Zhytomyr Polytechnic State University

У статті розкрито зміст стратегічного й тактичного управління об'єктами інвестиційної діяльності бізнесу у сфері виробництва молочних продуктів в умовах посиленої нестабільності зовнішнього середовища. Обґрунтовано доцільність інтеграції резильєнтності як системної характеристики здатності підприємства адаптуватися до змін, зберігати ефективність та забезпечувати самодостатній розвиток. Виокремлено роль управлінських рішень у формуванні стійких інвестиційних стратегій та оперативних тактик в умовах ризику, невизначеності та обмежених ресурсів. Розроблено підходи до удосконалення інвестиційної політики підприємств молочної галузі з урахуванням принципів гнучкості, адаптивності та проактивного реагування на виклики зовнішнього середовища. Проаналізовано сучасний стан інвестиційної діяльності молокопереробних підприємств України, визначено основні джерела фінансування та види інвестицій. Представлено систему управління процесами внутрішнього і зовнішнього інвестування з урахуванням особливостей галузі. Розроблено рекомендації щодо оптимізації інвестиційної стратегії для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та резильєнтності підприємств молочної промисловості.

Ключові слова: інвестиційна діяльність, стратегія управління, тактика управління, резильєнтність, молочна промисловість, самодостатній розвиток, бізнес-ризик.

The article explores the conceptual foundations and practical tools for managing business investment activities in the dairy production sector under heightened turbulence and uncertainty. It emphasises the growing need for enterprises to develop adaptive management models that ensure sustainable growth and competitiveness based primarily on internal capabilities. The study highlights the critical role of resilience as a dynamic attribute of a business's ability to withstand external shocks, respond to crises, and recover with strengthened stability and efficiency. Strategic management in the investment context is interpreted as a comprehensive system of long-term decisions and actions aimed at achieving sustainable, self-sufficient development. In the dairy industry, this includes forming resilient investment portfolios, ensuring technological modernization, improving infrastructure, and optimizing supply chains. Special attention is paid to the institutional and financial instruments that support strategic investment decision-making under resource constraints. Tactical management is viewed as the implementation mechanism of the strategy, focusing on short- and medium-term investment actions. The article explores the importance of flexibility, proactive planning, and scenario-based approaches to align tactical decisions with evolving market conditions. It argues that the effectiveness of tactical actions is directly linked to their coherence with strategic goals, especially in the context of external volatility and internal capacity limitations. The research develops a model for integrating resilience into the strategic-tactical investment management framework. It includes tools such as compliance mechanisms, risk

management systems, stakeholder engagement strategies, and digital technologies for monitoring and forecasting. The findings are relevant for improving the investment policies of dairy enterprises and enhancing their ability to maintain self-sufficient development amid economic and geopolitical challenges.

Keywords: investment activity, management strategy, management tactics, resilience, dairy industry, self-sufficient development, business risks.

Постановка проблеми. Виробництво молочних продуктів є стратегічно важливим видом економічної діяльності для України, що забезпечує продовольчу безпеку. Водночас, сучасний стан розвитку господарських організацій в галузі характеризується високим рівнем нестабільності, відсутністю інноваційної інфраструктури, дефіцитом сировинної бази та зростанням ризиків надходження інвестицій. Ці фактори зумовлюють необхідність розробки системи стратегічного та тактичного управління інвестиційним потенціалом господарських організацій та його реалізацією щодо окремих об'єктів і джерел інвестування.

Від ефективності системи управління інвестиційною діяльністю залежить здатність господарських організацій з виробництва молочних продуктів до трансформаційних процесів, відновлення на інноваційній основі виробничих потужностей, формування якісної робочої сили і, як результат, забезпечення стійкої резильєнтності самодостатності та конкурентоспроможності на ринку.

Одним з ключових аспектів резильєнтного розвитку бізнесу в молочній промисловості є його здатність швидко адаптуватись до нових умов господарювання і потреби відновлення після криз на основі ефективних інвестиційних інструментів.

Тому вивчення проблематики внутрішнього і зовнішнього інвестування бізнесових структур в молочній промисловості, що пов'язана з можливістю пристосування до змін середовища господарської діяльності і необхідності формування її самодостатнього розвитку є важливим напрямом сучасних досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В Україні різноманітні аспекти проблем інвестування в молочній промисловості досліджувалися у значній кількості робіт науковців. Серед праць вітчизняних учених доцільно виділити в цьому напрямі дослідження Боковця О, Мороз В. [1], Єпіфанової І. Ю. та Гладкої Д. О. [2], Кузьміна Є. С. [9], Новак І. М. [12], Саталкіної Л. О. [16], Шклярчук Ю. Є. [20–21], Штанько Л. О. [22], Якимчук Т. В. [23] та інших. Наукові розробки щодо резильєнтності вітчизняного бізнесу в контексті його

стійкості до зовнішніх і внутрішніх викликів здійснювалися Хаустова В. Є., Решетняк О. І. [17], Череватський Д. Ю. [18].

Однак, незважаючи на практичні і теоретичні напрацювання і одержані результати проведених досліджень з питань інвестиційної діяльності в сфері виробництва молочних продуктів та відсутності наукових доробок в сфері резильєнтності галузі, проблема управління процесами інвестування на стратегічному і тактичному рівнях залишається недостатньо вивченою. Зокрема, потребує більш поглибленого вивчення як система управління окремими об'єктами інвестування та джерелами для забезпечення їх формування, так і участі господарських організацій з виробництва молочних продуктів у внутрішньому та зовнішньому інвестуванні в умовах постійної адаптації до мінливих умов розвитку територіальних громад і національної економіки України.

