

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «Стратегічне управління діяльністю організації»

Виконала: здобувач 4 курсу,
Групи ЕН- 41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»
Влада МАЛЬОВАНА

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент
Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент: к.е.н., доцент
доцент кафедри підприємництва,
торгівлі і логістики
НТУ «ХП»
Інна ППОЛІТОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«06» червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Мальованої Влади Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Стратегічне управління діяльністю організації»

керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«09» квітня 2024 року № 2101-5/786

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2024р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити теоретичну сутність стратегічного управління; визначити засади стратегічного аналізу та постановки стратегічних цілей в управлінні організацією; дати організаційно-економічну характеристику компанії АТ «Житомирський маслозавод»; провести аналіз фінансово-економічного стану АТ «Житомирський маслозавод»; визначити напрямки вдосконалення стратегічної діяльності «Житомирський маслозавод» за рахунок оновлення технічного обладнання на підприємстві.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «12» вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

Влада МАЛЬОВАНА
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Ганна СУКРУШЕВА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

Світлана БАБИЧ
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	7
1.1. Сутність стратегічного управління	7
1.2. Засади стратегічного аналізу та постановки стратегічних цілей в управлінні організацією.....	18
РОЗДІЛ 2	28
АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії АТ «Житомирський маслозавод»	28
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану АТ «Житомирський маслозавод»....	32
2.3 Напрямки вдосконалення стратегічної діяльності «Житомирський маслозавод» за рахунок оновлення технічного обладнання на підприємстві	43
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Українські підприємства сьогодні зіткнулися з чисельними викликами, такими як зростаюча конкуренція, активний технологічний прогрес, глобалізація, необхідність пристосування для існування в воєнних умовах, нестабільність швидкозмінного зовнішнього середовища. На меті стоїть виживання організації та продовження її беззбиткового існування і покращення її фінансових показників.

На підприємстві побудова стратегії є надзвичайно важливою для забезпечення його довгострокового успіху та конкурентоспроможності. Відсутність чітко визначеного плану дій може призвести до хаотичних рішень, втрати ресурсів і невиправданих ризиків. Стратегія дозволяє підприємству чітко окреслити свої цілі, зрозуміти ринкові можливості та загрози, ефективно розподілити ресурси і визначити пріоритети.

Стратегія на підприємстві виконує критично важливу роль в узгодженні дій всіх підрозділів, оскільки вона забезпечує спільне розуміння загальних цілей та напрямків розвитку. Кожен відділ – від виробництва до маркетингу і фінансів – отримує чіткі орієнтири щодо своєї ролі у досягненні загальної мети підприємства. Це допомагає уникнути дублювання зусиль, конфліктів інтересів і розрізненості в діях, що, у свою чергу, сприяє більш ефективному використанню ресурсів і підвищує загальну продуктивність.

Досягнення бажаних результатів також значною мірою залежить від наявності стратегії, оскільки вона встановлює чіткі критерії успіху і механізми моніторингу прогресу. Це означає, що підприємство може регулярно оцінювати свої досягнення, вчасно коригувати дії і забезпечувати, що всі зусилля спрямовані на досягнення визначених цілей. Таким чином, стратегія не лише вказує напрямок руху, але й слугує інструментом контролю та вдосконалення процесів, що робить її незамінним елементом успішного управління підприємством, тому дана тема роботи є актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ та практичних аспектів управління стратегічною діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- 1) розкрити теоретичну сутність стратегічного управління;
- 2) визначити засади стратегічного аналізу та постановки стратегічних цілей в управлінні організацією;
- 3) дати організаційно-економічну характеристику компанії АТ «Житомирський маслозавод»;
- 4) провести аналіз фінансово-економічного стану АТ «Житомирський маслозавод»;
- 5) визначити напрямки вдосконалення стратегічної діяльності «Житомирський маслозавод» за рахунок оновлення технічного обладнання на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процеси що впливають на стратегічне управління підприємством.

Предметом дослідження є механізми, що впливають на стратегічну діяльність АТ «Житомирський маслозавод».

Інформаційна база дослідження. В роботі використовувалися праці вітчизняних та зарубіжних фахівців з питань стратегічного управління, а також аналізується статистична звітність АТ «Житомирський маслозавод». Застосовувалися методи порівняння, індукції та дедукції, пояснення, класифікації, розрахунку та побудови таблиць, аналізу та синтезу, припущення та прогнозування.

Апробацію результатів роботи зроблено за допомогою участі в науково-практичній конференції.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота включає вступ, два розділи: теоретичний та практичний, висновки, список використаних джерел та додатки. Загалом, робота складається з 58 сторінок комп'ютерного тексту, включаючи 3 рисунка та 16 таблиць, і містить 50 джерел та 3 додатки.

Елементи новизни:

- 1) на основі літературних джерел удосконалено поняття «стратегія»;
- 2) доведено необхідність оновлення основних засобів підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність стратегічного управління

У сучасному світі підприємства зіткнулися з викликом постійних змін бізнес-середовища, яке розвивається з великою швидкістю. Такі реалії створюють низку викликів і можливостей для підприємств. У цьому контексті стратегічне управління стає важливішим завданням, ніж будь-коли.

Через зміни зовнішнього середовища та принципи ведення бізнесу у сучасних умовах, змінилися й підходи до стратегічного управління організацією: увага управлінців змістилася з внутрішніх аспектів організації на її існування в зовнішньому середовищі, з метою реагування на постійні зміни у суспільстві своєчасно та відповідально, з найменшими ризиками та негативними наслідками для компанії [18, с. 108].

Сьогодні широко використовується термін «VUCA-середовище», він виник в середині 1990-х років та набув широкого розповсюдження у контексті військового та стратегічного управління в США для опису нового світу після закінчення "холодної війни", термін став актуальним в бізнесі після глобальної фінансової кризи 2008-2009 років. Світ VUCA характеризується чотирма ключовими властивостями: мінливістю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю. Це світ в якому досить складно спрогнозувати події, що сильно ускладнює процес стратегічного планування для сучасних бізнес-лідерів. У цьому світі потрібно розробляти нові підходи до сприйняття та збору інформації, а також створювати численні стратегії та плани на майбутнє.

Раніше, до появи VUCA-світу, існував SPOD-світ, який був стабільним і передбачуваним. Ця аббревіатура "SPOD" складається з таких слів, як "Steady" (стійкий), "Predictable" (передбачуваний), "Ordinary" (простий) і "Definite" (визначений) [28, с. 251].

У розвитку стратегічного управління можна виділити кілька ключових етапів, які відзначаються в історії та практиці цієї області. Зазвичай, розрізняють такі етапи:

1. Бюджетування та контроль;
2. Довгострокове планування;
3. Стратегічне планування;
4. Стратегічне управління [12, с. 3].

Дані, які генеруються в результаті роботи електронних та цифрових пристроїв, стають важливим ресурсом цифрової економіки, забезпечуючи електронну та комунікаційну взаємодію [8, с. 3]. Разом з тим, в сучасній стратегічній науці визначається новий етап управління, відомий як інноваційно-адаптивне управління, але особливості цього етапу ще мало вивчені, тому у цій роботі ми будемо визначати «стратегічне управління», як найсучасніший етап розвитку стратегічної науки, новий п'ятий етап розглянемо лише як концепцію, яку виокремлюють деякі вчені, такі як, наприклад, Л. Артеменко. На рисунку 1.1. наведено графічне зображення основних етапів розвитку стратегічного управління.

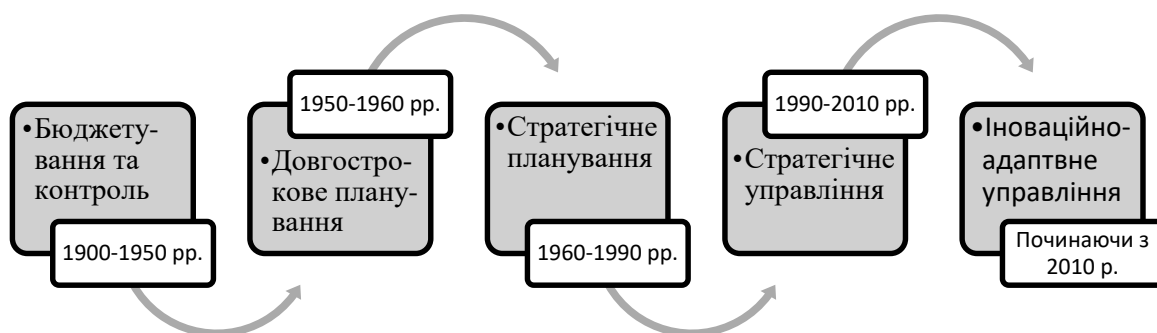


Рис. 1.1. - Основні етапи розвитку стратегічного управління.

Джерело: складено автором за джерелом [12]

Детальніша інформація щодо особливостей етапів розвитку стратегічного управління, представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. - Етапи розвитку стратегічного управління

Період часу	Назва етапу	Властивості	Методи, характерні даному етапу
1900-1950 рр.	Бюджетування та контроль	Моніторинг і контроль результатів, розробка річних бюджетів, реагування на поточні ситуації, орієнтованість на внутрішні процеси	Використання ресурсного методу, нормативного методу, балансового методу, аналізу відхилень та індексного методу
1950-1960 рр.	Довгострокове планування та передбачення майбутнього	Прогнозування зростання, управління складністю, розробка перспективних планів на 5–10 років з використанням аналізу поточної ситуації, орієнтація на досягнення довгострокових цілей. До уваги при плануванні береться ситуація, що склалася на підприємстві і у зовнішньому середовищі	Застосування методів екстраполяції, матричного методу та лінійного програмування
1960-1990 рр.	Стратегічне планування зі встановленням цілей з орієнтуванням на ситуацію, що склалася у зовнішньому середовищі	Акцент на вивченні зовнішнього середовища та визначенні стратегічних цілей; розвиток стратегічного мислення; глибокий аналіз ринку, конкурентів та споживачів	Використання регресійних моделей, методів кореляційних трендів, SWOT-аналізу, програмно-цільового планування, методу «дерева цілей», методів лінійного та нелінійного програмування, теорії масового обслуговування та методів експертної оцінки
1990-2010 рр.	Стратегічне управління	Підготовка до майбутнього, швидкі та незалежні стратегічні рішення, управління перед циклом планування, впровадження стратегічних орієнтирів	Застосування економіко-математичних методів, включаючи лінійне, нелінійне і динамічне програмування, теорію ігор, методи стратегічного аналізу та систему збалансованих показників
З 2010 р. до нашого часу	Інноваційно-адаптивний менеджмент	Фокус на інноваціях, глобальних економічних процесах, акцент на «людському факторі», застосування інформаційних технологій	Використання методу розриву, комп'ютерної діагностики, сценаріїв, теорії ігор, стохастичного програмування, теорії обмежень та нейронних мереж

Джерело: Складено автором за [12]

Раніше керівники акцентували увагу на поточному управлінні, що включало в себе використання щоденних методів планування. Проте з ускладненням зовнішнього середовища та процесами глобалізації стали необхідні дії зі зміщення акценту оперативного управління на стратегічний рівень.

Розвиток науки стратегічного управління свідчить про постійні зміни у підходах до стратегічного управління, які відбувалися під впливом мінливого світу та постійних змін в економіці, технологіях, соціальних структурах та глобальних тенденціях. Від початкових етапів, пов'язаних з бюджетуванням та контролем, до сучасних стратегій, спрямованих на інновації, швидку адаптацію та діджиталізацію, стало очевидним, що підходи до стратегічного управління організацією еволюціонували і стали більш адаптивними та відкритим до змін. Стратегічне управління нині знаходиться в стані постійних змін, де інновації, адаптивність та відкритість до новацій стають ключовими факторами успіху.

Для розкриття сутності наукової категорії «стратегічне управління» необхідно проаналізувати зміст понять, які її утворюють.

Термін стратегія походить з давньогрецької мови, дослівно «strategia», і складається з двох слів – «status», що прямо перекладається як військо, і «ago» – «веду» і може перекладатися, як «мистецтво полководця». Спочатку цей термін широко використовувався саме у військовій справі [43, с. 95].

Джефрі Бреккер вказує, що вже у V сторіччі до н.е. Сократ надавав поради Нікомахиду у контексті стратегії (Розмова з Нікомахідом про стратега та господаря). Він закликав побачити схожі аспекти господарства та військової справи, вважаючи, що стратегія може бути застосована на будь-якому рівні управління.

В період Між 400 та 320 р. до н. е. виник підхід до довгострокового планування, вчені припускають, що це пов'язано з виходом у світ книги "Мистецтво війни" Сунь Цзи. Цей відомий китайський стародавній трактат є першим посібником з військової стратегії та тактики того часу, а також першою спробою систематизувати раціональне планування військових операцій.

В європейській термінології слово "стратегія" було перекладено та введено у XVIII столітті та використовувався виключно для опису військових дій або конфліктів до середини XX століття. Отже, можемо визначити, що це поняття еволюціонувало в різних культурах, та використовувалось переважно в рамках військової справи [49, с. 67].

Для аналізу та розгляду ключових аспектів терміну «стратегія», у таблиці 1.2. розглянемо різні підходи до визначення такого складного та неоднозначного терміну і, дослідивши їх, створимо власне визначення даного поняття.

