

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему : «ОБРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
д.е.н., професор

Ольга ШУМІЛО

Здобувач, гр. ЕД - 61

Артем ФАУСТ

Харків 2024

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

Факультет Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 076 – підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

О. В. Болотна
підписініціали, прізвище

“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)

Фауст Артем Володимирович
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності»

керівник роботи Шуміло Ольга Станіславівна, д-р. екон. наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 5 листопада 2024 р. № 2101-5/3593

2.Строк подання студентом роботи «12» грудня 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити суть розвитку суб'єкта підприємництва під час умов невизначеності; визначити особливості розвитку підприємництва в умовах воєнного стану в Україні; проаналізувати класифікації стратегій розвитку та визначити особливості їх формування; провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»; оцінити зовнішньоекономічну діяльність компанії; спрогнозувати показники діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»; розробити стратегічний план розвитку для досліджуваного підприємства; розробити алгоритм формування стратегії розвитку ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Визначення та узгодження змісту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами на обрану тему.
2	Розвиток теоретичного розділу.
3	Внесення змін до першого розділу відповідно до рекомендацій наукового керівника та написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Внесення змін до другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника та підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Внесення змін до третього розділу відповідно до рекомендацій наукового керівника, написання вступу та висновків до магістерської кваліфікаційної роботи, а також оформлення списку використаних джерел.
6	Внесення змін до кваліфікаційної роботи відповідно до рекомендацій наукового керівника та її подання на рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання «8» жовтня 2024 р.

Здобувач _____ Фауст А.В.
підпис ініціали, прізвище

Керівник роботи Шуміло О.С.
підпис ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота виконана на 73 сторінках комп'ютерного тексту, складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатків. Містить 12 таблиць, 13 рисунків, 4 додатка, 14 формули, список використаних джерел, що налічує 60 джерела.

Тема кваліфікаційної роботи: «Обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності»

Мета роботи – дослідити теоретико-методичні аспекти обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності та запропонувати рекомендації щодо її формування.

Об'єкт дослідження – процес обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва.

Предмет дослідження – теоретичні й методичні засади щодо обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва.

У роботі досліджено процес обґрунтування та формування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності: розкрито суть розвитку суб'єкта підприємництва під час умов невизначеності; визначено особливості розвитку підприємництва в умовах воєнного стану в Україні; проаналізовано класифікації стратегій розвитку та визначено особливості їх формування; проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»; оцінено зовнішньоекономічну діяльність компанії; спрогнозовано показники діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»; складено стратегічний план розвитку для досліджуваного підприємства; розроблено алгоритм формування стратегії розвитку ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ».

Результати досліджень можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» та інших підприємств.

Рік виконання роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

АНОТАЦІЯ

Фауст Артем Володимирович «Обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності» (керівник: д-р екон. наук, професор Шуміло О.С.) на прикладі ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ». Дослідження на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. Харків, 2024 р.

Досліджено процес обґрунтування та формування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності: розкрито суть розвитку суб'єкта підприємництва під час умов невизначеності; визначено особливості розвитку підприємництва в умовах воєнного стану в Україні; проаналізовано класифікації стратегій розвитку та визначено особливості їх формування; проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»; оцінено зовнішньоекономічну діяльність компанії; спрогнозовано показники діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»; складено стратегічний план розвитку для досліджуваного підприємства; розроблено алгоритм формування стратегії розвитку ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ».

Ключові слова: стратегія, розвиток, невизначеність, стратегія розвитку, управління.

SUMMARY

Faust Artem Volodymyrovych «Substantiation of the development strategy of an enterprise under conditions of uncertainty» (supervisor: Doctor of Economics, Professor O. Shumilo) on the example of AVK CONFECTIONERY LLC. Research for the second (master's) level of higher education in the educational and professional program «Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities». V.N. Karazin Kharkiv National University. Kharkiv, 2024.

The process of substantiation and formation of the development strategy of an enterprise under conditions of uncertainty is studied: the essence of the development of an enterprise under conditions of uncertainty is revealed; the peculiarities of the development of entrepreneurship under martial law in Ukraine are determined; the classifications of development strategies are analyzed and the peculiarities of their formation are determined; the financial and economic activity of the enterprise LLC «AVK CONFECTIONERY» is analyzed; the foreign economic activity of the company is evaluated; the performance indicators of LLC «AVK CONFECTIONERY».

Keywords: strategy, development, uncertainty, development strategy, management.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	10
1.1 Суть розвитку суб'єкта підприємництва під час умов невизначеності. Державна підтримка підприємництва.....	10
1.2 Особливості розвитку підприємництва в умовах воєнного стану в Україні.....	16
1.3 Стратегії розвитку підприємства: класифікація та особливості їх формування.....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
2.1 Характеристика ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ».....	28
2.2 Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ».....	32
2.3 Оцінювання зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ».....	42
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	47
3.1 Прогнозування показників діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» як елемент стратегічного управління.....	47
3.2 Розробка стратегічного плану діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ».....	52
3.3 Розробка алгоритму формування стратегії розвитку ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» в умовах невизначеності.....	57
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Сучасні умови господарювання суб'єкта підприємництва характеризуються значною динамічністю та невизначеністю. Глобалізація світової економіки призвела до посилення конкуренції та повної інтеграції бізнесу в глобальні економічні відносини. Суб'єкти підприємництва стикаються з новими викликами навіть на своїх локальних ринках і повинні бути в курсі тенденцій на регіональних, національних та міжнародних ринках. Темпи змін умов функціонування підприємницьких структур зростають з кожним роком, і ступінь відповідності цим вимогам визначатиме не лише їх конкурентоспроможність, але й місцевого ринку.

У нестабільних ринкових умовах структура підприємства та взагалі його діяльність залежить від впливу зовнішнього середовища. Важливим є забезпечення адаптивності діяльності підприємства в умовах невизначеності, яке відбувається у рамках стратегічного управління, як організаційної системи підготовки та прийняття стратегічних рішень з основних напрямів функціонування та розвитку підприємства.

Головним чинником, що гарантує стійкість підприємства на ринку і сприяє зміцненню його позицій є обґрунтована стратегія розвитку, яка має визначати основну місію та цілі підприємства, перелік запланованих дій по їх досягненню. Також, окрім зазначеного мають бути визначені шляхи та заходи реалізації поставлених завдань та заявлених дій. Обов'язковим є врахування виникнення можливих негативних ситуацій, щоб вчасно адаптуватися до сучасних викликів та нових умов.

Отже, обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності є важливим та першочерговим завданням для підприємницьких структур, що підтверджує актуальність теми дослідження кваліфікаційної роботи.

Питанням формування стратегії розвитку приділяли увагу багато зарубіжних та вітчизняних науковців. Серед них М. Мескон [1], Томпсон А.

[2], Баланович А. М. [3], Андрющенко К. А. [4], Власенко В.А. [5] Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. [6], Погорелов Ю.С. [7] та інші. Попри велику кількість досліджень у цьому напрямку, формування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності потребує удосконалення і розробки нових методик, адже трансформаційне зовнішнє середовище функціонування характеризується появою нових викликів, загроз і невизначеностей.

Мета роботи – дослідити теоретико-методичні аспекти обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності та запропонувати рекомендації щодо її формування.

У процесі досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- розкрити суть розвитку суб'єкта підприємництва під час умов невизначеності;
 - визначити особливості розвитку підприємництва в умовах воєнного стану в Україні;
 - проаналізувати класифікації стратегій розвитку та визначити особливості їх формування;
 - надати характеристику діяльності досліджуваного об'єкту;
 - провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»;
 - оцінити зовнішньоекономічну діяльність компанії;
 - спрогнозувати показники діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»;
- скласти стратегічний план розвитку для досліджуваного підприємства; розробити алгоритм формування стратегії розвитку ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ».

Об'єктом дослідження є процес обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва.

Предметом дослідження є теоретичні й методичні засади щодо обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались наступні методи дослідження: порівняння, аналізу,

синтезу, логічного узагальнення (розкриття суті стратегії розвитку, невизначеності, виокремлення особливостей підприємництва у період війни, вивчення класифікацій стратегій розвитку), методи структурного а динамічного аналізу (оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства), графічні методи (дослідження зовнішньоекономічної діяльності та представлення результатів досліджень), методи екстраполяції (прогнозування показників діяльності підприємства).

Наукова новизна роботи:

- визначено та систематизовано особливості розвитку підприємництва в сучасних умовах невизначеності;
- розроблено алгоритм формування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності.

Результати роботи апробовано на Міжнародній науково-практичній конференції «Глобальні перспективи сталого розвитку: наука, технології та соціальний прогрес», 30 листопада 2024 року в м. Рівне, Україна. Опубліковано тези доповіді у збірнику конференції на тему: «Особливості розвитку підприємництва України в умовах воєнного стану»

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи магістра складає 73 стор., основний текст роботи складає 73 стор., додатків – 4, рисунків – 13, таблиць – 9, формул – 14, список використаних джерел – 60.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1 Суть розвитку суб'єкта підприємництва під час умов невизначеності.
Державна підтримка підприємництва.

З точки зору економічної теорії, невизначеність є об'єктивною неможливістю отримання абсолютної інформації про об'єктивні та суб'єктивні чинники функціонуючої системи, а також невизначеність та неможливість розуміння її параметрів. Зазначимо, що це не завжди негативний чинник, тому що усвідомлюючи що він присутній мотивує до самостійного вирішення бізнес-завдань, спонукає до ініціативи та творчих зусиль [8].

Сьогодні поняття невизначеності є найбільш гострим і впливовим явищем, що формує розвиток нашого суспільства. До невизначеності відноситися можна по-різному. Цілком зрозуміло, що невизначеність становить загрозу для національної економіки, але умови які неможливо передбачити спонукають до пошуку найбільш інноваційних та креативних рішень складних проблем економіки, таких як покращення і вирівнювання економічної ситуації, удосконалення виробництва [9].

Невизначеність із кількісного розуміння є можливістю настання розбіжностей результату від його очікуваного варіанту як в сторону зменшення так і у сторону збільшення, що називають спекулятивною невизначеністю. Отримання тільки негативних від'ємних варіантів результату називають чистою невизначеністю.

У практичній діяльності підприємств невизначеність розуміється як «невпевненість у майбутньому перебігу певних подій, брак інформації, неможливість достовірно передбачити основний зміст і показники

майбутнього перебігу явища». Залежно від типу та джерела економічної невизначеності можна виділити декілька видів невизначеності [10, с. 150]:

- фундаментальні невизначеності, пов'язані з недоступністю інформації на певному рівні розвитку інформатизації;
- невизначеності, що виникають через значну кількість об'єктів та складових самої системи;
- невизначеності, що виникають коли недостатньо отриманої інформації;
- невизначеності, які виникають у наслідок невірної рішення управління;
- невизначеності, через значні витрати на встановлення визначеності;
- невизначеності, які з'являються через невідосконалену систему, з обмеженнями, щодо прийняття управлінських рішень.

Багато суб'єктів підприємництва в сучасних умовах функціонування стикаються з невизначеністю при прийнятті рішень, яка може виникати з різних причин: недостатність або взагалі відсутність достовірної інформації, складність і збільшення часу обробки даних, неможливість передбачити результати рішень у часі [11]. Слід зазначити, що відсутність інформації про події які можуть настати, можуть зумовлювати ризик підприємницької діяльності. Чим більший рівень невизначеності, тим значніше рівень ризику. Для оцінки ризику необхідно визначати ймовірність настання тієї чи іншої події. Існує наступна класифікація.

1. За способом визначення ймовірності настання подій розрізняють:
 - невизначеність статичну, коли параметри ознак події спостерігаються не один раз, проводиться статистичне спостереження даних, описуючих подію, проводиться моделювання, імітація події до ймовірності;
 - невизначеність нестатичну, яка описується подіями, в яких зацікавлені підприємці, повторюваність яких незначна, або її немає. В такому разі обчислюється ймовірність у вигляді числових значень і ймовірність розуміється як впевненість у тому, що подія відбудеться.

2. За об'єктом невизначеності розрізняють:

- невизначеність у результаті людського фактору, його поведінки і неможливості її прогнозування, адже кожна людина має різні властивості і поведінка кожного може бути неоднаковою на зміни;
- невизначеність на основі технологічних змін, яка набуває характеристику на основі новітніх технологій, інноваційних розробок використовуваними під час виробництва, тощо;
- невизначеність соціальна, заснована на соціальних взаємозв'язках між людьми (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика типів та видів невизначеності

Невизначеність	
<i>За способом визначення ймовірності настання подій</i>	<i>За об'єктом невизначеності</i>
- статична невизначеність; - нестатична невизначеність	- невизначеність у результаті людського фактору; - невизначеність на основі технологічних змін; - соціальна невизначеність.

Врахування видів та типів невизначеності має вагоме значення під час розробки ефективних стратегій розвитку підприємницької структури. На основі теоретичних засад правильно формується стратегічне бачення щодо розвитку підприємницької структури і формуються управлінські рішення відповідно заданих цілей.

З метою прийняття ефективних стратегічних рішень щодо розвитку суб'єкта підприємництва слід також враховувати теоретичні засади розвитку підприємництва.

Отже розвиток розуміється серед науковців як процес що забезпечує виживання підприємства в ринкових умовах та його стійке функціонування [12].

У вузькому розумінні розвиток розглядається як стан або результат змін у діяльності (складі, характеристиках) підприємства, зміна стану підприємства як кількісного, так і якісного у результаті впливу чинників зовнішнього середовища. У широкому сенсі, розвиток розглядається як спрямований, незворотний, закономірний процес, послідовні зміни результатів діяльності та стану підприємства в часі і просторі із врахуванням чинників впливу внутрішнього і зовнішнього середовища [13].

Під розвитком підприємництва розуміється розвиток суб'єкта господарювання, який систематично здійснює господарську діяльність на основі положень Господарського кодексу України та інших нормативно-правових актів. Отже, розвиток підприємництва – це процес змін, що забезпечує перехід суб'єкта господарювання з одного якісного стану в інший, який характеризується сукупністю притаманних йому ознак, за якими він здійснює свою господарську діяльність [14].

Якщо розглядати з позиції суспільного розвитку, то підприємництво є складовою його розвитку. Існує декілька напрямків процесу розвитку підприємництва: еволюційний та інволюційний, також може відбуватися стрибкоподібно (рис.1.1).

Еволюційний здійснюється за рахунок капіталів, людських, громадських, фізичного та безперервно у поступовому режимі. Інволюційний це протилежний розвиток за рахунок старінням виробництва і засобів виробництва, інфраструктури, зниженням кваліфікації працівників. Стрибкоподібний розвиток відбувається на основі інституційних змін і впровадження у діяльність інновацій, за рахунок чого відбувається переформатування із кількісного у якісне. Зміни можуть набувати як позитивної форми, так і негативної [15].