Виходячи з цього **метою** статті визначено оцінювання сучасного стану інвестиційної діяльності та поглиблене вивчення і удосконалення методичних підходів до управління окремими об'єктами інвестиційного процесу в господарських організаціях з виробництва молочних продуктів в умовах резильєнтного розвитку галузевої і національної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найважливішим завданням кожної господарської організації є створення самодостатньої економічної системи, яка буде формувати умови для ефективного ведення бізнесу. Головною складовою забезпечення такої господарської діяльності є формування сприятливої інвестиційної політики та привабливих умов для внутрішніх і зовнішніх інвесторів.

У забезпечення господарської діяльності суб'єктів бізнесу галузі як важливої складової продовольчої безпеки на сьогодні інвестовані значні активи за рахунок власного капіталу і зобов'язань, а також залучені людські ресурси. Динаміка залучення в господарську діяльність суб'єктів бізнесу з виробництва молочних продуктів активів і трудових ресурсів, а також здійснених обсягів капітальних інвестицій наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка залучення в господарську діяльність суб'єктів бізнесу з виробництва молочних продуктів активів і трудових ресурсів та виконаних капітальних інвестицій

Роки	Інвестиції в активи, млрд. грн.			Трудові ресурси, осіб			Капітальні інвестиції звітнього періоду, млн. грн.
	всього	в тому числі за рахунок		всього	в тому числі за рахунок		
		власного капіталу	зобов'язань		юридичних осіб	ФОП	
2013	34,6	6,3	28,3	63605	62635	970	1331,9
2014	36,9	5,6	31,3	56234	55333	901	1966,5
2015	34,8	3,9	30,9	51109	50278	831	1315,3
2016	35,9	4,0	31,9	49937	48995	942	1671,1
2017	38,9	4,9	33,9	51720	50701	1019	2362,5
2018	41,3	7,1	34,2	51423	50237	1186	1838,4
2019	41,3	9,5	31,7	52284	51124	1160	2449,8
2020	42,5	9,7	32,8	49185	48082	1103	2736,5
2021	45,5	10,3	35,2	47609	46616	993	2003,2
2022	45,5	12,0	33,5	38785	38000	785	1423,2
2023	45,7	14,6	31,1	36076	35133	943	2107,3

Джерело: сформовано на основі [13]

Структура інвестицій у формування об'єктів активів та на здійснення капітальних витрат відображена відповідно на рис. 1–2.

Загальне уявлення про особливості інвестиційної діяльності бізнесу у сфері виробництва молочних продуктів (табл. 1, рис. 1–2) дає можливість зробити наступні висновки:

- динаміка інвестицій у формування активів молочної промисловості має стабільну тенденцію до зростання і у 2023 році їх обсяг досяг 45,7 млрд. грн. В той же час, найбільша частка інвестиційних фінансових ресурсів (36,9%) відволікається на інвестування покупців через дебіторську заборгованість, а не на формування господарського потенціалу операційної діяльності;

- за структурою джерел інвестування намітилась позитивна ситуація поліпшення автономії бізнесу, коли в динаміці власні кошти формування активів за темпами зростання переважають залучені на основі боргових зобов'язань;

- за період 2013–2023 років продовжувалося зменшення зайнятих трудових ресурсів, залучених в господарську діяльність молочної промисловості як в юридичних осіб, так і в ФОП;

- капітальні інвестиції в галузь характеризуються незначними обсягами, а в структурі переважають вкладення в машини і облад-

нання (84,0%) при несуттєвій їх частці у формуванні нематеріальних активах.

Одним із факторів, що створюють передумови ефективного управління інвестиційною діяльністю і, відповідно, забезпечення зростання стійкості та самодостатності бізнесу є наявність відповідного законодавства з питань інвестування.

Поняття «інвестиції» та «інвестиційна діяльність» в процес функціонування господарських організацій ввійшли в законодавчі документи, науковий обіг, практику господарювання з перших років незалежності України.

Фіксація даних понять у чинному законодавстві України відбулася у 1991 році в розумінні «інвестицій» як всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти господарської діяльності з метою створення прибутку або досягнення соціального ефекту та «інвестиційної діяльності», що характеризується сукупністю практичних дій суб'єктів господарювання щодо реалізації інвестицій [7–8].

Водночас ПКУ [14] трактує інвестиції як господарські операції, які передбачають придбання основних засобів, нематеріальних активів, корпоративних прав та/або цінних паперів в обмін на кошти або майно.

Інвестиційна діяльність як об'єкт бухгалтерського обліку визначається в розумінні



Рис. 1. Структура капітальних інвестицій бізнесу в виробництві молочних продуктів за сферами здійснених витрат у 2023 році, (млн. грн.; %)

Джерело: сформовано на основі [13]