Таблиця 1.2. – Морфологічна оцінка поняття «стратегія»

№ п\п	Автор	Поняття	Ключові слова
1	2	3	4
1	Джон вон Нейман та Оскар Моргенстерн	Стратегія – це комплекс дій, які приймаються у відповідь на певні обставини.	Комплекс дій
2	Пітер Друкер	Стратегія – це аналіз діючої ситуації та її зміна у разі потреби з використанням наявних ресурсів для отримання бажаного результату.	Аналіз та зміна поточної ситуації
3	Пітер Дойль	Стратегія – це сукупність рішень, які приймаються керівництвом, щодо розподілу ресурсів організації та досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку.	Розподіл ресурсів організації
4	Едвард Фрімен	Стратегія – це сукупність стратегічних програм, які враховують інтереси стейкхолдерів у процесі досягнення організаційної місії	Врахування інтересів стейкхолдерів
5	Кайлюк Є. М.	Стратегія – це ключовий зв'язок між бажаним результатом – цілями організації, та вибраної поведінки: як саме досягти цих цілей.	Зв'язок між бажаним результатом та вибраною поведінкою

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
6	Покропивний С.Ф.	Стратегія – це загальна комплексна програма дій, що встановлює пріоритетні завдання підприємства, його проблеми, місію, основну мету та розподіл ресурсів для їх досягнення або вирішення. Вона формулює цілі та шляхи досягнення таким чином, щоб визначити конкретний напрямок розвитку для підприємства. Є довгостроковим плановим документом і результатом стратегічного планування.	Напрямок розвитку підприємства
7	Ігор Ансофф	Стратегія – це список правил, якими підприємство користується в своїй діяльності задля прийняття конкретних рішень і досягнення потрібного результату.	Досягнення потрібного результату
8	Пітер Вейлл	Стратегія – це виклад намірів зробити конкретний вибір у майбутньому, коли будуть досягнуті певні моменти, що надають право вибору.	Виклад намірів зробити конкретний вибір у майбутньому
Власне визначення		Стратегія – це сукупність рішень, які приймаються вищим менеджментом, з урахуванням ситуації, що склалася, з метою здійснити певні зміни й досягти бажаного результату, з орієнтацією на майбутнє, використовуючи при цьому обмежену кількість ресурсів.	

Джерело: складено автором на основі [49, 36, 43, 22].

Значення стратегії для кожного підприємства обумовлено різноманітними факторами. Найголовніше, вона дозволяє виявити та розвинути ринкові переваги, які є вирішальними в конкурентній боротьбі та досягненні успіху організацією.

За останніми науковими роботами зустрічаються два підходи до визначення понять «менеджмент» та «управління».

Деякі вчені розглядають їх як синоніми, тоді як інші намагаються визначити

відмінності між ними, зазвичай вказують на те, що «управління» є ширшим поняттям, аніж «менеджмент», який стосується більше сфери бізнесу. Адже словом «управління» можна замінити слово «менеджмент», проте не у всіх випадках можливо зробити навпаки. Розглядаючи на конкретному прикладі, ми можемо легко сказати про управління машиною, але не можемо замінити «управління» в цьому випадку на слово «менеджмент».

Отже, термін "управління" охоплює різноманітні об'єкти та явища, виступаючи більш широким та загальним поняттям, він охоплює біологічну, соціальну та технічну сфери, тоді як термін «менеджмент», концентрується переважно на аспектах соціальної сфери, що робить його більш конкретизованим і специфічним поняттям [42, с. 7].

Згідно з Великим тлумачним словником української мови, поняття «управління» розглядається як спрямування діяльності чого-, кого-небудь [33, с. 803]. Для більшого розуміння терміну проведено морфологічну оцінку поняття «управління» в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. – Морфологічна оцінка поняття «управління»

№ п\п	Автор	Поняття	Ключові слова
1	2	3	4
1	П. Друкер	Управління – це своєрідний вид діяльності, який перетворює хаотичний натовп в ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу.	Вид діяльності
2	Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін	Управління – це цілеспрямований вплив, який здійснюється на певний об'єкт з розрахунком змінити його стан або поведінку, враховуючи зміни обставин.	Цілеспрямований вплив, який здійснюється на певний об'єкт

1	2	3	4
3	Г. В. Єльнікова	Управління – це особливий вид людської діяльності, що відбувається в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, направлений на забезпечення цілеспрямованого впливу на керовану систему з метою збереження та впорядкування її в межах встановлених параметрів.	Забезпечення цілеспрямованого впливу на керовану систему
4	Б.А. Гаєвський	Управління – це процес організації системи, в якій існує мережа причинно-наслідкових зв'язків, а також утворюються дві підсистеми: керуюча і керована.	Керуюча і керована системи
5	В. П. Жигалов, Л. М. Шимановська	Управління – це здійснення впливу на системи, процеси, об'єкти з метою збереження їхньої сталості або переведення їх в інший стан згідно визначених цілей.	Здійснення впливу
6	Р. Акофф	Управління – це контроль над цілеспрямованою системою з боку однієї з її частин.	Контроль над цілеспрямованою системою
7	В. О. Кравченко	Управління – це свідомо, цілеспрямована дія людини, спрямована на громадську систему або на окремі її ланки (деякі сфери суспільного життя, економіки, організації, колективи тощо), з метою забезпечення їх оптимального функціонування і розвитку, одержання потрібного результату.	Одержання потрібного результату
Власне визначення		Управління – це цілеспрямована діяльність людини, здійснення контролю керуючою стороною, з метою розвитку або підтримання належного стану керованої системи, одержання бажаного результату.	

Джерело: складено автором на основі [32, 25, 13, 9, 42, 31].

На основі таблиць 1.2 – 1.3, можливо удосконалити таку економічну категорію як стратегічне управління, результати наведено на рисунку 1.2

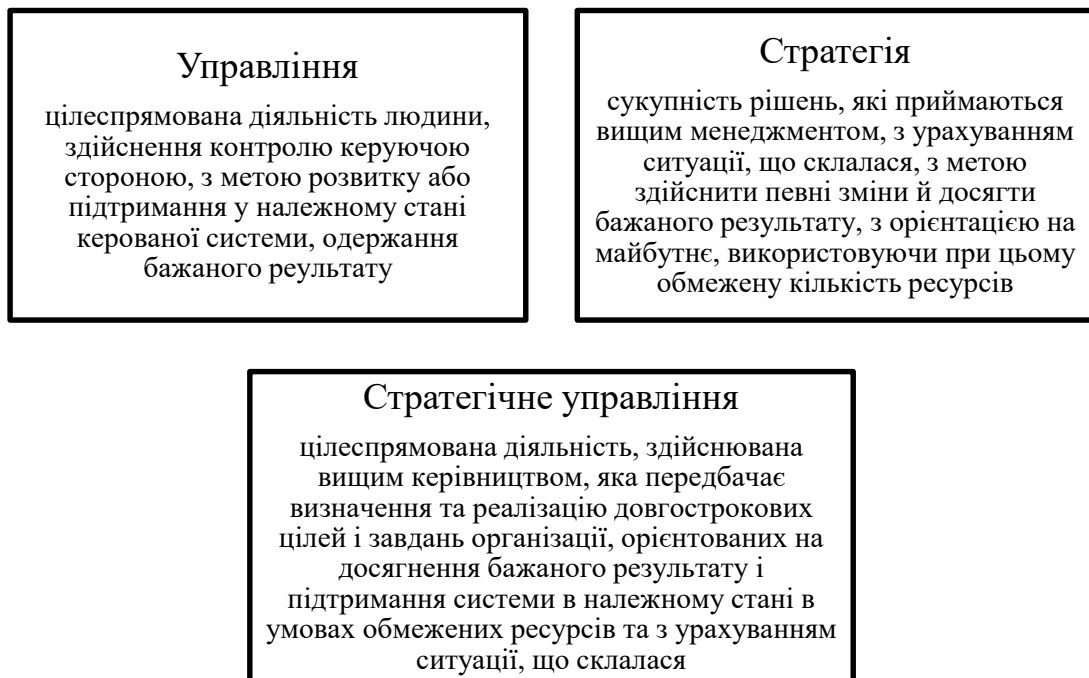


Рис 1.2 – Сутність поняття «стратегічне управління»

Джерело: складено автором на основі табл. 1.2., 1.3.

Отже, визначивши сутність поняття стратегічне управління, можемо дійти висновку: СУ дозволяє організації реагувати на майбутні зміни, використовуючи свої внутрішні ресурси та становище й можливості зовнішнього середовища.

Головною метою управління комерційною організацією є досягнення прибутку, але важливо застосовувати систематичний та раціональний підхід до управління. Саме стратегічне управління націлене на визначення та досягнення цілей організації за допомогою найоптимальніших стратегій. Використання концепцій стратегічного управління є визначальним фактором для успішної діяльності підприємства. Це комплексний підхід, який має велике значення для визначення цілей та розвитку діяльності. Основні принципи стратегічного управління можна узагальнити так [18, с. 109]:

– Цілеспрямованість: кожна стратегія спрямована на досягнення конкретних цілей.

– Постійність процесу: стратегічне управління постійно розвивається та адаптується до змін у середовищі.

– Теоретико-методологічна обґрунтованість: застосовується широка база теоретико-методологічних прийомів.

– Системний та комплексний підхід: має систематичний характер та об'єднує цілі та методи для досягнення результату. Важливо, щоб цілі та способи їх досягнення не суперечили їх виконанню та досягненню результату, мали системний характер, етапи здійснювалися послідовно.

– Циклічність: етапи стратегічного управління проходять у циклах, повторюються на різних етапах управлінського процесу.

– Використання невизначеності майбутнього: планування, яке враховує різні сценарії майбутнього – як позитивні, так і негативні, допомагає зменшити наслідки ризиків.

– Гнучкість: система повинна постійно удосконалюватися щодо змін у зовнішньому середовищі, важливо правильно та доцільно використовувати свій стратегічний потенціал.

– Результативність: ставить за мету досягнення високих результатів, використовуючи найбільш ефективні способи.

– Унікальність систем: неможливість використання абсолютно однакових стратегій для різних підприємств. Використовуючи вже існуючу розробку, її все одно потрібно адаптувати до реалій, що стосується організації, для якої використовують певну розробку, а також взяти до уваги стан самого підприємства.

Одним із ключових принципів стратегічного управління є унікальність кожної системи. Неможливість використання абсолютно однакових стратегій для різних підприємств вимагає врахування специфічних особливостей та умов кожної окремої організації під час вибору стратегії управління. Вибір оптимальної стратегії для підприємства є складним завданням, оскільки цей вибір залежить від різноманітних чинників. До таких чинників можна віднести [11, с. 33]:

– Галузева специфіка: кожна галузь має свої особливості, тому обрана стратегія має враховувати потреби та можливості галузі, в якій діє підприємство. Наприклад, стратегія, яка розрахована на підприємство, задіяне у виробництві товарів споживання, буде суттєво відрізнятися від стратегії фінансових послуг.

– Розмір та тип організації: масштаби та типи підприємств можуть визначати їх можливості та обмеження. Малі компанії часто обирають тактику, спрямовану на уникнення прямої конкуренції через інновації, нішеві ринки або інші унікальні підходи. З іншого боку, великі корпорації, маючи значні ресурси та потенціал, зазвичай більше уваги приділяють стратегіям, спрямованим на встановлення конкурентних переваг у порівнянні з іншими компаніями у своїй галузі.

– Виробничий потенціал та науково-технічні можливості: стратегія повинна відповідати наявним ресурсам та технічному потенціалу організації, а також вона повинна враховувати здатність до інновацій та впровадження нових технологій.

– Управління та кваліфікація персоналу: ефективна стратегія потребує відповідного рівня управлінської ефективності та кваліфікованого персоналу.

– Ступінь спеціалізації: конкретні стратегії можуть бути ефективні для підприємств з різною спеціалізацією або ступенем концентрації на ринку. Для компаній з високим рівнем спеціалізації може бути ефективною стратегія, спрямована на глибоке проникнення в певний сегмент ринку. Натомість компанії з меншим ступенем концентрації можуть більше ризикувати та вибирати стратегії, спрямовані на різні сегменти ринку або різні продуктові лінії, охоплюючи більш широку аудиторію.

Таким чином, стратегічна наука з управління підприємством еволюціонувала від традиційного бюджетування та контролю до її нинішнього етапу стратегічного управління, а у деяких наукових працях виокремлюють новий етап – інноваційно-адаптивний підхід до управління, враховуючи всю складність та непередбачуваність сучасного бізнес-середовища.

Ефективний менеджер при формуванні стратегій буде підходити до своєї справи відповідально та застосовувати систематичний підхід, беручи до уваги

принципи стратегічного управління, такі як: цілеспрямованість, постійність, теоретико-методологічна обґрунтованість, системність, циклічність, гнучкість, невизначеність, унікальність та результативність.

1.2. Засади стратегічного аналізу та постановки стратегічних цілей в управлінні організацією

Процес стратегічного управління проводиться в п'ять етапів, які є необхідними для досягнення успішних результатів [35, с. 162]:

1. Аналіз ситуації: визначення поточного стану організації, включаючи SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), PESTEL-аналіз (аналіз зовнішнього середовища), аналіз конкурентів та інші методи стратегічного аналізу.