Розвиток суб'єкта підприємництва можна класифікувати за змістом і за видами діяльності. За змістом класифікація передбачає виділення таких: економічний, техніко-технологічний, комерційний, соціальний, інформаційний, організаційний, ресурсозберігаючий. За видами діяльності:

виробничий, інноваційний, інвестиційний, маркетинговий, інформаційний, фінансовий, кадровий [16].

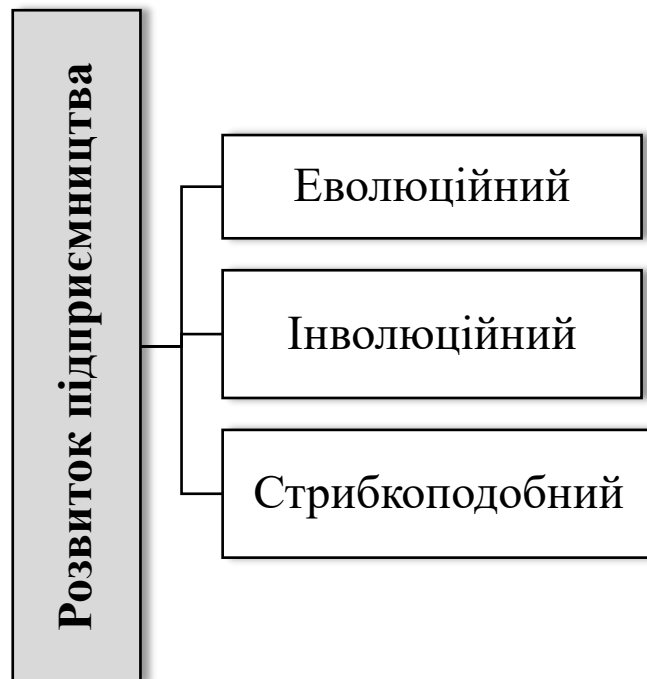


Рисунок 1.1 – Види розвитку підприємництва.

Розроблено автором за [15]

Наведена класифікація розвитку суб'єкта підприємництва на рис. (1.2).

Розвиток суб'єктів підприємництва в Україні регулюється на законодавчому рівні. Прийнято закон, що визначає правові та економічні засади державної політики у сфері підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [17]. У законі сформульовано державну політику у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні, визначені органи, що забезпечують їх розвиток та повноваження та умови надання державної підтримки.



Рисунок 1.2 – Класифікація розвитку суб'єкта підприємництва

В умовах сьогодення, сповненого викликів політичних та економічних, на повістці дня перед управлінцями стоїть завдання провести реформу розвитку підприємництва [18]. Метою реформи є «створення сприятливих умов для розвитку сильного та конкурентоспроможного сектору малого і середнього підприємництва, зокрема, шляхом забезпечення передбачуваності регуляторного середовища та розширення доступу до знань, ринків, капіталу, враховуючи тимчасово обмежені можливості фінансової підтримки та значні виклики, що постали перед країною» [18].

У реформі передбачено [18]:

- «впровадження заходів з підтримки малого та середнього підприємництва з наступними цілями гарантування доступу до фінансування, забезпечення доступу до ринків та створення інфраструктури для розвитку малих і середніх підприємств;
- зменшення регуляторного тиску на мале та середнє підприємництво шляхом спрощення та оцифрування дозвільно-ліцензійних процедур та запровадження ефективних інструментів регулювання доступу до ринків
- вдосконалення саморегулювання господарської та професійної діяльності;

- покращення захисту прав споживачів шляхом гармонізації системи захисту прав споживачів в Україні з принципами, підходами та практиками ЄС;
- удосконалення та перебудова системи державного нагляду (контролю) з каральної на превентивну, переорієнтація всіх без винятку органів державного нагляду (контролю) на ризик-орієнтований підхід, врахування оцінки ризиків від їх діяльності при плануванні перевірок підприємців» [18].

1.2 Особливості розвитку підприємництва в умовах воєнного стану в Україні.

В умовах воєнного стану в Україні відбулись значні зміни в економіці, що вплинуло на результати діяльності суб'єктів підприємництва. Підприємництво завжди є однією із складових забезпечення життєдіяльності держави.

Ведення підприємницької діяльності під час воєнного стану характеризується спеціальним режимом господарювання, який визначено у ч. 1 ст. 417 Господарського кодексу України «... у період дії воєнного стану, введеного на території України або в окремих місцевостях, правовий режим підприємницької діяльності визначається на основі закону про оборону України, інших законодавчих актів щодо забезпечення обороноздатності держави та законодавства про режим воєнного стану, не охоплює в повній мірі регулювання підприємницької діяльності таких складових особливого періоду, як час мобілізації (крім цільової), воєнний час, частково у відбудовний період після закінчення воєнних дій» [19].

Основними характеристиками такого спеціального режиму є:

- ціль особливого режиму – сприяння захищеності суверенітету та територіальної цілісності країни, забезпечення свобод і прав українців;
- спеціальний режим впроваджується та діє під час воєнного стану, мобілізації й може залишатися на деякий післявоєнний період;
- вводяться у дію спеціальні норми права, що сприяють досягненню цілей введення особливого режиму.

У результаті воєнних дій значно зросла чисельність проблем для ведення підприємницької діяльності, порушились ланцюги постачань, знизилась

платоспроможність покупців, зменшилась кількість клієнтів, зниження набув і попит на товари та послуги на вітчизняному ринку [20].

Отже, серед основних перешкод для впровадження та розвитку підприємництва є відсутність необхідного рівня платоспроможності у клієнтів, оскільки купівельна спроможність серед бізнесу та населення знижується. Конфлікти, що тривають, та невизначеність ситуації не лише в економіці, але й у військовій сфері ускладнюють прогнозування економічної ситуації на внутрішньому та зовнішньому ринках. Відсутність достатнього капіталу через матеріальні збитки, використання накопичених ресурсів для задоволення більш нагальних потреб. Недостатнім є кредитне забезпечення домогосподарств та пов'язаних з ним операцій між підприємствами. Руйнування інфраструктури змінило умови логістичних поставок, зробивши їх довгими та дорогими через збільшення операційних ризиків, умови призвели до скорочення експорту та часткового імпорту товарів. У деяких районах активного конфлікту імпорту товарів також зменшився, що ускладнило постачання [21].

За результатами досліджень Американської торговельної палати в Україні і Citi Україна серед основних проблем ведення підприємницької діяльності і її розвитку в Україні сьогодні є наступні [22]:

- обстріли об'єктів критичної інфраструктури та атаки на активи бізнесу;
- кадрові проблеми пов'язані із зниженням здоров'я та психічного стану працівників;
- значне зменшення економічної та споживчої активності;
- перебої з електропостачанням, водо- та теплопостачанням, нестабільність мобільного зв'язку;
- відтік кваліфікаційних кадрів;
- транспортні проблеми і логістичні;
- невисока клієнтська платоспроможність;
- тиск з боку державних органів та регуляторні виклики [22].

За підрахунками дослідників війна завдала нищівного удару по підприємницьким структурам в Україні, відбулись значні втрати у малого та середнього бізнесу, багато українців переїхали за кордон та стали внутрішньо переміщеними особами.

Військові дії в країні призвели не тільки переміщення людей із зон бойових дій, а також багато підприємницьких структур припинили свою діяльність або були вимушені переводити бізнес в інші регіони України. Відповідно досліджень Gradus Research у перші місяці війни 86% підприємницьких структур припинили діяльність або зменшили її. У літку того ж року їх частка почала скорочуватися і складала 78% [23]. За результатами дослідження Американської торговельної палати в Україні влітку 2023 року 84% всіх підприємницьких структур вже функціонували на ринку [24].

У 2023 році ситуація серед підприємницьких структур змінилась, значна кількість підприємств та працівників повернулися на ринок, почали планувати свою діяльність. Проходить адаптація підприємництва до нових умов функціонування.

З метою виживання на ринку, адаптації до нових умов та покращення діяльності підприємці вживають такі заходи:

- релокація бізнесу;
- адаптація товарів та послуг до сучасного попиту;
- збільшення частини імпортованих товарів;
- отримання пільгового кредитування, тощо.

З весни 2022 року введена в дію державна програма з релокації бізнесу, в якій передбачено підтримку для підприємців у переміщенні бізнесу. Допомога надається у виборі місця розташування підприємств, транспортні послуги перевезення, надання житла для працівників, побудові логістики, проведені закупівель та реалізації продукції і товарів [25].

Вже на кінець 2023 року в Україні число ФОПів збільшилось і склало понад два мільйони. Реєстрація нових підприємців відбувається за кількістю більше ніж закриття. Найстійкішим до викликів став ІТ-сектор. Всі проекти мали попит на вітчизняному і міжнародному ринках, багато із них отримали додаткові інвестиції. Почав розвиток вид підприємницької діяльності – бізнес ветеранів, що теж сприяє покращенню економічного стану в країні. Популярними профілями підприємництва ветеранів та їх сімей стали сільське

господарство, маленькі виробничі підприємства, кав'ярні, заклади харчування [22]. З продовженням воєнних дій збільшується кількість ветеранів та членів їх сімей, і багато з них мають бажання зайнятися підприємництвом, що сприятиме економічному розвитку.

Для відновлення втраченого потенціалу підприємницьким структурам необхідно впроваджувати нові інноваційні технології, що дозволять зменшити витрати на виробництво товарів і послуг. Для реструктуризації корпоративної структури необхідно знайти та залучити інвесторів, причому не тільки державних, а й власних. Розробка інвестиційних проектів та участь у програмах субсидування в європейських країнах допоможе отримати достатні кошти для розвитку бізнесу [21].

Під час війни інвестицій потребують значна кількість українських підприємств. Але інвестори як вітчизняні так і зарубіжні з великою обережністю ставляться до вкладень у бізнес в нашій країні, але це є цікавим напрямком що формує плани на майбутнє враховуючи наявність інвестиційного потенціалу.

Для підприємців в умовах воєнного стану також, дуже важливим є підтримка їх діяльності з боку держави, що сприяє спроможності протидіяти викликам війни. Так, сьогодні держава виконує наступні кроки підтримки суб'єктів підприємництва у складних умовах функціонування. Урядом країни запропоновано наступні регулюючі дії [26]:

- звільнення підприємців фізичних осіб в умовах воєнного стану від податку ЄСБ;
- надання відстрочки на сплату податків підприємцям, що неспроможні їх платити;
- скасовуються заходи наглядові споживчого та ринкового напрямку за всіма аспектами окрім ціноутворення;
- об'явлено мораторій на перевірки бізнесу;
- програми грошової підтримки підприємців;

– запропоновані програми для проведення евакуації бізнесу із зони бойових дій.

Зазначимо, що в Україні регулювання законодавчої бази у сфері підприємницької діяльності в період спеціального режиму оптимізується та направлено на потреби часу. Такі швидкі адаптаційні законодавчі зміни сприяють ефективному господарюванню підприємницьких структур в умовах воєнного часу.

1.3 Стратегії розвитку підприємства: класифікація та особливості їх формування.

У сучасних умовах господарювання, коли зовнішнє середовище є дуже динамічним, смаки споживачів та контрагентів постійно змінюються та оновлюються, життєві цикли товарів скорочуються або структурно змінюються, а конкурентне середовище змінюється дуже часто, вижити, не зазнавши значних втрат, зможуть лише ті підприємницькі структури, які зможуть швидко реагувати на ці зміни, адекватно та вчасно їх передбачати та прогнозувати. Іншими словами, підприємство повинно мати виважені та заздалегідь сформульовані відповіді на можливі зміни та сформовані плани адаптації до мінливих умов та зовнішнього середовища, що складає стратегію бізнесу. Правильно розроблена і реалізована стратегія розвитку підприємництва дозволить успішно досягти поставлених цілей [27].

У теперішній час серед науковців поняття «стратегічне управління» є ключовим для менеджменту, але останнім етапом цього процесу є стратегічний розвиток підприємства (рис.1.3).

Серед науковців існують різні підходи до визначення сутності стратегії розвитку. Стратегію розвитку підприємства розуміють як:

- план діяльності підприємства;
- набір управлінських рішень, цілей та завдань;
- напрямки розвитку;

– стратегія розвитку як синонім та частина загальної стратегії підприємства.



Рисунок 1.3 – Еволюція концепції стратегічного управління

Так, за визначенням Власенко В.А. стратегія розвитку «... передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план [28, с.] Як «... сукупність управлінських рішень (системи управлінських заходів, комплексу цільових програм, планів розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи суб'єкта господарювання, в результаті яких забезпечується динамічний і сталий розвиток компанії» розуміє Тур О.В. [29]. Як «... якісно визначений довгостроковий напрям розвитку компанії, який стосується сфери, засобів і форми діяльності, системи взаємовідносин всередині компанії та позиції компанії в навколишньому середовищі, і який спрямовує компанію на досягнення конкретних цілей» розглядає розвиток підприємства Клименко С. М. [30, с. 345]. На думку Гудзь О. І. «Стратегія розвитку - це довгостроковий, гнучкий план дій щодо інновацій з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища організації, залежить від

людського фактору та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції та бізнесу.» [31]. Гудзь О. І. також визначила основні характеристики стратегії розвитку підприємства.

Удосконалимо схему для виокремлення особливостей визначення розвитку суб'єкта підприємництва (рис. 1.4).

