

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Інститут _____ Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра _____ економіки і права

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 202_ р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

_____ Юлія ЛЕВЧЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 202_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності _____ 051 «Економіка»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Економіка та правове забезпечення бізнесу»

на тему: Економіко-правове обґрунтування стратегії розвитку підприємств

Виконав (ла) здобувач (-ка) 4 курсу групи ПЕ-4-2а

Цикалюк Софія Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Михайлик Ольга Михайлівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Консультант Слободян Володимир Ярославович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Я як здобувач (-ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав (-ла) і не одержував (-ла) незарплатованої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач (-ка) _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
 Кафедра Економіки і права
 Освітній ступінь Бакалавр
 Спеціальність 051 «Економіка»
(шифр і назва)
 Освітньо-професійна програма «Економіка та правове забезпечення бізнесу»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

в. о. завідувача кафедри економіки і права
Юлія ЛЕВЧЕНКО
 «19» грудня 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Цикалюк Софії Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Економіко-правове обґрунтування стратегії розвитку підприємства
 керівник роботи Михайлик Ольга Михайлівна, канд. екон. наук., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «19» грудня 2023 року № 1004-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 05.06.2024 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України, монографії, посібники, підручники, наукові статті відповідно до теми, фінансова та статистична звітність за 2021-2022 роки АТ «Житомирський маслозавод», мережа Інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні засади стратегії розвитку підприємства. 1.1. Економічна сутність та види стратегій розвитку підприємства. 1.2. Етапи розробки стратегії розвитку підприємства. 1.3. Фактори формування стратегії розвитку підприємства. 1.4. Нормативно-правові засади формування стратегії розвитку підприємства. Розділ 2. Економічне обґрунтування реалізації стратегії розвитку АТ «Житомирський маслозавод». 2.1. Загальна характеристика підприємства. 2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників та фінансового стану підприємства. 2.3. Стратегічний аналіз макро- та проміжного середовища. 2.4. Аналіз мікросередовища та діяльності підприємства. 2.5. Аналіз ефективності реалізованої стратегії підприємства. 2.6. Нормативно-правові основи функціонування підприємства. Розділ 3. Шляхи удосконалення стратегії розвитку підприємства АТ «Житомирський маслозавод». 3.1. Основні напрями вдосконалення стратегії підприємства з огляду на нестабільність економічних умов

функціонування. 3.2. Удосконалення стратегії розвитку АТ «Житомирський маслозавод». 3.3. Оцінка впливу запропонованих заходів на підвищення ефективності операційної стратегії підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу 14 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1 параграф 1.4	Слободян В. Я., доцент	10.04.2024 р	25.04.2024 р
Розділ 2 параграф 2.6	Слободян В. Я., доцент	2.05.2024 р	10.05.2024 р

7. Дата видачі завдання 19 грудня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	01.04.2023 р.	виконано
2	Написання розділу 1	29.04.2024 р.	виконано
3	Робота над розділом 2	13.05.2024 р.	виконано
4	Підготовка розділу 3	27.05.2024 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	до 05.06.2024 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	29.05.2024 р.	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	до 05.06.2024 р.	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	05.06.2024 р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	07.06.2024 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2024 р.	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Софія ЦИКАЛЮК

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ольга МИХАЙЛИК

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Цикалюк С.О. Економіко-правове обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» зі спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми «Економіка та правове забезпечення бізнесу». Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню стратегічного управління підприємством на прикладі Акціонерного товариства «Житомирський маслозавод». У роботі розглядаються теоретичні аспекти стратегічного управління, включаючи його економічну сутність, етапи розробки, фактори формування та правове регулювання. В другому розділі проводиться оцінка стану реалізації стратегії на конкретному підприємстві шляхом аналізу техніко-економічних показників, фінансового стану та стратегічного аналізу середовища. Також вивчається мікросередовище та діяльність підприємства, аналізується ефективність реалізованої стратегії та розглядаються нормативно-правові аспекти функціонування підприємства. У третьому розділі пропонуються шляхи удосконалення стратегії підприємства з огляду на нестабільність економічних умов, розглядається удосконалення стратегії конкретного підприємства та оцінюється вплив запропонованих заходів на підвищення ефективності операційної стратегії підприємства. Результати дослідження можуть бути корисні для керівництва підприємства та фахівців у галузі стратегічного управління.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, стратегічне планування, ефективність, оцінка фінансового стану, нормативно-правове регулювання, удосконалення стратегії.

ABSTRACT

Tsykaliuk S.O. Economic and legal justification of the company's development strategy.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 051 «Economics», educational and professional program «Economics and legal support of business». National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The qualification work is devoted to the study of strategic management of the enterprise on the example of the Zhytomyr Butter Factory Joint-Stock Company. The paper examines the theoretical aspects of strategic management, including its economic essence, stages of development, factors of formation and legal regulation. The second section assesses the state of strategy implementation at a specific enterprise by analyzing technical and economic indicators, financial status and strategic analysis of the environment. The microenvironment and the enterprise's activities are also studied, the effectiveness of the implemented strategy is analyzed, and the regulatory and legal aspects of the enterprise's functioning are considered. The third section offers ways to improve the company's strategy in view of the instability of economic conditions, considers the improvement of the strategy of a specific company and evaluates the impact of the proposed measures on improving the efficiency of the company's operational strategy. The results of the study can be useful for company management and specialists in the field of strategic management.

Keywords: strategic management, strategy, strategic planning, efficiency, assessment of financial condition, regulatory and legal regulation, improvement of strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Економічна сутність та види стратегій підприємства.....	6
1.2. Етапи розробки стратегії розвитку підприємства.....	10
1.3. Фактори формування стратегії розвитку підприємства	17
1.4. Нормативно-правові засади формування стратегії розвитку підприємства.....	24
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	31
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	31
2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників та фінансового стану підприємства.....	36
2.3. Стратегічний аналіз макро- та проміжного середовища, функціонування АТ «Житомирський маслозавод».....	50
2.4. Аналіз мікросередовища та діяльності підприємства.....	52
2.5. Аналіз ефективності реалізованої стратегії підприємства.....	56
2.6. Нормативно-правові основи функціонування підприємства.....	59
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	65
3.1. Основні напрями вдосконалення стратегії підприємства з огляду на нестабільність економічних умов функціонування.....	65
3.2. Удосконалення стратегії розвитку АТ «Житомирський маслозавод»...	72
3.3. Оцінка впливу запропонованих заходів на підвищення ефективності операційної стратегії підприємства.....	77
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	79
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	82
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах економічної нестабільності та постійних змін в законодавстві, підприємствам дедалі більше потрібно ретельно працювати над розробкою та реалізацією своїх стратегій розвитку. Враховуючи динаміку ринку, конкурентний тиск та необхідність відповідності законодавчим вимогам, з'являється потреба в ефективному економіко-правовому обґрунтуванні стратегій підприємства. З одного боку, важливо, щоб стратегія підприємства була ефективною, орієнтованою на досягнення поставлених цілей і відповідала вимогам ринку. З іншого боку, вона повинна бути відповідною законодавчим нормам і правилам, що регулюють діяльність підприємства в різних сферах: економічній, фінансовій, податковій, екологічній тощо.

Дослідження даної теми стає актуальним, оскільки воно сприяє розумінню важливості взаємодії між економічними та правовими аспектами в процесі розробки та реалізації стратегії підприємства. Розробка ефективної стратегії, яка враховує інтереси бізнесу та відповідає вимогам законодавства, дозволить підприємствам ефективніше функціонувати на ринку, уникати правових ризиків та забезпечити стабільний розвиток в умовах сучасної економічної ситуації.

Багато науковців та практиків, як в Україні, так і за кордоном, активно досліджують питання управління стратегічним розвитком підприємств. У своїх наукових працях вони розглядають практичні та теоретико-методичні аспекти цього процесу. Зокрема, відомі закордонні учені, такі як І. Ансофф, П. Друкер, Д. Куїнн, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон та інші, розкривають методики та стратегії, які призвели до успішного розвитку підприємств у західних країнах. У той же час, вітчизняні вчені, серед яких О. Алимов, О. Амоша, Г. Дмитренко, Л. Довгань, Є. Кузьмін, В. Немцов, В. Пономаренко, З. Шершньова та інші, провели дослідження щодо стратегічного розвитку підприємств.

Проте існують невирішені науково-методичні та теоретичні питання, які стосуються забезпечення процесів управління стратегічним розвитком підприємства. Вирішення цих питань сприятиме ефективному управлінню

стратегічним розвитком підприємств, що підкреслює актуальність обраної теми для дипломної роботи.

Мета і завдання роботи. Метою роботи є розробка практичних рекомендацій і заходів удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі були визначені наступні **завдання**:

- обґрунтувати економічну сутність та види стратегій підприємства;
- розглянути етапи розробки стратегії розвитку підприємства;
- дослідити фактори формування стратегії розвитку підприємства;
- дослідити нормативно-правове регулювання стратегії розвитку підприємства;
- надати загальну характеристику підприємства;
- провести аналіз основних техніко-економічних показників та фінансового стану підприємства;
- провести стратегічний аналіз макро- та проміжного середовища, функціонування підприємства;
- провести аналіз мікросередовища та діяльності підприємства;
- проаналізувати ефективність реалізованої стратегії підприємства;
- дослідити правову базу регулювання об'єкта дослідження;
- обґрунтувати основні напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства;
- удосконалити стратегію розвитку досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати доцільність запропонованих заходів та їх вплив на підвищення ефективності операційної стратегії підприємства.

Об'єкт дослідження - обґрунтування стратегії розвитку АТ «Житомирський маслозавод».

Предмет дослідження - теоретичний і методичний інструментарій організаційно-правового забезпечення стратегії розвитку підприємства.

Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять наукові праці як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, що відносяться до теми дослідження, а також матеріали з періодичних видань.

Інформаційну базу для проведення дослідження становлять Закони України, кодекси, законодавчі акти, постанови та програми КМУ, стандарти, укази Президента України та інші документи нормативно-правового значення, бухгалтерська та фінансова звітність АТ «Житомирський маслозавод».

Дослідження ґрунтується на використанні різноманітних загальнонаукових, аналітично-прогностичних методів, а також методичних прийомів, які були взяті з різних галузей знань.

Практичне значення отриманих результатів становлять пропозиції, щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, і додатків. Текстова частина (без додатків) викладена на 90 сторінках комп'ютерного тексту і містить 14 рисунків, 24 таблиці, 4 формули. Список використаних джерел включає 67 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та види стратегій підприємства

Перетворення економіки вимагає радикальних змін у системі управління на всіх рівнях, включаючи окремі підприємства. Традиційна модель управління, спрямована на дії вищих органів та внутрішні резерви, не відповідає вимогам сучасного ринкового середовища. Управлінська інертність та фокус на внутрішні проблеми гальмують ефективність адаптації до нових економічних умов.

У нестабільних умовах розвитку ринку вітчизняні організації стараються прогнозувати свій майбутній шлях [5]. Наприклад, щоб довести економічну вигідність певного проекту, бізнес може змінити свою діяльність частково або повністю, розробити бізнес-план та включити в нього нові напрямки. У пошуках зміцнення своїх позицій на ринку, більше виробників звертаються до розробки стратегій маркетингу та довгострокових програм розвитку [49].

Маркетингова стратегія вважається найбільш перспективною для практичного застосування, оскільки ґрунтується на систематичному та постійному вивченні потреб цільового ринку [34]. Іншими словами, маркетингова стратегія – це ключовий напрямок у маркетинговій діяльності, який спрямований на досягнення маркетингових цілей стратегічних підрозділів організації. Основна мета маркетингової стратегії полягає в тому, щоб оптимально відповідати можливостям ринку та зовнішнім факторам, що не залежать від даного підприємства.

Маркетингова стратегія, за словами Ф. Котлера, – це систематичне та логічне планування, за допомогою якого підприємство сподівається вирішити свої маркетингові завдання [43]. Маркетингова стратегія охоплює конкретні плани з таргетування ринків, маркетингового комплексу та бюджетування витрат на маркетинг. Ця стратегія визначає точні сегменти ринку, на які підприємство спрямовує свої основні зусилля. Після створення маркетингової

стратегії розробляється докладна програма заходів щодо виробництва та реалізації товару, з встановленням відповідальних осіб, термінів та призначення витрат [42]. Ця програма допоможе скласти бюджет на поточний рік.

Незважаючи на різноманітність визначень стратегії, багато дослідників згодні, що стратегія представляє собою план дій компанії, що деталізується за галуззю, ринком (сегментом) та періодом часу. Стратегія відповідає на питання про те, що потрібно зробити, коли це робити, як це зробити для досягнення цілей компанії та скільки це буде коштувати [12].