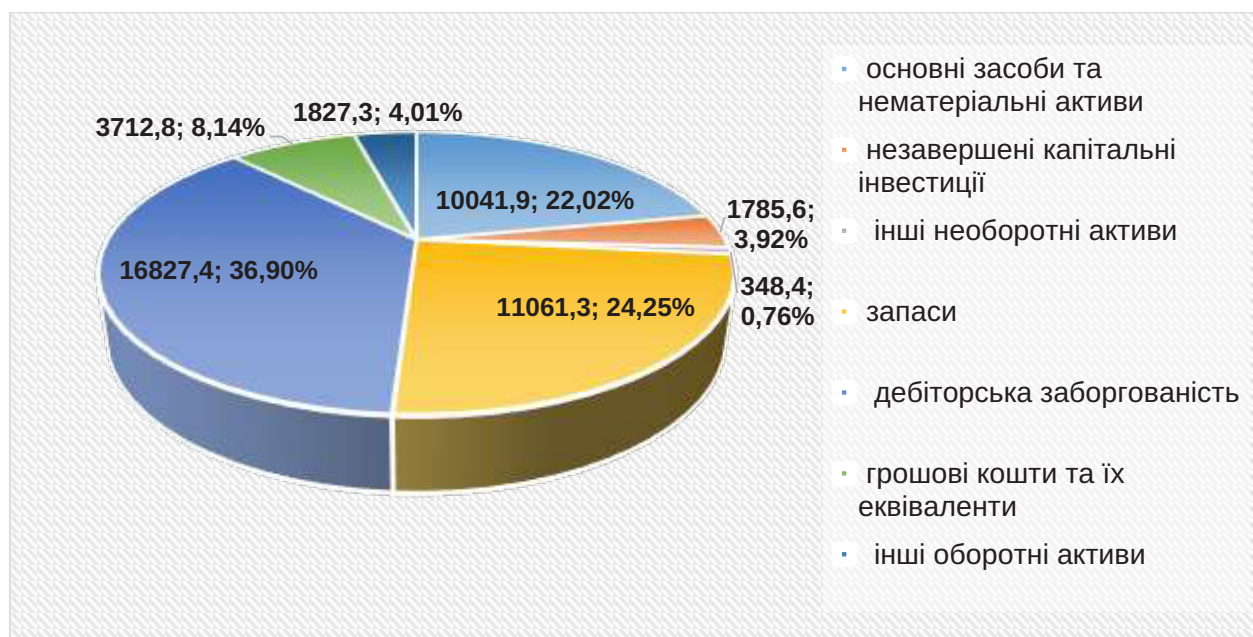


Рис. 2. Структура інвестиційних вкладень у формування активів бізнесу в виробництві молочних продуктів за їх видами у 2023 році (млн. грн.; %)

Джерело: сформовано на основі [13]

придбання та реалізації тих необоротних активів і фінансових інвестицій, які не є складовою частиною в еквіваленті грошових коштів (грошей) [11].

Отже, виходячи з нормативного тлумачення понять інвестиційного процесу в бізнесі, управління інвестиційною діяльністю в господарській організації передбачає забез-

печення ефективного здійснення господарських операцій, пов'язаних з інвестуванням.

Проте в діючому законодавстві відсутнє чітке визначення переліку об'єктів інвестицій як то «всі види майнових та інтелектуальних цінностей» [7-8], «придбання основних засобів, нематеріальних активів, корпоративних прав та/або цінних паперів в обмін на кошти або майно» [14] та «придбання та реалізації тих необоротних активів і фінансових інвестицій, які не є складовою частиною в еквіваленті грошових коштів (грошей)» [11], а щодо мети інвестування відбувається розмежування її на «одержання прибутку (доходу) або соціального ефекту». Тож законодавство встановлює метою три категорії «прибуток», «доход» і «соціальний ефект» без визначення їх поняття і методики розрахунку, що є суттєвим недоліком регулювання процесу оцінювання ефективності інвестиційної діяльності. Існування цих категорій відокремлено вважаємо неможливим, а метою інвестиційної діяльності має бути створення доданої вартості в складі джерел для приросту активів, чистого прибутку, фонду оплати праці, податкових платежів при максимальному співвідношенні одержаних доходів до витрат в умовах резильєнтності функціонування бізнесу.

Об'єктами стратегічного і тактичного управління інвестиційною діяльністю в бізнесових структурах є господарські операції з формування фінансових ресурсів за джерелами, які мають забезпечувати інвестування та процесу їх використання на створення активів і розвиток робочої сили для господарської діяльності.

Інвестиційна діяльність господарських організацій як суб'єктів бізнесу відбувається в двох формах. Перша – як внутрішній процес інвестування видів господарської діяльності через залучення ресурсів, необхідних для їх здійснення. Друга – як об'єкт господарської діяльності щодо зовнішнього вкладення активів для забезпечення процесу господарювання інших суб'єктів бізнесу.

В основі стратегічного управління внутрішньої і зовнішньої інвестиційною діяльністю має лежати інвестиційна стратегія, що буде забезпечувати довгострокові і поточні цілі розвитку господарської організації.

Стратегія управління інвестиційною діяльністю має забезпечити вирішення наступних завдань:

- максимізацію формування доданої вартості;

- зростання вартості робочої сили, залученої в господарську діяльність;

- створення умов для самодостатнього розвитку бізнесу в умовах резильєнтності ринкового середовища;

- мінімізацію ризиків щодо здійснення господарської діяльності на беззбитковому рівні;

- збільшення ринкової вартості бізнесу та його привабливості для інвестування ресурсів.

Суб'єктами стратегічного управління інвестиційною діяльністю виробників молочних продуктів мають бути статутні органи законодавчої і виконавчої влади в господарських організаціях відповідно з їх організаційно-правовими формами [10], а тактичного управління – центрів відповідальності за вкладення інвестиційних ресурсів в інвестиційні об'єкти, залучення яких відбувається в забезпечення окремих господарських процесів [19].

Стратегія управління інвестиційною діяльністю в частині формування інвестиційних ресурсів повинна передбачати використання сукупності методів фінансування інвестиційних об'єктів, як то повне самофінансування на основі коштів чистого прибутку і амортизаційного фонду, залучення додаткових ресурсів до статутного капіталу, кредитні зобов'язання та орендно-лізингові операції. З урахуванням всіх джерел формування інвестиційних ресурсів можливе змішане фінансування об'єктів інвестування ресурсів, необхідних для здійснення господарської діяльності.

Першим етапом в системі управління інвестиційною діяльністю є розробка інвестиційної стратегії формування джерел фінансових ресурсів для інвестування. На цьому етапі моделюються можливі джерела формування інвестиційних ресурсів з розподілом їх на власні та зобов'язання. Нинішня ситуація стану формування фінансових ресурсів для здійснення інвестиційної діяльності в бізнесі у виробництві молочних продуктів відображена на рис. 3.