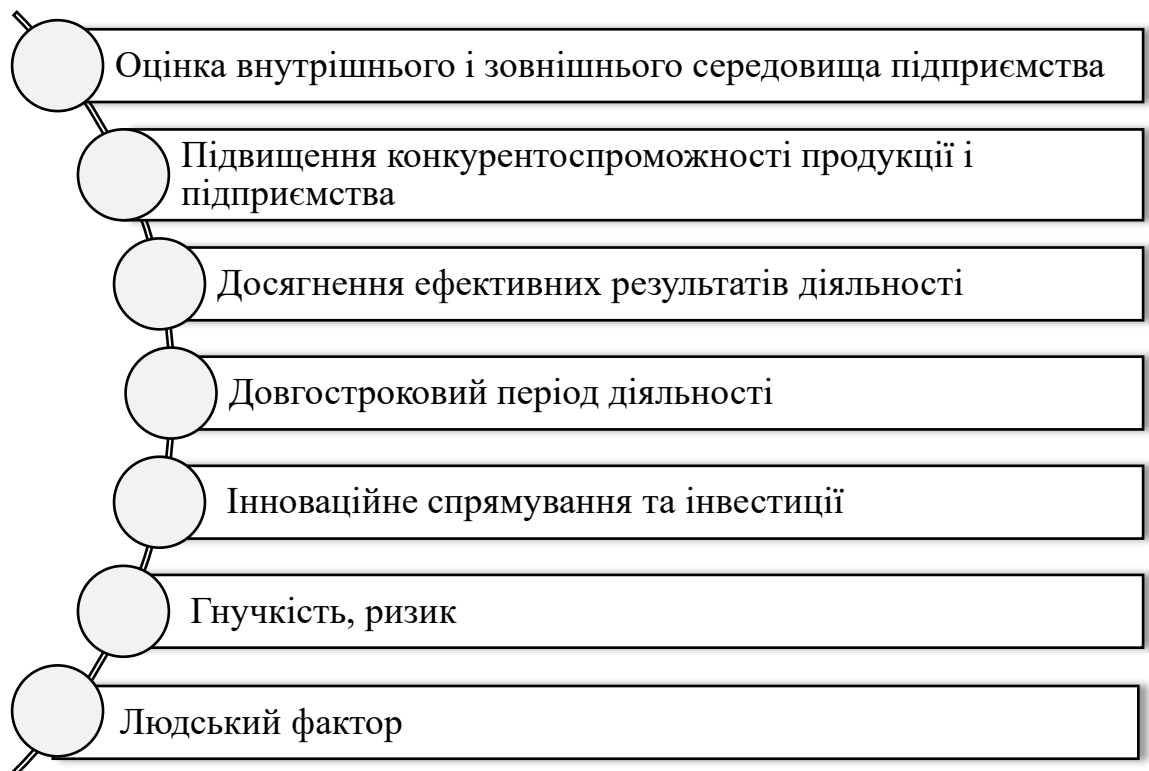


Рисунок 1.4 – Основні особливості розкриття суті стратегії розвитку суб'єкта підприємництва. *Розроблено автором за [31;32].*

Кожна стратегія розвитку компанії формується під конкретне завдання або місію, яку організація хоче досягти, і різноманітність цілей визначає широкий характер стратегії. Однак, деякі стратегії ґрунтуються не на цілях компанії, а на результатах діяльності компанії в сфері економічних відносин.

Серед принципів, на яких має базуватися стратегія розвитку можна виділити наступні:

- принцип системності, стратегія розвитку – економічна система, вона орієнтована на реалізацію довгострокових цілей компанії та фінансових інтересів її власників;

- принцип багатоваріантності розвитку потенційних напрямів діяльності підприємства, обумовлених змінами зовнішнього середовища підприємства;

- принцип безперервності адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

- принцип синергетичної цілісності стратегії, тобто взаємопов'язаність стратегічних дій, що впливають з різних аспектів діяльності компанії.

Проводячи дослідження стратегій розвитку, слід звернути увагу на класифікацію стратегій. У науковій літературі існує поділ стратегій на дві групи: активні та пасивні.

Активні стратегії включають в себе:

- швидке реагування на мінливі ринкові умови та випередження конкурентів;

- гнучкість у всіх внутрішніх процесах підприємства;

- можливість інтенсивного використання всіх видів праці, енергії, сировини та обладнання;

- розробки і впровадження інновацій у виробництві, продажах та управлінні.

Пасивні стратегії розвитку підприємств включають відстеження конкурентів на ринку, аналіз діяльності підприємства та перегляд системи управління підприємством. В цілому такі стратегії менш затратними та ризикованими.

У (табл. 1.2) виконано порівняння двох видів стратегії розвитку активної та пасивної.

Таблиця 1.2 – Активна і пасивна стратегії розвитку підприємницьких структур: порівняння основних характеристик [31]

Характеристика	Активна стратегія розвитку	Пасивна стратегія розвитку
Ризики	Рівень ризику високий	Рівень ризику середній /низький
Інновації	Активне впровадження інновацій у діяльність	Несвоєчасне впровадження інновацій
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Постійне коригування політики продажів, гарантування високого рівня обслуговування та намагання застосувати персоналізований підхід до клієнтів.	Корегування збутової політики якщо необхідно.
Товарна політика	Зосередження на актуальних продуктах та упаковці	Зосередження на обсягах виробництва
Цінова політика	Використання різних цінових стратегій для різних груп споживачів, застосування широкого спектру цінових знижок.	Дотримання різноманітних цінових стратегій, які коригуються за необхідності, і застосування цінових знижок, подібних до ваших конкурентів.
Частка ринку	Збільшення частки ринку, вихід на нові ринки, включаючи нові сегменти ринку та міжнародні ринки.	Втримання наявної частки ринку

Активні і пасивні стратегії підрозділяються на види: активно-наступальні, Нішеві ринкові стратегії, пасивно-наступальна, захисна (рис. 1.5) [31].

Фундаментальними принципами формування активних і пасивних стратегій розвитку підприємства є: Безперервність розробки стратегії, комплексність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності, видами ресурсів, функціями тощо [33].

Активно-наступальна стратегія розвитку забезпечує максимальне впровадження довгострокових змін у перспективу діяльності підприємства. Сутність її в тому, щоб компанії швидко розробляли нові види продукції та нові

технологічні процеси і впроваджували їх у виробництво. Ця стратегія включає в себе комплекс заходів для утримання позитивної позиції зростання. Стратегія

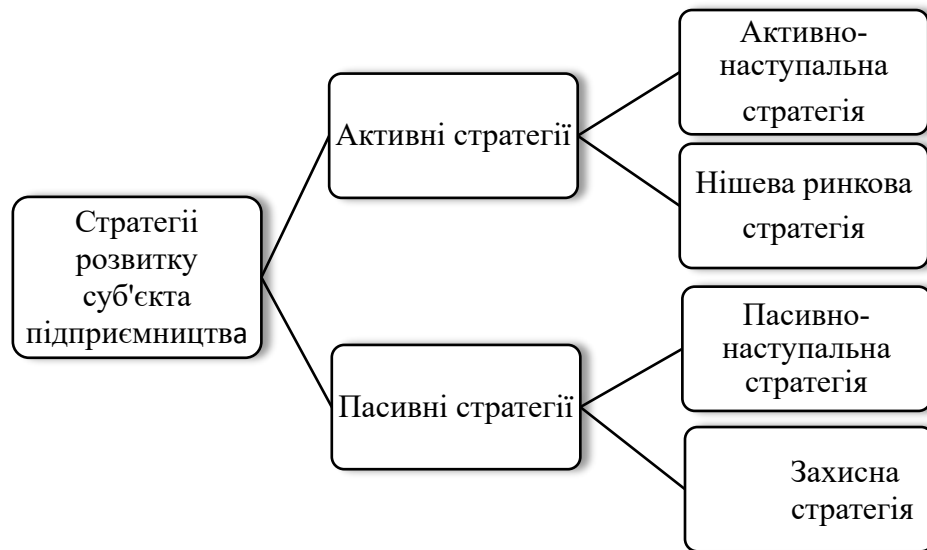


Рисунок 1.5 – Класифікація стратегій розвитку підприємницьких структур

Розроблено автором за [31]

активного наступу спрямована на підвищення інтенсивності використання всіх видів ресурсів, включаючи сировину, обладнання, робочу силу та фінанси. Ця стратегія характеризується високим рівнем ризику і вимагає значних інвестицій.

Нішеві ринкові стратегії – це проактивні стратегії, спрямовані на досягнення високої прибутковості продукту, підвищення якості та конкурентоспроможності продукту і поліпшення сервісу продукту. За необхідності можуть бути придбані та адаптовані нові технології виробництва. Ці стратегії визначають напрямок зусиль для зміцнення досягнутої позиції та підтримки збалансованого зростання підприємства, якої присутній ризик. характеризуються високим або середнім рівнем ризику. Нішеві ринкові стратегії відносяться до зрілої стадії життєвого циклу підприємства.

Стратегії активного розвитку притаманне збільшення обсягів продажів, зниження собівартості продукції, зростання прибутку, високий ступінь

фінансової стійкості, збільшенням оборотності оборотних активів, збільшення і розвиток збутової мережі та інші.

Пасивна наступальна стратегія передбачає запуск нового продукту (або вдосконаленого продукту) після того, як продукт був протестований провідними компаніями. Ця стратегія вимагає значних витрат на оновлення продукту і характеризується помірним рівнем ризику. Ця стратегія може застосовуватися на всіх фазах життєвого циклу підприємства. Стратегія пасивного наступу фокусується на застосуванні відповідних заходів, які забезпечують підтримання ефективності діяльності компанії та її стабільне зростання. Така стратегія спрямована на забезпечення фінансової стабільності компанії.

Захисна стратегія полягає в оптимізації виробничого процесу з точки зору співвідношення витрати/випуск продукції та вдосконаленні продукції до рівня, подібного до рівня конкурентів. Ця стратегія вимагає інвестицій та їй притаманне середній рівень ризику. Вона застосовується переважно на завершальній стадії життєвого циклу підприємства. Завданнями цієї стратегії є пошук шляхів подолання ризиків, які загрожують діяльності підприємства.

Пасивні стратегії розвитку підприємства характеризуються нестабільними обсягами продажів, незначним зменшенням оборотності оборотних активів та фінансового персоналу компанії.

Дослідження класифікацій стратегій розвитку підприємства є значним базовим аспектом для подальшого стратегічного планування у різних етапах розвитку.

Отже, слід зазначити, що стратегія розвитку є багатогранним явищем, на яке прямий вплив оказують стадії життєвого циклу компанії. Набір стратегій розвитку формується безпосередньо з командою, враховує початкові показники фактичних результатів, порівнює їх із плановими, включає принципи роботи, узгоджені з фактичними результатами та можливостями, а також містить чіткі прогнози майбутніх результатів. Цей набір стратегій є складним, оскільки зобов'язує підприємство продемонструвати дії, спрямовані на розвиток підприємництва, збільшення масштабів і прибутковості операцій.

Висновки до розділу 1

В першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено суть невизначеності та розвитку підприємництва. Розглянуто класифікацію видів невизначеності залежно від типу і джерела невизначеності. Також розглянуто ризики, що породжує ситуація невизначеності та з метою оцінки таких ризиків розглянуто класифікацію невизначеності за: способом визначення ймовірності настання подій; за об'єктом невизначеності.

Надано з характеристику розвитку підприємництва та визначено три типи: еволюційний, інволюційний та стрибкоподібний. Розглянуто класифікацію суб'єктів підприємництва за основними ознаками: за змістом та за видами діяльності.

Проаналізовано стан розвитку підприємництва України в умовах воєнного стану. Серед основних особливостей виділено проблемні та позитивні моменти розвитку підприємництва в Україні, розглянуто регулюючі дії діяльності підприємців з боку держави.

Дослідження стратегій розвитку підприємства засновано на визначені поняття, розгляді класифікацій стратегій та особливостей їх формування.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»

Кондитерська фабрика «АВК» працює на ринку більше тридцяти років. Юридично компанія зареєстрована в Києві, а її виробничі потужності розташовані в Дніпрі. Бренд АВК є відомий не тільки у нас в країні а також і зі її межами. У 2014 році відбулася реструктуризація компанії, в результаті якої ПрАТ «Кондитерська фабрика АВК» було перейменовано на ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ».

ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» – одна з провідних компаній на національному ринку кондитерських виробів.

Компанія, в результаті наполегливої праці команди досягає головного результату – високої та бездоганної якості продукції.

АВК входить до ТОП-25 найбільш інноваційних компаній України, завдяки впровадженню сучасних, актуальних продуктів, які підвищують культуру споживання. Спеціалізується компанія на випуску шоколаду, шоколадних цукерок, кондитерських виробів, екстрактів та концентратів.

«10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів» - основний вид діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ».

Окрім основного виду діяльності компанія здійснює і інші зареєстровані види діяльності (табл. 2.1) [34].

– «10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;

– 17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари;

– 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;

– 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

– 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах» [34].

Мета діяльності товариства полягає у отриманні прибутку на користь товариства та його власників від основної діяльності й інших видів діяльності відповідно законодавства та Статуту підприємства.

У 2020 році АВК запустила BRUNCH – перший здоровий та унікальний мультизлаковий перекус без білого цукру, пальмової олії та розпушувачів. BRUNCH забезпечує здорове втамування голоду на 4 години. Рекомендовано Міністерством охорони здоров'я України та Українською Асоціацією Дієтологів. Містить до 92% цільних злаків та 100% натуральну начинку на основі дозрілого сиру, овочів, фруктів та ягід. У 2021 році запустила випуск рослинного м'яса DREAMAT – інноваційний продукт, який є здоровою альтернативою м'ясу тварин. DREAMAT – це природне джерело збалансованого за амінокислотним складом білка, заліза та фосфору. DREAMAT сертифікований та має міжнародне маркування VEGAN – V-Label [35].

Працівники компанії розробили асортимент діабетичної продукції який найбільш поширений серед українських споживачів.

Продукція компанії виробляється на найсучаснішому обладнанні. Виробництво ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» сертифіковане за міжнародними системами управління якістю ISO 9000 та ISO 22000. У 2017 році висока якість продукції підтверджена міжнародним стандартом IFS, що дозволяє продавати цукерки торгової марки «АВК» у роздрібних мережах по всьому Європейському Союзу. Сьогодні АВК – це велика команда професіоналів-кондитерів, які щодня працюють над створенням інноваційних продуктів.

Продукція ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» є демонстрацією постійної уваги до потреб ринку, максимальної прозорості виробничих процесів та гарантованої якості й направлена на задоволення інтересів споживачів. Технологи АВК вкладають свої навички та досвід у кожен виріб. Продукція є вираженням постійної уваги до потреб ринку, максимальної прозорості виробничих процесів та забезпечення якості [35].

Одним із головних чинників успішності компанії є професійний кваліфікований персонал. На підприємстві створені умови для персоналу що сприяють його росту професійному. Філософія управління персоналом підприємства – довгострокові інвестиції в нього. На підприємстві діє ефективна система управління знаннями, яка реалізується у формі наставництва та освітніх тренінгів. Результатом окрім передачі досвіду є спадкоємність в основі корпоративної культури та адаптації нових робітників. ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» вимагає від своїх співробітників високої культури праці, компетентності та відповідальності. Успішне та швидке зростання залежить від готовності впроваджувати сучасний підхід до ведення бізнесу та ніколи не зупинятися на досягнутому.

Успіху компанії сприяють інвестиції у сучасне обладнання, використання й розробка новітніх технологій виробництва, розвиток нових категорій продуктів, що випускаються.

ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» збільшує мережу своїх фірмових магазинів й впроваджує торгівлю в магазині он-лайн.

Підприємство з надійною репутацією завоювало ринки у 60 країнах світу.

Цікаво, що світовий рейтинг кондитерських компаній не лише включає українських виробників, а й ставить їх у Топ-100: Roshen – 24 місце, Conti Group – 43 місце, АВК – 67 місце (станом на 2020 рік). Цей рейтинг враховує річний обсяг продажів, кількість працівників та кількість фабрик. Тож можна сказати, що ці українські виробники кондитерських виробів є найближчими конкурентами. Крім того, майже 60% українського ринку зосереджено в руках

Roshen, Konti, АВК та Світоч / Нестле, і ці компанії керують 75-80% експорту кондитерських виробів за кордон [36].

Доцільно проаналізувати випуск товарів, їх асортимент та товарну політику підприємства з метою надання характеристики діяльності.