Вибір стратегії залежить від позиції, потенціалу та традицій компанії на ринку, характеристик продукту та ситуації на ринку. Велике значення має структура та методи управління компанією, а також особистість керівників та інших учасників управління. Майкл Портер ідентифікував три ключові шляхи формування стратегії [65]. Перший напрямок стосується здобуття лідерства в мінімізації виробничих витрат, що дозволяє компанії здобути значну частку на ринку.

Господарський суб'єкт, що впроваджує цей тип стратегії, має мати добре налагоджену виробничу і постачальну організацію, передові технології і ефективну систему розподілу продукції. Другий тип стратегії – це стратегія диференціації. Диференціація може приймати різні форми: брендовий імідж, визнана технічна перевага, зовнішній дизайн, обслуговування після продажу. Третій напрямок стратегічного розвитку пов'язаний із спеціалізацією виробництва продукції. У цьому випадку покупці готові обрати цей бренд за високу ціну. Компанія, що втілює таку стратегію, повинна мати високий потенціал дослідження та розвитку, а також систему, що забезпечує високу якість продукції.

Стадії розробки стратегії включають аналіз, вибір та визначення стратегічних альтернатив, а також реалізацію стратегії.

Стратегічний аналіз дозволяє оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на розвиток вашого бізнесу. Зовнішнє середовище підприємства включає макро- та мікросередовище. Мікросередовище включає покупців,

постачальників, конкурентів, партнерів та державні органи. Макросередовище складається з факторів, які не безпосередньо пов'язані з підприємством, але мають серйозний вплив на його діяльність [42].

Під час стратегічного вибору визначається місія компанії, встановлюються цілі подальшого розвитку та визначаються шляхи та засоби досягнення цих цілей. На основі результатів стратегічного аналізу формулюються цілі та маркетингові стратегії, а також, в меншій мірі, місія організації.

Стратегічна мета підприємства – це бажаний стан, який можна досягти за допомогою спільних зусиль всіх співробітників протягом певного періоду часу. Зазвичай виділяють три типи цілей: короткострокові (до 1 року), середньострокові (від 1 до 3 років) та довгострокові (понад 3, іноді понад 5 років) [55]. Щоб цілі не лишалися лише на папері, вони повинні відповідати кільком важливим критеріям: вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, взаємопов'язаними, встановлюватися в певні терміни і бути гнучкими. Багато українських підприємств визначають основною метою своєї діяльності отримання прибутку. Впровадження та реалізація стратегії маркетингу починається з операційного маркетингу, що означає детальне опрацювання маркетингового комплексу (marketing-mix), що включає рішення у сфері товарної та цінової політики, стратегії просування та стимулювання [42].

При формуванні будь-якої стратегії важливо враховувати, що успіх підприємства залежить не лише від якісно проробленої стратегії, але також від наявності кваліфікованої управлінської команди, яка об'єднує зусилля керівників і всього колективу та мобілізує творчий потенціал працівників для досягнення стратегічних цілей.

З усього цього випливає, що процес формування стратегії є складним і трудомістким, вимагаючи значних витрат часу, вміння правильно аналізувати ситуацію та креативно мислити. Цей процес розпочинається з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища і завершується оцінкою ефективності прийнятих рішень.

Одним з ключових принципів у розробці стратегії є відповідність кінцевого результату реальним потребам та бажанням споживача. Для досягнення цього підприємство вивчає стан і динаміку споживчого попиту на свою продукцію та використовує отриману інформацію при розробці та прийнятті науково-технічних, виробничих і економічних рішень. У ринкових умовах виникає проблема взаємодії між виробниками промислових товарів і споживачами, обмежена державою. Однак, основними регуляторами ринку є виробники, які визначають, яку продукцію з якими характеристиками і за якими цінами випускати. Для цього компанія повинна вести дослідження ринкових умов, аналізувати процеси маркетингу продукту, розробляти програми виробництва та оновлення продукту, а також підвищувати конкурентоспроможність [34].

Якісно розроблена стратегія може допомогти подолати негативні наслідки невизначеності та мінливості зовнішнього середовища, що впливає на бізнес-рішення, і готувати внутрішні зміни, необхідні для виробництва та ефективної діяльності всієї організації. Розробка стратегії повинна відбуватися на корпоративному рівні, ґрунтуючись на широких дослідженнях та фактичних даних про галузь, ринок та конкуренцію, і враховувати особливості продукції компанії.

Розробка стратегії дозволить підприємству:

- значно розширити базу клієнтів і збільшити обсяги продажів;
- підвищити конкурентоспроможність своєї продукції / послуг;
- впровадити систематичні зміни в існуючі продукти та розробити нові;
- розробити засоби привертання масової аудиторії клієнтів;
- встановити ефективну цінову та продуктову політику;
- налагодити систему контролю за маркетинговими заходами;
- підвищити якість обслуговування клієнтів.

Крім того, розробка стратегії створює надійну методологічну базу для прийняття оперативних рішень і формує єдиний механізм стратегічного планування маркетингової діяльності. Тому внутрішня організація процесу

формування стратегії в підприємстві є важливою складовою виробничого контролю під час виконання планів, що забезпечує систематичну та чітку роботу всіх виробничих підрозділів.

1.2. Етапи розробки стратегії розвитку підприємства

Визначення стратегії компанії в значній мірі залежить від поточного стану організації. У загальному розумінні, стратегія – це основний курс дій організації, реалізація якого спрямована на досягнення довгострокових цілей. Проте таке розуміння «стратегії» вірне лише для найвищих рівнів організації. На нижчих рівнях, стратегія верхнього рівня стає метою, а для вищих рівнів – засобом досягнення цілей. Стратегія може бути використана як інструмент для обґрунтування, формулювання та реалізації довгострокових цілей та завдань різних (виробничих, організаційних, науково-технічних тощо) напрямків [1].

В літературі зустрічається безліч визначень терміну «стратегія». Деякі автори розглядають стратегію як комплексну систему дій, спрямованих на досягнення корпоративної мети. Наприклад, у своїй роботі О. Уокер описує стратегію як вчасно розподілені та згуртовані ринкові ресурси та заходи, спрямовані на виконання завдань фірми на конкретному товарному ринку [2]. Філіп Котлер, відомий експерт у галузі міжнародного маркетингу, стверджує, що стратегія представляє собою ретельно продуману та логічну стратегію вирішення проблеми організацією.

Професор Е.А. Уткін описує стратегію як необхідну складову стратегічного управління та план бізнес-операцій [3]. За його переконанням, головною метою діяльності є підтримка і розвиток виробництва та компанії в цілому.

Деякі автори, зокрема Ж.Ж. Ламбен, розглядають це поняття як складову частину планування маркетингового комплексу. Вони визначають стратегію як розробку для кожного цільового ринку з встановленням стратегічних цілей,

продуктів, каналів збуту, методів просування товарів, цін і бюджету маркетингу [11].

В сучасному бізнес-середовищі поняття «стратегія» часто відноситься до дій компанії щодо сталого розвитку її продукції на ринку, а також до проведення цільового аналізу та планування необхідних заходів [6].

Виходячи з наведених визначень, можна зробити висновок, що стратегія виступає як компонент стратегічного планування.

Шляхом впровадження відповідних заходів досягається постійне зростання конкурентоспроможності підприємства та досягнення інших цілей, що визначаються як головна мета компанії. Також можна виокремити загальні елементи цих визначень:

- це складова стратегічного планування;
- розробка та впровадження необхідних заходів;
- виведення продукції на ринок;
- визначення цільової аудиторії;
- розробка профілю споживача та задоволення його потреб.

Загалом, це визначення можна використовувати для аналізу можливостей компанії, встановлення цілей, розробки майбутніх стратегічних планів, спрямованих на забезпечення довгострокового та сталого розвитку організації та мінімізацію ризиків під час реалізації програм.

Стратегія організації визначає довгострокові цілі та координує діяльність компанії з іншими видами діяльності. Вона спрямована як на задоволення потреб споживачів, так і на створення та збереження конкурентних переваг. Отже, стратегія є ключовою складовою загальної стратегії компанії, яка формулюється у вигляді програми з чітко визначеними цілями і завданнями, досяжними через використання конкретних ресурсів.

Згідно з Ф. Котлером, стратегія має включати три основні елементи:

1. Цільові ринки: ця частина стратегії визначає конкретні сегменти ринку, на які компанія зосереджує свої зусилля.

2. Комплекс маркетингу: вона передбачає розробку конкретних стратегій для таких складових, як нові продукти, зони збуту, реклама, стимулювання продажів, ціноутворення та розподіл товарів.

3. Рівень витрат: це визначення бюджету, необхідного для реалізації усіх раніше зазначених стратегій [9].

Після аналізу різноманітних визначень поняття «стратегія» можна зробити висновок, що кожна організація повинна вибирати підхід до визначення стратегії відповідно до своїх потреб і поставлених цілей.

Аналіз навколишнього середовища є ключовим етапом у стратегічному управлінні, оскільки він становить основу для формулювання місії та цілей компанії, а також для розробки стратегій, спрямованих на досягнення цих цілей. Цей аналіз включає дослідження трьох складових середовища: макросередовища, безпосереднього середовища та внутрішнього середовища організації.

Другим кроком є визначення місії та цілей вашої організації, яке включає три основні підпроцеси:

- формулювання місії компанії, яка чітко визначає сенс існування організації та її головну мету;
- встановлення довгострокових цілей, що відображають бажані результати у майбутньому;
- визначення короткострокових цілей, які встановлюються для досягнення довгострокових цілей та відображають конкретні завдання на найближчий період часу.

Наступним етапом є вибір стратегії, який визначає, як саме компанія буде досягати своїх цілей і якими засобами це буде здійснено. Вибір стратегії передбачає прийняття рішень про те, як розвивати конкретний бізнес або продукт, у якому напрямку має розвиватися організація, яку позицію вона має зайняти на ринку та інші аспекти. Цей процес розробки стратегії виступає ядром стратегічного управління.

Для оцінки стратегічних варіантів розвитку компанії використовуються як прості, так і складні методологічні підходи. Ці методи можна застосовувати окремо або у різних комбінаціях, в залежності від конкретних цілей, що ставляться перед аналізом.

Після вибору стратегії настає фаза реалізації, яка передбачає створення умов, необхідних для успішного втілення обраної стратегії.

Таким чином, імплементація стратегії означає впровадження стратегічних змін, що призводять організацію до готовності реалізувати обрану стратегію. Оцінка та управління процесом реалізації стратегії є заключним етапом у стратегічному управлінні.

Існує широкий спектр теоретичних та практичних підходів до вибору стратегій та їх класифікації. Розглянемо основні типи стратегій (рис.1.1).

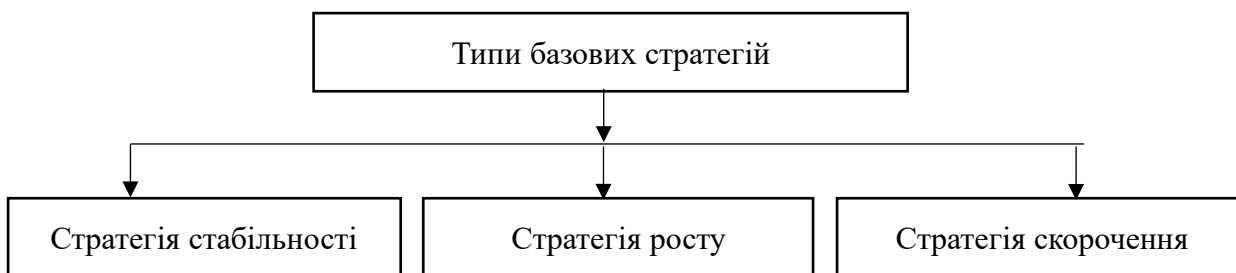


Рис. 1.1. Типи базових стратегій

Джерело: сформовано автором за [7]

Ключовим етапом у виборі стратегії є аналіз та визначення конкурентної переваги компанії на ринку. Коли організація спрямовує свої зусилля на лідерство в зниженні витрат, вона використовує стратегію масового маркетингу, що базується на перевазі у витратних аспектах. Для успішної реалізації цієї стратегії важливо мати значну частку на ринку або інші конкурентні переваги, наприклад, доступ до дешевої сировини.

Згідно з М.М. Алексеевою, базові стратегії можна класифікувати на три категорії: організація може комбінувати різні види стратегій (що характерно для великих компаній), або обрати один тип стратегії.