2. Формулювання місії та цілей: формулювання місії полягає в уточненні основної сутності та призначення існування компанії. Місія визначає її цінності, вірування та внесок у суспільство. Ставляться конкретні, вимірювані та досяжні цілі, які відповідають місії організації. Цілі можуть бути стратегічними (довгостроковими) та тактичними (короткостроковими), і вони повинні бути взаємопов'язаними та спрямованими на досягнення успіху.

3. Вибір стратегій: на основі сформульованих місії та цілей розробляються стратегії розвитку, які визначають найкращі шляхи досягнення поставлених цілей.

4. Реалізація стратегій: планування та впровадження дій для виконання обраних стратегій.

5. Оцінка та коригування: систематичне оцінювання результатів та коригування стратегій у відповідності зі змінами у середовищі чи внутрішніми можливостями організації.

Відповідно до наведеного процесу стратегічного управління підприємством найбільш важливим етапом є проведення аналізу та оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища. Результати цього етапу мають вирішальне значення, оскільки від них залежать подальші дії вищого керівництва щодо наступних етапів.

Стратегічний аналіз – це процес, який сприяє узагальненню і визначенню позиції організації, а також конкретизації напрямків її майбутнього розвитку. Цей аналіз є ефективним інструментом для обґрунтування стратегічних рішень, оскільки враховує внутрішні можливості підприємства та умови зовнішнього середовища, при цьому передбачаючи можливі зміни та ризики, що можуть виникнути внаслідок цих факторів [51, с. 96]. Стратегічний аналіз, як і стратегічне планування є складовими стратегічного управління, які є взаємопов'язаними, адже на основі стратегічного аналізу здійснюється стратегічне планування: створюються конкретні стратегії та відбувається постановка завдань задля досягнення цілей організації.

Використання загальнонаукових прийомів у стратегічному аналізі, зокрема, індукції та дедукції, має вирішальне значення для розуміння та аналізу складних економічних явищ.

Індукція у стратегічному аналізі полягає в переході від конкретних фактів та окремих висновків до формулювання загальних правил чи законів.

Дедукція, навпаки, включає перехід від загальних законів або правил до конкретних фактів чи висновків. Використання дедукції допомагає знайти нові факти та рішення [10, с. 79].

Взаємозв'язок між індукцією та дедукцією в стратегічному аналізі забезпечує постійний цикл перевірки, аналізу та уточнення фактів та висновків. Цей циклічний процес дозволяє адаптувати та вдосконалювати стратегії, враховуючи нові факти та висновки. Такий підхід важливий, оскільки сучасний етап розвитку вирізняється мінливістю та непостійністю, тому постійна перевірка та адаптація є важливими для успішного стратегічного управління.

Експертна методика стратегічного аналізу полягає в врахуванні суб'єктивних думок та досвіду експертів для прогнозування майбутнього стану речей. Цей метод дозволяє отримати оцінки та рекомендації на основі як раціональних аргументів, так і інтуїтивних знань. Експертна методика зазвичай використовує якісний підхід та може бути корисною для швидкого отримання відповідей на питання щодо

майбутнього розвитку ринку, визначення сильних і слабких сторін підприємства, оцінки ефективності заходів тощо.

Одним із найпопулярніших методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. Перевагою цього інструменту буде те, що він допомагає оцінити як внутрішнє середовище організації, так і зовнішнє, тобто зовнішні умови, в яких співіснує підприємство.

SWOT-аналіз спрямований на оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на підприємство. Він розглядає внутрішні фактори, які складаються з позитивних (сильні сторони) і негативних (слабкі сторони) аспектів, які допомагають вирішити, які присутні проблеми в організації, що можуть бути змінені або на які можна вплинути певним чином. З іншого боку, зовнішні фактори включають позитивні (можливості) або негативні (загрози) фактори, які не піддаються впливу або зміні з боку вас або вашої організації, адже існують за межами контрольованого предмета. При цьому зовнішні чинники також можуть впливати на конкурентів, тобто на інші підприємства. SWOT допомагає виділити ключові фактори, що мають вирішальне значення для формулювання стратегії підприємства [20, с. 54].

Для аналізу сильних та слабких сторін фірми рекомендується розглядати її розділи окремо (маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, менеджмент), у кожному з яких повинно бути визначено кілька факторів. Так само з зовнішнім середовищем, доцільно розділяти їх на окремі розділи, такі як, наприклад, політика, науково-технологічний прогрес, екологія тощо [18, с. 111].

При виборі факторів для аналізу, важливо уникати дублювання, правильно визначати, які з них відносяться до конкретних розділів фірми, є суттєвими та реально впливають на фірму. Також слід серйозно віднестись до питання, чи дійсно фактор є негативним або позитивним для організації, оскільки одні й ті самі фактори можуть мати протилежний вплив на різні компанії. Наприклад, інфляцію зазвичай розглядають як економічну загрозу через її наслідки у формі підвищення цін на товари та послуги. Але іноді організації, особливо ті, що працюють у невиробничій сфері, можуть використовувати цей фактор як можливість для себе.

SNW-аналіз внутрішнього середовища розширює модель SWOT-аналізу, додавши до неї ще одну категорію – нейтральних аспектів (Neutral), аспекти в цій моделі визначаються як стан підприємства у порівнянні з конкурентами.

SNW-аналіз розглядає стан підприємства за чотирма ключовими позиціями: сильні сторони (Strength), нейтральні сторони (Neutral), слабкі сторони (Weakness) і можливості (Opportunities). Це дозволяє глибше зрозуміти, де саме підприємство перевершує конкурентів, де знаходиться на середньому рівні, і де можуть бути області для покращення [20, с. 57]. Нейтральна позиція вказує на ті аспекти, що не є або сильними, або слабкими, але можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства. Часто виявляється, що підприємство, оцінюючи внутрішнє середовище за цією моделлю, знаходиться в нейтральному стані по відношенню до своїх конкурентів у всіх випадках, крім одного аспекту, де вона вважається сильною.

SNW-аналіз дозволяє підприємству краще розуміти своє внутрішнє становище та рівень конкурентоспроможності порівняно з іншими гравцями на ринку.

Іншим популярним інструментом є PEST (або PESTEL, відрізняється кількістю факторів, до факторів PEST додаються екологічний фактор та правовий).

SWOT-аналіз, як метод стратегічного аналізу, допомагає компаніям оцінити їх внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на бізнес. PEST-аналіз, спираючись на чотири основні аспекти (політичний, економічний, соціальний та технологічний), створений для визначення зовнішнього середовища підприємства та його впливу на стратегію компанії.

При проведенні PEST-аналізу, важливо враховувати дві ключові позиції [4, с. 42]:

– Системний аналіз: Компоненти PEST (політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти) пов'язані між собою в складний спосіб. Вони взаємопов'язані, можуть мати значний вплив один на одного. Наприклад, зміни в політичних умовах можуть вплинути на економіку, що, в свою чергу, може

вплинути на соціальні та технологічні аспекти. Тому аналіз кожного з цих компонентів повинен бути проведений з урахуванням їх взаємодії.

– Індивідуальний підхід: Важливо пам'ятати, що кожне підприємство має свої унікальні фактори, які можуть мати більший вплив на його діяльність. Окрім чотирьох основних компонентів PEST, підприємство може мати власні ключові фактори, які важливі для його бізнесу. Ці фактори також повинні бути враховані в аналізі, оскільки вони можуть мати значний вплив на стратегію підприємства.

Важливість аналізу глобальних трендів у світовій економіці стає незаперечною у контексті стратегічного управління підприємствами. Передбачення та реагування на зміни в політичному, економічному та соціокультурному середовищі стають визначальними для досягнення конкурентних переваг.

Аналіз цих глобальних тенденцій стає фундаментальним етапом стратегічного управління. Наприклад, розпізнавання політичних змін та нових економічних угод може сприяти розробці більш гнучких стратегій, здатних адаптуватися до непередбачуваних обставин. Поглиблений аналіз ситуації, що склалася у зовнішньому середовищі, вміння управляти внутрішнім середовищем, своєчасне реагування на можливі загрози, що виникають, та впровадження новітніх технологій у процес діяльності організації, дозволяють підприємствам стати лідерами продажів у своїй галузі та максимізувати прибуток.

Збір інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище є ключовим джерелом для формування стратегічних цілей. Аналіз цієї інформації дозволяє оцінити поточні цілі, передбачити можливі зміни та визначити найефективнішу стратегію для розвитку підприємства [20, с. 54].

Ціль можна трактувати як бажаний та очікуваний результат, який потрібно досягнути через активну та цілеспрямовану діяльність учасників організації, спрямовану на задоволення колективних та індивідуальних потреб.

Формуванням цілей займається менеджмент організації. Менеджер, як елемент, який пов'язаний з усіма іншими елементами підприємства, повинен мати конкретне уявлення власної системи. Саме взаємодія менеджера з системою

спонукає до формування цілей, їх планування, конкретизації, виконання, оцінки досягнення результатів та впродовж всього процесу постійної адаптації до умов, які виникли [16, с. 163].

Важливим є правильне формування та відбір найбільш пріоритетних цілей. Спочатку, на основі попереднього аналізу, визначається широкий спектр цілей. Потім відбувається уточнення та відбір цілей шляхом більш детального аналізу. У результаті обираються пріоритетні цілі. Наступним етапом є створення плану дій, спрямованого на досягнення обраних пріоритетів розвитку [45, с. 7].

Пріоритетні цілі – це набір цілей, які мають переважне право для першочергового їх досягнення у порівнянні з іншими цілями [22, с. 66].

Для правильно структуризації цілей та вибору найбільш пріоритетних з них, доцільно використовувати метод дерева цілей.

Метод дерева цілей – це інструмент стратегічного менеджменту який використовується для розробки та визначення стратегічних цілей організації шляхом їх систематизації у формі ієрархічної структури, подібної дереву. Цей метод дозволяє розглядати цілі на різних рівнях деталізації і встановлювати логічні зв'язки між ними. Дерево цілей використовується для аналізу завдань, розподілу ресурсів та визначення пріоритетів для досягнення стратегічних цілей організації.

Дерево цілей виглядає як ієрархічна структура, де кожен вузол представляє окрему ціль або підціль, а ребра вказують на зв'язки та ієрархію між ними, приклад того, як може виглядати дерево цілей, проілюстровано на рис. 1.3.

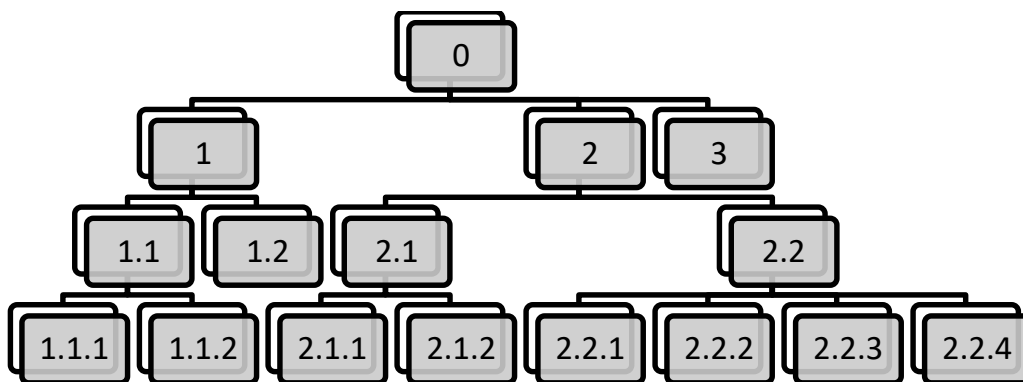


Рис. 1.3. – Дерево цілей

Джерело: складено автором

Використання методу дерева цілей надає таку перевагу в управлінні цілями організації, як можливість розбиття складного завдання, яке важко формалізувати, на простіші завдання, виконання яких вже не здається такою складною задачею. Цей метод дозволяє поділити ціль на конкретні завдання і цей процес поділу буде відбуватися до тих пір, поки не буде отримано прості та очевидні завдання, для розв'язання яких вже існують перевірені прийоми та методи [22, с. 66].

Комбінація малих цілей і завдань формують головну мету підприємства, якою є збільшення прибутку та підвищення конкурентоспроможності організації [18, с. 111].

Також важливо навчитися правильно формулювати цілі, наприклад ціль "домогтися високих результатів у виробничо-господарській діяльності" не має змісту, оскільки конструктивно ніяк не визначений ступінь саме того, як виміряти ці "високі результати". Як наслідок, організація, що ставить собі подібні цілі за орієнтир, не бачить чітких орієнтирів на шляху досягнення мети, не може виміряти успішність її виконання. Саме тому ціль повинна бути конкретизована.

Досягти формулювання обґрунтованих та логічних цілей ми можемо за допомогою використання SMART-моделі, яка використовує п'ять принципів для формулювання цілей: конкретність (S – Specific), вимірюваність (M – Measurable), наявність виконавця (A – Assignable), реалістичність (R – Realistic, але іноді розглядається як орієнтованість на результат, тобто, R – result-oriented), обмеженість у часі (T – Time-bound). Приклади формулювання цілей за всіма принципами SMART-моделі представлені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Приклади постановки стратегічних цілей в залежності від стратегічних проблем

Стратегічна проблема	Стратегічна ціль
1	2
Високий рівень браку продукції на виробництві	Знизити частку браку в продукції компанії до 2% протягом наступних чотирьох місяців шляхом впровадження поліпшених процесів виробництва, контролю якості та навчання персоналу.