Товарна політика комплексом заходів, направлених на створення таких засобів виробництва і збуту, які здатні задовольнити всі вимоги споживачів щодо якості, до- і післяпродажного обслуговування товару або послуги [37].

Так у таблиці 2.1 показано дослідження стосовно змін що відбулися у виробництві товарів за 2021-2023 р.р.

Таблиця 2.1 – Зміни виробництва товарної продукції ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» в 2021-2023 роках, тон. [36]

Товари	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення 2022/2021		Абсолютне відхилення 2023/2022	
				+, -	%	+, -	%
Шоколадні вироби	1724,36	1656,3	1543,2	-68,1	-3,9	-113,1	-6,8
Борошняні вироби	2317,28	2215,43	2109,4	-101,9	-4,4	-106,03	-4,8
Вироби з цукру	6541,37	6708,6	5984,3	167,2	2,6	-724,3	-10,8
Кава	24,39	14,95	12,3	-9,4	-38,7	-2,65	-17,7

За результатами дослідження за період 2022-2023 р. р. обсяг виробництва за товарами представлених груп скоротився незначно.

Пропонуємо провести структурний аналіз товарної продукції за цей період діяльності.

З таблиці 2.2 можна зафіксувати незначне погіршення ситуації у товарному виробництві кави (-38,7% у 2022 році та ще 17,7% у 2023). Але зменшення відбулось у натуральному виразі, а за ціною реалізації збільшилось, що відбувається за рахунок здороження кондитерських виробів. Також можна побачити тенденцію збільшення виробів з цукру і зменшення шоколадних, це відбувається тому, що шоколадні вироби дорожчають, а на фоні цього відбувається більша реалізація цукристих виробів.

Таблиця 2.2 – Зміни структури виробництва товарної продукції ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» в 2021-2023 роках [36]

Товари (тис.грн)	2021	2022	2023	% товарів 2021	% товарів 2022	% товарів 2023
Шоколадні вироби	212517	209584	217732	15,6	15,8	14,1
Борошняні вироби	385528	364783	433919	28,3	27,5	28,1
Вироби з цукру	736998	733545	875559	54,1	55,3	56,7
Кава	27246	18571	16986	2	1,4	1,1
Разом	1362289	1326483	1544196	100	100	100

Виробництво товарної продукції змінилось незначно за структурою та обсягами, це означає, що підприємство свої позиції на ринку утримує не дивлячись на війну.

2.2 Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»

Найважливішим та найповнішим індикатором діяльності підприємства є показники фінансового стану. Проведення аналізу якого має велике значення під час управління підприємством. Інформація про динаміку фінансовий стан становить великий інтерес для інвесторів, кредиторів і постачальників, постачальників матеріально-технічних ресурсів, державних органів та виробників. Процес управління є важливим завданням для будь-якої підприємницької діяльності й для його посилення мають бути збільшені фінансові ресурси та виявлені їх приховані резерви, що у наступному підвищить ринкову вартість підприємства [38, с. 5].

Метою аналізу фінансових результатів є визначення повноти і якості їх отримання, оцінювання у динаміці абсолютних та відносних показників й знаходженні напрямку, окремих чинників на формування прибутку і

рентабельності, виявлені й оцінювані можливих резервів їх збільшення [38, с. 51].

Фінансовий аналіз діяльності підприємства має бути комплексним. Пропонуємо по-перше проаналізувати основні показники діяльності «АВК КОНФЕКШНЕРІ» (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Основні показники діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» за період 2021-2023 р. р., тис. грн

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2021/2022		Відхилення 2022/2023	
				+, -	%	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	1362289	1326483	1544196	-35806	-2,6	217713	16,4
Собівартість реалізованої продукції	967097	882549	1015436	-84548	-8,7	132887	15,1
Валовий прибуток	395192	443934	528760	48742	12,3	84826	19,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	54449	152594	226575	98145	180,3	73981	48,5
Чистий прибуток	92706	92219	152191	69513	306,1	59972	65,0
Необоротні активи	556665	543163	533632	-13502	-2,4	-9531	-1,8
Оборотні активи	547967	702510	821080	154543	28,2	118570	16,9
Власний капітал	605093	701321	858036	96228	15,9	156715	22,3
Довгострокові зобов'язання	89474	116007	150499	26533	29,7	34492	29,7
Поточні зобов'язання	410065	428345	346177	18280	4,5	-82168	-19,2

За результатами аналізу основних показників діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» можна стверджувати про покращення результатів у 2023 р у порівнянні із 2022 р. Відбулись невеликі позитивні зміни реалізації товарів 16,4%, собівартості на 15,1%. Зменшились інші витрати, за рахунок адміністративних та операційних витрат. Слід також відмітити зростання доходів та операційного прибутку і також чистого доходу у 2022 р та 2023 р. відповідно на 306,1% та 65%.

Відбулось скорочення необоротних активів й зростання оборотних.

Слід відмітити зростання вартості майна підприємства, а саме власного капіталу на 15,9% та 22,3% у 2022 р. й 2023 р. відповідно. Це є позитивною тенденцією і показує зменшення залежності від кредиторів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз коефіцієнтів майнового стану ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» за період 2021-2023 р. р.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
				+, -	%	+, -	%
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,233	0,266	0,269	0,033	14,1	0,003	1,3
Коефіцієнт придатності	0,767	0,734	0,731	-0,033	-4,3	-0,003	-0,5
Фондоозброєність	2904,8	5741,4	5381,8	2836,6	97,7	-359,6	-6,3
Частка ОЗ в активах	0,628	0,568	0,509	-0,060	-9,5	-0,059	-10,4

З таблиці можна спостерігати зношення основних фондів підприємства. Вони придатні у 2022 р. на 73,4% а у 2023 р. на 71,1%. Такі зміни є негативною тенденцією що характеризують виробничу стратегію. Показник фондоозброєності праці зростає на 97,7% у 2022 р., що є позитивним моментом і сприяє зростанню продуктивності праці.

Для оцінювання фінансового стану ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» розрахуємо показники рентабельності, ліквідності, платоспроможності, ділової активності.

Рентабельність суб'єкта підприємництва є одним із важливіших показників ефективності, який відображає продуктивність, з якою компанія використовує свої ресурси. Він розраховується як відношення доходів до активів.

Високий рівень рентабельності є ключовим показником ефективності суб'єкта підприємництва. Високі показники продажів не завжди відображають справжню ситуацію на підприємстві. Рентабельність є важливим інструментом фінансового аналізу та планування розвитку бізнесу.

Розрізняють наступні види рентабельності: позитивна, нульова, негативна. Така градація залежить від того, чи отримує компанія прибуток і чи має достатньо коштів щоб покрити свої витрати [39].

Існує значна кількість показників за якими оцінюється рентабельність підприємства. Вони всі є відносними показниками які оцінюють скільки одиниць прибутку припадає на одиницю виробництва, які приймали участь у його створенні.

Розрахуємо наступні оціночні коефіцієнти рентабельності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» за 2021-2023 р. р.:

1. Рентабельність активів (ROA):

$$P_A = \text{ЧП} / \text{сер. А} \times 100\% \quad (2.1)$$

2. Рентабельність виробничих засобів:

$$P_{B3} = \text{ЧП} / B3 \times 100\% \quad (2.2)$$

3. Рентабельність власного капіталу:

$$P_{BK} = \text{ЧП} / BK \times 100\% \quad (2.3)$$

4. Рентабельність реалізації за чистим прибутком:

$$P_{pp} = \text{ЧП} / BP \times 100\% \quad (2.4)$$

5. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації:

$$P_{pp} = \text{ПРП} / BP \times 100\% = (BP - CB) / BP \times 100\% \quad (2.5)$$

6. Рентабельність виробу:

$$P_v = (p - z) / p \times 100\% \quad (2.6)$$

Таблиця 2.5 – Аналіз рентабельності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» за період 2021-2023 р.р., %

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2021/2022		Відхилення 2022/2023	
				+, -	%	+, -	%
Рентабельність активів	2,2	7,8	11,7	5,7	262,2	3,9	49,2
Рентабельність виробничих засобів	5,2	12,4	19,9	7,2	139,4	7,5	60,0
Рентабельність власного капіталу	3,9	14,1	19,5	10,3	265,4	5,4	38,3
Рентабельність реалізації по чистому прибутку	1,7	7,0	9,9	5,3	317,1	2,9	41,8
Рентабельність реалізації за прибутком від продажів	4,0	11,5	14,7	7,57	187,8	3,2	27,5
Рентабельність виробу	34,2	4,5	15,4	0,8	2,3	34,2	4,4

За результатами аналізу можна спостерігати зростання показників рентабельності за досліджуваний період. У 2022 р. зростання відбулось на 5,7 в.п., а у 2023 р. на 3,9 в.п. на що вплинув зростаючий чистий прибуток. Також відбулось зростання показника рентабельності виробничих засобів на 7,2 в.п. та 7,5 в.п. відповідно у 2022 р. та 2023 р., це свідчить про наявність оптимальної структури запасів на підприємстві. Відмічається збільшення прибутковості власного капіталу та прибутку від реалізації товарів, що є позитивним моментом.

Важливим під час оцінювання фінансового стану підприємства є аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства.

Ліквідність підприємства – «його спроможність швидко реалізувати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань, тобто це співвідношення величини його високоліквідних активів(кошти, ринкові цінні папери, дебіторська заборгованість) і короткострокові заборгованості» [40].

Платоспроможність підприємства – це можливість підприємства у грошовій формі гасити свої платіжні зобов’язання.

Для забезпечення високого рівня платоспроможності та суб’єкта підприємництва необхідно постійно проводити аналіз її господарської діяльності, який засновується на вивченні балансу підприємницької структури за активами та пасивами, аналізі результатів фінансової діяльності та шляхів витрачення прибутку. Також передбачає виконання наступних завдань: забезпечення компанії необхідним обсягом оборотних активів, оптимізація структури капіталу та напрямів його ефективного і раціонального використання, розробка поточних та перспективних планів розвитку компанії та їх реалізація [41].

Проаналізуємо ліквідність та платоспроможність підприємства за наступними коефіцієнтами (табл. 2.6):

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{AL} = A1 / (П1 + П2) \quad (2.7)$$

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$K_{шл} = (A1 + A2) / (П1 + П2) \quad (2.8)$$

3. Коефіцієнт загальної ліквідності:

$$K_{зл} = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2) \quad (2.8)$$

4. Коефіцієнт маневреності:

$$KMВВOK = ГK / BOK \quad (2.9)$$

5. Коефіцієнт платоспроможності:

$$K_{\text{пл}} = 3 / A \quad (2.10)$$

Таблиця 2.6 – Оцінювання ліквідності та платоспроможності ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» за період 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
				+, -	%	+, -	%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,185	0,072	0,365	-0,112	-60,9	0,292	404,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,078	0,884	1,064	-0,194	-18,0	0,180	20,4
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,358	1,268	1,542	-0,089	-6,6	0,273	21,6
Коефіцієнт маневреності	0,242	0,164	0,218	-0,079	-32,4	0,055	33,4
Коефіцієнт платоспроможності	1,476	1,637	2,479	0,162	11,0	0,841	51,4

За розрахунками відмічається зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності на 1.8 в. п., але воно не задовольняє нормативне значення, нижче норми, що свідчить про наявність проблем. Загальна ліквідність за період дослідження зростає, що свідчить про стабільне функціонування підприємства і незалежність від кредиторів. Додатним є і коефіцієнт маневреності на протязі періоду дослідження. На підприємстві залучаються більше власних коштів для фінансування активів, але у 2023 р. зросли довгострокові позики і показник знизився.

Коефіцієнт платоспроможності має позитивну динаміку. ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» має низьку залежність від позикового капіталу.

Якщо фінансові показники мають стабільність, то це одна із умов розвитку підприємства. Стійке фінансове положення підприємства сприяє відповідної реакції на зміни та недопустимість банкрутства підприємства. З метою оцінювання фінансової стійкості ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» розраховуються наступні фінансові показники табл. 2.7:

Таблиця 2.7 – Оцінювання фінансової стійкості ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» за період 2021-2023 р. р.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
				+, -	%	+, -	%
фінансової автономії	0,547	0,563	0,633	0,016	2,9	0,070	12,5
фінансової залежності	1,827	1,776	1,579	-0,051	-2,8	-0,197	-11,1
фінансового ризику	0,826	0,776	0,579	-0,049	-6,0	-0,197	-25,4
фінансової стабільності	1,211	1,288	1,728	0,077	6,4	0,439	34,1
поточної заборгованості	0,452	0,437	0,367	-0,015	-3,4	-0,070	-16,1

Коефіцієнт фінансової автономії який оцінює частку коштів, які вкладені власниками зростає у дослідженому періоді: у 2022 р. зріс на 1,6 в. п., а у 2023 р. – 7,0 в. п. Така тенденція показника є позитивним явищем, діяльність підприємства не залежить від позик. Щодо показника фінансової залежності, то він знаходиться у межах норми. Скорочується значення коефіцієнту фінансового ризику. Можливість планування у перспективі показує коефіцієнт фінансової стабільності, який за досліджуваний період підвищується і засвідчує що ризик фінансовий знижується. Розрахований коефіцієнт поточної заборгованості свідчить про зменшення суми позик.

У подальшому аналізі проведемо оцінювання ділової активності підприємства, яка засвідчує про швидкість обороту капіталу табл.2.8.

У табл. 2.9 наведені показники ділової активності підприємства за якими проводиться оцінювання. Показники поділяються на дві великі групи [38, с. 182]:

- показники ділової активності оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості;
- показники ділової активності: оборотність оборотного капіталу.

Таблиця 2.8 – показники для оцінювання ділової активності підприємства [38, с.182].