Характеристика типів базових стратегій

Стратегія	Характеристика
Стратегія стабільності	Великі компанії, які мають значну частку на ринку, використовують стратегію збереження поточних напрямків бізнесу. Ця стратегія виражається в напрямках, спрямованих на уникнення державного контролю і покарання за монополізацію ринку.
Стратегія зростання	Ця стратегія полягає у зростанні компанії через експансію на нові ринки та їх захоплення. Вона особливо актуальна у сферах, де технології швидко змінюються. Організації, що прагнуть до диверсифікації та вийти на ринки, які перебувають у стагнації, використовують цю стратегію. Її можна застосовувати як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.
Стратегія скорочення	Ця стратегія використовується організацією у випадку необхідності перегрупування своїх зусиль після тривалого періоду зростання або для підвищення ефективності, особливо в умовах економічного спаду. У таких випадках компанія вдається до стратегії цілеспрямованого скорочення, встановлюючи цілі на рівні нижчому, ніж досягнуті протягом попереднього періоду.

Джерело: сформовано автором за [7]

Таблиця показує, що стратегія стабільності може бути використана для збереження стану існуючого бізнесу. Це також може бути спробою уникнути державного контролю. Стратегія зростання дозволяє компанії розширюватися за рахунок відкриття нових ринків. Стратегія скорочення є відповідною, коли компанія повинна перенаправити свої зусилля на підвищення ефективності, і в такому випадку встановлюється ціль на рівні нижчому, ніж у попередньому періоді.

Розглянемо стратегії зростання, їх можна розділити на три групи (рис.1.2).

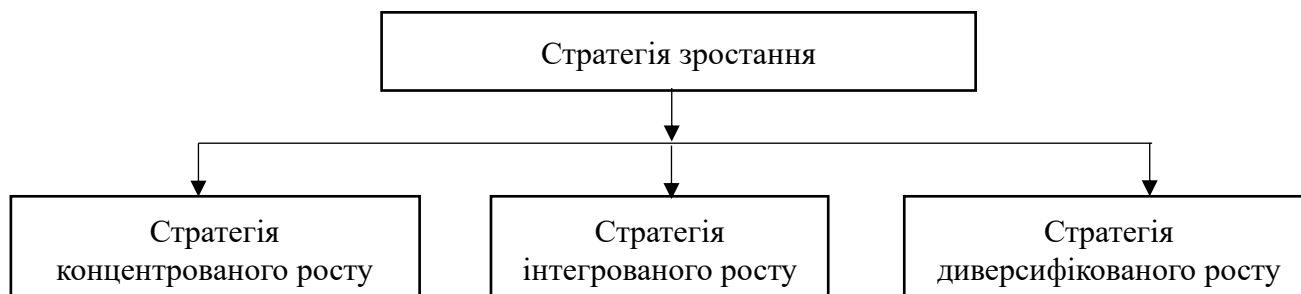


Рис. 1.2. Види стратегій зростання

Джерело: сформовано автором за [7]

Літературні джерела також описують стратегії обмеженого зростання. У цьому випадку цільові показники встановлюються на основі попередніх досягнень з урахуванням інфляції. Ця стратегія застосовується більшістю компаній, особливо коли вони задоволені своїм поточним становищем на ринку. Стратегія обмеженого зростання вважається менш ризикованою.

Таблиця 1.2

Характеристика видів стратегії зростання

Стратегія	Характеристика
Стратегія концентрованого зросту	Ці стратегії стосуються зміни ринку або продукту. У таких випадках організація спрямовує зусилля на поліпшення існуючого продукту або розробку нового в тій же галузі.
Стратегія інтегрованого зростання	Стратегії бізнесу, що передбачають розширення організації за допомогою додавання нових структур, застосовуються у випадках, коли компанія займає сильне положення на ринку і не може скористатися стратегією концентрованого зростання. Такий ріст не суперечить цілям фірми і дозволяє їй ефективно розвиватися.
Стратегія диверсифікованого зростання	Стратегії диверсифікованого зростання використовуються, коли організація стикається з обмеженнями у подальшому розвитку на поточному ринку з наявним продуктом у своїй галузі.

Джерело: сформовано автором за [7]

Отже, стратегії концентрованого зростання відносяться до зміни ринку або продукту шляхом удосконалення існуючого або розробки нового. Стратегії інтегрованого зростання означають розширення організації за рахунок додавання нових структур. А стратегії диверсифікованого зростання використовуються, коли організація зіткнулася з обмеженнями у подальшому розвитку на поточному ринку з наявним продуктом.

Існує 4 типи стратегій скорочення, розглянемо їх більш детально (рис.1.3).

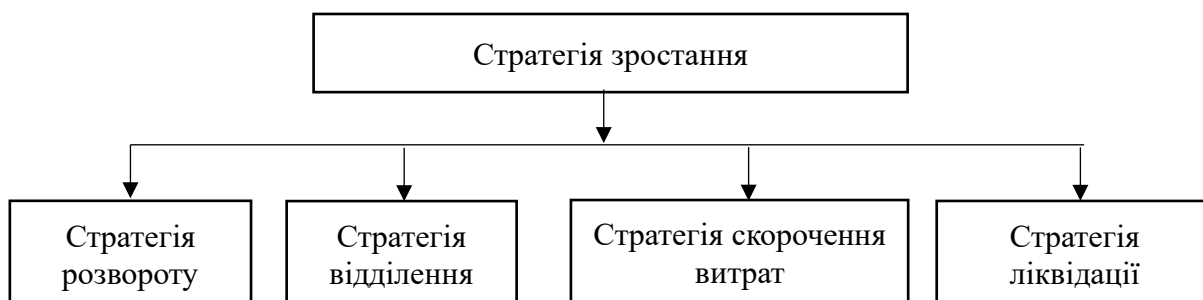


Рис. 1.3. Типи стратегій скорочення

Джерело: сформовано автором за [7]

Також існують стратегії, які комбінують у собі різні підходи, згадані раніше. Ці стратегії можуть використовуватися компаніями, які діють у кількох сферах діяльності.

Особливості типів стратегій скорочення описано у таблиці 1.3. Зазначено, що стратегія «розвороту» застосовується в ситуаціях, коли дії компанії не ефективні, але ще не настала критична точка. Стратегія «філії» використовується, якщо у компанії є декілька напрямків діяльності, і один з них не дає очікуваних результатів. Стратегії «скорочення витрат» спрямовані на зменшення незначних витрат.

Стратегії ліквідації використовуються у випадках, коли діяльність компанії доходить до критичного стану.

Таблиця 1.3

Характеристика типів стратегій скорочення

Стратегія	Характеристика
Стратегія розвороту	Ця стратегія використовується, коли дії компанії не є ефективними, але критична точка ще не досягнута. У таких випадках компанія відмовляється від виробництва неефективних продуктів та зайвої робочої сили. Якщо стратегія успішно застосовується, це може відкрити шлях для подальшого розвитку стратегій зростання.
Стратегія відділення	Ця стратегія використовується, коли компанія має декілька сфер бізнесу, одна з яких не приносить очікуваних результатів. Тоді компанія вирішує позбутися цього напрямку, продавши або перетворивши його у окрему підприємницьку структуру.
Стратегія скорочення витрат	Під час використання цієї стратегії організація шукає можливості зменшення витрат і приймає заходи для скорочення невеликих витрат. Ця стратегія націлена на негайне зниження витрат і має тимчасовий або короткостроковий характер.
Стратегія ліквідації	Ця стратегія використовується, коли досягнута критична точка, після чого активи фірми продаються, а сама організація ліквідується. Ця стратегія вважається найменш бажаною, оскільки призводить до збитків.

Джерело: сформовано автором за [7]

Отже, стратегія спрямована на узгодження і адаптацію всіх аспектів функціонування підприємства таким чином, щоб забезпечити його прогрес та доцільність.

Керівник підприємства повинен розробляти прогнози щодо трьох основних аспектів:

- необхідних інвестицій, які дозволять адаптуватися до змін на ринку або здійснити вступ на нові ринки;
- виробничої програми, яку слід підготувати враховуючи очікувані обсяги замовлень, що залежать від сезонності попиту, маркетингових акцій та інших факторів;
- потреби в оборотних коштах для виконання фінансових зобов'язань.

Основною метою стратегічного планування є ясне та систематичне визначення стратегічних курсів дій компанії на основі аналізу для забезпечення довгострокового розвитку. Ці стратегічні рішення, сформульовані у стратегічному плані, повинні послідовно втілюватися в рішеннях і планах дій.

Розглянувши сутність стратегії, можна зробити висновок, що вона є складовою частиною загального плану розвитку компанії і потребує використання відповідного методу розробки.

Стратегії можуть бути розроблені компанією для різних періодів часу, конкретних ринків або сегментів ринку, а також для кожного продукту з метою відповідності виробничій та комерційній діяльності у відповідності до ринкових умов і можливостей компанії. Це вимагає розробки комплексного маркетингового плану, що охоплює всі ринки та продукти компанії. Це особливо важливо при виході на зовнішні ринки. Таким чином, маркетингова стратегія передбачає вивчення всіх варіантів і альтернатив у сфері підприємницької діяльності, що стосуються довгострокових цілей, та обґрунтування прийняття обґрунтованих бізнес-рішень.

1.3. Фактори формування стратегії розвитку підприємства

Для вибору відповідної стратегії необхідно аналізувати положення вашої компанії на даний момент і зовнішнє середовище, щоб зрозуміти, які кроки потрібно вжити для досягнення мети. Таким чином, стратегічне маркетингове

планування грає ключову роль у правильному виборі та застосуванні відповідних інструментів на різних етапах стратегічного маркетингового плану.

На етапах формування довгострокової стратегії та визначення стратегічних цілей для вирішення ідентифікованих проблем можна користуватися творчими методами, такими як морфологічний аналіз, правило 5W і SMART. Використання цих інструментів дозволяє компаніям прогнозувати своє майбутнє положення, визначати їх роль та місце в ринковому середовищі [58].

Використання аналізу ABC для вибору цільових сегментів дозволяє враховувати два ключових показники: загальний обсяг прибутку або доходу, здобутий від кожного сегменту, та внесок сегмента у покриття загальних витрат на розвиток.

З урахуванням вибраних вами стратегічних міркувань впровадження вищезгаданих інструментів є повністю обґрунтованим, оскільки це найкращий спосіб визначити вашу цільову аудиторію і встановити позиціонування як вашого продукту, так і самої компанії.

Для аналізу конкурентоспроможності підприємства можна використовувати такі інструменти, як модель «П'ять сил конкуренції» М. Портера, матриця ідентифікації конкурентів та багатокутник конкурентоспроможності. Модель М. Портера дозволяє оцінити вплив конкурентних сил на фірму та приймати відповідні рішення на основі цього аналізу (рис. 1.4).

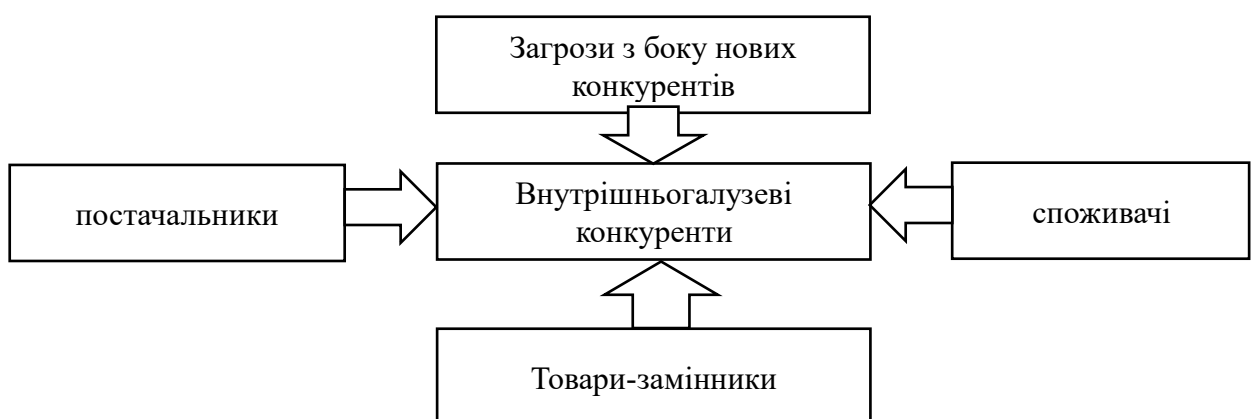


Рис. 1.4. Модель М. Портера «5 сил конкуренції»

Джерело: сформовано автором за [7]

Для вибору оптимальної стратегії розвитку на етапі розробки стратегії можна користуватися різноманітними інструментами, такими як матриці BCG, ADL/LC, GE/McKinsey, «товар-ринок» І. Ансоффа, а також модель ділового аналізу PIMS. Важливо враховувати галузеву специфіку підприємства під час використання цих інструментів для ефективного визначення оптимального напрямку розвитку.