1	2
Підвищити якість обслуговування в ресторані	Збільшити рейтинг задоволеності клієнтів (відгуки) у ресторані на не менше ніж 15% протягом наступних шести місяців шляхом покращення якості обслуговування (скоротити час, покращити меню, створити певні програми лояльності), навчання персоналу та впровадження плану покращення.
Низька ефективність рекламних звернень	Використовувати інтелектуальні алгоритми для створення персоналізованих рекламних повідомлень «smart algorithm» збільшивши конверсію на 25%, протягом наступного кварталу.

Джерело: складено автором

Встановлення цілей у стратегічному менеджменті означає, що організація визначає, куди вона хоче прийти і як використати свої можливості для цього. Ці цілі визначають напрямок розвитку стратегій, які відповідають тим можливостям, які є у цій організації. Таким чином, цілі стають основою для розробки стратегій, які опираються на потенціал, який є в цій організації.

Стратегічний потенціал підприємства - це сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки та здійснення стратегії підприємства.

Стратегічні ресурси формують як наявні, так і потенційні ресурси [16, с. 126].

Наявні ресурси – це ресурси, якими володіє організація і які вона може використати для розробки та реалізації стратегії.

Ефективність ресурсів також визначає їх взаємодія, синергічний ефект, що виникає при їх поєднанні і надає більший потенціал підприємству [16, с. 130].

Синергічний ефект ресурсів організації – це сприятливий результат або вигода, яка виникає від поєднання або взаємодії різних ресурсів компанії, які разом працюють більш ефективно та продуктивно, ніж кожен ресурс окремо. Оптимальне поєднання ресурсів дозволяє підприємствам створювати більшу цінність, ніж окремий внесок кожного ресурсу.

Потенційними ресурсами можна назвати ті, які підприємство може придбати або вдосконалити (змінити) їх характеристики, щоб залучити їх до процесу стратегічних рішень.

Наприклад, під час впровадження своєї стратегії, організація отримує можливість:

- отримати додаткові фінансові ресурси зі зниженими процентними ставками;
- здійснювати підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу;
- покращити структуру управління на всіх рівнях організації;
- перейти до використання інформаційних технологій задля більш ефективного управління.

Все це складає потенційні ресурси підприємства.

Потенціал організації становить не лише стан внутрішнього середовища, але вплив мають і зовнішні умови, наприклад, величина споживчого попиту, відносини з постачальниками, конкуренція, політика держави тощо [16, с. 133]. Умови зовнішнього середовища можуть створити або обмежити можливості організації залежно від того, як ця організація може використати та адаптуватися до цих умов. Визначення і оцінка зовнішнього потенціалу допомагає організації розуміти, як зміни у світових тенденціях, нові технології, зміни в політичному середовищі чи ринкові конкурентні переваги можуть вплинути на її успішність. Це дозволяє підприємству пристосовуватися до змін та використовувати зовнішні умови як потенціал для розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, дослідивши теоретичні аспекти стратегічного управління, можемо дійти висновку: стратегічне управління є ключовим інструментом ефективного управління, коли в умовах непередбачуваності та мінливості зовнішніх умов, від вищого менеджменту особливо потребується застосування систематичного та раціонального підходу до управління. Використання такого системного та цільового підходу допомагає організаціям зменшити наслідки ризиків зовнішнього середовища, збільшити прибуток та стати конкурентоспроможними на ринку. Аналіз зовнішнього та внутрішнього

середовища, врахування глобальних тенденцій та стратегічного потенціалу підприємства стають основою для розробки дієвих стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг та результатів. До ефективних інструментів стратегічного аналізу можна віднести такі, як методи дедукції та індукції, експертних оцінок, SWOT, SNW та PESTEL аналізу. На основі проведеного аналізу проводиться формування цілей, правильно сформулювати ціль допоможуть такі дієві інструмент, як SMART-модель формулювання цілей, а також метод дерева цілей.

Отже, стратегічне управління визначає не лише теперішнє, а й майбутнє підприємства, створюючи умови для стійкого розвитку та управління ризиками в невизначеному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії АТ «Житомирський маслозавод»

АТ «Житомирський маслозавод» – це підприємство харчової промисловості, яке спеціалізується на виробництві молочної продукції. Є провідним виробником морозива в Україні з часткою близько 30% всього ринку морозива України. Також виробник є лідером серед українських експортерів морозива, адже експортує свою продукцію до 35 країн світу. Ситуація з продажем вершкового масла є дещо гіршою: підприємство посідає 9 місце серед виробників масла в Україні із загальною часткою 3%. Підприємство засновано у 1981 році, після проведення всіх реконструкцій і підготовки техніки на території колишнього Житомирського м'ясокомбінату. Реконструкція тривала з 1976 року, усі процеси відбувалися поетапно, вводилися у дію промислові цехи. Випускає продукцію під маркою «Рудь» вже з 1998 року. У компанії є два основних власники, які володіють 99,2% акцій.

За інформацією з офіційного сайту, компанія здатна переробляти 300 тонн молока та виготовляти 150 тонн морозива щодня.

У рекламній кампанії часто використовується гасло «Морозиво №1», воно відображає не просто рекламний слоган, але також є вираженням місії компанії загалом. Це говорить про прагнення компанії бути найкращою, лідером на ринку морозива, і вказує на її цілеспрямованість та стратегічні пріоритети.

У 2023 році організація «Рудь» отримала почесну відзнаку «ЛІДЕР ГАЛУЗІ 2023», зайняв перше місце в номінаціях «Результативність та рентабельність» та «Фінансові показники успішної діяльності» [34].

Компанія «Рудь» гарантує якість і безпечність своєї продукції завдяки переліку сертифікатів: ISO 9001 «Системи управління якістю», ISO 14001

«Системи екологічного управління», ISO 22000 «Система управління безпекою харчової продукції», Organic Standard, BRC та IFS, HALAL. Також, попри війну, організація продовжує приймати участь у міжнародних та національних виставках, у першу чергу для підтримання репутації та знаходження нових партнерів, наприклад у 2022 році було взято участь у виставці Gulfood в Дубаї (найбільша виставка Близького Сходу), а також на заході PLMA «World of Private Label» в Амстердамі [34].

До видів продукції, які виготовляються на підприємстві, відносяться:

- Морозиво;
- Масло вершкове;
- Глазуровані сирки;
- Заморожені овочі та ягоди;
- Заморожене тісто;
- Заморожені напівфабрикати;
- Молочні продукти у пакетах, такі як: молоко, сметана, йогурт, кефір, ряжанка, кисломолочний сир, сироватка [34].

Така диверсифікація діяльності пов'язана з тим, що морозиво є сезонним продуктом, попит на який значно коливається протягом року. Пік виробництва припадає на період з кінця весни до початку осені, коли спостерігається найбільший попит. Однак у холодну пору року обсяги продажів різко знижуються. Для стабілізації прибутків незалежно від сезону, підприємство диверсифікує свій бізнес, виготовляючи не лише морозиво, але й заморожені овочі, ягоди та інші напівфабрикати.

Сезонними є і ціни на сировину. Найбільше ціни на неперероблене молоко зростають у період з вересня по січень. З лютого по березень ціни поступово починають знижуватися, і найнижчі відмітки досягаються влітку. Торгові марки, які належать АТ «Житомирський маслозавод»: ТМ «Рудь», ТМ «Хуторок» (вершкове масло), ТМ «Шеф-кухар» (заморожені продукти та напівфабрикати), ТМ «100% морозиво», ТМ «Imperium», ТМ «Ескімос» та інші.

Молочне виробництво відіграє важливу роль в харчовій промисловості України, формуючи великий ринок. Останні дослідження показали, що українці витрачають близько 15% свого бюджету на харчування саме на молоко та молочні вироби [26, с. 170]. До початку війни в Україні функціонувало 178 молокопереробних організацій, проте, з початком воєнних дій, велика кількість підприємств не впоралися зі складною ситуацією та припинили свою діяльність (в тому числі, зруйновані великі молочні підприємства – «Баштанський сирзавод» у Миколаївській області та «Куп'янський МКК» у Харківській області). Так, станом на 2022 рік, в Україні функціонує 120 підприємств, що свідчить про скорочення їх кількості в порівнянні з 2021 роком, інформація щодо кількості функціонуючих молокопереробних підприємств наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники молокопереробного сектору в Україні

	1990	2003	2020	2021	2022	2023
Кількість молокопереробних під-в, од.	643	441	192	178	120	112
Виробництво молока, млн. т.	24,5	13,67	9,8	8,7	7,64	7,36
Перероблено молока, млн. т.	18	4,5	3,5	3,2	2,72	2,96
Продукція з незбираного молока, тис. т.	6430	123	1010	1046	771	820
Вершкове масло, тис. т.	441,1	145,3	87,5	77,2	70,6	68,3
Сир, тис. т.	183,8	167,8	115,8	111,2	89	88,4
Сухе молоко, тис. т.	61,1	19,8	29,4	34,1	34	29,7
Згущене молоко, тис. т.	166	101,4	74,5	75,8	60	62
Споживання молока на душу населення, кг.	373	240	221	198	-	-

Джерело: складено автором за джерелом [47]

З графіку бачимо, що у 2022 році кількість переробленого молока знизилася на 15%, але вже в 2023 році знову зросла до 2,96 млн. т., що, проте, на 7,5% менше

за рівень 2021 року. Це вказує на поступове відновлення ринку, очікується, що тенденція до збільшення переробки молока збережеться і в наступному році.

Серйозною проблемою є зменшення кількості виробленої сировини – молока. Кількість поголів'я великої рогатої худоби серед населення продовжує зменшуватися. Ця тенденція спостерігається вже деякий час і не пов'язана з війною. Основною причиною є недостатня підтримка молочного скотарства з боку держави. Зменшується виробництво і попит також через виїзд населення і зменшення населення країни. Значущою проблемою на українському ринку залишається низька платоспроможність населення, оскільки морозиво не є товаром першої необхідності. Для порівняння, середнє споживання морозива на одну особу в Європі становить близько 12,9 кг на рік, у США понад 24 кг, а в Україні лише 2,3 кг [29].

Хоча кількість молокопереробних підприємств зменшилась, конкуренція в галузі залишається гострою, ціни на сировину великими, як наслідок, переробкою молока займаються здебільшого великі виробництва, які можуть дозволити собі використання сучасного обладнання, великі витрати на маркетинг, розширення асортименту, випуск унікальної продукції тощо.

Побудуємо SWOT-матрицю у табл 2.2., щоб визначити конкурентні переваги та потенційні проблеми досліджуваної організації, а також загрози і можливості які можуть вплинути на її успіх у майбутньому.

Табл 2.2. – Матриця SWOT-аналізу АТ «Житомирський маслозавод»

Фактори	Переваги/Можливості	Недоліки/Загрози
1	2	3
Внутрішні фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сучасне обладнання; 2. Широкий асортимент; 3. Якісна продукція; 4. Гнучка цінова політика; 5. Диверсифікована продукція; 6. Лідерство на національному ринку морозива. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неоднозначна якість сировини; 2. Сезонність виробництва; 3. Деякі види продукції компанії займають низькі позиції на ринку та не є відомими; 4. Недостатня маркетингова активність; 5. Високий рівень зносу виробничих фондів; 6. Слабка присутність у соціальних мережах та онлайн-просторі.

1	2	3
Зовнішні фактори	Можливості	Загрози
	1. Тенденції до споживання екологічних та натуральних продуктів; 2. Співпраця з новими мережами супермаркетів; 3. Розширення імпортової діяльності, знаходження нових ринків збуту; 4. Впровадження енергозберігаючих технологій; 5. Відкриття фірмових магазинів для прямого продажу продукції споживачам; 6. Виготовлення нового виду продукції (наприклад, продукція дитячого харчування на основі молока).	1. Можливе пошкодження інфраструктури внаслідок бойових дій; 2. Складнощі логістики внаслідок бойових дій; 3. Інфляція; 4. Відсутність електроенергії; 5. Зменшення попиту (зниження доходу споживачів, виїзд населення за кордон); 6. Збільшення цін на сировину; 7. Загострення конкуренції в галузі; 8. Неприятлива державна політика; 9. Неприятливі погодні умови (ризик через виражену сезонність деяких видів продукції); 10. Зменшення сировинної бази; 11. Зміни в митному регулюванні.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Як свідчить проведений SWOT-аналіз, компанія АТ «Житомирський маслозавод» демонструє значні конкурентні переваги, що дозволяють їй зберігати міцні позиції на ринку. Проте є декілька слабких сторін, які необхідно усунути, щоб забезпечити стабільне зростання та зміцнити конкурентоспроможність. Окрім внутрішнього потенціалу, були оцінені й зовнішні можливості, які компанія може використати для покращення своїх фінансових результатів та збільшення своєї частки на ринку, а також загрози зовнішнього середовища, які можуть потенційно вплинути на успіх компанії. Рекомендації щодо усунення цих загроз, а також дії щодо використання можливостей і зміцнення сильних сторін, будуть сформовані на основі даних аналізу.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану АТ «Житомирський маслозавод»

Проведемо аналіз основних засобів організації АТ «Житомирський маслозавод». Він надає можливість оцінити стан, структуру та динаміку оборотних

активів, а також допомагає визначити основні методи планування потужностей підприємства та розрахувати потреби в основних і оборотних активах.