Назва показника	Формула розрахунку
<i>Оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості</i>	
Оборотність дебіторської заборгованості	Дохід від реалізації / Дебіторська заборгованість
Період погашення дебіторської заборгованості	Тривалість періоду / Коефіцієнт оборотності
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Собівартість / Кредиторська заборгованість
Період погашення кредиторської заборгованості	Тривалість періоду / Коефіцієнт оборотності
Частка сумнівної дебіторської заборгованості	Резерв сумнівних боргів / Дебіторська заборгованість
<i>Оборотність оборотного капіталу</i>	
Коефіцієнт забезпечення підприємства власними обіговими коштами	Власний оборотний капітал / оборотні активи
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	Виторг від реалізації продукції / оборотні активи
Період обігу оборотного капіталу	Період (360 днів) / коефіцієнт оборотності запасів
Коефіцієнт завантаження оборотного капіталу	Оборотні активи / виторг від реалізації продукції
Коефіцієнт вивільнення засобів із обігу	Виторг від реалізації * (зміна коефіцієнта завантаження оборотного капіталу) / оборотні активи
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість реалізації / запаси
Коефіцієнт обігу основних засобів (капіталовіддача за ринкових умов)	Виторг від реалізації продукції / основні засоби
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість реалізації / запаси
Період (термін) зберігання запасів	Період (360 днів) / коефіцієнт оборотності запасів
Період операційного циклу	Сума періодів зберігання запасів і погашення дебіторської заборгованості
Період фінансового циклу	Різниця періодів операційного циклу і погашення кредиторської заборгованості

Проведення оцінювання ділової активності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» за період 2021-2023 р. р. подано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінювання ділової активності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» за період 2021-2023 р. р.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
				+, -	%	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт ділової активності	1,3	1,1	1,2	-0,2	-13,2	0,059	5,2
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	0,022	0,078	0,117	0,057	262,2	0,039	49,2
Коефіцієнт використання власних коштів	0,039	0,141	0,195	0,103	265,4	0,1	38,3
Оборотність запасів	5,6	4,6	4,3	-1,0	-18,1	-0,2	-5,1
Період обороту запасів	64,7	79,0	83,2	14,3	22,0	4,2	5,4
Оборотність готової продукції	8,8	6,3	6,2	-2,5	-28,0	-0,2	-2,5
Період обороту запасів	41,0	57,0	58,5	16	38,9	1,5	2,6
Оборотність активів	49,5	26,9	22,6	-22,4	-45,6	-4,4	-16,3
Період обороту активів	7,3	13,4	16,0	6,1	83,9	2,6	19,4
Оборотність власного капіталу	158,9	286,0	1178,8	127,1	80,0	892,7	312
Період обороту власного капіталу	2,3	1,3	0,3	-1	-44,4	-1	-75,7
Оборотність дебіторської заборгованості	1,3	1,1	1,2	-0,2	-13,2	0,1	5,2
Період погашення дебіторської заборгованості	277,0	318,9	303,1	41,9	15,2	-15,8	-5,0
Оборотність кредиторської заборгованості	2,3	2,0	2,0	-0,3	-12,4	-0,1	-2,5
Період погашення кредиторської заборгованості	155,3	177,3	181,8	22	14,2	4,5	2,5
Оборотність оборотних активів	5,3	3,6	3,5	-1,7	-32,2	-0,1	-2,2
Період обороту оборотних активів	68,1	100,4	102,7	32,4	47,6	2,2	2,2
Період виробничого циклу	3,3	2,9	3,6	-0,4	-13,2	0,8	26,3
Період операційного циклу	108,2	124,7	98,7	16,5	15,2	-26	-20,8
Період фінансового циклу	2,6	2,4	2,5	-0,2	-7,8	0,1	2,8

За результатами проведеного оцінювання можна спостерігати зростання коефіцієнта ділової активності, що свідчить про підвищення використання майна підприємства для виробництва. У 2023 р. відповідно попереднього періоду показник змінився на 5,2 %.

Власний капітал і коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів зростає. Операційний цикл у за період скорочується на 20,8% у 2023

р. у порівнянні із 2022 р., що є позитивним моментом у діяльності підприємства. На підприємстві не існує проблем із ліквідністю.

2.3 Оцінювання зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»

Проводячи зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» для просування своєї продукції на зовнішні ринки використовує наступні методи.

Прямий продаж. Усна або телефонна комунікація з клієнтом з метою переконати його купити певний продукт (якщо він унікальний) і в значній кількості.

Стимулювання збуту. Система, яка використовується в компанії, що для впливу на якість продукту, та на потреби споживачів. Заохочення спрямоване на торговий персонал, партнерів компанії та співробітників.

Реклама. Донесення інформації про компанію, товари, акції інші пропозиції. Застосовують інформаційні ролики, фільми, рекламні шоу.

Пропаганда. Підвищений попит за рахунок спонсорства через масові засоби ЗМІ – конкурси та публікації, прес-конференції тощо.

Додатковий маркетинг. Просування продукції через мерчандайзинг, акції, віртуальні методи через сайти, різні партнерські програми.

Компанія налагодила торговельні відносини з азіатськими та європейськими саранами. Отримала міжнародний сертифікат якості ISO 9000, ISO 22000. Їхня продукція знаходиться на полицях крамниць в Чехії, Великобританії, Туреччини, Польщі, Румунії, Нідерландів та інших країн Європи.

Зведений аналіз обсягів експортованих кондитерських виробів ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» відображено на рис. 2.1.

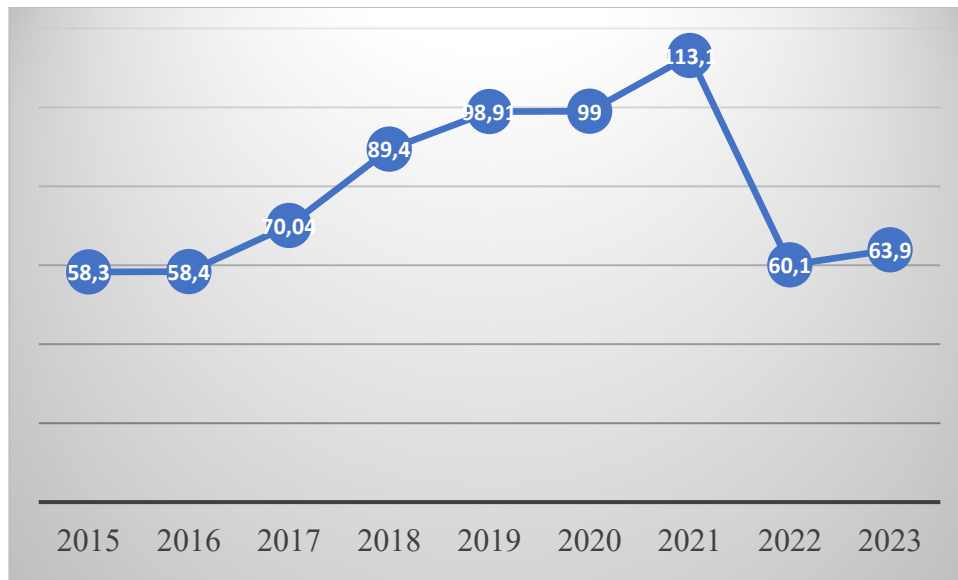


Рисунок 2. 1 – Обсяг експорту кондитерських виробів за 2021-2023 р. р.
ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ», млн. грн.

За результатами дослідження простежується тенденція зростання експорту ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ». З 2018 року підприємство почало експорт продукції у Китай, Індію, Гану, Нігерію, В'єтнам. Пізніше з 200 р. почали експортувати продукцію у Японію, Австралію, Канаду, Малайзію. Продукція АВК дуже популярна на світовому просторі і користується попитом більш ніж у 60 країнах через високу якість товарів [35].

Серед найближчих географічно партнерів, які закупляють продукцію «АВК» великими партіями – Польща, Казахстан, Молдова, Грузія.

У різних країнах попитом користується й різна продукція компанії. Наприклад, шоколад у плитках у 2023 році найбільше експортувався у Казахстан, Грузію, Румунію та Азербайджан (рис.2.2).

За рисунком можна спостерігати зменшення експорту у 2022-2023 р.р. у Грузію та Азербайджан, за рахунок порушення логістики в результаті війни. Поставки у Румунію зросли.

Асортимент товарів, що йде на експорт диференційований в залежності від країни в яку кондитерські вироби експортуються. Так у країнах Європи,

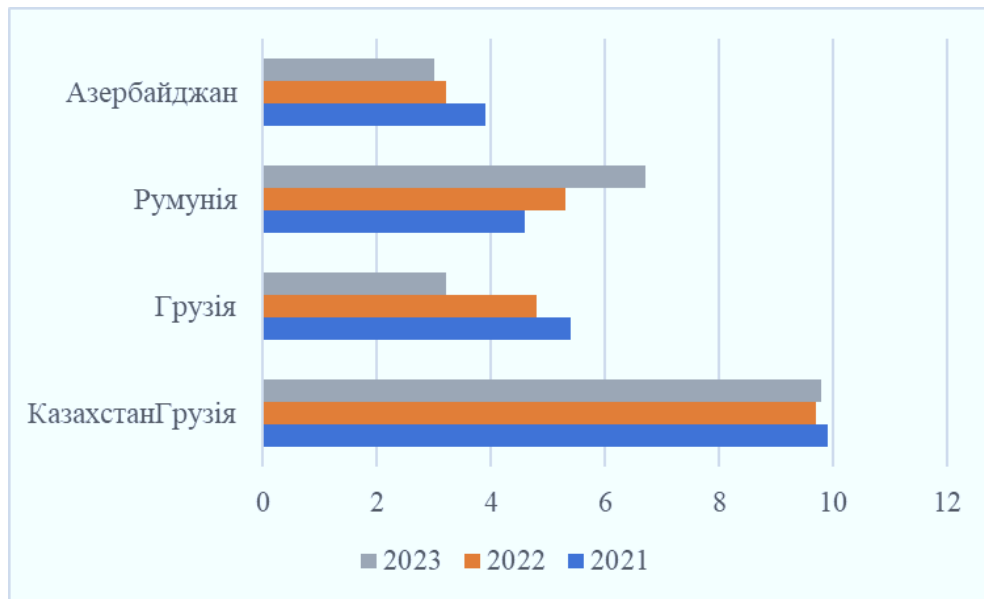


Рисунок 2.2 – Найбільший експорт шоколаду ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» в 2021-2023 р. р., тис. т. Розроблено автором за [35]

США, Канаді та Індії найбільш користуються попитом шоколадні цукерки. В азіатських країнах та Великобританії більш закупають льодяників та желейних цукерок, також користується попитом вафельна продукція.

На рис. 2.3 зображено аналіз країн на ринках яких реалізується продукція ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» у 2021-2023 р. р.

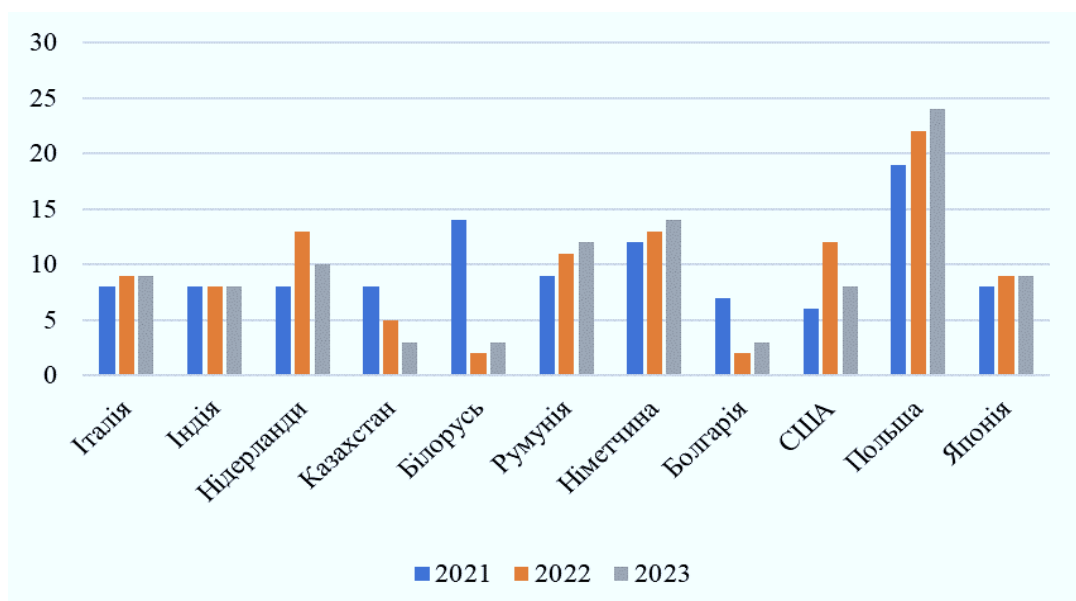


Рисунок 2.3 – Країни імпортери кондитерських виробів ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» у 2021-2023 роках, % Розроблено автором за [35]

Із дослідження найбільше покупає продукцію ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» Польща для споживання у країні, а також для подальшої реалізації у країнах Європи. У Білорусь із 2022 року експорт продукції значно припинився. У Румунію, Японію та Нідерланди експорт розширюється.

У теперішній час ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» скрутне становище в країні вплинуло і на діяльність компанії. Незважаючи на негаразди політичні та економічні продукція компанії споживається. Незважаючи на війну «АВК» не втрачає потужності, але зміни у персоналі, у споживацькій спроможності та поведінці покупців все ж таки мають свій вплив. Змінився штат, зросли витрати на сировину, на збут та логістику, тощо.

Висновки до розділу 2

ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» спеціалізується на виробництві кондитерських виробів, шоколаду, екстрактів та концентратів. Реалізація продукції налагоджена більш ніж 60 країн світу., що успіхом підприємницької діяльності. Найближчими країнами імпортерами визначено Польщу, Молдову, Казахстан, Грузію.

В асортименті товарів виділяються шоколадні вироби, вироби з цукру, також виробляються товари і без цукру, вироби із злаків, продукти рослинного походження.

Проводячи аналіз фінансових результатів діяльності компанії, слід зазначити, що вона має стійке положення на ринку. У зв'язку із воєнними діями у 2022 році відмічалось зниження показників, але підприємство вистояло проти викликів і розвиває свою діяльність. У 2023 році відмічається покращення фінансових показників.

Під час оцінювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства зазначено, що компанія використовує чотири основні методи просування

продукції на ринок: прямий продаж, стимулювання збуту, реклама, пропаганда та ще додаткові методи маркетингу.

У сучасних трансформаційних умовах, в яких відбувається господарська діяльність ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» товари активно купуються населенням як у нашій країні, так і за кордоном. Компанія стійко функціонує на вітчизняному й зарубіжних ринках.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1 Прогнозування показників діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» як елемент стратегічного управління.

В умовах сучасних динамічних змін, що відбуваються в Україні, майбутній стан підприємства значною мірою залежить від рішень, які приймаються сьогодні. Для того, щоб виконувати функції, пов'язані з управлінням економічними процесами, та вирішувати нагальні завдання, що стоять перед менеджерами підприємств, з'являється доцільність передбачати наслідки багатьох явищ. Під час адаптації до сучасних викликів перед менеджерами постає завдання постійного коригування господарських процесів на підприємстві. Прогнозування на всіх ієрархічних рівнях управління є ефективним механізмом вирішення складного комплексу завдань.

В Україні приділяється значна увага щодо прогнозування економічних та соціальних показників і взагалі явищ. Так, забезпечується проведення прогнозування явищ на основі Закону «Про державне прогнозування і розробку програм економічного і соціального розвитку України» [42].

Прогнозування - це ймовірнісне, науково обґрунтоване уявлення про ймовірний майбутній стан об'єкта (процесу) або про альтернативні шляхи і терміни досягнення певних результатів [43].

Прогнозування поєднує в собі два види діяльності:

- визначає, що можна очікувати в майбутньому, на основі його визначаються можливі майбутні перспективи, ситуації та шляхи вирішення проблем;
- визначає бажаний (можливий) стан розвитку явища під на основі досягнення визначених стратегічних цілей.