Найефективнішим інструментом для аналізу та розробки стратегічних рішень у сфері управління продуктом і продуктовим портфелем є матриця BCG.

Оцінюйте перспективи та потреби продуктів у вашому портфолію, щоб визначити подальші кроки в управлінні ними. Ретельно аналізуйте ринкову та конкурентну позицію кожного продукту, а також тенденції в галузі щодо зростання або зменшення обсягу продажів. Крім матричної моделі BCG, використовуйте матрицю ADL, щоб відобразити рівень зрілості галузі та позицію продукту в порівнянні з конкурентами. Також враховуйте моделі, що базуються на фазах життєвого циклу продукту, для стратегічного планування, наприклад, промислова матриця Хофера-Шенделя [9].

Використання матриці «GE / McKinsey» дозволяє підприємствам визначити оптимальні зони для розвитку, де вони мають реальний потенціал і продукція найбільш конкурентоздатна. Вони можуть залишатися в середній зоні, яка приваблива або має переваги в конкурентній боротьбі. Також є можливість виходу з несприятливої зони.

Матриця «GE/McKinsey» є одним з найбільш широко використовуваних інструментів аналізу портфеля в міжнародній практиці. Вона демонструє високу гнучкість і може бути адаптована для врахування різних аспектів компаній, розглядаючи їх як продукти. Цей інструмент зазвичай застосовується на проміжному етапі ланцюжка створення вартості. Продукція компанії використовується як корпоративними, так і приватними клієнтами, і кількість учасників ринку зазвичай менша, ніж у великих роздрібних мережах.

Проте, необхідно враховувати, що простота цієї матриці приховує багато аспектів, які слід враховувати, особливо на внутрішньому ринку. Зміни в моделі

можуть стати більш складними, а ризик суб'єктивного оцінювання чинників конкурентоспроможності та привабливості ринку може зростати під час визначення вагових коефіцієнтів і оцінок факторів.

Для розробки своєї стратегії вітчизняні підприємства можуть використовувати матрицю «товар-ринок» І. Ансоффа. Цей інструмент дозволяє розглянути наявні можливості зростання, які вже використовуються підприємством, а також визначити нові напрямки розвитку, враховуючи особливості самого підприємства. У випадку, якщо підприємство має декілька видів діяльності, важливо встановити цілі та стратегії для кожного з напрямків, що є стратегічними бізнес-одинацями (рис.1.5).

продукція \ ринок	існуючий	новий
існуючий	глибоке проникнення на ринок	розвиток ринку
новий	вдосконалення товару	диверсифікаці

Рис. 1.5. Матриця І. Ансоффа

Джерело: сформовано автором за [7]

Після аналізу різних методів формування корпоративної стратегії ми прийшли до таких висновків. Ці методи використовують наступні фактори як основу для визначення відповідного стратегічного напрямку для компанії:

- стан конкурентного середовища, в якому опинилася компанія;
- стратегічна позиція, яку займає організація на ринку;
- темпи та напрямки розвитку ринку збуту;
- потенційна прибутковість вивченого ринку.

Стратегія компанії на сучасному ринку визначається за допомогою широкого спектру інформації, яка враховує багато чинників (дослідження покупців у галузі та їхніх потреб, аналіз стану галузі тощо). При розробці маркетингової стратегії спочатку звертають увагу на такі чотири групи основних факторів:

1. Тенденції попиту та зовнішнього маркетингового середовища (потреби ринку, уподобання споживачів, системи розподілу товарів, правові норми, тенденції у бізнесі, географічні умови).

2. Стан і особливості конкурентної боротьби на ринку, ключові конкуренти та їх стратегії.

3. Ресурси та можливості управління компанії (товарні, фінансові, торговельні, людські, науково-технічні, інформаційні), визначення сильних сторін компанії у конкурентній боротьбі.

4. Основна концепція розвитку компанії, її глобальні цілі та завдання у стратегічних напрямках.

Вибір стратегії компанії залежить від її внутрішніх можливостей і резервів (внутрішнє середовище, таке як наявні ресурси та навички), а також від стану зовнішнього середовища (особливості попиту, конкуренція, законодавчі норми і т. д.).

Між внутрішніми факторами, які впливають на розробку стратегій позиціонування (у тому числі стратегій ціноутворення), входять технології, ресурси та організаційні можливості компанії.

Здатність компанії адаптувати свої рішення до потреб окремих покупців є додатковим чинником, що впливає на вибір стратегії. У випадку, коли фірма спеціалізується на стандартних продуктах, її здатність до адаптації є обмеженою, оскільки для забезпечення конкурентоспроможності необхідно зосередитися на масовому виробництві та зниженні витрат.

Якщо підприємство має гнучку технологію виробництва, що дозволяє реконфігурувати виробничі процеси та персонал для створення різноманітної нестандартної продукції, то така компанія володіє високим рівнем індивідуальності.

Розробка маркетингової стратегії включає кілька етапів, які відрізняються за рівнем організаційного розвитку. На загальнофірмовому рівні формується загальна стратегія, що відображає поєднання стратегічних ліній розвитку та їх можливих напрямків з урахуванням існуючої кон'юнктури ринку. На цьому етапі

широко використовується портфельний аналіз, коли підприємство порівнюється з портфелем, що містить різні можливі напрямки діяльності з власною задачею, ресурсами і оцінкою прибутку. На рівні окремих напрямків діяльності або товарних підрозділів підприємства розробляється стратегія розвитку даного напрямку, пов'язана з розробкою товарних пропозицій і розподілом ресурсів по окремих товарах. Нарешті, на рівні окремих товарів формуються функціональні стратегії, засновані на визначенні цільового сегмента і позиціонуванні конкретного товару на ринку, з використанням різних засобів.

Стратегічне планування включає в себе ряд етапів, які виконуються послідовно (рис.1.6).



Рис. 1.6. Послідовність формування стратегії підприємства

Джерело: сформовано автором за [7]

Аналіз на основі макро- і мікросередовища для вибору цільових споживачів, яких підприємство може обслуговувати ефективніше, ніж конкуренти, включає такі етапи:

- оцінка обсягу попиту та його прогнозування;
- розділення ринку на сегменти;
- визначення конкурентних переваг;
- відбір цільових сегментів;
- потенційне позиціонування товарів на ринку та їх аналіз;
- оцінка позиціонування конкурентних товарів [13].

На цьому етапі проводиться SWOT-аналіз, який полягає у вивченні сильних і слабких сторін діяльності організації з метою адаптації до змінливих умов, а також виявлення можливостей та загроз у зовнішньому середовищі. SWOT-аналіз оцінює, чи має організація достатньо ресурсів для ефективного реагування на загрози, а також які внутрішні недоліки можуть створити проблеми. Для кожної потенційної загрози оцінюється можливий вплив, ускладнення через негативні тенденції або події, що, при відсутності належних маркетингових заходів, можуть призвести до втрати життєздатності продукту або навіть його втрати.

Проводиться аналіз слабких сторін з метою їх перетворення у переваги, враховуючи сприятливі та несприятливі зовнішні умови. Оскільки можливості є привабливими напрямками, на яких конкретна компанія може отримати конкурентну перевагу, оцінюється ймовірність виникнення кожної загрози і можливості, а також їх наслідки для компанії.

Місія компанії, сформульована на основі виявлених сильних і слабких сторін через SWOT-аналіз, визначає її мету, бачення та роль у майбутньому. Це визначає, що крім матеріальних і фінансових ресурсів, компанія також має ідеологію, яка сприяє ефективному функціонуванню суспільства. Ідеологія, як система поглядів і ідей, допомагає об'єднати людей навколо загальних цілей. Правильно сформульована місія здатна створити синергетичний ефект, що підвищить ефективність як окремих працівників, так і всієї компанії в цілому.

1.4. Нормативно-правові засади формування стратегії розвитку підприємства

Стратегічне планування розвитку підприємства пов'язане з рядом нормативно-правових актів, які визначають правила та принципи його діяльності. Серед найважливіших з них можна виокремити такі як:

– Конституція України: визначає основні принципи держави, права та свободи людини та громадян, що є основою для законодавства.

– Господарський кодекс України: встановлює загальні принципи господарської діяльності та процедури щодо створення та управління підприємствами.

– Цивільний кодекс України: регулює цивільні відносини, укладання та виконання договорів.

– Закон «Про захист прав споживачів»: визначає права та обов'язки споживачів та процедури врегулювання спорів.

– Закон «Про захист персональних даних»: встановлює правила обробки особистих даних працівників та клієнтів.

– Закон «Про авторське право і сумісні права»: регулює права інтелектуальної власності.

– Закон «Про Антимонопольний комітет України»: визначає діяльність та повноваження Антимонопольного комітету України.

– Закон «Про захист економічної конкуренції»: регулює економічну конкуренцію та створює умови для справедливої конкуренції на ринку.

Стратегічне управління підприємством є важливою складовою ефективного бізнесу. Процес розробки стратегії повинен відповідати законодавчим нормам та правилам, що регулюють господарську діяльність в Україні.

Значення нормативно-правового регулювання для стратегії підприємства полягає у:

- Врахуванні законодавства при формуванні стратегії, що забезпечує законність та відповідність дій підприємства.

- Зменшенні ризиків через врахування відповідних нормативних актів.

- Підтримці стабільності та конкурентоспроможності підприємства шляхом виконання правових вимог.

- Підвищенні довіри споживачів та інвесторів через дотримання законодавства.

- Відображенні соціальної відповідальності підприємства у виконанні нормативно-правових вимог.

Україна має ряд ключових нормативно-правових актів, які визначають умови та рамки для функціонування підприємств і впливають на формування їх стратегій. До найважливіших з них відносяться:

- Кодекс України про працю: регулює відносини між працівниками та роботодавцями.;

- Господарський кодекс України: встановлює загальні принципи господарської діяльності та правові відносини між суб'єктами господарювання;

- Податковий кодекс України: визначає систему оподаткування та обов'язки платників податків;

- Цивільний кодекс України: регулює цивільні відносини, у тому числі укладення та виконання договорів;

- Закон України «Про захист прав споживачів»: встановлює права та обов'язки споживачів та підприємств;

- Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища»: регулює відносини у сфері охорони довкілля та екології;

- Закон України «Про Антимонопольний комітет України»: встановлює положення про діяльність Антимонопольного комітету;

- Закон України «Про захист економічної конкуренції»: регулює конкуренцію на ринку та захищає інтереси підприємств і споживачів.

Під час розробки стратегії підприємства необхідно враховувати ці нормативно-правові акти та забезпечувати їх виконання у процесі діяльності. Строге дотримання законодавства сприяє стабільності бізнесу, підвищенню довіри споживачів та інвесторів, зниженню ризиків та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Нормативно-правове регулювання має свої принципи, які є важливі для врахування в контексті стратегії підприємства, а саме:

- Пріоритетність дотримання законодавства: забезпечення стабільності діяльності підприємства базується на першочерговому виконанні законів та нормативно-правових актів.

- Адаптація до змін: оскільки законодавство постійно змінюється, важливо враховувати ці зміни та адаптувати стратегію підприємства відповідно до них.

- Узгодженість з іншими напрямками стратегії: нормативно-правове регулювання повинне взаємодіяти з іншими аспектами стратегії підприємства, такими як економічні, технічні та соціальні.

- Відповідність міжнародним стандартам: підприємство повинно дотримуватися не лише внутрішньодержавного законодавства, а й міжнародних стандартів для успішної інтеграції на міжнародному ринку.

Можна стверджувати, що нормативно-правове регулювання є необхідним елементом стратегії підприємства, оскільки воно впливає на всі аспекти його діяльності. Дотримання законодавства сприяє забезпеченню стабільності, зменшенню ризиків та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, нормативно-правове регулювання відіграє ключову роль у формуванні стратегії підприємства, оскільки воно гарантує виконання різних дій та операцій у відповідності з правом і забезпечує їх законність.

Принципи нормативно-правового регулювання впливають на формування стратегії підприємства через:

- Встановлення обмежень: законодавство встановлює обмеження на діяльність підприємства, які потрібно враховувати та шукати шляхи їх обходу під час формування стратегії.