Господарські організації молочної промисловості в Україні формують активи для ведення бізнесу (рис. 3) за рахунок поточних зобов'язань з кредиторської заборгованості (34,03%), власного капіталу (31,87%) та одержаних банківських кредитів на довгостроковій (7,46%) і короткостроковій (6,52%) основі.

Коефіцієнт автономного інвестування залучених активів в господарську діяльність галузі становив у 2023 році 0,319, який означає, що

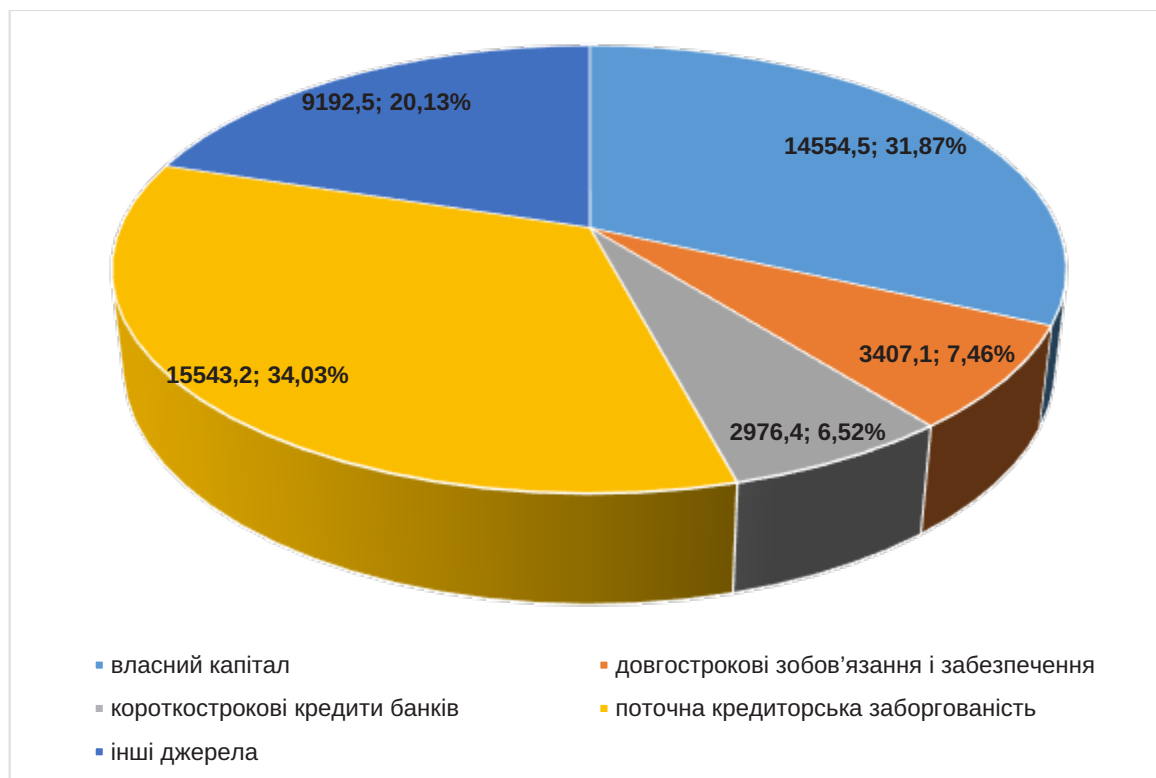


Рис. 3. Структура фінансових ресурсів для інвестування активів, задіяних в процес господарювання в виробництві молочних продуктів у 2023 році, (млн. грн.; %)

Джерело: сформовано на основі [13]

бізнес здатний профінансувати лише 31,9% їх вартості за рахунок власного капіталу і свідчить про низьку фінансову стійкість функціонування господарських організацій в сфері виробництва молочних продуктів. Низьке значення цього показника сигналізує про високий рівень ризиків щодо здатності бізнесу генерувати чистий прибуток і можливості стабільно діяти при зміні ринкової ситуації.

Серед власних фінансових ресурсів для фінансування інвестицій, головну роль в стратегічному управлінні має відігравати чистий прибуток, який може бути використаний на будь-які інвестиційні цілі. Проте дослідження показало (рис. 4), що значна кількість господарських організацій молочної промисловості є збитковими, а інші здійснюють діяльність на рівні мінімальної рентабельності при наявній тенденції в останні роки щодо незначного поліпшення ефективності використання потенціалу.

Друге за значенням джерело власних коштів для інвестування – це створювані бізнесом резерви через амортизаційні відрахування, обсяг яких залежить від амортизаційної політики господарських організацій і законодавчих норм ПКУ. Нажаль амортиза-

ційна політика бізнесу обмежується нормами ПКУ, які дозволяють оновлювати основні засоби в сфері виробництва молочних продуктів за середнім терміном 13,2 роки при їх придатності у 2023 році на рівні 41% [13].

Третє джерело залучення власних інвестиційних ресурсів – це можливість одержання додаткових коштів через формування статутного капіталу за рахунок надходжень від наявних власників і майбутніх співвласників.

Інші джерела інвестиційних ресурсів, як правило, в стратегічному управлінні не розглядаються, а є предметом тактичного управління в процесі оперативного планування.