Процес прогнозування ґрунтується на аналізі минулих і поточних

тенденцій розвитку компанії, а також з урахуванням нових факторів, що з'являються в поточному періоді, і тих, що очікуються в майбутньому, він має надати «набір» можливих варіантів майбутнього розвитку виробництва. Ці варіанти аналізуються для визначення одного з рішень, яке є близьким до оптимального, тобто оптимального рішення.

Під час управління суб'єктом підприємництва основним із процесів є ухвалення та прийняття рішення. Адже управлінське рішення є основою управління.

Прийняття рішень полягає у виборі рішення між альтернативними варіантами на основі прийнятих критеріїв. Прогнозування має бути спрямоване на пошук ефективних варіантів управлінських рішень, на основі чого має відбуватися управління суб'єктом підприємництва.

Усі управлінські рішення можна поділити на три типи:

- рішення з повною визначеністю;
- рішення в умовах повної невизначеності; та
- прийняття рішень в умовах часткової невизначеності;
- прийняття рішень в умовах ризику.

Метою прогнозування є зменшення невизначеності рішення.

У науковій літературі існує багато методів прогнозування процесів та явищ.

Одним із методів прогнозування є метод екстраполяції. Екстраполяцією називається метод заснований на знаходженні невідомих рівнів часового ряду як у минулому так і у майбутньому. При використанні цього методу за знайденими рівнями (спрогнозованими) передбачається майбутній або попередній розвиток процесу або явища.

Такий вид прогнозування ще називають трендовим прогнозуванням. Виявляється тренд явища, тенденція яка уявляється у вигляді траєкторії. Таку тенденцію описують функцією яку називають трендом:

$$y = f(t) \tag{3.1}$$

де t – змінна часу.

За такою функцією здійснюється вирівнювання часового ряду і здійснюється прогнозування на майбутній період.

Процес прогнозування на основі екстраполяції тренду включає наступні кроки:

- збір інформації про розвиток показника за попередні періоди;
- обрання оптимального виду функції, що має адекватно описувала динамічний процес;
- оцінка параметрів цієї функції;
- обчислення прогнозних значень на майбутній період на основі обраної функції.

Оскільки прогнозування дуже важливе для прийняття управлінських рішень, то з метою формування якісної стратегії розвитку суб'єкта підприємництва важливим є прогнозування фінансових показників діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ».

Одним із методів екстраполяції є метод аналітичного вирівнювання по прямій.

Суть цього методу полягає у заміні фактичних рівнів показника у динаміці на теоретичні, які розраховують за рівнянням прямої:

$$y_t = a_0 + a_1 \cdot t, \quad (3.2)$$

де y_t – розраховане вирівняне значення часового ряду;

a_0 і a_1 – параметри що розраховують для побудови рівняння прямої (перший рівень і щорічний приріст);

t – порядковий номер періоду.

Щоб знайти параметри a_0 і a_1 , потрібно вирішити методом найменших квадратів систему нормальних рівнянь:

$$\begin{cases} \sum y = a_0 n + a_1 \sum t; \\ \sum yt = a_0 \sum t + a_1 \sum t^2, \end{cases}$$

де n – число рівнів часового ряду.

Систему рівнянь спрощують, визначають час s середини часового ряду, суму часу приймають за 0. ($\sum t = 0$). Якщо парна кількість часових рядів, то періоди позначаються: -1; -2; -3; ...- n . Якщо парне кількість рівнів у ряді то час позначається: серединні рівні -1; $i+1$, а далі всі через один - +3; +5; +7 ...+ n .

Якщо $t = 0$, то система приймає вид:

$$\begin{cases} \sum y = a_0 n; \\ \sum yt = a_1 \sum t^2. \end{cases}$$

Звідки
$$a_0 = \frac{\sum y}{n}; a_1 = \frac{\sum yt}{\sum t^2}. \quad (3.3; 3.4)$$

Виконаємо прогнозування показника «Дохід», як одного із основних показників результату діяльності на 2024 рік для ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» табл1.3.

Таблиця 3.1 – Розрахункова таблиця прогнозного значення показника «Дохід» ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» на 2024 р.

Рік	Дохід	t	t ²	yt	yt=a ₀ +a ₁ *t
2017	1856140	-2	4	-3712280	689422,73
2020	1138292	-1	1	-1138292	645853,03
2021	1362289	0	0	0	602283,33
2022	1326483	1	1	1326483	558713,63
2023	1544196	2	4	3088392	515143,93
Разом	7227400		10	-435697	602283,33

Розрахунок параметрів рівняння виконуємо за формулами (3.3) та (3.4).

Значення параметрів за розрахунками:

$$a_0 = 1204566, \quad a_1 = 43568.$$

Рівняння прямої має вигляд:

$$y_t = 1204566 + 43568 \cdot t$$

Підставляючи задані значення t за рівнями ряду, отримуємо вирівняні значення y_t за кожним рівнем часового ряду.

Для прогнозування показника «Дохід» на наступний період 2024 р. задаємо наступне значення t та розраховуємо.

$$y_{2024} = 1204566 + 43568 \cdot 3 = 1215324,$$

тобто, сума прогнозного доходу ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» на 2024 р складає 1215324 тис. грн.

Графічно прогнозування значення показника «Дохід» ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» на 2024 р. показано на рис. 3.1.

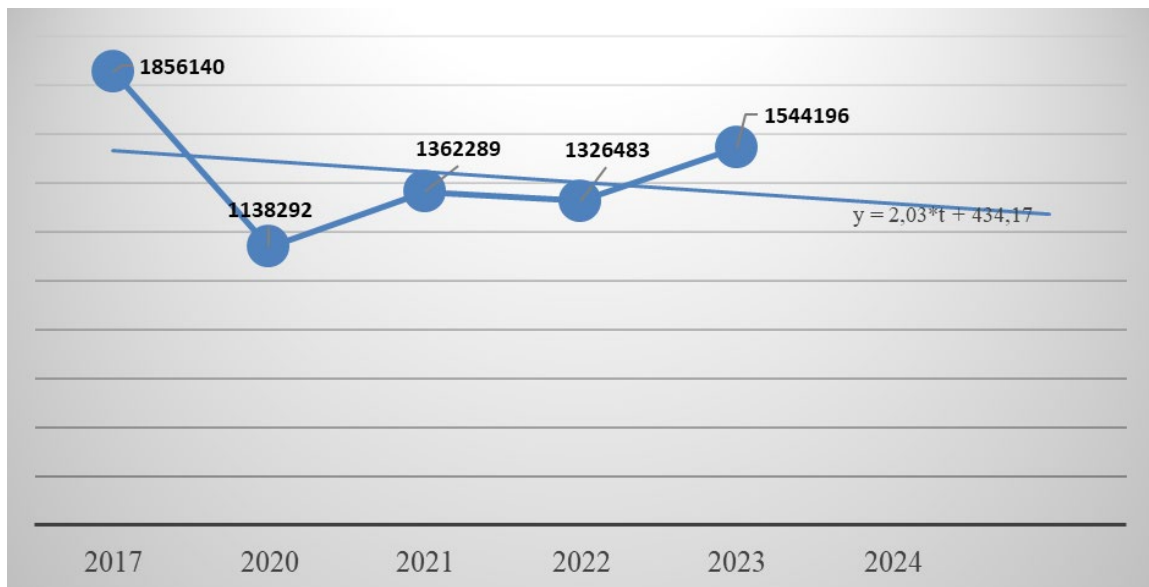


Рисунок 3.1 – Прогнозування значення показника «Дохід» ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» на 2024 р.

За результатами прогнозування методом екстраполяції за аналітичним вирівнюванням по прямій, можна говорити про незначне спадання доходу підприємства. Але на це впливають політичні та економічні чинники зовнішнього середовища. В країні продовжується війна що є негативним впливом на функціонування підприємств.

3.2 Розробка стратегічного плану діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»

Стратегічне планування є найважливішою складовою стратегічного управління та одним з головних напрямків теорії менеджменту, що сприяє ефективному функціонуванню суб'єкта підприємництва. Застосування його у практичній діяльності суб'єкта підприємництва поєднанню поточних завдань підприємства із довгостроковими цілями, повнішому використанню їх потенційних можливостей та зміцнюванню ринкових позицій в конкурентному середовищі, розробленню високоякісної продукції, що відповідають потребам ринку [44].

Стратегічне планування є джерелом постановки цілей і визначення завдань створення стратегій. На основі розроблених стратегічних планів відбувається формування стратегії розвитку підприємства.

Стратегічне планування є процесом здійснення систематичного, взаємоузгодженого комплексу заходів для визначення довгострокових (на певний період часу) цілей і напрямів розвитку підприємства [45].

Стратегічний план розглядається як система економічних, виробничих, організаційних і технологічних заходів, спрямованих на розробку стратегії розвитку підприємницької структури та сфери діяльності організації.

З метою якісного впровадження в життя підприємства стратегічного планування а також розробки та впровадження його заходів необхідно ґрунтуватися на визначених принципах [46]:

- цілепокладання – полягає на тому, що стратегічне планування засновано на стратегічних цілях і заходах для їх реалізації;
- комплексність та системність – передбачає що стратегічне планування включає всі аспекти діяльності підприємства;
- багатоваріантність і альтернативність – передбачає розробку групи показників стратегічного планування, серед яких під час їх оцінювання потрібно обрати оптимальні;
- безперервність – стратегічне планування є безперервним процесом у всіх напрямках діяльності підприємства;
- реалістичність – всі цілі стратегічного планування мають бути реальними для їх виконання;
- послідовність і спадковість – така група принципів означає що стратегічне планування має базуватися на попередніх планах та зобов'язаннях;
- гнучкість та динамічність – цей принцип полягає у швидкій реакції підприємства на ринкові потреби;
- ефективність і соціальна орієнтованість – принципи, що передбачають процес стратегічного планування на високоефективні результати.

Основними функціями стратегічного плану є:

- посилення орієнтації на розрахунок цілей;
- організація комплексу заходів на основі проблем, які необхідно вирішити, а не їх індивідуальних особливостей;
- зміна темпів та швидкості розвитку економіки (забезпечення структурних змін).

Перше рішення, що приймається під час початку стратегічного планування є вибір цілей і шляхів їх досягнення. Основною ціллю підприємства є його місія, на підставі якої розроблюються для суб'єкта підприємництва цілі його діяльності в перспективі.

Визначившись із цілями переходять до формування завдань, виконання яких приведе до досягнення стратегічних цілей. Це можуть бути завдання у наступних напрямках: збільшення частки ринку; дослідження і передбачення

споживчих потреб; випуск більш якісної продукції; збільшення репутації суб'єкта підприємництва та підтримка її через споживачів; перегляд цінової політики, встановлення конкурентних цін.

Якщо узагальнювати процес постановки завдань до стратегічного планування, то вони можуть бути зведені до наступного:

по-перше, стратегічне планування підвищення прибутку суб'єкта підприємництва;

по-друге, стратегічне планування витрат суб'єкта підприємництва, та зменшення їх розміру у результаті таких дій;

по-третє, стратегічне планування збільшення частки ринку та обсягу продажів на ньому;

по-четверте, підвищення соціальної відповідальності суб'єкта підприємництва та покращення його соціальної політики.

Планування завжди базується на історичних даних, але має на меті визначити і контролювати майбутній розвиток компанії. Виходячи з цього, надійність планування залежить від точності та достовірності попередніх розрахунків. Будь-який вид бізнес-планування базується на неповних даних. Якість планування значною мірою залежить від інтелектуального рівня уповноважених працівників. Всі плани повинні бути підготовлені таким чином, щоб їх можна було змінювати, а самі плани були пов'язані з поточними умовами. Тому у планах мають міститись резерви для внесення коректив, але якщо резерв великий, план буде не точним, а невеликий – призведе до частих змін у плані. Планування окремих ділянок виробничих потужностей компанії базується на індивідуальних завданнях, визначених у грошовому та кількісному вираженні. Планування має базуватися на так званих «вузьких місцях»: обсягах продажів, фінансах, робочої сили.

Потрібно розуміти, що підприємство що розроблює стратегічні плани може бути невдачним через помилки менеджерів та персоналу організації, мотивації, контролі тощо. Однак формальне планування є важливим, і забезпечує вплив позитивних факторів на діяльність підприємства. Чітке

бачення того, що має бути досягнуте у процесі діяльності підприємства, сприяє проясненню найбільш відповідних напрямків дій. Приймаючи виважені та систематичні рішення щодо планування, керівництво зменшує ризик прийняття помилкових рішень через невірну або неправильну інформацію про можливості суб'єкта підприємництва та середовище в якому воно функціонує. Тобто, стратегічне планування допомагає створити єдність цілей на підприємстві [44].

Стратегічне планування – це також низка дій і рішень, які приймаються керівництвом, та мають бути шляхом для розробки конкретних стратегій розвитку, покликаних допомогти суб'єкту підприємництва досягти своїх цілей. Процес стратегічного планування є основою для прийняття управлінських рішень. Його завдання полягає в тому, щоб забезпечити повну реалізацію інновацій та змін. Існує чотири основні види управлінської діяльності в процесі стратегічного планування:

- враховуючи управління розподілом ресурсів підприємства;
- забезпечення адаптивності діяльності підприємства;
- координація внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві;
- організаційне передбачення перспектив діяльності підприємства.

вищезазначене про стратегічне планування одного із методів стратегічного управління слід зазначити, що стратегічний план підприємства за своєю структурою має три пов'язані між собою основні розділи (рис.3.2). Для розробки стратегічних планів ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» потрібно враховувати основну структуру спираючись на теоретичні положення і розроблювати їх відповідно трьох розділів.

У кожен портфель стратегій у стратегічному плані мають входити бажані стратегії що розроблюються на час дії цього плану.

Стратегії, кожна з яких реалізується тільки у випадку неефективності стратегій які використовуються у поточній діяльності (наявних стратегій) підприємства складають портфель альтернативних стратегій. Кожна із таких альтернативних стратегій поєднується до загального стратегічного

плану тільки після затвердження бюджету для впровадження стратегічних бачень. Бюджет щодо впровадження стратегій є документом фінансовим, в якому визначена вартість реалізації стратегічної дії.



Рисунок 3.2 – Базова структура стратегічного плану для стратегічного планування ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» Розроблено автором за [47]

У портфель активних методик, виконавчий портфель, включаються методичні підходи реалізації різних видів стратегій, які знаходяться у загальному портфелі стратегічного плану.

Відповідно таких методичних рекомендацій стосовно побудови стратегічного плану діяльності підприємства для окремої стратегії яка діє визначається алгоритм реалізації. Такий алгоритм використовують під час формування управлінської структури підприємств, або під час бажання змінити її.