– Регулювання конкуренції: правила конкуренції на ринку визначаються законодавством, що впливає на стратегію підприємства, зокрема на його ринкову стратегію та рекламну політику.

– Забезпечення соціальної відповідальності: законодавство встановлює вимоги щодо соціальної відповідальності підприємства, які враховуються при формуванні соціальної стратегії.

– Правова захищеність: нормативно-правове регулювання забезпечує захист підприємства від правопорушень та незаконних дій інших суб'єктів господарювання, що дозволяє захистити його інтереси та права на ринку.

Також важливо відзначити, що нормативно-правове регулювання стратегії підприємства є динамічним і змінюється в залежності від політичних, економічних та соціальних умов. Зміни в законодавстві можуть вплинути на стратегію та розвиток підприємства, тому важливо для нього постійно відстежувати та адаптувати свою стратегію до змін у правовому середовищі.

Успішна реалізація стратегії підприємства передбачає не лише відповідність нормативно-правовим вимогам, а також врахування моральних, етичних та екологічних стандартів. Підприємство повинно здійснювати свою діяльність без порушення прав людини, не завдаючи шкоди навколишньому середовищу та враховуючи інтереси суспільства в цілому.

Підприємство має приділяти увагу дотриманню законодавства та регулювання, розуміти їх вплив на власну діяльність і гнучко адаптувати свою стратегію до змін у цьому контексті. Врахування моральних, етичних та екологічних норм є також ключовим компонентом успішної стратегії підприємства. Дослідники аналізують нормативно-правові основи стратегії підприємства з різних точок зору, враховуючи різні аспекти даної проблеми.

Стратегія підприємства повинна відповідати низці нормативних актів, які регулюють процес її розробки, затвердження та впровадження. Серед основних документів, що мають значення для стратегічного керівництва, можна виокремити:

– Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження форм та Порядку подання і затвердження стратегічного плану розвитку, звіту про виконання стратегічного плану розвитку та інформації про затвердження стратегічних планів розвитку суб'єктів господарювання державного сектору економіки та їх виконання», від 01.09.2022 №2897.

– Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Порядку розробки та затвердження стратегії розвитку підприємства», від 05.08.2020 № 695.

– Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», від 23.02.2006 № 31, ст. 268 .

– Закон України «Про захист економічної конкуренції», від 11.01.2001 № 12, ст.64.

– Закон України «Про захист персональних даних», від 01.06.2010 № 34, ст. 481.

– Кодекс України про адміністративні правопорушення, від 07.12.1984 року.

– Кодекс цивільного захисту України, від 02.10.2012 року.

Ці нормативні акти містять вимоги та положення, які повинні бути враховані підприємством при розробці та впровадженні стратегії для забезпечення її ефективності та відповідності законодавству.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Проведене дослідження теоретичних основ стратегії розвитку підприємства дозволило зробити такі висновки:

Основна мета стратегічного планування полягає в створенні чіткого і системного опису стратегічних виборів, зроблених підприємством після аналізу, з метою забезпечення його довгострокового розвитку. Ці вибори, відображені в

стратегічному плані, мають бути послідовно реалізовані у відповідних рішеннях і програмах дій.

Після вивчення сутності стратегії стає зрозумілим, що вона є необхідною складовою загального плану розвитку підприємства, яка потребує виважених та обґрунтованих методів розробки.

Підприємство може розробляти стратегію для конкретного ринку, сегмента ринку або навіть для окремих товарів на певний період часу, враховуючи ринкову ситуацію та власні можливості. Це вимагає створення комплексного плану, який охоплює всі ринки та товари підприємства, що стає особливо важливим при виході на зовнішні ринки. Таким чином, стратегія передбачає ретельне вивчення всіх можливих альтернатив та варіантів у сфері підприємницької діяльності з урахуванням довгострокових цілей та обґрунтування їх для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, можна стверджувати, що включення нормативно-правового регулювання є ключовим в аспекті стратегії підприємства, оскільки воно має великий вплив на всі аспекти його діяльності. Виконання вимог законодавства сприяє забезпеченню стабільності, зниженню ризиків та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, важливу роль у формуванні стратегії підприємства відіграє нормативно-правове регулювання, оскільки воно гарантує правомірність та відповідність різноманітних дій і робіт, пов'язаних з діяльністю підприємства, законодавчим нормам.

Також важливо відзначити, що нормативно-правове регулювання стратегії підприємства є динамічним і піддатливим змінам у політичному, економічному та соціальному середовищі. Зміни в законодавстві та регулюванні можуть вплинути на розвиток підприємства та його стратегію, тому підприємство має постійно відстежувати та адаптувати свою стратегію до цих змін.

Успішна реалізація стратегії підприємства потребує не лише виконання нормативно-правових вимог, а й урахування моральних, етичних та екологічних принципів. Підприємство повинно забезпечувати діяльність, яка не порушує

прав людини, не завдає шкоди навколишньому середовищу та враховує загальні інтереси суспільства.

Підприємство повинно дотримуватися законодавства та регулювання, розуміти їх вплив на свою діяльність та гнучко адаптувати свою стратегію до змін у цьому середовищі. Врахування моральних, етичних та екологічних норм також є ключовим фактором успішної стратегії підприємства. Дослідження нормативно-правових основ стратегії підприємства проводиться з різних поглядів, приділяючи увагу різним аспектам цього питання.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика підприємства

АТ «Житомирський маслозавод» має свою історію, яка почалася в 1981 році з введення в експлуатацію цехів по виробленню вершкового масла, сухого обезжиреного молока та морозива. Проте вже в 1976 році почалася комплексна реконструкція Житомирського м'ясокомбінату в рамках десятирічного плану розвитку народного господарства СРСР. У складі Житомирського виробничого об'єднання молочної промисловості маслозавод разом з іншими заводами маслоробної та молочної промисловості був важливою складовою. Після отримання незалежності України маслозавод перейшов у комунальну власність Житомирської області, а згодом був реорганізований у формі орендного підприємства. У 1996 році він був приватизований та перетворений у акціонерне товариство.

В середині 90-х років український ринок морозива зазнав конкуренції через продукцію з Польщі, яка виходила вперед на ринку. Проте введення нового мита раптово зупинило поставки і відкрило широкі можливості для українських виробників. Житомирський маслозавод, який вже мав проблеми з переповненням регіонального ринку, використав цей вакуум для розширення своєї діяльності на весь країни та навіть на міжнародний рівень, включаючи країни Європи, Ізраїль, Японію та США [46].

Слід зазначити, що молочна галузь, в якій функціонує підприємство, стикається з складними економічними умовами, оскільки основні постачальники – сільгосп підприємства та особисті селянські господарства – не завжди відповідають технологічним стандартам переробки молока.

На сучасний момент ця компанія виступає найбільшим виробником морозива в Україні, розширивши свою діяльність на виробництво пакетного

молока, молочних продуктів та заморожених напівфабрикатів. Використання повністю автоматизованих технологій дозволяє підприємству забезпечувати високу якість продукції. Увесь асортимент відповідає міжнародним стандартам якості. Основна інформація про цю компанію наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація підприємства АТ «Житомирський маслозавод»

Назва компанії	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»
Організаційно-правова форма	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Дата реєстрації	14.08.1995
ЄДРПОУ	00182863
Адреса	10002, Житомирська обл., м. Житомир, вул.Івана Гонти, буд. 4
Телефон	Телефон 1: 0412422902 Телефон 2: 0412422942 Факс: 0412422905
Почта	patznmz@rud.ua
Співробітники	1169 робітників
Керівник	Рудь Петро Володимирович

Джерело: сформовано автором за [67]

Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» спеціалізується на наступних напрямках діяльності:

- обробка молока і виробництво сиру (основна сфера);
- виробництва морозива;
- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- інші види переробки і консервування фруктів і овочів;
- інші види роздрібної торгівлі продуктами харчування у спеціалізованих магазинах;
- ресторани та послуги з доставки продуктів харчування [28].

Основний обсяг продажів продукції Товариства базується на дистрибуційних угодах. Найбільшими покупцями, які складають не менше 5% у загальному об'ємі продажів, є ТОВ «Айс Тім» (9%), ТОВ ТФ «Рудь» (9%), ТОВ «АТБ Маркет» (8%) та ФОП Дячун В.Г. (7%). Угоди з цими покупцями

стосуються постачання молочної продукції та заморожених овочів. Основними ризиками в діяльності Товариства є значна залежність від банківських кредитів, скорочення сировинної бази, нестабільна якість сировини та високі витрати на виробництво. З метою захисту своєї діяльності та розширення виробничих можливостей та ринків збуту, менеджмент розглядає різноманітні стратегії.

Організаційну структуру АТ «Житомирський маслозавод» представлено на рисунку 2.1.

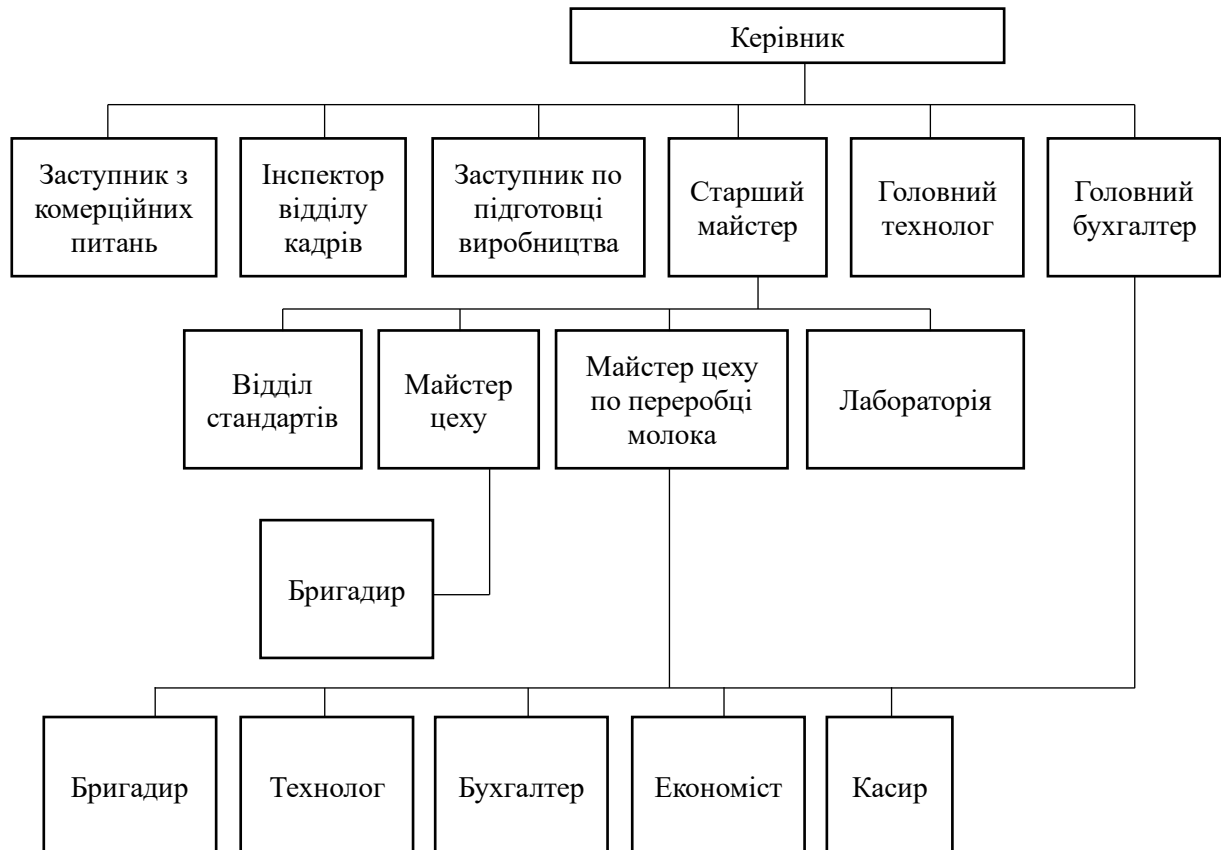


Рис. 2.1. Організаційна структура управління АТ «Житомирський маслозавод»

Джерело: сформовано автором за [28]

Компанія постійно працює над розширенням виробництва, впровадженням інноваційних технологій та асортименту продукції, а також розширює ринки збуту. Особлива увага зосереджується на якості сировини, яка надходить для подальшої переробки. Конкуренція серед переробних підприємств дуже велика, і компанія активно пристосовується до вимог ринку, дотримуючись його правил.