Для аналізу основних засобів АТ «Житомирський маслозавод» використовуються дані, наведені в таблиці 2.2. Основним джерелом інформації є фінансова звітність підприємства, представлена в додатках А, Б, В.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних засобів ПАТ "Житомирський маслозавод"

Рік	2021	2022	2023	Відхилення			
				2022/2021		2023/2022	
				Абсолют., тис. грн.	Відносні, %	Абсолют., тис. грн.	Відносні, %
Первісна вартість на кін. року, тис. грн.	1807394	1895212	1966406	87818,00	4,86	71194,00	3,76
Залишкова вартість на кін. року, тис. грн.	948554	894411	842815	-54143,00	-5,71	-51596,00	-5,77
Знос на кін. року, тис. грн.	858840	1000801	1123591	141961,00	16,53	122790,00	12,27

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б, В

Порівнявши статистику цих років, можемо прокоментувати це так: в період з 2021 по 2022 рік первісна вартість основних засобів зросла на 4,86%, тоді як знос збільшився на 16,53%. У період з 2022 по 2023 рік первісна вартість основних засобів зросла на 3,76%, а знос збільшився на 12,27%. Ці дані дозволяють зробити висновок, що темпи зростання зносу з кожним роком випереджають темпи зростання первісної вартості основних засобів.

Для детальнішого аналізу розрахуємо показники фондомісткості, фондівдачі та фондоозброєності у табл. 2.3.

Фондомісткість – це показник, який показує наскільки підприємство є забезпеченим основними засобами (ОЗ);

Фондівдача – визначає наскільки дієво на підприємстві користуються ОЗ;

І фондоозброєність – яка частка ОЗ припадає на одну особу – працівника підприємства.

Таблиця 2.4 – Аналіз задіяння основних фондів ПАТ «Житомирський маслозавод»

Назва показників	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
				В абсолютних величинах	Відн., %	В абсолютних величинах	Відн., %
К-ть працівників, ос.	764	660	659	-104	-13,61	-1	-0,15
Вартість вироблених товарів, тис. грн.	1855619	1611761	1909454	-243858	-13,14	297693	18,47
Вартість ОЗ, тис. грн.	948554	894411	842815	-54143	-5,71	-51596	-5,77
Фондомісткість, тис. грн.	0,51	0,56	0,44	0,05	9,80	-0,12	- 21,43
Фондовіддача, тис. грн.	1,96	1,80	2,27	-0,16	-8,16	0,47	26,11
Фондоозброєність, тис. грн.	1241,56	1355,17	1278,93	113,61	9,15	-76,24	-5,63

Джерело: Складено автором на основі додатків А, Б, В

Як видно з таблиці 2.3., показник фондомісткості найвищий у 2022 році, тобто 0,56 грн. вартості ОЗ на 1 грн. виготовлених товарів, це пов'язано з відносно меншим показником вартості виготовлених товарів у цьому році, показник фондовіддачі є навпаки найнижчим у 2022 році. Хоча показник вартості ОЗ найбільший у 2021 році, фондоозброєність найвища у 2022 році через скорочення штату працівників на підприємстві. У табл. 2.4. проведемо більш детальний аналіз основних засобів та нематеріальних активів за допомогою розрахунку коефіцієнтів.

Розглянемо та проаналізуємо динаміку зміни коефіцієнтів з табл. 2.4.

Коефіцієнт зносу основних засобів поступово зростає, за три роки цей показник зріс на 0,09%, що вказує на незначне, але погіршення стану основних засобів підприємства.

Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів за два роки значно зріс, що свідчить про значний знос нематеріальних активів в порівнянні з їх первісною вартістю. З 2021 по 2023 рік він зріс 0,23 до 0,41, тобто на 0,19 за два роки. Загалом зростають інвестиції у нематеріальні активи, їх первісну вартість, але показники зносу зростають швидше. Можливо, компанія інвестує в інновації, розробку нових продуктів і вдосконалення технологій, які, проте, швидко знецінюються, або з нововведенням яких, більш швидко амортизуються старі нематеріальні активи.

Таблиця 2.5 – Діагностика ефективності використання активів АТ «Житомирський маслозавод»

Показник	Формула для розрахунку	Рік			Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
		2021	2022	2023	В абсолют. величинах	Відн., %	В абсолют. величинах	Відн., %
Коефіцієнт зносу ОЗ	Знос ОЗ/первісна вартість ОЗ	0,48	0,53	0,57	0,05	11,13	0,04	8,21
Коеф. амортизації нематеріальних активів	Знос НА/первісна вартість НА	0,23	0,33	0,41	0,11	46,31	0,8	22,85
Коеф. реальної вартості майна	(Залишкова вартість ОЗ+ виробничі запаси + незавершене в-во)/баланс	0,62	0,53	0,53	-0,1	-15,43	0,01	1,27

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б, В

Коефіцієнт реальної вартості майна знижується з 0,65 в 2021 році до 0,53 в 2022 році. Це пов'язано безпосередньо і зі стрімким зменшенням показника незавершених капітальних інвестицій у балансі, додаток А, Б, В, у період з 2022 по 2023 рік показник майже не змінився.

Проведемо аналіз джерел формування активів підприємства, який дозволяє проаналізувати, звідки надходять кошти для фінансування бізнесу і наскільки стабільними є ці джерела, основні показники для аналізу наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6. – Аналіз джерел формування активів підприємства АТ «Житомирський маслозавод»

Показник	Формула для розрахунку	Рік			Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
		2021	2022	2023	В абсолютних величинах	Відн., %	В абсолютних величинах	Відн., %
Наявність власних (чистих) ОА, тис. грн.	Власний капітал (ВК) – необоротні активи (НА)	2248 49	5174 28	8714 71	292579	130,12	354043	68,42
Власні та прирівнені кошти (ВПА), тис. грн.	ВК + ДЗ – НА	2388 93	5190 65	8740 78	280172	117,28	355013	68,39
Рівень забезпеченості і власними ОА госп-ї діяльності.	ВПА / ОА	0,27	0,44	0,81	0,16	59,63	0,37	84,3
Рівень забезпеченості і за рахунок поточних зобов'язань	Поточні зобов'язання / ОА	0,73	0,56	0,2	-0,16	-32,46	-0,37	-65,38
Рівень маневреності власних оборотних активів	Грошові кошти та еквівал. / власні (чисті) ОА	0,25	1,08	0,48	0,83	328,14	-0,59	-54,21
Рівень поточної забезпеченості і господарської діяльності	Власні (чисті) ОА / виробничі запаси	1,23	2,52	4,57	1,29	104,5	2,05	81,08
Коефіцієнт обороту	Виручка від реалізації п-ї/ власні ОА	10,8 6	4,37	3,28	-6,49	-59,71	-1,1	-25,11

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б, В

За трьома аналізованими роками капіталу було достатньо для формування необоротних активів і частково для формування постійної частини оборотних активів. Власних та прирівнених коштів достатньо для формування власних та частково власних необоротних активів. Тенденція позитивна. Частка стабільних джерел формування оборотних активів з 2021 по 2023 рік суттєво збільшилася: з 0,27 до 0,81. Це говорить про те, що підприємство стало більш фінансово стійким і має більше внутрішніх ресурсів для покриття своїх поточних зобов'язань. Поточні зобов'язання зменшилися, це можна відслідкувати за зміною показника забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань, він за три роки з 0,73 знизився до 0,2. Показник рівень маневреності власних оборотних активів, як ми бачимо, суттєво змінився у 2022 році, це пов'язано з суттєвим збільшенням статті грошові кошти та їх еквіваленти у цьому році. Загальною тенденцією є зниження коефіцієнта обороту: зростання виручки від реалізації не відповідає збільшенню оборотних активів, це може свідчити про неефективне використання оборотних активів.

Для того, щоб оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання і забезпечувати стабільну операційну діяльність проведемо аналіз ліквідності, у табл. 2.7. розраховані коефіцієнти для оцінки ліквідності методом коефіцієнтів. Цей аналіз допоможе зрозуміти фінансову стійкість компанії та виявити можливі ризики, пов'язані з її платоспроможністю.

Як бачимо з таблиці, всі показники за проведеним аналізом методом коефіцієнтів в нормі, порушень немає, прослідковується позитивна динаміка. У КЛЗ та КЛЗР норматив відсутній, високі показники коефіцієнтів вказують на те, що компанія ефективно управляє запасами, забезпечуючи потреби виробництва та збуту, компанія може швидше перетворювати запаси в готівку та уникати проблем, пов'язаних з застоєм товарів. За рахунок переважання А1 та А3 над П1 та П3, а в 2023 році також виконується нерівність $A2 > P2$, підприємство вважається платоспроможним. Аналізуючи коефіцієнт поточної ліквідності: у поточному періоді у підприємства не має бути проблем з виконанням поточних зобов'язань, також прослідковується позитивна динаміка.

Таблиця 2.7. – Оцінка ліквідності АТ «Житомирський маслозавод» методом коефіцієнтів

Показник	2021	2022	2023	Норматив	+/-
К (платоспроможність)	2,49			>1	+
Коефіцієнт поточної ліквідності (КПЛ)	1,4	1,8	5,15	>1-1,5	+
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КАЛ)	-	-	-	>0,2-0,35	+ (ПІ = 0)
Коефіцієнт швидкої ліквідності (КШЛ)	0,79	1,28	3,56	>0,7-0,8	+
Коефіцієнт ліквідності запасів (КЛЗ)	26,44	201,15	127,64	Відсутній	+
Коефіцієнт ліквідності запасів у розрахунках (КЛЗР)	36,78	530,68	289,9	Відсутній	+
Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованостей (Кспів)	1,92	2,19	2,19	1	+
Коефіцієнт мобільності активів (КМА)	15,44	2,13	2,58	>1	+
Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності (К в/в)	1,6		3,47	>1	+

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б, В

Тобто, можна сказати, що загалом проблем з ліквідністю активів у підприємства немає, спостерігається позитивна динаміка. Один з ключових показників, який надає можливість оцінити чи успішно функціонує підприємство є його фінансові результати. Розглянемо динаміку фінансових результатів у табл. 2.8., щоб зрозуміти, з якою ефективністю підприємство працює.

У 2022 році валовий прибуток зріс з 542888 тис. грн. до 701009 тис. грн, і до 935742 тис. грн. у 2023 році. Спостерігається позитивна динаміка. Показник фінансового результату від операційної діяльності також зростав і з 2021 року по 2023 рік компанія збільшила свій прибуток від операційної діяльності майже в чотири рази: з 119381 тис. грн. до 46619 тис. грн. Чистий прибуток також показав зростання з 59,332 тис. грн. у 2021 році до 322,114 тис. грн. у 2023 році. Це може свідчити про загальне покращення фінансової стабільності та прибутковості компанії протягом зазначеного періоду.

Рентабельність це міра економічної ефективності виробництва, наскільки компанія успішно заробляє гроші від своєї діяльності, розраховується як відношення прибутку до витрат [6, с. 189].

Таблиця 2.8. – Фінансові результати підприємства АТ «Житомирський маслозавод»

Рік	2021	2022	2023	Відхилення			
				2022/2021		2023/2022	
				Абсолют., тис. грн.	Відносні, %	Абсолют., тис. грн.	Відносні, %
Валовий прибуток, тис. грн.	542888	701009	935742	158121	29,13	234733	33,49
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	119381	311418	466619	192037	160,86	155201	49,84
Чистий прибуток, тис. грн.	59332	203805	322114	144473	243,50	118309	58,05

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б, В та джерела [23, с. 115]

Показники рентабельності вказують на здатність компанії відшкодувати витрати, які вона понесла (або окупити використані ресурси), що є ключовою умовою для успішного здійснення подальшої діяльності підприємства [27, с. 29].

Основні показники рентабельності АТ «Житомирський маслозавод» та динаміка їх змін за 2021-2023 рр. наведені у табл. 2.9.

Рентабельність продажів – це показник, що визначає, яку частку прибутку компанія отримує від кожної одиниці продажу. Чим вищий цей показник, тим більш ефективним є бізнес. У 2021 році наше підприємство отримувало з 1 грн. реалізованої продукції (в середньому по всім видам продукції) 22,2 копійки прибутку, у 2022 році відбулося значне поживлення, показник рентабельності зріс на 39,35% і ще на 5,82% у 2023 році, тобто у 2023 році з реалізації 1 грн. продукції організація отримувала 32,77 копійок прибутку, це свідчить про покращення фінансової ефективності бізнесу та збільшення його прибутковості. Зростання показника пов'язане зі зростанням статті валового прибутку.

Показник рентабельності операційної діяльності дозволяє оцінити, наскільки ефективною є здійснювана на підприємстві після вирахування витрат на виробництво та збут продукції. Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності

становив 5,32% у 2021 році, але значно виріс на 209,94% у 2022 році і на 22,82% у 2023, і становив 16,50% і 20,27% відповідно.