3.3 Формування стратегії розвитку ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» в умовах невизначеності

Передумовами формулювання стратегії розвитку підприємницької структури є стабільна ресурсна база та можливості її використання, визначення вимог і характеристик зовнішнього середовища, визначення сильних і слабких сторін його діяльності.

Як правило, кожне підприємство має починати з досягнення оптимального балансу між наявністю ресурсів і можливостями їх використання, з одного боку, та задоволенням потреб і вимог ринку – з іншого.

Процес формування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва представляє собою набір заходів послідовного характеру для постановки цілей і розробки дій підприємства з урахуванням потенціалу підприємства [48].

1. Формування має відбуватися послідовно, всі рішення мають бути взаємопов'язані і направлені на досягання стратегічних цілей підприємства.

2. Стратегія розвитку є складовою загальної стратегії підприємства і вона має їх відповідати.

3. Під час формування стратегії розвитку підприємства має враховуватися всі чинники впливу як зовнішнього так і внутрішнього середовища. Враховуватися має відповідність умовам функціонування і стратегічні рішення мають прийматися у співвідношенні ресурсів та потенціалу росту та реальним можливостям.

Вибір і формування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності є складним завданням. Таке завдання має вирішуватись шляхом формування поетапного алгоритму, враховуючи методології стратегічного планування. [49; 50, с. 204]:

Отже відповідно методології стратегічного планування, враховуючи особливості господарської діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» можна визначити наступні етапи формування стратегії розвитку (рис. 3.3).

Першим етапом формування стратегії розвитку є визначення місії підприємства та його цілей.

Першим рішенням під час стратегічного планування є визначення місії та цілей підприємства. Місія є основною метою функціонування підприємства, основними критеріями за якими приймаються управлінські рішення. Місія направлена підкреслити статус підприємства і забезпечує напрями за якими приймаються цілі суб'єкта підприємництва у процесі розвитку. Цілі являють собою межі, або стан який задовольняє керівництво у всіх сферах діяльності та на перспективу.

На другому етапі доцільно проводити оцінювання вже діючої, поточної стратегії. За результатами оцінювання має формуватися бачення про стан

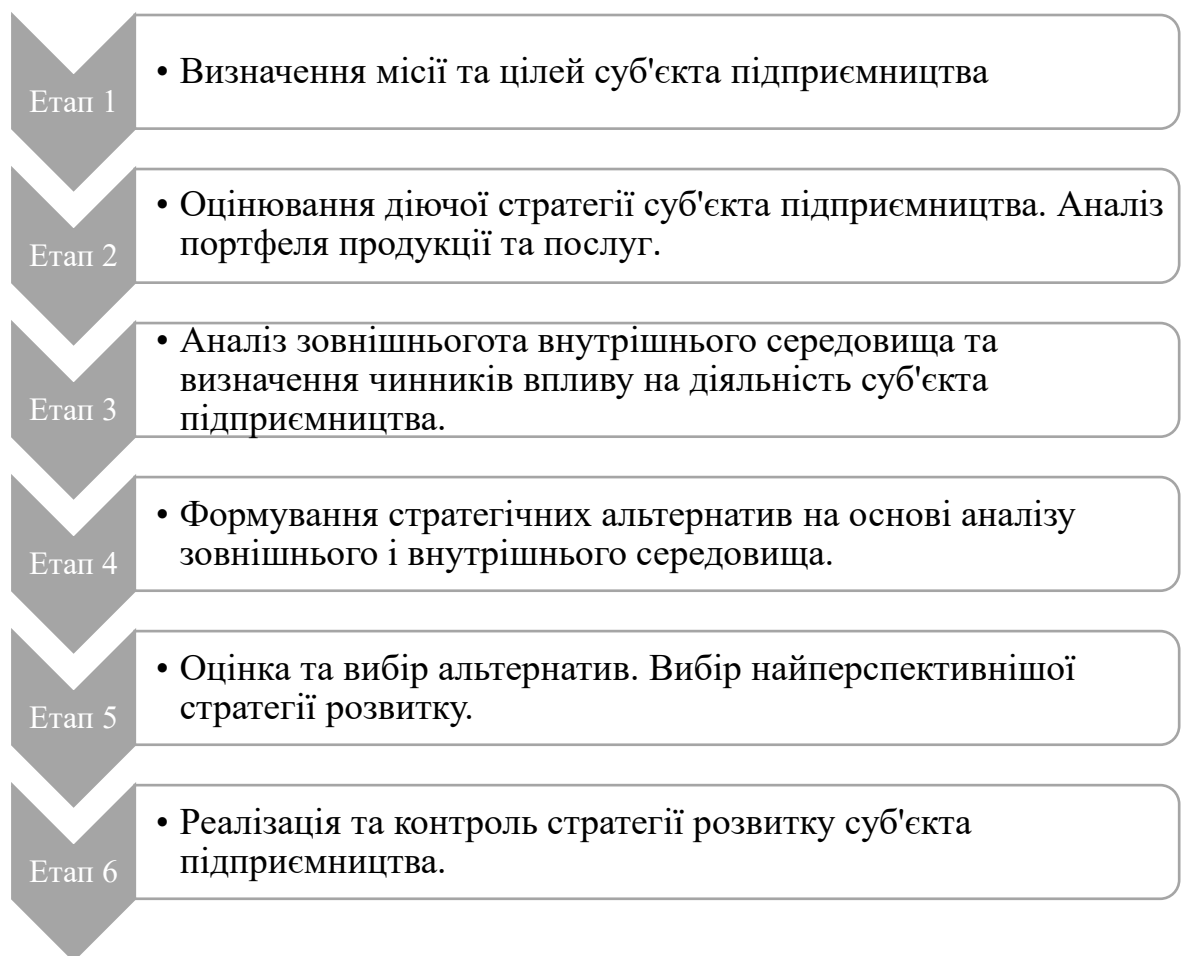


Рисунок 3.3 – Етапи формування стратегії розвитку ТОВ «ABK КОНФЕКШНЕРІ». Розроблено автором за [49; 50; 45]

підприємства, реалізація яких стратегій відбувається, також має бути оцінена їх ефективність. Також бажаним на цьому етапі є аналіз портфеля товарів та послуг, за допомогою якого можна оцінити взаємозв'язок бізнес-процесів на підприємстві, також отримати додаткову інформацію про поточні діючі стратегії.

Третій етап діагностичний. Він передбачає проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємницької структури.

Виходячи з того, що завданням стратегічного планування є забезпечення взаємодії підприємницької структури та зовнішнього середовища, з метою підтримки потенціалу підприємства і нормального його функціонування.

Оцінювання полягає у наступному:

- вивчені змін, що впливають на різні моменти діючої стратегії;
- виявлені впливових чинників що формують загрози діяльності і розвитку підприємницької структури;
- аналіз діяльності ринкових конкурентів;
- виявлення чинників що характеризують можливості досягання стратегічних цілей вносячи корективи у плани стратегічного розвитку [44].

Для дослідження зовнішнього середовища на підприємстві має бути створено систему спостереження та група персоналу які будуть цим займатися. Серед способів спостереження доцільно обирати аналіз інформаційних видань, публікації у наукових журналах, участь у конференціях. Аналізувати досвід підприємства та думку споживачів, також проводити збори колективу, «мозкові штурми». Важливим за результатами досліджень виявляти тенденції параметрів та прогнозувати їх, робити спроби передбачати умови в яких підприємство має працювати в майбутньому.

Аналіз внутрішнього середовища має проходити на основі оцінки чинників впливу на діяльність підприємства відповідно функціональних складових. Мають аналізуватися показники фінансового стану та фінансових результатів, грошовий обіг та інші фінансові показники.

На *четвертому етапі* формуються стратегічні альтернативи підприємства за результатами проведеного оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища.

«Кожна базова стратегія має ряд стратегічних альтернатив, що означає «різні варіанти дій або рішень, які організація може вибрати для відповіді на стратегічні виклики та можливості» [51, с. 1485]. Це варіанти досягнення мети різними способами та засобами, які здатні максимізувати довгострокову ефективність компанії в рамках обраного напрямку та ресурсних обмежень.

Під час вибору стратегії проводиться аналіз альтернатив в рамках обраної загальної стратегії компанії з метою наповнення її конкретним змістом. Базові стратегії росту доповнюють основними стратегічними альтернативами, пов'язаними з інтенсифікацією, диверсифікацією та інтеграцією [52].

На *п'ятому етапі* формування стратегії розвитку має відбуватися оцінювання обраних стратегічних альтернатив та впровадження їх у стратегію. До стратегічних альтернатив відносять різні можливості розвитку підприємств. Можливості у напрямку збільшення обсягу ринків, впровадження нових товарів та послуг, використання нових технологій у виробничі процеси, переорієнтацію бізнесу на вигідніші ринки.

Вибір найкращої стратегічної альтернативи є важливим для успішного розвитку підприємницької структури й можливостей досягнення її цілей. Це потребує оцінювання ризиків і можливостей, а також врахування характеристик підприємств.

Існує декілька характеристик, що відрізняють стратегічні альтернативи: «вони є важливими для підприємства, оскільки визначають його майбутнє, напрямки і позицію на ринку, ці альтернативи вимагають часу для розробки і характеризуються невизначеністю, оскільки рішення, пов'язані з ними, здебільшого базуються на аналізі та передбаченні майбутніх умов» [53, с. 147; 54, с. 78].

Можна стверджувати, що стратегічні альтернативи це ефективний інструмент адаптації підприємства до невизначеності середовища та змін, а також вони сприяють суб'єктам підприємництва приймати виважені управлінські рішення щодо стійкого функціонування у поточному періоді й перспективі.

Кінцевим *шостим етапом* формування стратегії розвитку є етап впровадження обраної стратегії та контроль за її виконанням. Після обрання стратегічної альтернативи менеджери та керівництво підприємства мають направити свою діяльність на обрання конкретної стратегії розвитку. Обов'язковим під час обрання і впровадження стратегії розвитку підприємницької структури має бути контроль за виконанням стратегічних рішень. На підприємстві мають бути розроблені системи моніторингу та контролю за реалізацією стратегії розвитку.

Для розроблення стратегії розвитку ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» в умовах невизначеності середовища пропонуємо використовувати оціночну тривимірну матрицю (рис. 3.3).

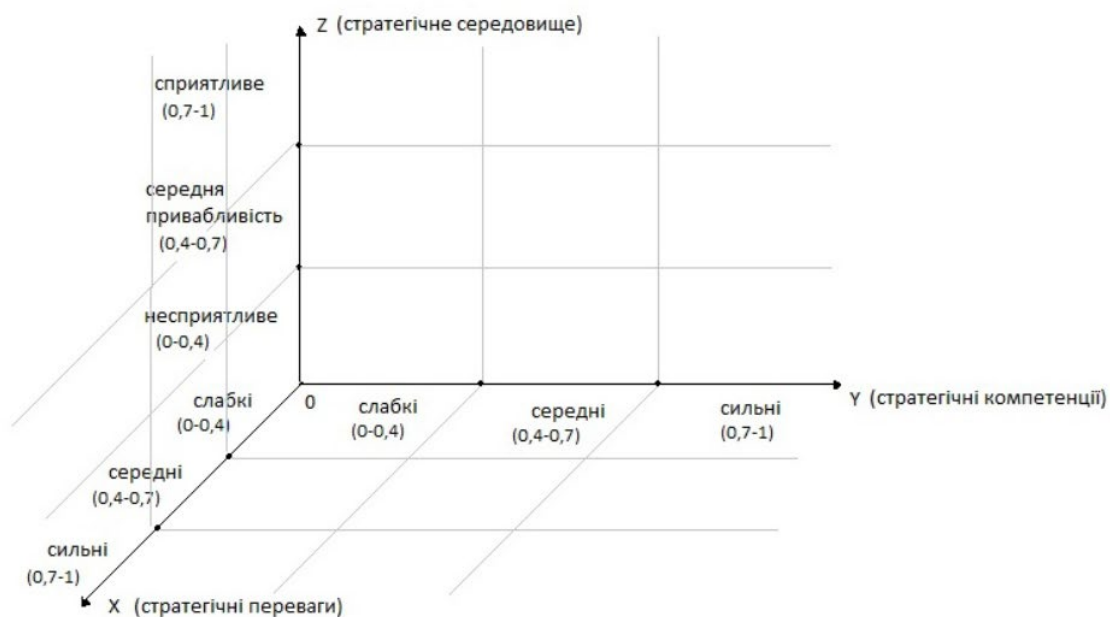


Рисунок 3.3 — Матриця для визначення стратегії розвитку суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності. Розроблено автором за [55, с. 169].

У цій матриці координати – це показники [55, с. 169]:

- стратегічне середовище визначене під впливом умов зовнішнього середовища;
- стратегічні переваги, що гарантують успіх і характеризуються оптимальним товаром чи послугою для сучасного ринку;
- стратегічні компетентності сформовані для розроблення та реалізації стратегії розвитку.

Вісь Z (стратегічне середовище) відображається чинниками $A=\{A_1, A_2, \dots, A_n\}$, вісь X (стратегічні переваги) – комплекс чинників $B=\{B_1, B_2, \dots, B_n\}$, вісь Y (стратегічні компетентності) – чинники $C=\{C_1, C_2, \dots, C_n\}$, які визначають стратегічну позицію для суб'єкта підприємництва $S = f(A, B, C)$.

Всі три осі поділені на три частини за відповідними шкалами табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Шкали для оцінки стратегічних характеристик [55, с. 169]

Стратегічне середовище А		Стратегічні переваги Б		Стратегічні компетентності В	
сприятливе	0,7–1	сильні	0,7–1	сильні	0,7-0,1
Середньої привабливості	0,4–0,7	середні	0,4–0,7	середні	0,4–0,7
Несприятливе	0–0,4	слабкі	0–0,4	слабкі	0–0,4

Вибір стратегії (S) має прийматися в залежності від того в який квадрант матриці попадає підприємство. Обчислюються стратегічні індекси та визначається загальний рейтинг стратегічної позиції за середньою геометричною з добутку трьох індексів.

Застосування запропонованої тривимірної матриці під час розробки стратегії розвитку ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ», сприятиме більш правильному визначенню стратегії та її напрямку.

Висновки до розділу 3

У розділі досліджено засади формування стратегії розвитку підприємництва в умовах невизначеності. Зазначено, що процес формування стратегії розвитку ґрунтується на прогнозуванні показників діяльності, яке направлено на отримання ефективних управлінських рішень стосовно діяльності підприємства у перспективі. Проведено прогнозування показника «Дохід підприємства» на майбутній період, отримані значення якого незначно можливо будуть зниженими, на що впливає значний політико-економічний фактор – війна в країні.

Формування стратегії розвитку підприємства відбувається відповідно методичним підходам стратегічного планування. У роботі для ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» запропоновано структуру стратегічного плану для стратегічного планування. Плани мають розроблюватися відповідно трьох розділів – стратегічних портфелів, до кожного мають включатися бажані стратегії.