Житомирський маслозавод має значну перевагу завдяки добре налагодженій системі закупівлі сировини. Взаємодія з постачальниками базується на чесності та відповідальності у розрахунках за поставлену сировину. Підприємство також забезпечує максимальний контроль якості на всіх етапах виробництва, починаючи від заготівлі молока і закінчуючи випуском готової продукції. Ціни на молочну продукцію змінюються в залежності від сезону. Найвищі ціни спостерігаються з вересня по січень, а з лютого-березня поступово зменшуються. Найнижчі ціни на молочні продукти формуються влітку – в червні-серпні.

Молочна промисловість є однією з провідних галузей у сфері харчової та переробної промисловості, і вона формує досить об'ємний ринок. Це пояснюється тим, що молочна продукція займає важливе місце у харчуванні споживачів. Доля витрат на молочні продукти складає 15% від загальних витрат на харчування. Однією з ключових проблем розвитку молочного ринку є питання забезпечення сировиною. Головними постачальниками для Товариства є Роганська картонна фабрика (упаковка), Есаром Юкрейн (інгредієнти) та INTERFOOD (кокосове масло), чії питомі ваги становлять відповідно 1%, 3% та 5% від загального обсягу.

Підприємство займає лише 3% частку на ринку вершкового масла в Україні. Основними конкурентами є такі бренди, як ТМ «Яготинське», ПрАТ «Дживальдис», ТМ «Ферма», ТМ «Молокія», а також інші компанії. Список конкурентів наведено у таблиці 2.2.

Підприємство бере на себе повну відповідальність за якість та безпеку своєї продукції, а також вплив на екологію. Досягнення цих цілей буде забезпечуватися за допомогою наступних заходів:

- планування розвитку та модернізації виробництва на основі використання маловідходних та безвідходних технологій, що забезпечать енерго- та ресурсозбереження;

- постійне вдосконалення, регулювання та перегляд цілей і завдань системи якості, безпеки продукції та екологічного менеджменту, з

використанням вимог стандартів ISO 9001:2008, ISO 22000:2005, ISO 14001:2004;

– розроблення та поетапне впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів та їх інтеграції з існуючою системою управління відповідно до вимог ISO 9001:2008, ISO 14001:2004.

Таблиця 2.2

Ринок вершкового масла в Україні за 2023 рік

№	Найменування підприємства	Всього вершкового масла, яке випускається в Україні, %
1	ТМ «Яготинське»	10
2	ПрАТ «Дживальдис»	9
3	ТМ «Ферма»	7
4	ТМ «Молокія»	7
5	ТОВ «Гранд-Молпродукт»	6
6	ТОВ «DaNene»	6
7	ТОВ «Президент»	5
8	АТ «Житомирський маслозавод»	3
9	Інші	47

Джерело: сформовано автором за [28]

Компанія планує впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог ISO 22000:2005 для виробництва сухого знежиреного молока та морозива. Ця система передбачає постійну ідентифікацію, оцінку та контроль ризиків, пов'язаних з безпекою харчових продуктів. Стратегічні плани компанії включають збільшення обсягів виробництва, приваблення нових клієнтів та покращення якості продукції. Компанія активно дбає про задоволення потреб і вимог кожного споживача. Для цього в рамках інтегрованої системи управління розроблені спеціальні програми, такі як «гаряча» лінія для зворотного зв'язку зі споживачами, сторінка споживача на веб-сайті gud.ua, маркетингові дослідження (анкетування) та дегустації продукції.

Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод», що відоме також як компанія «Рудь», є провідним виробником морозива, фасованого вершкового масла, заморожених продуктів та основним постачальником кисломолочних

продуктів на ринку Житомирської області. Продукція цієї компанії не лише задовольняє потреби споживачів, але й перевищує їхні очікування.

У АТ «Житомирський маслозавод» використовується лінійно-функціональна структура управління, що ґрунтується на ієрархічній організації управлінських процесів за функціональними ланками (виробництво, постачання і збут, бухгалтерський облік, кадри та інше). Така організаційна структура дозволяє ефективно розподіляти обов'язки, при якому лінійні керівники приймають управлінські рішення та контролюють їх виконання, а функціональні підрозділи забезпечують консультації, інформування, організацію та планування, що виконує роль консультаційного апарату для лінійних керівників [67].

АТ «Житомирський маслозавод» є головним виробником морозива на українському ринку, контролюючи близько 30% загального обсягу продажів морозива в країні. Проте щодо вершкового масла ситуація менш вдала, з підприємством займає лише 9-е місце на ринку, що становить всього 3%. Головними конкурентами в цьому сегменті є ТМ «Яготинське», ПрАТ «Дживальдис» та ТМ «Ферма». Крім того, на заводі виробляється продукція із незбираного молока та сухе збиране молоко. Організаційна структура управління підприємства ґрунтується на лінійно-функціональній системі.

2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників та фінансового стану підприємства

Аналіз техніко-економічних показників та фінансового стану підприємства є важливою складовою стратегічного управління, спрямованого на ефективне функціонування та розвиток підприємства. Цей аналіз дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, визначити потенційні можливості для покращення продуктивності та конкурентоспроможності, а також виявити можливі ризики та проблемні аспекти у діяльності підприємства.

Для здійснення фінансового аналізу діяльності АТ «Житомирський маслозавод» застосовуються техніко-економічні показники (табл. 2.3).

За даними, поданими у таблиці, виробництво товарної продукції на АТ «Житомирський маслозавод» зросло на 31,25% протягом періоду 2020-2022 років. Протягом трьох років спостерігається позитивна тенденція до збільшення виробництва товарної продукції. Кількість реалізованої продукції за цей період зросла на 115,27% або на 139113,5 тис. грн, що свідчить про високий попит на продукцію АТ «Житомирський маслозавод».

У 2022 році на підприємстві спостерігалось зниження чисельності персоналу на 13,27%, зменшившись з 339 працівників у 2020 році до 294 працівників у 2022 році. Це можна розглядати як негативне явище для підприємства.

Продуктивність праці на одного працівника у 2022 році склала 766,9 тис. грн/чол, що становить збільшення на 113,18% порівняно з 2020 роком.

Середньорічна вартість основних засобів протягом 2020-2022 років скоротилась на 22,13%. Значення коефіцієнта зносу основних засобів свідчить про поліпшення стану матеріально-технічної бази підприємства. Протягом аналізованих трьох років цей показник показував тенденцію до зниження, а в 2022 році становив 1,35%, що на 0,19% вище, ніж у 2020 році.

Протягом 2020-2022 років показник віддача основних засобів підприємства зросла на 74,22%. Це свідчить про те, що на АТ «Житомирський маслозавод» протягом аналізованого періоду підвищилася ефективність використання основних засобів.

Протягом аналізованого періоду фонд оплати праці на підприємстві збільшився на 20,65% і показав позитивну динаміку зростання. Це позитивно впливає на мотивацію працівників, незважаючи на постійне скорочення їх чисельності. Внаслідок цього ми спостерігаємо позитивну динаміку в середньорічній заробітній платі працівників за 2020-2022 роки, яка також мала тенденцію до збільшення.

Таблиця 2.3

Техніко-економічні показники АТ «Житомирський маслозавод» за 2020-2022 рр.

Показники	Од. виміру	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення за роками					
					2021/2020		2022/2021		2022/2020	
					+/-	%	+/-	%	+/-	%
1.Виробництво основної продукції	тис.т	10,232	12,56	13,429	+2,328	+22,75	+0,869	+6,92	+3,2	+31,25
2.Товарна продукція (ТП) в діючих цінах	тис.грн	121954,23	175731,56	225469,56	+53777,33	+44,1	+49738	+28,3	+103515,33	+84,88
3.Реалізована продукція		120686	173706	259799,5	+53020	+43,93	+86093,5	+49,56	+139113,5	+115,27
4.Чисельність персоналу	чол.	339	294	294	-45	-13,27	0	0	-45	-13,27
5. Продуктивність праці 1-го працівника	тис.грн/ чол	359,751	597,73	766,9	+237,979	+66,15	+169,17	+28,3	+407,15	+113,18
6. Фонд оплати праці	тис.грн	39375	41460	47504	+2085	+5,3	+6044	+14,58	+8129	+20,65
7.Середньомісячна заробітна плата	грн	9679,2	11751,7	13464,85	+2072,5	+21,41	+1713,15	+14,58	+3785,65	+39,11
8.Середньорічна вартість основних засобів (ОЗ)	тис.грн	8977	8142	6990	-835	-9,3	-1152	-14,15	-1987	-22,13
9. Коефіцієнт зносу ОЗ	%	1,54	1,44	1,35	-0,1	-6,49	-0,09	-6,25	-0,19	-12,34
10. Віддача ОЗ	грн/грн	14,43	18,53	25,14	+4,1	+28,41	+6,61	+35,67	+10,71	+74,22
11. Озброєність ОЗ	грн/ чол	26,48	27,69	23,78	+1,21	+4,57	-3,91	-14,12	-2,7	-10,2
12.Середньорічна вартість оборотних активів	тис.грн	24717	25503	31964	+786	+3,18	+6461	+25,33	+7247	+29,32
13.Коефіцієнт оборотності оборотних активів	к-т	5,24	5,92	5,5	+0,68	+12,98	-0,42	-7,09	+0,26	+4,96
14.Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	106865	127292	141002	+20427	+19,11	+13710	+10,77	+34137	+31,94
15.Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	-11509	-19308	-4489	+7799	+67,76	-14819	-76,75	+7020	+61

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ Житомирський маслозавод

У 2021 році порівняно з 2020 роком середньомісячна заробітна плата зросла на 21,41%, а у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зростання становило 14,58%. У 2022 році середньомісячна заробітна плата склала 13464,85 грн, що на 39,11% більше, ніж у 2020 році. Якщо врахувати динаміку продуктивності праці на АТ «Житомирський маслозавод», можна зробити висновок, що на підприємстві ефективно функціонує мотиваційний механізм. Показник озброєності основних засобів також має тенденцію як до збільшення (з 2020 по 2021 рік), так і до зменшення (з 2021 по 2022 рік). Зокрема, з 2020 по 2021 рік цей показник зріс на 4,57%, що було спричинено скороченням чисельності працівників на підприємстві.

Аналіз середньорічної вартості оборотних активів на АТ «Житомирський маслозавод» показує, що цей показник динамічно зростає протягом 2020-2022 років.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів за аналізований період відображає нерівномірну динаміку. Зокрема, у 2021-2022 роках відбулося зниження цього показника, при чому протягом цього дворічного періоду він скоротився на 7,09%. Ця тенденція є негативною і свідчить про потребу у поліпшенні стратегії управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та іншими оборотними активами на розглянутому підприємстві.

Протягом 2020-2022 років собівартість реалізованої продукції підприємства зросла. Загалом, за цей період показник збільшився на 31,94%. Зменшення собівартості продукції можливе за рахунок кількох заходів, таких як розширення обсягів виробництва для повнішого використання виробничих потужностей, оптимізація витрат на виробництво шляхом підвищення продуктивності праці, ефективне використання ресурсів (сировини, матеріалів, енергії, палива, обладнання), а також мінімізація невиробничих витрат та виробничого браку.

Протягом 2020-2022 років діяльність АТ «Житомирський маслозавод» збиткова. Відтак, у 2022 році підприємство зазнало збитку у розмірі 4489 тис.

грн. Це є негативним сигналом і вимагає негайних заходів. Однак протягом трьох років (2020-2022 роки) збитковість підприємства зменшилася на 61%, що свідчить про певний прогрес у фінансовій діяльності підприємства.

Аналіз техніко-економічних показників за 2020-2022 роки АТ «Житомирський маслозавод» дозволило зробити висновок, що у 2021 році підприємство пережило кризовий період з невтішними показниками. У 2022 році ці показники ще більше погіршилися. Отже, в майбутньому підприємству слід активно оптимізувати свій фінансовий стан з метою досягнення прибутковості.

Розглянемо аналіз показників ділової активності АТ «Житомирський маслозавод» за період з 2020 по 2022 рік (табл. 2.4).

На основі обчислень видно, що коефіцієнт оборотності активів зростав протягом 2020-2022 років, збільшившись на 16,71%. Це свідчить про позитивну тенденцію, що вказує на ефективне використання ресурсів підприємства.

Хоча коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс у 2020-2021 роках, у період 2021-2022 років цей показник зменшився на 7,09%, що можна вважати негативним для підприємства.

Протягом періоду аналізу коефіцієнт оборотності запасів підприємства збільшився на 10,02%. Рух цього показника виглядав так: у 2020-2021 роках відбулося зростання на 28%, а у 2021-2022 роках відбулося зниження на 14,04%.