Таблиця 2.9. – Аналіз рентабельності підприємства АТ «Житомирський маслозавод» методом коефіцієнтів

Рік	2021	2022	2023	Відхилення			
				2022/2021		2023/2022	
				Абсолют., тис. грн.	Відносні, %	Абсолют., тис. грн.	Відносні, %
Коефіцієнт рентабельності продаж, %	22,22	30,97	32,77	8,74	39,35	1,80	5,82
Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності, %	5,32	16,50	20,27	11,18	209,94	3,77	22,82
Коефіцієнт рентабельності капіталу, %	3,28	9,96	15,40	6,68	204,00	5,44	54,61
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	4,72	14,70	19,53	9,98	211,12	4,83	32,89
Коефіцієнт рентабельності позикового капіталу, %	10,69	30,90	72,77	20,21	189,05	169,70	41,87
Коефіцієнт рентабельності необоротних активів, %	5,61	20,07	33,75	14,46	257,74	13,67	68,12
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів, %	7,88	19,78	28,34	11,90	151,00	8,56	43,27

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б, В та джерела [23, с. 113]

Коефіцієнт рентабельності капіталу показує який прибуток приносить кожна вкладена у компанію одиниця капіталу (як власного, так і запозиченого). Спостерігається позитивна динаміка з 2021 року по 2023 рік, показник зріс з 3,28%

до 15,4%. Це означає що за вкладення у організацію у 2023 році 1 у.о. капіталу, буде отримано додатково 15,4% прибутку.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує який прибуток приносить кожна вкладена у компанію одиниця власного капіталу. Динаміка, як видно з таблиці 2.10., позитивна – 4,72%, 14,70% і 19,53 за 2021, 2022 і 2023 рік відповідно. У 2023 році за вкладення у організацію 1 у.о. капіталу було отримано додатково 19,53% прибутку.

Коефіцієнт рентабельності позикового капіталу показує який прибуток приносить кожна вкладена у компанію одиниця позикового капіталу. Спостерігається позитивна динаміка, в період з 2021 по 2023 роки цей показник зріс від 10,69% до 72,77%.

У всіх трьох випадках, коефіцієнти рентабельності капіталу, власного капіталу та позикового капіталу зросли здебільшого через зростання статті чистого фінансового прибутку, вона становила 59332, 203805, 322114 тис. грн. у 2021, 2022 та 2023 роках відповідно (додаток А, Б, В).

Коефіцієнт рентабельності необоротних активів вказує на ефективність використання необоротних активів компанією для генерації прибутку. За період з 2021 по 2023 роки цей показник зріс з 5,61% до 33,75%. Коефіцієнт рентабельності оборотних активів змінився з 7,88% у 2021 році на 28,34% у 2023 році, протягом всіх трьох років спостерігається позитивна динаміка.

Таблиця 2.10. – Аналіз фінансових показників операційної діяльності АТ «Житомирський маслозавод».

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення			
				2022/2021		2023/2022	
				Абсолют т., тис. грн.	Віднос ні, %	Абсолют т., тис. грн.	Віднос ні, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Операційний дохід (ОД), тис. грн.	2450081	2331534	2892160	-118547	-4,84	560626	24,05

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Операційні витрати (ОВ), тис. грн.	2330700	2020116	2425541	-310584	-13,33	405425	20,07
Змінні витрати (ЗВ), тис. грн.	1371724,4 1	1151824,41	1514441,39	-219900	-16,03	362616,9 8	31,48
Постійні витрати (ПВ), тис. грн.	958975,59	868291,59	911099,61	-90684	-9,46	42808,02	4,93
Маржинальний дохід (МД), тис. грн.	1078356,5 9	1179709,59	1377718,61	101353	9,40	198009,0 2	16,78
Прибуток від операційної діяльності (П), тис. грн.	119381	311418	466619	192037	160,86	155201	49,84

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б, В та джерела [23, с. 114]

В цілому бачимо, що підприємство є прибутковим, операційні витрати зросли в період з 2022 на 2023 рік, але це цілком нормальна ситуація, так як операційний дохід за цей період також зріс, компанія загалом збільшила випуск продукції, або почала отримувати більше грошей за її продаж. Маржинального доходу достатньо, щоб покривати постійні витрати та отримати прибуток, операційна діяльність прибуткова, тенденція позитивна.

Проте, на підприємстві залишається проблема з досить високими показниками зносу основних засобів, тенденція зростаюча, негативна і у майбутньому може призвести до погіршення фінансових показників через подорожчання продукції, зменшення обсягів її випуску та реалізації, постійних поломок обладнання та простоїв у виробництві, якщо не будуть прийняті міри по модернізації основних засобів на виробництві. Підприємство успішно реалізовує морозиво, але поступається конкурентам на ринку вершкового масла.

2.3 Напрямки вдосконалення стратегічної діяльності «Житомирський маслозавод» за рахунок оновлення технічного обладнання на підприємстві

Результати аналізу показали зростання коефіцієнта зносу основних засобів: з 0,48 у 2021 році до 0,57 у 2023 році. Коефіцієнт реальної вартості майна за період 2021-2022 років значно знизився з 0,62 до 0,53. Така тенденція не може характеризуватися як позитивна, якщо коефіцієнт зносу продовжить зростати, це призведе до зниження виробничої ефективності організації. Для підприємства, що функціонує у молокопереробній галузі, важливо мати сучасні потужності, щоб забезпечити високу якість та безпечність продукції. Рекомендується розробити план поступової модернізації виробничих ліній.

Основні засоби – це матеріальні активи, які організація використовує для виробництва продукції або надання послуг, постачання товарів, надання в оренду третім особам, або для виконання управлінських та соціально-культурних функцій, з очікуваним терміном корисного використання понад один рік (або операційного циклу, якщо він перевищує один рік).

Ефективне використання основних засобів є ключовим фактором підвищення ефективності виробництва, адже використання повного потенціалу основних фондів підприємства сприяє зростанню продуктивності праці, фондівіддачі на виробництві, дозволяє збільшити випуск виготовленої продукції, знизити собівартість продукції та покращити показники рентабельності. Також, правильне управління основними фондами підприємства призводить до прискорення їх оборотності, тобто підприємство використовує потужності більш екстенсивно, техніка працює без непотрібних простоїв і накопичується фізичний знос, при цьому вона не досягає найбільшого морального зносу і підприємство після активного використання техніки буде мати можливість замінити її на нову, більш сучасну, ефективнішу та більш екологічну: таку, що буде відповідати сучасним стандартам якісного виробництва. Несвоєчасна заміна ОЗ, як наслідок, – значні показники морального зносу, призводить до збільшення собівартості виробів, зменшення конкурентоспроможності компанії.

Успішне функціонування основних засобів реалізується як за рахунок екстенсивних факторів (збільшення часів роботи ОЗ), так і інтенсивних (збільшення продуктивності за одиницю часу). Збільшуючи ефективність використання ОЗ, підприємство розширює виробництво без додаткових витрат на створення нових фондів.

Фондовіддача – показник, що відображає ефективність використання основних виробничих фондів. Вона вимірюється співвідношенням між темпами зростання випуску продукції та основними виробничими фондами. За проведеним аналізом, показник фондовіддачі зменшився у 2022 році з 1,96 до 1,80, але збільшився у 2023 – 2,27. Тобто при зменшенні частки ОЗ, підприємство наростило випуск продукції, використовуючи ОЗ більш ефективно.

У цілому, показник фондовіддачі може тимчасово покращитися за рахунок ефективнішого використання наявних фондів, але для забезпечення стабільної роботи у майбутньому потрібне скоординоване технічне переоснащення та модернізація застарілих ОЗ, адже ситуація зі зростанням зносу ОЗ не є сприятливою в довгостроковій перспективі. Рано чи пізно це може призвести до різкого спаду продуктивності, збільшення аварійності обладнання та виробничих простоїв. Тому підприємству необхідно паралельно з інтенсифікацією виробництва активізувати процес оновлення основних фондів.

З попереднього аналізу було зазначено, що АТ «Житомирський маслозавод» займає провідну роль на ринку морозива, у той час як частка на ринку вершкового масла компанії складає всього 3% (9 місце серед українських виробників по кількості збуту). Компанія випускає два види вершкового масла: «Хуторок селянський» та «Рудь 82,5%» (або минула назва «Вологодське 82,5%»).

На разі на підприємстві функціонує маслоробне обладнання серії АДМ, але для підвищення продуктивності (збільшення обсягів виробництва та зниження собівартості) виробництва продукції вершкового масла, пропонується замінити старе обладнання зі значним зносом на нове обладнання Гомогенізатор GM. Далі проаналізуємо доцільність заміни старого обладнання на нове нового типу.

Розглянемо переваги Гомогенізатора GM:

- Енергоефективність. Вимагає менших затрат енергії в порівнянні з гомогенізаторами на базі плунжерних насосів;
- Тихе виробництво. Особливості виробництва: запобігання шуму внаслідок невеликих обертів колінчастого валу;
- Поступове регулювання тиску від 0 до 20 МПа;
- Ефективне тепловідведення. Здійснюється за рахунок закритої системи охолодження плунжерів;
- Спеціальна конструкція кріплень плунжерів значно продовжує термін служби маневрової пружини;
- Комплект запасних частин для швидкозношуваних деталей.

Порівняємо основні характеристики маслоробного комплексу АДМ та Гомогенізатора GM у табл. 2.12.

Таблиця 2.11 – Основні характеристики маслоробного комплексу АДМ та Гомогенізатора GM

Показник	Маслоробний комплекс АДМ	Гомогенізатор GM
Ціна, тис. грн.	170 тис. грн.	550 тис. грн.
Вага, кг.	120	360
Продуктивність, кг/год.	600	850
Потужність, кВт.	7,5	6,3
Обортність, об/год.	150	225
Тривалість служби, рік	4	20

Джерело: складено автором

В умовах воєнних дій дуже гострою є проблема електропостачання, новий гомогенізатор на 16% більш заощадливий у споживанні електроресурсів. Він дозволяє виробляти на 41,6% більше продукції за годину роботи. Також ми бачимо велику відмінність у тривалості використання обладнання, у Гомогенізатора GM цей строк у 5 разів вищий. І різниця у кількості оборотів на годину – 150 проти 225 на користь гомогенізатора. Але і ціна за 1 одиницю обладнання відрізняється, нове обладнання значно дорожче.

При оновленні маслоробного обладнання компанія понесе такі витрати:

Річні витрати:

- Амортизація – 5% від ціни обладнання;
- Щорічне обслуговування обладнання та ремонт – 25% від амортизаційних нарахувань;

Разові витрати:

- Витрати на закупівлю обладнання – 550 тис. грн.;
- Витрати на встановлення та доставку – 5% від ціни на обладнання;
- Витрати на демонтаж старого обладнання – 10 тис. грн.

У 2023 році чистий фінансовий результат компанії становив 322114 тис. грн., прибуток великий, тому рекомендується здійснити витрати на придбання нового обладнання за рахунок власних коштів. Але при закупівлі великої кількості обладнання (підприємство велике, обсяги виробництва також) долучити кредитні кошти. Розрахуємо повний обсяг витрат за формулою:

$$V = V_z + V_d + V_v, \quad (2.1)$$

де V_z – витрати на закупівлю обладнання;

V_d – витрати на демонтаж старого обладнання;

V_v – витрати на доставку та встановлення нового обладнання.

$$V = 550000 + 10000 + 27500 = 587500$$

Отже для того, щоб замінити старе обладнання на нове типу Гомогенізатор GM, потрібно витрати 587,5 тис. грн.

Розрахуємо суму щорічних витрат за формулою:

$$V_r = V_o + A, \quad (2.2)$$

де V_o – витрати на обслуговування обладнання;

A – амортизація.

$$V_p = 6875 + 27500 = 34375$$

Отже, річні витрати (амортизація та щорічне обслуговування) складають 34,375 тис. грн.

Також розрахуємо щорічні витрати на старе обладнання:

$$V_p = 42500 + 10625 = 53125$$

Отже, річні витрати на утримання старого обладнання (маслоробний комплекс АДМ) складають 53,125 тис грн., це на 18,75 тис. грн. більше (або у відсотковому значенні – на 54,55%) за щорічні витрати на нове обладнання (обладнання типу гомогенізатор GM).

Розрахуємо витрати на електроенергію для двох типів обладнання, для цього візьмемо останні ціни за електроенергію для підприємств на момент проведення цього дослідження. Ціна за МВт електроенергії у Житомирському регіоні станом на 01.01.2024 складає 1643,05 грн. для 2 класу напруги [41]. На одну годину роботи Гомогенізатора GM потрібно 0,0063 МВт електроенергії. Припустимо, що обладнання буде працювати 14 годин на добу, 30 днів на місяць, тоді витрати на електроенергію на роботу одного гомогенізатора сягнуть 4347,51 грн/міс. Якщо візьмемо такі самі часи роботи для маслоробного комплексу типу АДМ, який споживає 0,0075 МВт за годину праці, то отримаємо такі витрати на електроенергію – 5175,6 грн/міс. Тобто нове обладнання буде споживати електроенергії в місяць на 828,1 грн. менше за старе обладнання, що у відсотковому значенні – на 16% дешевше. З можливим найближчим подорожчанням електроенергії така економія відчувається більш вагомою.