Процес формування стратегії розвитку ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» є набором послідовних заходів для досягнення стратегічних цілей. Так в роботі запропоновано визначені етапи формування стратегії розвитку. Алгоритм побудови стратегії включає шість етапів, кожен із яких є послідовним процесом націленим на досягання цілей та виконання місії підприємства. Розроблену стратегію розвитку підприємства в умовах невизначеності запропоновано оцінювати за тримірною матрицею, яка дозволяє перевірити стратегію і напрям її розвитку.

ВИСНОВКИ

Досліджено суть розвитку суб'єкта підприємництва під час умов невизначеності. Невизначеність у практичній діяльності підприємств розуміється як невпевненість у розвитку майбутніх подій, недостатність інформації, неможливість отримання достовірних результатів прогнозування явищ. Виділяють декілька типів та видів невизначеності, які враховують під час розробки стратегій розвитку суб'єктів підприємництва. Також визначено суть поняття розвиток підприємництва та проаналізовані три основні його види (еволюційний, інволюційний, стрибкоподібний). Класифікація розвитку суб'єкта підприємництва відбувається за змістом та за видами діяльності.

Визначено особливості розвитку підприємництва, однієї із складових забезпечення життєдіяльності які обумовлені введенням воєнного стану. Під час воєнного стану підприємницька діяльність в країні характеризується спеціальним режимом господарювання відповідно Господарського кодексу України, основні характеристики якого розглянуті в роботі. Основними перешкодами для розвитку підприємництва в сучасному середовищі є відсутність задовільного рівня платоспроможності населення та бізнесу, конфлікти й невизначеність в економіці та у військовій сфері, недостатність кредитування, руйнування інфраструктури та порушення логістичних шляхів що зменшує експорті та імпорتنі операції. Військові дії в країні сприяли переміщенню людей та суб'єктів підприємництва в інші регіони України та за кордон. Проаналізувавши стан підприємництва за останній період, слід зазначити, що з 2023 р. й по теперішній час, ситуація серед підприємницьких структур змінилась у позитивному напрямку. Значна кількість підприємців повернулись на ринок, пройшли адаптацію до сучасних викликів та почали планувати свій бізнес в Україні. З боку держави проводиться політика підтримки бізнесу, введені державні програми підтримки для підприємців.

У кваліфікаційній роботі розглянуто суть стратегії розвитку підприємства та виокремлені особливості поглядів науковців щодо її

розуміння. Розглянуто принципи, на яких базуються стратегії розвитку підприємств та класифікація стратегій. Основною класифікацією визначено поділ стратегій на активні та пасивні стратегії розвитку. Проведено порівняння цих видів стратегій.

У другому розділі роботи проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства на прикладі ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» – однієї із провідних кондитерських компаній на національному ринку, яка спеціалізується на випуску шоколаду, цукерок, кондитерських виробів, екстрактів та концентратів.

Проведений аналіз змін виробництва компанії свідчить про зміни у структурі виробів, але товарообіг залишаються незмінним на протязі досліджуваного періоду. Аналіз фінансових результатів діяльності компанії свідчить про стійке становище підприємства на ринку. Показники ліквідності та платоспроможності у 2023 р. покращились відносно попереднього 2022 р. Також, покращення набули і коефіцієнти майнового стану, рентабельності та ділової активності. Фінансові показники вказують на стабільність, що є умовою розвитку підприємства. Компанія ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» змогла протидіяти викликам війни, адаптувалась до умов сьогодення і успішно продовжує функціонувати на ринку.

Проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ», яка співпрацює із азіатськими та європейськими країнами, отримала міжнародні сертифікати якості. Продукція компанії реалізується у Азербайджані, Чехії, Великобританії, Туреччині, Польщі, Румунії, Нідерландів та інших країн Європи. Досліджено обсяги експортних операцій на підприємстві і визначено тенденцію збільшення експорту. Продукція споживається на ринках більш 60 країн світу. Найбільшими партнерами, що закупають продукцію є Польща, Молдова, Грузія, Казахстан.

З метою формування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» в умовах невизначеності важливим є прогнозування показників діяльності підприємства. На основі результатів прогнозування

відбувається ухвалення і прийняття управлінських рішень, тому процес прогнозування має бути спрямованим на знаходження ефективних варіантів управління. Зазначено, що процес прогнозування може відбуватися з використанням багатьох методів. В роботі використано метод екстраполяції, знаходження невідомого рівня ряду. Спрогнозовано показник доходів підприємства. Визначено, що доходи підприємства незначно знизяться на наступний період 2024 р.

Формування стратегії розвитку ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» має базуватися на розробленому стратегічному плані. За результатами стратегічного планування встановлюються стратегічні цілі. Для дослідженої компанії запропоновано дотримуватися структури стратегічного планування, яка складається з трьох портфелів, в які мають бути розподілені базові стратегії, що розроблюються під час складання плану.

Сформовано алгоритм побудови стратегії розвитку для ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ». Визначені етапи побудови стратегії розвитку і відповідно до кожного етапу прописані послідовні дії та заходи щодо досягнення цілей розвитку. Такими етапами є: визначення місії і стратегічних цілей підприємства; оцінювання поточної стратегії; діагностичний – проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; формування стратегічних альтернатив; оцінювання стратегічних альтернатив; впровадження стратегії розвитку та контроль за її виконанням. Запропонований алгоритм формування стратегії розвитку сприяє розробці ефективної та результативної стратегії розвитку компанії. В умовах невизначеності під час формування стратегії розвитку доцільно використовувати тривимірну матрицю оцінювання стратегії, що сприяє правильній направленості стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мескон, Майкл Х. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ.; общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко ; 3-е изд. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
2. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic management: concepts and cases. Ninth edition. USA. Irwin. 1996. 1035 p.
3. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 8. Ч. 2. С. 77–79.
4. Формування стратегічних альтернатив підприємством для збільшення частки ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 17. С. 33–37.
5. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmerp_2014_26\(1\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmerp_2014_26(1)__6)
6. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30
7. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Еко-мічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_15
8. Невизначеність та ризик / URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/819074/mod_resource/co
9. Матюк Т.В. Розвиток економіки України в умовах невизначеності / URL: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/aea46816-66c3-4564-b7cd-b776d>

10. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. Економіка та управління підприємствами. 2020. Випуск №3 (77). С. 149-154.
11. Махун А. П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності / URL: <file:///C:/Users/Olga/Downloads/279676-Текст%20статті-64476>
12. Запасна Л.С. Економічна сутість розвитку підприємства. Економічна наука про розвиток підприємства. Культура народів Придністров'я. No. 96. 2006. С. 33–37
13. Прийма Л. Р. Розвиток підприємства: сутність поняття / Л. Р. Прийма, І. Я. Кулиняк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Випуск 22.10. – С. 236–241.
14. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. / В. Занора, / URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323227794.pdf>
15. Гонтарева І. В. Підприємництво : підручник / І. В. Гонтарева. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. – 392 с.
16. Лопушинська О.В. сутність і напрямки розвитку підприємства: теоретичний аспект URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?
17. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618>
18. Мінекономіки Інформаційні ресурси URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=31f9c075-3>
19. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
20. Панькова Л.О. Підприємницька діяльність в Україні в умовах воєнного стану / URL: http://www.lsej.org.ua/6_2023/49.pdf
21. Гонтарева І.В. Особливості розвитку підприємництва в умовах воєнних дій та повоєного відновлення України / І.В. Гонтарева, В.А.

Євтушенко, Д.Г. Мхайленко. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-03>

22. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році / URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analityka/>

23. Опитування українського бізнесу. Липень 2022 / Gradus Research company. URL: https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes_Ukrainian_Business_Survey.pdf

24. Ведення бізнесу після 15 місяців повномасштабної війни в Україні: Опитування Американської торговельної палати в Україні та ЕУ Україна. URL: <https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-opytuvanniapalaty-ta-ey-vedennia-biznesu-pislia-15-misiatsivpovnomasshtabnoi-vijny-v-ukraini/>

25. Програма релокації підприємств Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>

26. Державна підтримка бізнесу під час війни: що треба знати / URL: <https://eba.com.ua/derzhavna-pidtrymka-biznesu-pid-chas-vijny>

27. Швед В.В. Стратегія розвитку підприємства: суть та значення / В.В. Швець, А.П. Горобець. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 49., 2023. С. 36-43

28. 34 Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)_6)

29. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект ХХІ. 2015. № 4. С. 38–45.

30. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.

31. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 346352

32. Старостенко І.А. Розробка стратегії розвитку сільсько-господарського підприємства. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/>
33. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. Економічний аналіз. 2013. Т. 12(3). С. 112-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12\(3\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)_25)
34. ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39461796/
35. АВК Про компанію / URL: <https://www.avk.ua/ua/uk/company/about>
36. Клепікова С. В., Яцина М. Г., Другова О. С. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 11. С. 18-22.
37. Товарна політика підприємства / URL: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=506135#:~:text=%D0%A2>
38. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Я. Б. Дропа. – Електрон. вид. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. – 238 с.
39. Рентабельність підприємства / URL: <https://skyservice.pro/business-automation/uk/rentabelnist-pidpriyemstva>
40. Ліквідність підприємства / URL: <https://www.google.com/search?q=%>
41. Майборода О.Е. Платоспроможність підприємства та формування системи її забезпечення / О.Е. Майборода, І.П. Косарева, А.О. Лесняк / Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 18. 2017 С. 256-260
42. Закону «Про державне прогнозування і розробку програм економічного і соціального розвитку України» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1602->
43. Галушак М. П., Галушак О. Я., Кужда Т. І. Прогнозування соціально-економічних процесів: навчальний посібник для економічних спеціальностей. – Тернопіль: ФОП Паляниця, 2021. – 160 с.
44. Морозова М.Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування / URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint>

45. Стратегічне планування діяльності підприємства / URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19736/#google_vignet
46. Розробка стратегій розвитку підприємства
47. Швиданенко Г. О. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність [Електронний ресурс] : колективна монографія / Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко. — К. : КНЕУ, 2015 — 231,
48. Дем'яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/23640/1/Protses.PDF>
49. Гуткевич С.О. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір. Монографія. С.О. Гуткевич та інші. За ред. проф. Гуткевич С.О. Харків: Вид-во «Діса плюс», 2016. 162 с
50. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. —Київ : ЦУЛ, 2013. — 272 с.
51. Martinet A. C. Strategic planning, strategic management? Strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*. 2017. Vol. 77 (9), 1485–1487.
52. Макаренко П. М. Формування стратегій та стратегічних альтернатив підприємства / П.М. Макаренко, О.В. Михальчук, В.І. Пілявський . / *Зб.наук. праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)* № 2 (51), 2024 URL:
53. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2017. Випуск 4-1 (43) С. 146–150.
54. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 8. Ч. 2. С. 77–79.
55. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / М.Г. Саєнко. — Тернопіль : ТАЙП, 2010. — 223 с.
56. Щербина О. Побудова бізнес-моделі підприємства URL: https://kneu.edu.ua/get_file/7827/%D0%9F%D0%BE%D0%B1%D1%83%D0%

57. Гуткевич С.О. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір. Монографія. С.О. Гуткевич та інші. За ред. проф. Гуткевич С.О. Харків: Вид-во «Діса плюс», 2016. 162 с

58. Формування стратегічних цілей і стратегій підприємства URL: https://stud.com.ua/34197/menedzhment/formuvannya_strategichnih_tsiley_strategiyi_pidpriyemstva

59. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: Вид-во КНЕУ, 1999. – 384с.

60. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/15.pdf

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2023р.

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	115.00	77.00
Первісна вартість	1001	2 673.00	2 673.00
Накопичена амортизація	1002	2 558.00	2 596.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	23 946.00	30 105.00
Основні засоби	1010	519 102.00	503 450.00
Первісна вартість	1011	707 246.00	689 103.00
Знос	1012	188 144.00	185 653.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
Первісна вартість	1016	0.00	
Знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Первісна вартість	1021	0.00	
Накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
Інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	543 163.00	533 632.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	215 944.00	253 372.00
Виробничі запаси	1101	164 581.00	165 193.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	49 601.00	87 321.00
Товари	1104	1 762.00	858.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	292 901.00	306 115.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	84 062.00	71 665.00
З бюджетом	1135	6 266.00	943.00
У тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
З нарахованих доходів	1140	0.00	
Із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	64 424.00	54 409.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	

Продовження додатка А

Гроші та їх еквіваленти	1165	30 942.00	126 224.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	30 942.00	126 224.00
Витрати майбутніх періодів	1170	529.00	659.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
У тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
Резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
Резервах незароблених премій	1183	0.00	
Інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	7 442.00	7 693.00
Усього за розділом II	1195	702 510.00	821 080.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 245 673.00	1 354 712.00

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати 2023р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 544 196.00	1 326 483.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	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	1 015 436.00	882 549.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	528 760.00	443 934.00
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	26 800.00	33 703.00
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	64 839.00	44 093.00
Витрати на збут	2150	234 793.00	224 220.00
Інші операційні витрати	2180	29 353.00	56 730.00
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	226 575.00	152 594.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	2 843.00	1 013.00
Інші доходи	2240	0.00	79.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	34 492.00	26 702.00

Продовження додатка Б

Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	3.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	194 926.00	126 981.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-42 735.00	-31 206.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	152 191.00	95 775.00

ДОДАТОК В

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2022р.

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	161.00	115.00
Первісна вартість	1001	2 673.00	2 673.00
Накопичена амортизація	1002	2 512.00	2 558.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	24 924.00	23 946.00
Основні засоби	1010	531 580.00	519 102.00
Первісна вартість	1011	693 190.00	707 246.00
Знос	1012	161 610.00	188 144.00
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	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
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	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	556 665.00	543 163.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	171 192.00	215 944.00
Виробничі запаси	1101	114 782.00	164 581.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	48 897.00	49 601.00
Товари	1104	7 513.00	1 762.00
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	231 759.00	292 901.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	42 375.00	84 062.00
З бюджетом	1135	8.00	6 266.00
З нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
Із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18 336.00	64 424.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	75 715.00	30 942.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	75 715.00	30 942.00

Продовження додатка В

Витрати майбутніх періодів	1170	1 753.00	529.00
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	6 829.00	7 442.00
Усього за розділом II	1195	547 967.00	702 510.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		0.00	0.00
Баланс	1300	1 104 632.00	1 245 673.00

ДОДАТОК Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 326 483.00	1 362 289.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	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	882 549.00	967 097.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	443 934.00	395 192.00
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	33 703.00	59 689.00
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	44 093.00	86 061.00
Витрати на збут	2150	224 220.00	256 407.00
Інші операційні витрати	2180	56 730.00	57 964.00
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	152 594.00	54 449.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 013.00	37.00
Інші доходи	2240	79.00	16.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	26 702.00	21 917.00

Продовження додатка Г

Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	3.00	5.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	126 981.00	32 580.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-30 762.00	-9 874.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	96 219.00	22 706.00