Протягом 2020-2022 років період оборотності запасів зменшився на 9,05%. У 2020-2021 роках спостерігалось зниження цього показника, а у 2021-2022 роках – зростання. Такі зміни свідчать про неефективний контроль у формуванні та використанні запасів.

У 2022 році коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості становив 9,45, що на 15,02% нижче, ніж у 2020 році. Така тенденція не є сприятливою для діяльності АТ «Житомирський маслозавод».

Таблиця 2.4

Показники ділової активності АТ «Житомирський маслозавод» у 2020-2022 роках

Назва показника	Роки			Відхилення					
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021		2022/2020	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт оборотності активів	3,83	4,46	4,47	+0,63	+16,45	0,01	0,22	+0,64	+16,71
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,24	5,92	5,5	+0,68	12,99	-0,42	-7,09	+0,26	+4,96
Коефіцієнт оборотності запасів	10,18	13,03	11,2	+2,85	+28	-1,83	-14,04	+1,02	+10,02
Оборотність запасів	35,35	27,62	32,15	-7,73	-21,87	+4,53	+16,4	-3,2	-9,05
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,12	10,17	9,45	-0,95	-8,54	-0,72	-7,08	-1,67	-15,02
Оборотність дебіторської заборгованості	32,39	35,4	38,08	+3,01	+9,29	+2,68	+7,57	+5,69	+17,57
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	14,94	13,06	12,73	-1,88	-12,58	-0,33	-2,53	-2,21	-14,79
Оборотність кредиторської заборгованості	24,1	27,57	28,28	+3,47	+14,4	+0,71	+2,58	+4,18	+17,34
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	17,95	5,69	5,65	-12,26	-68,3	-0,04	-0,7	-12,3	-68,52

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ Житомирський маслозавод

Протягом 2020-2022 років термін оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 17,57%. Ця динаміка свідчить про неефективну стратегію управління дебіторською заборгованістю підприємства. Також це означає, що підприємство затримується у виході коштів від своїх дебіторів на більш тривалий період.

Протягом трьох років показник коефіцієнта кредиторської заборгованості на АТ «Житомирський маслозавод» зменшився на 14,79%. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості не перевищує значення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості. Це означає, що підприємство не використовує кошти, отримані від кредиторів, для фінансування своїх дебіторів, і частина грошей не використовується фірмою для фінансування інших операцій.

Термін оборотності кредиторської заборгованості показує тенденцію до збільшення, збільшившись у 2022 році на 38,08% у порівнянні з 2020 роком. Це означає, що компанія використовує фінансові ресурси постачальників і підрядників протягом більш тривалого періоду часу, що сприяє зниженню потреби у позиковому капіталі.

Зменшення коефіцієнта оборотності власного капіталу свідчить про неефективність діяльності підприємства. Протягом трьох років цей показник зменшився на 68,52%, що вказує на невдачі в оптимізації роботи компанії.

Для оцінки фінансової стійкості АТ «Житомирський маслозавод» проведемо аналіз за відповідними показниками, які представлені в таблиці 2.5.

Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт фінансової незалежності показав стійке зростання, досягнувши свого найвищого рівня у 2022 році (0,791). Цей показник демонструє позитивну тенденцію протягом трьох років, збільшившись на 271,36% або на 0,578 одиниць.

Коефіцієнт фінансової залежності показав позитивну динаміку, досягнувши значення 1,264 у 2022 році. Протягом трьох років спостерігається стійка тенденція до зниження цього показника, зменшившись на 73,05% за вказаний період.

Таблиця 2.5

Показники оцінки фінансової стійкості АТ «Житомирський маслозавод» у 2020–2022 роках

Назва показника	Роки			Відхилення					
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021		2022/2020	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,213	0,784	0,791	+0,571	+268,08	+0,007	+0,89	+0,578	+271,36
Коефіцієнт фінансової залежності	4,69	1,275	1,264	-3,415	-72,81	-0,011	-0,86	-3,426	-73,05
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	0,302	0,538	0,629	+0,236	+78,15	+0,091	+16,91	+0,327	+108,28
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом)	0,176	0,44	0,442	+0,264	+150	+0,002	+0,45	+0,266	+151,14
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	5,69	2,275	2,264	-3,415	-60,02	-0,011	-0,48	-3,426	-60,21
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	1,38	0,75	0,575	-0,63	-45,65	-0,175	-23,33	-0,805	-58,33
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	2,007	0,276	0,233	-1,731	-86,25	-0,043	-15,58	-1,774	-88,39
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,078	0,714	0,743	+0,792	-1015,38	+0,029	+4,06	+0,821	-1052,56
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	1,265	0,314	0,237	-0,951	-75,18	-0,077	-24,52	-1,028	-81,26
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,751	0,699	0,649	-0,052	-6,92	-0,05	-7,15	-0,1	-13,58

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ Житомирський маслозавод

Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості демонструє позитивну тенденцію протягом трьох років, збільшившись на 108,28% за період з 2020 по 2022 рік.

У 2022 році найвищий показник коефіцієнта фінансової стійкості, який становить 0,442, вказує на недостатню здатність підприємства АТ «Житомирський маслозавод» забезпечити свою загальну заборгованість власним капіталом у довгостроковій перспективі. Цей показник має тенденцію до збільшення, що підкреслює нестабільність фінансового положення підприємства у майбутньому.

За період з 2020 по 2022 рік, коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику) відображав як негативну тенденцію, так і від'ємні значення. Зменшення цього показника на 60,21% вказує на зниження рентабельності власного капіталу підприємства протягом цього періоду.

Протягом трьох років аналізу коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом АТ «Житомирський маслозавод» демонструє певну фінансову нестійкість. Хоча значення показника залишається в межах норми, проте швидка тенденція до його зниження є побіжною. За аналізований період з 2020 по 2022 рік, цей показник втратив 56,33% свого вихідного рівня. Це свідчить про те, що підприємство може зазнати складнощів у забезпеченні неперервного виробничо-збутового процесу без короткострокового та довгострокового позикового капіталу. В умовах обмежених можливостей для повернення таких коштів, операційний процес може бути призупинений.

Аналіз коефіцієнта маневреності власного капіталу вказує на те, що у підприємства достатньо власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних коштів. Однак, незважаючи на позитивні значення показника, тенденція його зниження протягом 2020-2022 років є негативною, адже він скоротився на 88,39%.

Значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами у 2020 році становило від'ємне число (-0,078), але за аналізований період цей показник зріс на 0,821. Це свідчить про те, що підприємство набуло фінансової незалежності від зовнішніх кредиторів.

Порівняно із аналізованим періодом, коли коефіцієнт зріс на 81,26%, стрімке зменшення співвідношення необоротних і власних коштів свідчить про зниження залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів. Це може вказувати на певне збільшення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт довгострокових зобов'язань не відповідає нормативним значенням у діапазоні 0,2-0,3, що є показником неефективного управління довгостроковими зобов'язаннями на АТ «Житомирський маслозавод». Найвище значення цього коефіцієнта спостерігається у 2020 році (0,751), а найнижче - у 2022 році (0,069), що виходить за межі прийнятого стандарту і вказує на недоцільне управління довгостроковими зобов'язаннями на підприємстві.

В результаті проведеного аналізу виявлено, що фінансове становище АТ «Житомирський маслозавод» є нестійким. Для виправлення цієї ситуації та покращення фінансового управління на підприємстві необхідно вжити ряд заходів з метою оптимізації політики управління.

Система управління персоналом має забезпечувати оптимальний баланс між процесами оновлення та збереження кадрів, а також їхнього якісного і кількісного розвитку відповідно до потреб організації. Для досягнення ефективної кадрової політики важливо використовувати стратегічне управління персоналом, враховуючи його етапи, і призначати конкретні кадрові заходи для кожної стратегії організації.

Необхідність і значимість планування та організації процесу підбору та розстановки кадрів сприятимуть підвищенню продуктивності праці та загальної ефективності діяльності організації.

Розглянемо склад та організаційну структуру персоналу АТ «Житомирський маслозавод» (таблиця 2.6).

З даних у таблиці 2.6 можна зробити висновок, що середньорічна кількість персоналу на АТ «Житомирський маслозавод» зменшувалася щороку. У 2020-2021 роках спостерігалось значне зменшення персоналу на 13,27%, але в 2021-2022 роках скорочення персоналу не відбулося.

Таблиця 2.6

Динаміка та структура персоналу АТ «Житомирський маслозавод» у 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення					
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021		2022/2020	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
1. Середньоспискова чисельність усього, чол.	339	294	294	-45	-13,27	0	0	-45	-13,27
2. Промислово-виробничий персонал, у т.ч.	316	274	273	-42	-13,29	-1	-0,36	-43	-13,61
у % до середньоспискової чисельності	93,22	93,2	92,86	-0,02	-0,02	-0,34	-0,36	-0,36	-0,39
2.1. Робітники, чол.	241	209	208	-32	-13,28	-1	-0,48	-33	-13,69
у % до середньоспискової чисельності	71,09	71,09	70,75	0	0	-0,34	-0,48	-0,34	-0,48
2.2. Службовці, чол.	6	5	5	-1	-16,67	0	0	-1	-16,67
у % до середньоспискової чисельності	1,77	1,7	1,7	-0,07	-3,95	0	0	-0,07	-3,95
2.3. Керівники, чол.	27	23	23	-4	-14,81	0	0	-4	-14,81
у % до середньоспискової чисельності	7,96	7,82	7,82	-0,14	-1,76	0	0	-0,14	-1,76
2.4. Спеціалісти, чол.	42	37	37	-5	-11,9	0	0	-5	-11,9
у % до середньоспискової чисельності	12,39	12,59	12,59	+0,2	+1,61	0	0	+0,2	+1,61
3. Непромисловий персонал, чол.	23	20	21	-3	-13,04	+1	+5	-2,00	-8,7
у % до середньоспискової чисельності	6,78	6,8	7,14	+0,02	+0,29	+0,34	+5	+0,36	+5,31
3.1. Робітники, чол.	17	15	16	-2	-11,76	+1	+6,67	-1	-5,88
у % до середньоспискової чисельності	5,01	5,1	5,44	+0,09	+1,80	+0,34	+6,67	+0,43	+8,58
3.2. Службовці, чол.	6	5	5	-1	-16,67	0	0	-1	-16,67
у % до середньоспискової чисельності	1,77	1,7	1,7	-0,07	-3,95	0	0	-0,07	-3,95

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ Житомирський маслозавод

Протягом аналізованого періоду, особливо у 2021-2022 роках, зафіксовано найнижчий показник персоналу на рівні 294 чоловік. Загальне зменшення кількості працівників становить 13,57%. Це зменшення спостерігалось як серед промислових робітників (13,61%), так і серед непромислового персоналу (8,7%) протягом всього періоду дослідження. Ця тенденція може бути пояснена великою мобільністю персоналу на підприємстві. Скорочення персоналу було рівномірним і стосувалося різних категорій працівників.

Аналізуючи дані з таблиці 2.7, видно, що втрати працівників на АТ «Житомирський маслозавод» внаслідок природних причин за роками майже не змінюються через невелику кількість працівників.

Частка працівників, які залишають підприємство за власним бажанням, зменшується з 2020 року і досягає 79,01% у 2022 році. Це вказує на позитивну тенденцію. Наприклад, у 2020 році цей показник становив 81 особу, що свідчить про ефективну роботу з управління персоналом на підприємстві.

Кількість нових працівників, які були прийняті на роботу, зменшилась до 23 осіб у 2022 році, у порівнянні з 42 особами у 2020 році. Це пов'язано з загальною тенденцією скорочення персоналу на підприємстві.

Кількість працівників, які були звільнені на АТ «Житомирський маслозавод», демонструє подібну тенденцію, і за аналізований період цей показник зменшився на 74,16%.

Згідно з даними у таблиці 2.8, можна зазначити, що коефіцієнт прийому працівників скоротився на 0,05 (або 36,86%) через загальне скорочення працівників на харчовому підприємстві.

Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт звільнення працівників знизився на 70,2%.

Зниження коефіцієнту обороту прийому є негативним сигналом для підприємства, оскільки відображає менший інтерес працівників у працевлаштуванні на ньому. У той же час, зменшення коефіцієнту обороту звільнення є позитивним явищем, що свідчить про стабільність підприємства і його здатність забезпечувати належним чином кваліфікованим персоналом.