Складемо прогнозовану порівняльну таблицю з основними видами витрат на придбання та утримання двох видів обладнання, розрахунки наведені у табл. 2.13. Таблиця складена без урахування змін на ціни.

Таблиця 2.12 – Витрати на придбання та утримання Гомогенізатора ГМ та маслоробного комплексу АДМ, порівняльна таблиця.

Обладнання	Витрати, грн.	2025	2026	2027	2028	2029	Загалом
Гомогенізатор ГМ	на закупівлю.	550000	0	0	0	0	550000
	на демонтаж старого обладнання	10000	0	0	0	0	10000
	на встановлення та доставку	27500	0	0	0	0	27500
	на обслуговування	6875	6875	6875	6875	6875	34375
	Амортизація	27500	27500	27500	27500	27500	137500
	на електроенергію	4347,5	4347,5	4347,5	4347,5	4347,5	21737,5
	Загалом	626222,5	38722,5	38722,5	38722,5	38722,5	781112,5
Маслоробний комплекс АДМ	на закупівлю	170000	0	0	0	170000	340000
	на демонтаж старого обладнання	10000	0	0	0	10000	20000
	на встановлення та доставку	8500	0	0	0	8500	17000
	на обслуговування	10625	10625	10625	10625	10625	53125
	Амортизація	42500	42500	42500	42500	42500	212500
	на електроенергію	5175,6	4347,5	4347,5	4347,5	4347,5	21737,5
	Загалом	245972,5	57472,5	57472,5	57472,5	57472,5	664362,5

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Отже, витрати на купівлю та користування новим обладнанням Гомогенізатор ГМ обійдуться компанії у 781,11 тис. за 5 років користування, тоді як витрати на маслоробний комплекс типу АДМ на той же період становлять 664,36 тис. грн. Але строк використання Гомогенізатора ГМ значно більший за строк використання старого обладнання: 20 років і 4 роки відповідно. Тобто, найбільші витрати у підприємства будуть саме в рік закупівлі нового обладнання, і коли нове обладнання буде працювати на підприємстві 20 років, старе потрібно буде оновити 5 разів. Якщо поррахувати загальні сумарні витрати за обидва види обладнання за період 20 років, тоді результат вийде інакшим: 1361,95 тис. грн. буде витрачено на

купівлю і утримання нового виду обладнання, а на обладнання старого типу, яке наразі використовується на підприємстві – 2108,51 тис. грн., тобто у довгостроковій перспективі нове обладнання, яке є кращим, переробляє більше сировини за годину використання, вийде навіть дешевшим за старе. Це досить грубі розрахунки, зроблені без урахування інфляції, але вони дають змогу зрозуміти доцільність інвестування у нове обладнання.

Також факт того, що нове обладнання здатне переробляти більше продукції за раз, а це приблизно майже на 42% більше виготовленої продукції в годину, а потребує стільки ж працівників для роботи з обладнанням, як і зі старим обладнанням, це дає нам змогу скоротити штат та зекономити на соціальних виплатах та заробітній платі. Або, інший варіант розвитку, це надає можливість підприємству наростити обсяги виробництва вершкового масла без додаткових витрат на оплату праці новим працівникам, їх навчання. Для розуміння, проведемо невеликі розрахунки, скільки підприємство може зекономити на скороченні одного працівника, для аналізу візьмемо дані 2023 року і розрахуємо середню заробітну плату за формулою:

$$\text{ЗП(сер.)} = \frac{\text{В(оп)}}{\text{П}},$$

де П – загальна кількість працівників підприємства

В(оп) – загальні витрати на оплату праці

$$\text{ЗП(сер.)} = \frac{238646000}{659} = 362130$$

Отже, середня заробітна плата працівника АТ «Житомирський маслозавод» становить 362130 грн. на рік, якщо підприємство стане більш автоматизованим, за кожного звільненого працівника буде знижено витрати в середньому на 362130 грн. в рік.

Підсумуємо: так як рівень зносу основних засобів зависокий і має тенденцію до зростання, а випуск продукції вершкового масла на виробництві не розвинений і поступається конкурентам на ринку, рекомендується провести переобладнання на підприємстві АТ «Житомирський маслозавод», а саме, замінити старі гомогенізатори типу маслоробний комплекс АДМ на нові Гомогенізатори GM, ціна яких хоча і є вищою, але кількість плюсів це нівелює, а в довгостроковій перспективі, так як запропоноване обладнання здатне пропрацювати довше, взагалі є більш вигідним варіантом, підприємство також зекономить гроші на демонтажі та встановленні нового обладнання. Також з плюсів такої заміни: нове обладнання здатне виробляти на 41,6% більше продукції за годину, здатне робити більше обертів, тиск регулюється поступово, що дозволяє робити більш якісну продукцію, має ефективне тепловідведення, тобто техніка не потребує значного часу простою для того, щоб охолонути, працює тихо, потребує менше електроенергії (при заміні старого обладнання на нове, підприємство буде економити до 16% на електроенергії (або 828,1 грн/міс. За кожен працюючий гомогенізатор), компанія завдяки встановленню нового обладнання та як наслідок – більшої автоматизації виробництва (якщо буде прийнято рішення залишитися на тому ж рівні виробництва), може скоротити штат, тоді на кожному звільненому працівнику компанія зекономить 362130 грн/рік., або 30177,5 грн/міс.

Таким чином, можна визначити, що оновлення основних засобів на підприємстві АТ «Житомирський маслозавод» є необхідним при стратегічному плануванні та розвитку підприємства. Зношене обладнання не лише збільшує ризику поломок і простоїв у виробництві, але й призводить до підвищення собівартості продукції через часті ремонти і енерговитратність старих технологій. Модернізація дозволить підвищити ефективність виробничих процесів, знизити витрати на технічне обслуговування і підвищити якість продукції, що в свою чергу зміцнить позиції підприємства на ринку. Без цього кроку неможливо забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і стабільне зростання, оскільки інвестиції в нові технології і обладнання є ключовими для адаптації до мінливих умов ринку і потреб споживачів.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження стратегічного управління діяльністю організації було визначено:

1. Стратегічне управління – це цілеспрямована діяльність, здійснювана вищим керівництвом, яка передбачає визначення та реалізацію довгострокових цілей і завдань організації, орієнтованих на досягнення бажаного результату і підтримання системи в належному стані в умовах обмежених ресурсів та з урахуванням ситуації, що склалася.

2. Процес стратегічного управління складає п'ять етапів: аналіз ситуації, формулювання місії та цілей, вибір стратегії, реалізація стратегії, оцінка та коригування. До ефективних інструментів стратегічного аналізу можна віднести методи дедукції та індукції, експертних оцінок, SWOT, SNW та PESTEL аналізу. На основі проведеного аналізу проводиться формування цілей, правильно сформулювати ціль допоможуть такі дієві інструмент, як SMART-модель формулювання цілей, а також метод дерева цілей.

3. АТ «Житомирський маслозавод» – це підприємство харчової промисловості, яке спеціалізується на виробництві молочної продукції. Торгові марки, які належать АТ «Житомирський маслозавод»: ТМ «Рудь», ТМ «Хуторок» (вершкове масло), ТМ «Шеф-кухар» (заморожені продукти та напівфабрикати), ТМ «100% морозиво», ТМ «Imperium», ТМ «Ескімос» та інші.

4. Проведення аналізу фінансового стану підприємства у контексті стратегічного управління дозволяє оцінити внутрішній стан організації і за допомогою такої оцінки можна виявити аспекти, які потребують вдосконалення, і розробити рекомендації щодо покращення діяльності компанії. Проведений аналіз фінансового стану підприємства виявив кілька важливих тенденцій. За 2021-2022 рр. АТ «Житомирський маслозавод» скоротив свій штат більш ніж на 100 працівників (на 13,6%), обсяги реалізації продукції зменшилися в цьому ж році, але в 2023 р. зросли вище рівня 2021 року, виробництво автоматизується, показник фондівдачі зріс з 1,96 (2021 р.) до 2,27 (2023 р.). Коефіцієнт зносу основних

засобів поступово зріс з 0,48 до 0,57, коефіцієнт амортизації нематеріальних активів зріс з 0,23 до 0,41. Частка стабільних джерел формування оборотних активів збільшилася з 0,27 у 2021 році до 0,81 у 2023 році, що вказує на підвищення фінансової стійкості підприємства. Аналіз платоспроможності показав, що підприємство є платоспроможним. Забезпеченість за рахунок поточних зобов'язань зменшилася з 0,73 до 0,2. Валовий прибуток зріс з 542888 тис. грн у 2021 році до 935742 тис. грн у 2023 році. Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився майже в чотири рази з 119381 тис. грн до 466 190 тис. грн. Чистий прибуток зріс з 59332 тис. грн у 2021 році до 322114 тис. грн у 2023 році, що демонструє стабільне зростання прибутковості та рентабельності підприємства.

5. Важливою умовою ефективного функціонування будь якого підприємства є ефективне управління основними засобами організації. Доцільно своєчасно оновлювати основні фонди організації, планувати нові закупівлі техніки, обирати найкращі пропозиції на ринку за співвідношенням ціна/якість. АТ «Житомирський маслозавод» пропонується замінити старі гомогенізатори типу маслоробний комплекс АДМ на нові Гомогенізатори GM, ціна яких хоча і є вищою, але кількість плюсів це нівелює, а в довгостроковій перспективі, так як запропоноване обладнання здатне пропрацювати довше, взагалі є більш вигідним варіантом. Також з плюсів заміни: нове обладнання здатне виробляти на 41,6% більше продукції за годину, здатне робити більше обертів, що дозволяє робити більш якісну продукцію, має ефективне тепловідведення, працює тихо, потребує менше електроенергії (при заміні старого обладнання на нове, підприємство буде економити до 16% на електроенергії (або 828,1 грн/міс. За кожен працюючий гомогенізатор), компанія завдяки встановленню нового обладнання та як наслідок – більшої автоматизації виробництва (якщо буде прийнято рішення залишитися на тому ж рівні виробництва), може скоротити штат, тоді на кожному звільненому працівнику компанія зекономить 362130 грн/рік., або 30177,5 грн/міс.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Farid O. Strategic Management Identity. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2022. Vol. 12, no. 05. P. 995–1005. URL: <https://doi.org/10.4236/ajibm.2022.125051> (date of access: 01.06.2024).
2. Jibril A. Dynamic Capabilities and Strategic Management in Organization. *International Journal of Managerial Studies and Research*. 2018. Vol. 6, no. 8. URL: <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0608003> (date of access: 01.06.2024).
3. Mjaku G., с P. D. Strategic Management and Strategic Leadership. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*. 2020. Vol. 10, no. 8. P. 914–918. URL: <https://doi.org/10.29322/ijsrp.10.08.2020.p104113> (date of access: 01.06.2024).
4. Берницька Д. І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. С. 41–45.
5. Біоекономічні переваги розвитку підприємств молочної промисловості / В. В. Бугайчук та ін. *Наукові горизонти*. 2020. Т. 22, № 8. С. 72–78.
6. Бочкарьова Т. О., Кулинич Р. О. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 188–193.
7. Гладкова А. О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. Т. 4, № 36. С. 198–209.
8. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 1–8.
9. Грузіна І. А., Кінас І. О., Перерва І. М. *Теорія управління: навчальний посібник*. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.

10. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. Класичний приватний університет. 2021. № 1. С. 78–81.
11. Динник І. П. Стратегічне управління організацією в контексті сталого розвитку. Таврійський науковий вісник. 2022. № 1. С. 30–36.
12. Довбня С. Б., Папуша І. В. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. Економіка та суспільство. 2022. № 40. С. 1–9.
13. Драч І. І. Феномен управління в умовах трансформації освіти. Теорія та методика управління освітою. 2012. № 9. С. 12–24.
14. Замазій О. В. Стратегічний аналіз: системне уявлення про стратегічне управління. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 2, т. 2. С. 108–111.
15. Зосимова Ж. С. Розробка антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2013. 23 с.
16. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент. Київ : Каравела, 2008. 480 с.
17. Йоненко А. І., Трегубов О. С. Шляхи підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2014. Т. 1, № 6. С. 134–138.
18. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Проблеми економіки. 2019. № 38-1. С. 107–113.
19. Клевчик Л. Л. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2017. Вип. 794. С. 51–57.
20. Клімова О. І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства. Економічна наука. 2008. № 4. С. 54–58.

21. Клочко В. М., Труфанова Л. О. Стратегічне управління в сучасних умовах конкурентних ринків. Економіка та управління підприємствами. 2019. С. 159–165.
22. Копильчак Б. В. Використання методу дерева цілей в стратегічному управлінні молодіжними громадськими організаціями. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 19. С. 63–67.
23. Косарева І. П., Сукрушева Г. О., Полупан П. М. Навчальний посібник з виконання фінансового аналізу суб'єктів господарювання в умовах трансформації фінансової звітності / ред. Р. А. Чемчикаленко. Харків : ХІФ УДУФМТ, 2015. 172 с.
24. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2022. № 20. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252604> (дата звернення: 01.06.2024).
25. Кугук І. О. Управління виробничо-господарською діяльністю промислового підприємства: теоретичний аспект. Економіка АПК. 2010. № 3. С. 29–32.
26. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Малиха В. В. Дослідження тенденцій розвитку ринку молочних продуктів України та напрями активізації маркетингової діяльності на ньому виробників сиру. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2023. Т. 1, № 9. С. 169–178.
27. Лебедева А. М. Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2012. Т. 17, № 3. С. 29–36.
28. Легомінова С. В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 18. С. 250–255.