Серед позикових джерел фінансування об'єктів інвестицій на умовах зобов'язань важливу роль відіграють кредити банків, орендно-лізингові та селенгові операції, кредиторська заборгованість. При стратегічному управлінні процесом формування інвестиційних ресурсів на основі їх зовнішнього залучення необхідно враховувати, що:

– по-перше, позикові джерела інвестування носять тимчасовий характер, призводять до виникнення фінансових зобов'язань, потребують повернення за рахунок власного капіталу та є, як правило, платним;

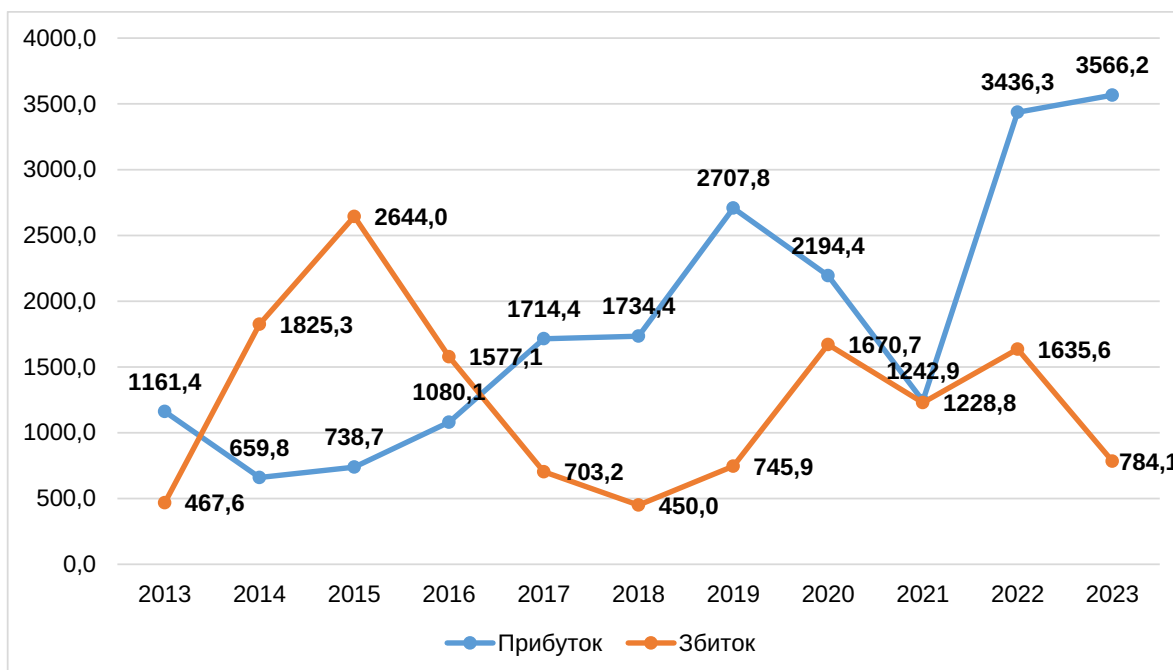


Рис. 4. Динаміка фінансових результатів господарювання від діяльності господарських організацій в сфері виробництва молочних продуктів, млн. грн.

Джерело: сформовано на основі [13]

– по-друге, виникає необхідність розробки додаткової стратегії повернення залучених коштів згідно з платіжним календарем, що потребує створення необхідних обсягів чистого прибутку, використання можливостей амортизаційної політики на основі методів прискореної амортизації, додаткових внесків до статутного капіталу, оптимізації дебіторської заборгованості і залишків запасів та забезпечення поточної кредитоспроможності бізнесу.

На другому етапі стратегічного управління інвестиційною діяльністю розглядається питання об'єктного інвестування коштів в необхідні ресурси для забезпечення ефективного функціонування бізнесу на внутрішній і зовнішній основі виходячи з видів господарської діяльності.

Види господарської діяльності визначаються КВЕД та відбуваються за умови залучення ресурсів (активів і робочої сили) для організації виробництва певної продукції, виконання робіт, надання послуг. За ПКУ, господарська діяльність – це будь-яка діяльність, направлена на отримання доходу в грошовій, в матеріальній або нематеріальній формах [14].

Стратегічне управління внутрішнього об'єктного інвестування передбачає визначення переліку їх ресурсного складу щодо

створення активів, поточних і перспективних видів діяльності та структурних підрозділів.

Внутрішніми об'єктами інвестування можуть бути основні засоби і нематеріальні активи, приріст залишків оборотних активів, пов'язаний з нарощуванням обсягів господарської діяльності та здійсненням витрат на зростання вартості робочої сили через елементи додаткових компетенцій персоналу (рівень освіти, знання, навички, досвід роботи, здоров'я, творчі здібності, професіоналізм, моральні цінності, культура праці).

Для управління процесом створення об'єктів внутрішнього капітального інвестування необхідно передбачити формування наступних інформаційних ресурсів: капітальне будівництво, придбання (виготовлення) основних засобів, придбання (створення) нематеріальних активів, придбання (вирощування) довгострокових біологічних активів, придбання (виготовлення) інших оборотних матеріальних активів.

Для процесу стратегічного і тактичного управління фінансовим інвестуванням необхідно виділяти довгострокові і поточні об'єкти, зокрема серед довгострокових фінансових інвестицій – це інвестиції пов'язаним сторонам за методом обліку участі в капіталі; інші інвестиції пов'язаним сторонам, інвестиції непов'язаним сторонам, а поточних – еквіва-

ленти грошових коштів. Довгострокові фінансові інвестиції характеризують терміном, що перевищує період фінансування більше одного року і, які не можуть бути вільно реалізовані у будь-який момент, а поточні – строком, що не перевищує одного року.

Стратегія формування об'єктів інвестування має залежати від довгострокових цілей бізнесу, стану основних засобів, перспектив розвитку видів діяльності та динаміки нарощування обсягів господарювання, здійснення оптимізаційних процесів складу активів, необхідних витрат на забезпечення якісних характеристик робочої сили як репутаційного нематеріального капіталу бізнесу.

Об'єктами господарської діяльності щодо зовнішнього вкладення активів для забезпечення її організації іншими суб'єктами бізнесу виступають дії суб'єкта господарювання як інвестора у спільному інвестуванні процесу реалізації їх здійснення.

До таких видів господарювання можна віднести таке:

- спільна господарська діяльність за договором без створення юридичної особи на основі об'єднання інвестиційних вкладень учасників, так і без їх об'єднання. У другому випадку, кожен з учасників виконує свою частину технологічного процесу спільної діяльності;

- фінансове інвестування, що зумовлюється можливістю більш ефективного використання наявних інвестиційних ресурсів шляхом їх вкладення в господарську діяльність інших суб'єктів бізнесу на основі одержання значно вищого рівня прибутку, доцільності залучення в бізнес тимчасово вільних активів, забезпечення конкурентних переваг на ринку шляхом придбання контрольних корпоративних прав.

- забезпечення процесу постачання товарних об'єктів діяльності покупцям через інвестування активів в дебіторську заборгованість. Будь-яка господарська організація в структурі активів має значні суми дебіторської заборгованості як інвестування у формі надання товарних кредитів, які можуть мати позитивні сторони щодо забезпечення серед покупців привабливості і конкурентоспроможності продукції на ринку.

Тож дебіторська заборгованість за умови відсутності ризиків в одержанні майбутніх економічних вигід є важливим інструментом забезпечення збуту товарів і водночас характеризує величину інвестування активів покупцям на період від часу переходу до них

власності на реалізовані товарні об'єкти до надходжень боргового зобов'язання. Ефективне управління дебіторською заборгованістю повинно забезпечити досягнення оптимальної її величини, своєчасне погашення та здійснення попереджувальних дій, які спрямовуються на недопущення загроз повернення. Доцільним є надання товарного кредиту тоді, коли вигода від постачання товарних об'єктів покупцям на умовах відстрочки одержаних коштів буде не меншою ніж витрати, пов'язані з таким інвестуванням.

- депозитна діяльність господарських організацій – це фінансовий інструмент, який забезпечує зберігання і примноження тимчасових надлишків грошових коштів на основі отримання доходів у вигляді відсотків. Якщо бізнес має вільні кошти та не планує використовувати їх у найближчому майбутньому, вкладення їх у депозити може бути менш ризикованим варіантом порівняно з інвестуванням в активи інших суб'єктів бізнесу. На сьогодні банківська система пропонує декілька варіантів вкладів з урахуванням можливих потреб і фінансових цілей бізнесу: строкові депозити – від 7 днів; депозитні лінії – від 2 днів; овернайт – розміщення коштів на ніч;

- надання фінансової допомоги на поворотній і безповоротній основі. Інвестування коштів у поворотну фінансову допомогу може здійснюватися з метою одержання додаткових доходів або інших компенсацій активами та/або залучення позичальників до створення репутаційного іміджу господарської організації. Інвестиції на основі безповоротної фінансової допомоги забезпечують благодійну діяльність господарської організації без мети одержання прибутку, а для сприяння досягнення її бізнесом статутних цілей в ринковому середовищі [5];

- інвестування в одержання аграрних розписок і аграрних нот як цінних паперів, що забезпечуються заставою постачання молока від його виробників господарським організаціям з виробництва молочних продуктів. Ці два інструменти мають мету залучити інвестиції від виробників молочних продуктів в аграрний сектор економіки під заставу майбутнього виробництва молока як сировинної бази для молочної промисловості [3–4].

Заключним етапом розробки інвестиційної стратегії є оптимізація співвідношення як власних джерел інвестування і залучених на умовах зобов'язань, так і загальної суми можливих коштів і потреб в об'єктах інвестування з дотриманням критеріїв необхідності забез-

печення самодостатнього розвитку бізнесу, максимізації доданої вартості і чистого прибутку, зростання ринкової вартості господарської організації.

Показниками рівня оптимізації інвестиційної стратегії можуть бути коефіцієнти автономії інвестиційного процесу та її фінансової стійкості.

$KAI = IPB : IP3$, $KCI = 3IP : BOI$,

де KAI – коефіцієнт автономії інвестиційного процесу; IPB – власні інвестиційні ресурси; IP3 – залучені інвестиційні ресурси; KCI – коефіцієнт фінансової стійкості інвестиційної стратегії; 3IP – загальна сума інвестиційних ресурсів; BOI – вартість об'єктів інвестування, необхідних для ефективної господарської діяльності.

Перший і другий коефіцієнти, що характеризують рівень стратегічного управління інвестиційної діяльності бізнесу повинні бути 1,0.

Інформація про результати інвестиційної діяльності бізнесу в сфері капітальних вкладень на тактичному щорічному рівні узагальнюється господарськими організаціями у формах фінансової, податкової і статистичної звітності щодо видів активів та джерел фінансування [15].

Обґрунтована стратегія і тактика управління об'єктами інвестиційної діяльності є важливою складовою в досягненні самодостатнього розвитку в господарській організації в сфері виробництва молочних продуктів в умовах резильєнтності їх ринкового середовища.

Висновки. Система стратегічного і тактичного управління інвестиційною діяльністю господарських організацій з виробництва молочних продуктів – складне і багатогранне

явище. Вона формується під впливом довгострокових цілей розвитку бізнесу, рівня забезпечення його самодостатності, можливостей створення необхідних обсягів інвестиційних ресурсів, стану ефективності використання коштів на створення об'єктів інвестування для господарської діяльності.