29. Лунгул І. О. Аналіз ринку морозива в Україні та його експортний потенціал. Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність : зб. наук. пр. XV (XXVII) Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 14–15 берез. 2019 р. С. 120–121.
30. Манн Р. В., Огородніков В. Ю. Теоретичні засади стратегічного управління регіональним розвитком: сутність та етапи реалізації. Економіка та суспільство. 2023. № 50. С. 1–7.
31. Мармаза О. І. Основи теорії менеджмент. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.
32. Немець Л. М., Сегіда К. Ю., Логвинова М. О. Педагогічний менеджмент : навчально-методичний посібник для студентів першого курсу магістратури спеціальності 014.07. Середня освіта (Географія). Харків : Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна, 2019. 86 с.
33. Новий тлумачний словник української мови : 42000 слів: для студентів вищ. та серед. навч. закл. : у 4 т. Київ : АКОНІТ, 1999. Т. 2 : Ж-Обд. 912 с.
34. Офіційний сайт АТ «Житомирський маслозавод». URL: <https://rud.ua/>.
35. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. Innovation and sustainability. 2022. № 3. С. 159–164.
36. Про молоко та молочні продукти : Закон України від 24.06.2004 р. № 1870-IV : станом на 1 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1870-15#Text> (дата звернення: 05.06.2024).
37. Про підприємництво : Закон України від 07.02.1991 р. № 698-ХІІ : станом на 11 лют. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 05.06.2024).
38. Савченко С. М. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2. С. 1–9.

39. Сімонова В. С. Еволюція категорій "стратегія" та "стратегічне управління". Актуальні проблеми економіки. 2006. № 5. С. 117–120.
40. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 25. С. 1-7.
41. Тарифи на електроенергію для підприємств. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/electric/prom/>.
42. Тимошко А. Н. Сутність поняття «управління» та «менеджмент» в педагогічній теорії практики. Теорія та методика управління освітою. 2011. № 7. С. 1–11.
43. Тур О. В. Теоретичні основи стратегічного управління і здійснення стратегічного планування. Менеджмент і стратегічне управління. 2016. С. 92–100.
44. Ушакова С. В. Ресурсозберігаючі технології первинної обробки молока в умовах півдня України. Таврійський науковий вісник. 2023. № 130. С. 406–412.
45. Ципліцька О. О. Логіко-методологічні вимоги до постановки цілей у стратегічному плануванні промислового розвитку. Науковий вісник міжнародної асоціації науковців. 2023. Т. 2, № 1. С. 1–12.
46. Чагаровський В. П. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка. AgroPolit. URL: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka>.
47. Чагаровський В. П. Ціни як в Європі. Яким був 2023 рік для виробників та переробників молока. Latifundist Media. URL: <https://latifundist.com/blog/read/3054-tsini-yak-v-yevropi-yakim-buv-2023-rik-dlya-virobnikiv-ta-pererobnikiv-moloka>.
48. Шаповалова І. О. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. Економічний аналіз. 2014. Т. 18, № 3. С. 91–95.

49. Швiндiна Г. О. Еволюцiя пiдходiв до iдентифiкацiї змiсту стратегiї. Механiзм регулювання економiки. 2016. № 3. С. 66–77.
50. Штимер Л. Т. Сучасна парадигма стратегiчного управлiння потенцiалом пiдприємства в конкурентному середовищi. Стратегiя економiчного розвитку України. 2011. № 28. С. 65–70.
51. Шурпенкова Р. К. Стратегiчний аналiз як складова процесу управлiння пiдприємством. Соцiально-економiчнi проблеми сучасного перiоду України. 2015. № 2. С. 96–99.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток А.1.

Баланс (Звіт про фінансовий стан), активи на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн.	На кінець звітнього періоду, тис. грн.
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	22 492.00	21 969.00
первісна вартість	1001	33 657.00	37 080.00
накопичена амортизація	1002	11 165.00	15 111.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	37 531.00	46 045.00
Основні засоби	1010	894 411.00	842 815.00
первісна вартість	1011	1 895 212.00	1 966 406.00
знос	1012	1 000 801.00	1 123 591.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	47.00	47.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	15 018.00	14 362.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	1 087.00	13 122.00
Усього за розділом I	1095	970 586.00	938 360.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	329 286.00	332 765.00
Виробничі запаси	1101	205 034.00	190 700.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	81 910.00	92 092.00
Товари	1104	42 342.00	49 973.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	265 998.00	292 928.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	9 761.00	17 382.00
з бюджетом	1135	21 796.00	18 831.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	13 732.00	6 022.00

Продовження додатку А.1

1	2	3	4
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	342.00	333.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	557 092.00	420 281.00
Готівка	1166	47.00	22.00
Рахунки в банках	1167	557 045.00	420 259.00
Витрати майбутніх періодів	1170	445.00	678.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	3 682.00	2 617.00
Усього за розділом II	1195	1 188 402.00	1 085 815.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	2 158 988.00	2 024 175.00

Додаток А.2.

Баланс (Звіт про фінансовий стан), пасиви на 31.12.2023 р.

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 341.00	5 341.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 482 673.00	1 804 490.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 488 014.00	1 809 831.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00

Продовження додатку А.2

1	2	3	4
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 637.00	2 607.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	1 637.00	2 607.00
Усього за розділом II	1595	527 300.00	58 500.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	527 300.00	58 500.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	66 156.00	78 079.00
розрахунками з бюджетом	1620	985.00	1 870.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	699.00	1 530.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 423.00	6 453.00
за одержаними авансами	1635	250.00	653.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	11 471.00	15 625.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	59 053.00	49 027.00
Усього за розділом III	1695	669 337.00	211 737.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	2 158 988.00	2 024 175.00

Додаток А.3.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) на 31.12.2023 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції товарів робіт послуг	2000	2 855 378.00	2 263 651.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані валова сума	2011	0.00	0.00
Премії передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції товарів робіт послуг	2050	1 919 636.00	1 562 642.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий прибуток	2090	935 742.00	701 009.00
Дохід витрати від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід витрати від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	36 782.00	67 883.00
Дохід від зміни вартості активів які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	93 159.00	70 504.00
Витрати на збут	2150	382 717.00	324 652.00
Інші операційні витрати	2180	30 029.00	62 318.00
Витрат від зміни вартості активів які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток	2190	466 619.00	311 418.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	8 712.00	7 159.00

Продовження додатку А.3

1	2	3	4
Інші доходи	2240	794.00	170.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	79 887.00	69 081.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	58.00	172.00
Прибуток збиток від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування прибуток	2290	396 180.00	249 494.00
Витрати дохід з податку на прибуток	2300	-74 066.00	-45 689.00
Прибуток збиток від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат прибуток	2350	322 114.00	203 805.00

Додаток Б

Додаток Б.1.

Баланс (Звіт про фінансовий стан), активи на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	25 631.00	22 492.00
первісна вартість	1001	33 146.00	33 657.00
накопичена амортизація	1002	7 515.00	11 165.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	72 969.00	37 531.00
Основні засоби	1010	948 554.00	894 411.00
первісна вартість	1011	1 807 394.00	1 895 212.00
знос	1012	858 840.00	1 000 801.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	47.00	47.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	3 509.00	15 018.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00

Продовження додатку Б.1

1	2	3	4
Інші необоротні активи	1090	9 236.00	1 087.00
Усього за розділом І	1095	1 059 946.00	970 586.00
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	1100	371 272.00	329 286.00
Виробничі запаси	1101	182 207.00	205 034.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	131 029.00	81 910.00
Товари	1104	58 036.00	42 342.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	379 918.00	265 998.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	16 655.00	9 761.00
з бюджетом	1135	47 728.00	21 796.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	15 330.00	13 732.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	401.00	342.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	56 543.00	557 092.00
Готівка	1166	36.00	47.00
Рахунки в банках	1167	56 507.00	557 045.00
Витрати майбутніх періодів	1170	545.00	445.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	24.00	3 682.00
Усього за розділом ІІ	1195	873 086.00	1 188 402.00
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	1 933 032.00	2 158 988.00

Додаток Б.2.

Баланс (Звіт про фінансовий стан), пасиви на 31.12.2022 р.

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 341.00	5 341.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 279 454.00	1 482 673.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 284 795.00	1 488 014.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	10 815.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 229.00	1 637.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	14 044.00	1 637.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	394 828.00	527 300.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	130 434.00	66 156.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 062.00	985.00

Продовження додатку Б.2

1	2	3	4
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	624.00	699.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 728.00	3 423.00
за одержаними авансами	1635	149.00	250.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	12 799.00	11 471.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	90 569.00	59 053.00
Усього за розділом III	1695	634 193.00	669 337.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	1 933 032.00	2 158 988.00

Додаток Б.3.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) на 31.12.2022 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції товарів робіт послуг	2000	2 263 651.00	2 442 870.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані валова сума	2011	0.00	0.00
Премії передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції товарів робіт послуг	2050	1 562 642.00	1 899 982.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий прибуток	2090	701 009.00	542 888.00
Дохід витрати від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід витрати від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00

Продовження додатку Б.3

1	2	3	4
Зміна інших страхових резервів валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	67 883.00	7 211.00
Дохід від зміни вартості активів які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	70 504.00	75 114.00
Витрати на збут	2150	324 652.00	342 400.00
Інші операційні витрати	2180	62 318.00	13 204.00
Витрат від зміни вартості активів які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток	2190	311 418.00	119 381.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	7 159.00	23.00
Інші доходи	2240	170.00	497.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	69 081.00	45 649.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	172.00	193.00
Прибуток збиток від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування прибуток	2290	249 494.00	74 059.00
Витрати дохід з податку на прибуток	2300	-45 689.00	-14 727.00
Прибуток збиток від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат прибуток	2350	203 805.00	59 332.00

Додаток В

Додаток В.1.

Баланс (Звіт про фінансовий стан), активи на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10 376.00	25 631.00
первісна вартість	1001	15 484.00	33 146.00
накопичена амортизація	1002	5 108.00	7 515.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	116 330.00	72 969.00
Основні засоби	1010	896 468.00	948 554.00
первісна вартість	1011	1 663 396.00	1 807 394.00
знос	1012	766 928.00	858 840.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	47.00	47.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	3 412.00	3 509.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	28 162.00	9 236.00
Усього за розділом I	1095	1 054 795.00	1 059 946.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	218 644.00	371 272.00
Виробничі запаси	1101	89 363.00	182 207.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	86 666.00	131 029.00
Товари	1104	42 615.00	58 036.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	314 201.00	379 918.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13 258.00	16 655.00
з бюджетом	1135	38 398.00	47 728.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	9 704.00	15 330.00

Продовження додатку В.1

1	2	3	4
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	358.00	401.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	48 213.00	56 543.00
Готівка	1166	8.00	36.00
Рахунки в банках	1167	48 205.00	56 507.00
Витрати майбутніх періодів	1170	560.00	545.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	42.00	24.00
Усього за розділом II	1195	633 674.00	873 086.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	1 688 469.00	1 933 032.00

Додаток В.2.

Баланс (Звіт про фінансовий стан), пасиви на 31.12.2022 р.

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 341.00	5 341.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 221 275.00	1 279 454.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 226 616.00	1 284 795.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00

Продовження додатку В.2

1	2	3	4
Довгострокові кредити банків	1510	22 661.00	10 815.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 613.00	3 229.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	26 274.00	14 044.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	208 600.00	394 828.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	93 113.00	130 434.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 309.00	1 062.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	695.00	624.00
розрахунками з оплати праці	1630	4 787.00	3 728.00
за одержаними авансами	1635	708.00	149.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	13 583.00	12 799.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	112 784.00	90 569.00
Усього за розділом III	1695	435 579.00	634 193.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	1 688 469.00	1 933 032.00

Додаток В.3.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) на 31.12.2022 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції товарів робіт послуг	2000	2 442 870.00	2 205 165.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані валова сума	2011	0.00	0.00
Премії передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції товарів робіт послуг	2050	1 899 982.00	1 643 237.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий прибуток	2090	542 888.00	561 928.00
Дохід витрати від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід витрати від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	7 211.00	10 194.00
Дохід від зміни вартості активів які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	75 114.00	64 302.00
Витрати на збут	2150	342 400.00	292 950.00
Інші операційні витрати	2180	13 204.00	9 187.00
Витрат від зміни вартості активів які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток	2190	119 381.00	205 683.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	23.00	35.00

Продовження додатку В.3

1	2	3	4
Інші доходи	2240	497.00	1 995.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	45 649.00	46 020.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	193.00	825.00
Прибуток збиток від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування прибуток	2290	74 059.00	160 868.00
Витрати дохід з податку на прибуток	2300	-14 727.00	-29 942.00
Прибуток збиток від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат прибуток	2350	59 332.00	130 926.00