Стратегічне управління процесом формування інвестиційних ресурсів покликано забезпечити безперебійну інвестиційну діяльність у передбачених обсягах, ефективне структурування власних і залучених джерел інвестування та самодостатній розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі. Тактичне управління має забезпечувати виконання конкретних дій щодо реалізації інвестиційної стратегії у короткостроковому періоді на основі передбачених обсягів інвестиційної діяльності в щорічному бізнес-плані. Тактична управлінська діяльність забезпечує постійне порівняння виконання як стратегічного плану, так і щорічних обсягів інвестиційної діяльності з можливим корегуванням окремих показників довгострокових цілей інвестування за умови якщо виявляється вплив раніше не врахованих факторів.

Будь-який механізм ефективного управління інвестиційною діяльністю молокоперобних господарських організацій повинен опиратися на головне стратегічне завдання бізнесу – це створення максимальної доданої вартості за рахунок внутрішніх і зовнішніх інвестицій. Зважаючи на це, подальші наукові розробки повинні забезпечити вивчення впливу інвестиційної діяльності на розвиток окремих складових доданої вартості в контексті формування інвестиційних ресурсів, доходів персоналу та податкових платежів до державного і місцевих бюджетів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Боковець О., Мороз В. Управління інвестиціями: навчальний посібник. Вінниця : ВФЕУ, 2023. 186 с.
2. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Управління інвестиційною привабливістю підприємств молочної галузі. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 64–69. URL: <https://surl.li/afwvxg> (дата звернення: 23.04.2025).
3. Закон України «Про аграрні ноти» від 22.02.2024 р. № 3586-IX. URL: <https://surl.li/pwleyn> (дата звернення: 23.04.2025).
4. Закон України «Про аграрні розписки» від 06.11.2012 р. № 5479-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5479-17#Text> (дата звернення: 23.04.2025).
5. Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» від 05.07.2012 р. № 5073-VI. URL: <https://surl.li/uecgzv> (дата звернення: 23.04.2025).
6. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. № 959-XII. URL: <https://surl.gd/ngacqr> (дата звернення: 23.04.2025).
7. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991р. № 1560-XII. URL: <https://surl.li/kntqok> (дата звернення: 23.04.2025).

8. Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 р. № 93/96-ВР. URL: <https://surl.li/khmjvm> (дата звернення: 23.04.2025).
9. Кузьмін Є. С. Ефективність інвестицій підприємств молочної промисловості: монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2015. 254 с. URL: <https://surl.li/ztdgok> (дата звернення: 15.04.2025).
10. Мороз Ю. Ю., Денисюк О. Г., Остапчук Т. П., Цаль-Цалко Ю. С. Система показників в управлінні ефективністю бізнесу. Житомир : Житомирська політехніка, 2024. 222 с. URL: <https://surl.cc/ssxexp> (дата звернення: 03.05.2025).
11. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://surl.li/hemysl> (дата звернення: 15.04.2025).
12. Новак І. М. Витрати на робочу силу: соціальні інвестиції для сталого людського розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 1. С. 125–141.
13. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.04.2025).
14. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://surl.cc/heosyb> (дата звернення: 22.04.2025).
15. Роз'яснення Державної служби статистики України щодо показників форми державного статистичного спостереження № 2-інвестиції (квартальна) «Звіт про капітальні інвестиції» від 25.06.2024 р. № 19.1.2-12/14-24. URL: <https://surl.li/mbxwvz> (дата звернення: 03.05.2025).
16. Саталкіна Л. О. Джерела фінансування інвестиційного портфелю підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2013. № 2 (7). С. 181–186. URL: <https://surl.li/iezrsk> (дата звернення: 04.04.2025).
17. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41.
18. Череватський Д. Ю. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*. 2023. № 1 (101). С. 31–39.
19. Цаль-Цалко Ю. С., Мороз Ю. Ю., Цегельник Н. І. Управлінський облік: підручник. Житомир : ПП «Рута», 2015. 632 с.
20. Шклярчук Ю. Є. Основні аспекти впливу якості молока на розвиток інвестиційної привабливості молокопереробних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Випуск 22. С. 141–145. URL: <https://surl.cc/bkuvrt> (дата звернення: 04.04.2025).
21. Шклярчук Ю. Є. Особливості регулювання інвестиційної діяльності молокопереробних підприємств. *Економіка, Фінанси, Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. Вип. 11. С. 135–144.
22. Штанько Л. О. Формування ефективної інвестиційної стратегії підприємств молочної промисловості: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; НУХТ. Київ, 2010. 22 с.
23. Якимчук Т. В. Управління інвестиційною стратегією на підприємствах молочної галузі: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; НУХТ. Київ, 2015. 20 с.
- 24.

REFERENCES:

1. Bokovets O., Moroz V. (2023) *Upravlinnia investytsiiamy: navchalnyi posibnyk* [Investment Management: a textbook]. Vinnytsia: VFEU, 186 p. (in Ukrainian)
2. Yepifanova I. Yu., Hladka D. O. (2020) *Upravlinnia investytsiinoiu pryvablyvisti pidpriemstv molochnoi haluzi* [Management of investment attractiveness of dairy enterprises]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, vol. 5, pp. 64–69. Available at: <https://surl.li/afwvxg> (accessed April 23, 2025).
3. Zakon Ukrainy «Pro aharni noty» vid 22.02.2024 r. № 3586-IX [Law of Ukraine «On Agricultural Notes» from February 22, 2024, № 3586-IX]. Available at: <https://surl.li/pwleyn> (accessed April 23, 2025).
4. Zakon Ukrainy «Pro aharni rozpysky» vid 06.11.2012 r. № 5479-VI [Law of Ukraine «On Agricultural Receipts» from November 6, 2012, № 5479-VI]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5479-17#Text> (accessed April 23, 2025).
5. Zakon Ukrainy «Pro blahodiinu diialnist ta blahodiini orhanizatsii» vid 05.07.2012 r. № 5073-VI [Law of Ukraine «On Charitable Activities and Charitable Organizations» from July 5, 2012, № 5073-VI]. Available at: <https://surl.li/uecgzv> (accessed April 23, 2025).

6. Zakon Ukrainy «Pro zovnishnoekonomichnu diialnist» vid 16.04.1991 r. № 959-XII [Law of Ukraine «On Foreign Economic Activity» from April 16, 1991, № 959-XII]. Available at: <https://surl.gd/ngacqr> (accessed April 23, 2025).
7. Zakon Ukrainy «Pro investytsiinu diialnist» vid 18.09.1991r. № 1560-XII [Law of Ukraine «On Investment Activity» from September 18, 1991, № 1560-XII]. Available at: <https://surl.li/kntqok> (accessed April 23, 2025).
8. Zakon Ukrainy «Pro rezhym inozemnoho investuvannia» vid 19.03.1996 r. № 93/96-VR [Law of Ukraine «On the Regime of Foreign Investment» from March 19, 1996, № 93/96-VR]. Available at: <https://surl.li/khmjvm> (accessed April 23, 2025).
9. Kuzmin Ye. S. (2015) *Efektivnist investytsii pidpriemstv molochnoi promyslovosti*: monohrafiia [Efficiency of investments of dairy industry enterprises: monograph]. Kyiv: NNTs «IAE», 254 p. Available at: <https://surl.li/ztdgok> (accessed April 15, 2025).
10. Moroz Yu. Yu., Denysiuk O. H., Ostapchuk T. P., Tsal-Tsalko Yu. S. (2024) *Systema pokaznykiv v upravlinni efektyvnosti biznesu* [System of indicators in business efficiency management]. Zhytomyr: Zhytomyrska politehnika, 222 p. Available at: <https://surli.cc/ssxexp> (accessed May 3, 2025).
11. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 1 «Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti». Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 07.02.2013 № 73 [National Regulation (Standard) of Accounting 1 «General Requirements for Financial Reporting». Order of the Ministry of Finance of Ukraine from February 7, 2013, № 73]. Available at: <https://surl.li/hemsyl> (accessed April 15, 2025).
12. Novak I. M. (2022) Vytraty na robochu sylu: sotsialni investytsii dlia staloho liudskoho rozvytku [Labor costs: social investments for sustainable human development]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and Social Economy*, vol. 1, pp. 125-141. (in Ukrainian)
13. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed April 18, 2025).
14. Podatkovi kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 r. № 2755-VI [Tax Code of Ukraine from December 2, 2010, № 2755-VI]. Available at: <https://surli.cc/heosyb> (accessed April 22, 2025).
15. Roziasnennia Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy shchodo pokaznykiv formy derzhavnoho statystychnoho sposterezhennia № 2-investytsii (kvartalna) «Zvit pro kapitalni investytsii» vid 25.06.2024 r. № 19.1.2-12/14-24 [Clarification of the State Statistics Service of Ukraine on indicators of the state statistical observation form № 2-investments (quarterly) «Report on capital investments» from June 25, 2024, № 19.1.2-12/14-24]. Available at: <https://surl.li/mbxwwz> (accessed May 3, 2025).
16. Satalkina L. O. (2013) Dzherela finansuvannia investytsiinoho portfeliu pidpriemstva [Sources of financing the investment portfolio of the enterprise]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal – Economics: realities of time. Scientific journal*, vol. 2(7), pp. 181–186. Available at: <https://surl.li/iezrsk> (accessed April 4, 2025).
17. Khaustova V. Ye., Reshetniak O. I. (2023) Rezylientnist ekonomiky: sutnist i vyklyky dlia Ukrainy [Economic resilience: essence and challenges for Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 7, pp. 30–41. (in Ukrainian)
18. Cherevatskyi D. Yu. (2023) Rezylientnist ekonomiky ta ekonomika rezylientnosti [Economic resilience and the economy of resilience]. *Ekonomika promyslovosti – Economy of Industry*, vol. 1(101), pp. 31–39. (in Ukrainian)
19. Tsal-Tsalko Yu. S., Moroz Yu. Yu., Tsehelnik N. I. (2015) *Upravlinskyi oblik*: pidruchnyk [Management accounting: textbook]. Zhytomyr: PP «Ruta», 632 p. (in Ukrainian)
20. Shkliaruk Yu. Ye. (2017) Osnovni aspekty vplyvu yakosti moloka na rozvytok investytsiinoi pryvablyvosti molokopererobnykh pidpriemstv [Main aspects of the influence of milk quality on the development of investment attractiveness of dairy processing enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, vol. 22, pp. 141–145. Available at: <https://surli.cc/bkuvrt> (accessed April 4, 2025).
21. Shkliaruk Yu. Ye. (2016) Osoblyvosti rehuliuвання investytsiinoi diialnosti molokopererobnykh pidpriemstv [Features of regulation of investment activity of dairy processing enterprises]. *Ekonomika, Finansy, Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economy, Finance, Management: topical issues of science and practice*, vol. 11, pp. 135–144. (in Ukrainian)
22. Shtanko L. O. (2010) *Formuvannia efektyvnoi investytsiinoi stratehii pidpriemstv molochnoi promyslovosti* [Formation of an effective investment strategy for dairy industry enterprises] (PhD Thesis). Kyiv: NUKhT, 22 p. (in Ukrainian)
23. Yakymchuk T. V. (2015) *Upravlinnia investytsiinoiu stratehiieiu na pidpriemstvakh molochnoi haluzi* [Management of investment strategy at dairy industry enterprises] (PhD Thesis). Kyiv: NUKhT, 20 p. (in Ukrainian)