Рух трудових ресурсів на АТ «Житомирський маслозавод» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення за роками					
				2021/2020		2022/2021		2022/2020	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Прийнято на підприємство (осіб)	42	29	23	-13	-30,95	-6	-20,69	-19	-45,24
Вибуло з підприємства (осіб), у т.ч.:	89	74	23	-15	-16,85	-51	-68,92	-66	-74,16
- на навчання	2	3	1	+1	+50	-2	-66,66	-1	-50
у % до загальної кількості осіб, які вибули з підприємства	2,25	4,05	4,35	+1,8	X	+0,3	X	+2,1	X
- у Збройні сили України	2	4	1	+2	+100	-3	-75	-1	-50
у % до загальної кількості осіб, які вибули з підприємства	2,25	5,41	4,35	+3,16	X	-1,06	X	+2,1	X
- на пенсію і за іншими причинами	3	9	3	+6	+200	-6	-66,67	0	0
у % до загальної кількості осіб, які вибули з підприємства	3,37	12,16	13,04	+8,79	X	+0,88	X	+9,67	X
- за власним бажанням	81	56	17	-25	-30,86	-39	-69,64	-64	-79,01
у % до загальної кількості осіб, які вибули з підприємства	91,01	75,68	73,91	-15,33	X	-1,77	X	-17,1	X
- за порушення трудової дисципліни	1	2	1	+1	+100	-1	-50	0	0
у % до загальної кількості осіб, які вибули з підприємства	1,12	2,7	4,35	+1,58	X	+1,65	X	+3,23	X
Середньоспискова чисельність працюючих (чол.)	339	294	294	-45	-13,27	0	0	-45	-13,27

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ Житомирський маслозавод

Динаміка показників руху персоналу АТ «Житомирський маслозавод» у 2020-2022 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення за роками					
				2021/2020		2022/2021		2022/2020	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт обороту з прийому	0,12	0,1	0,08	-0,03	-20,38	-0,02	-0,21	-0,05	-36,86
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,26	0,25	0,08	-0,01	-4,13	-0,17	-0,69	-0,18	-70,2
Коефіцієнт плинності	0,26	0,24	0,07	-0,01	+5,66	-0,17	-0,69	-0,18	-71,17
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,47	0,39	1	-0,08	-16,96	+0,61	+1,55	+0,53	+111,9
Коефіцієнт постійності кадрів	0,61	0,65	0,84	+0,04	+5,88	+0,19	+0,3	+0,23	+37,48

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ Житомирський маслозавод

Зменшення коефіцієнта плинності кадрів на 71,17% за аналізований період є позитивним сигналом у веденні успішної господарської діяльності. Це свідчить про те, що колектив АТ «Житомирський маслозавод» створює умови та заходи, які забезпечують збереження працівників у складі підприємства.

За аналізований період з 2020 по 2022 рік, коефіцієнт постійності зріс на 37,48%. Це свідчить про те, що були реалізовані конкретні заходи для збереження персоналу на підприємстві.

Загальний висновок з аналізу показників управління кадровим складом підприємства є позитивним. Однак, варто відзначити негативний аспект різкого скорочення персоналу у 2020-2021 роках. Це скорочення може бути результатом введення більш ефективних автоматизованих процесів або реструктуризації кадрового управління. Однак, внаслідок цього скорочення середня заробітна плата працівників значно зросла.

2.3. Стратегічний аналіз макро- та проміжного середовища, функціонування АТ «Житомирський маслозавод»

В сучасних умовах конкурентного бізнесу стратегічний аналіз макро- та проміжного середовища є невід'ємною частиною успішного функціонування будь-якого підприємства. Акцент на зовнішні чинники та внутрішні ресурси стає визначальним у визначенні стратегії розвитку та досягненні конкурентних переваг.

У цьому контексті проведений аналіз макро- та проміжного середовища АТ «Житомирський маслозавод» має вирішальне значення для визначення можливостей та загроз, з якими стикається підприємство. Цей аналіз дозволяє виявити ключові тенденції на ринку, прогнозувати зміни в законодавстві та економічних умовах, а також оцінити конкурентну ситуацію.

В таблиці 2.9. представлений PEST-аналіз діяльності АТ «Житомирський маслозавод».

PEST-аналіз діяльності АТ «Житомирський маслозавод»

Фактори	Значення на стратегію діяльності підприємства
Політичні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміни у податковому законодавстві. Зниження ставки податку на прибуток підприємства завдяки Податкового кодексу. 2. Посилення державного галузевого регулювання. 3. Гальмування економічних реформ. 4. Недосконалість законодавчої бази. 5. Політична криза в країні. 6. Повномасштабне вторгнення Росії проти України.
Економічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі відсотки за кредитами. 2. Високі ціни на матеріали та сировину. 3. Коливання курсу валют. 4. Високі темпи інфляції та зниження купівельної спроможності населення. 5. Падіння темпів виробництва.
Соціальні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність і потенційна кількість робочої сили. 2. Кваліфікаційні характеристики робочої сили. 3. Відданість покупців продукції. 4. Нові вдосконалені послуги на більш високому рівні.
Технологічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прискорення темпів науково-технічного процесу. 2. Скорочення життєвого циклу технологій. 3. Упровадження нових технологій.

Джерело: сформовано автором за [47]

Отже, можна визначити, що АТ «Житомирський маслозавод» перебуває під значним впливом зовнішнього середовища, яке складається з різноманітних факторів. Незважаючи на те, що підприємство не може контролювати ці фактори, воно має активно стежити за їх змінами та адаптуватися до нових умов. Перш ніж дати остаточну оцінку потенціалу підприємства, слід детально розглянути його асортиментну політику, а також аналізувати продукцію та послуги, які воно пропонує на ринку. Ці аспекти визначають ефективність його господарської діяльності і важливі для подальшого розвитку підприємства.

2.4. Аналіз мікросередовища та діяльності підприємства

У цьому розділі проводиться аналіз мікросередовища та діяльності АТ «Житомирський маслозавод» з використанням відповідних методів та інструментів. Досліджується вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на функціонування підприємства.

Аналіз мікросередовища є ключовим етапом у стратегічному плануванні підприємства. Він дозволяє зрозуміти сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити можливості для подальшого розвитку та удосконалення. Впродовж цього розділу ретельно вивчаються всі аспекти мікросередовища, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства, з метою забезпечення ефективності його функціонування.

На підставі наведеної характеристики та проведеної загальної оцінки стану діяльності АТ «Житомирський маслозавод» визначаються його слабкі та сильні сторони. Матриця SWOT-аналізу для АТ «Житомирський маслозавод» наведена у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз АТ «Житомирський маслозавод»

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ослаблення позицій фірм конкурентів; 2. Зростання економіки; 3. Активізація попиту; 4. Можливість горизонтальної і вертикальної інтеграції; 5. Зростання доходів населення; 6. Обслуговування додаткових груп споживачів; 7. Розширення асортименту продукції, що має попит; 8. Збільшення частки ринку; 9. Позитивні тенденції розвитку цільового ринку; 10. Можливість розширення виробничих ліній підприємства; 11. Впровадження нових технологій для вдосконалення якості продукції; 12. Поява нових постачальників сировини. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміни у законодавстві; 2. Зростання конкурентного тиску; 3. Значний податковий тиск; 4. Кризовий стан тваринницької галузі, скорочення поголів'я КРХ; 5. Низька платоспроможність населення; 6. Нестабільна політична ситуація; 7. Неприятливі демографічні зміни; 8. Зростання цін на сировину, вантажні перевезення, енергоресурси, паливо; 9. Нестійкість сировинної бази, низькі надой молока; 10. Залежність функціонування підприємства від сезонності сільськогосподарського виробництва; 11. Повільний рух реформ

Продовження таблиці 2.10

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Впізнанність компанії на регіональному ринку; 2. Постійне підвищення рівня автоматизації виробництва; 3. Наявність ключових компетенцій; 4. Професійний менеджмент; 5. Значні обсяги продажу продукції; 6. Постійна робота по контролю і поліпшенню якості продукції; 7. Постійне підвищення кваліфікації персоналу і керівників; 8. Впровадження нових технологічних ліній; 9. Добре налагоджені контакти з постачальниками і покупцями; 10. Високий професіоналізм і внутрішня культура працюючого персоналу; 11. Сучасні методи управління; 12. Введення додаткової, господарської діяльності компанії, що приносить додатковий прибуток	1. Дефіцит обігових коштів; 2. Неефективна система стимулювання праці; 3. Велика текучість кадрів; 4. Порушення умов зберігання та якості сировини; 5. Недостатня наявність сировинної бази; 6. Відсутність стабільності і ритмічності постачання; 7. Невеликий асортимент; 8. Невизначений імідж; 9. Низький бюджет рекламної компанії; 10. Короткострокові перспективи розвитку; 11. Низький коефіцієнт оновлення виробничого устаткування; 12. Відсутність маркетингових досліджень

Джерело: сформовано автором за [47]

Аналіз взаємозв'язку між можливостями компанії та її сильними сторонами (поле СиМ) дозволяє зробити наступні висновки:

– для використання можливостей, таких як ослаблення позицій конкурентів та зростання економіки, активізація попиту та зростання доходів населення, необхідно задіяти ключові компетенції, високий рівень управління та постійне підвищення кваліфікації персоналу та керівників;

– реалізація можливостей горизонтальної та вертикальної інтеграції, обслуговування додаткової групи клієнтів, а також поява нових постачальників сировини, сприяє введенню додаткової господарської діяльності, що приносить додатковий прибуток та збільшує впізнаваність компанії на ринку;

– можливість розширення виробничих ліній, впровадження нових технологій та розширення асортименту продукції реалізуються завдяки таким сильним сторонам, як значні обсяги продажів, добре налагоджені контакти з постачальниками і покупцями, високий рівень автоматизації виробництва,

постійна робота по контролю та поліпшенню якості продукції, а також високий професіоналізм та внутрішня культура працюючого персоналу.

Аналіз пар, розташованих в полі «СлМ», приводить до наступних висновків: невеликий асортимент, неясний імідж, обмежений бюджет рекламних заходів та відсутність досліджень, пов'язаних з низьким рівнем маркетингової діяльності, є потенційними слабкими сторонами компанії.

Для вирішення зазначених слабких сторін необхідно вдосконалити управління маркетинговою діяльністю та використовувати доступні можливості: зростання доходів населення, обслуговування нових груп клієнтів, розширення асортименту продукції з врахуванням попиту, збільшення частки ринку. Також варто враховувати позитивні тенденції на цільовому ринку та можливість появи нових постачальників сировини (молока), що покращить сировинну базу та забезпечить стабільне постачання.

Зростання економіки, підвищення попиту та збільшення доходів населення сприяють поліпшенню фінансового стану підприємства, допомагають подолати дефіцит обігових коштів і забезпечують можливість відновлення виробничого обладнання. Якщо пара знаходиться в полі «СиЗ», стратегія повинна передбачати використання ресурсів компанії для усунення загроз. Для пар, розташованих в полі «СлЗ», компанія повинна розробляти стратегію, яка дозволить не лише позбутися слабкостей, а й спробувати запобігти загрозам.

Аналіз взаємозв'язку між сильними сторонами компанії та загрозами зовнішнього середовища вказує на необхідність таких заходів:

- покращення професійного менеджменту та використання сучасних методів управління для протидії таким ризикам, як зміни в законодавстві, високий рівень оподаткування, політична нестабільність та повільність у реформуванні;

- розвиток ключових компетенцій, розширення господарських діяльностей компанії для додаткового прибутку, підвищення впізнаваності на регіональному ринку для зменшення конкурентного тиску та адаптації до низької платоспроможності населення та несприятливих демографічних змін;

– забезпечення ефективних взаємин з постачальниками та клієнтами, підвищення професіоналізму та внутрішньої культури персоналу для подолання впливу кризових ситуацій у галузі тваринництва, а також адаптації до зростання цін на сировину, транспортні послуги, енергоресурси та паливо, поліпшення сировинної бази та зменшення залежності від сезонності сільськогосподарського виробництва.

Паралельно з розглядом загроз у сфері зовнішнього середовища («СлЗ»), важливо враховувати, що внутрішні слабкості організації можуть поглиблювати ці загрози. Тому компаніям, таким як АТ «Житомирський маслозавод», слід активно відслідковувати потенційні загрози і намагатися уникнути їх, використовуючи наявні сильні сторони. Однак найоптимальніше рішення – працювати над усуненням внутрішніх слабкостей, які можуть стати критичними у разі настання зазначених загроз.

Для зменшення впливу конкурентного тиску, кризових умов у галузі тваринництва, зростання цін на сировину та енергоресурси, а також для зменшення залежності від сезонності сільськогосподарського виробництва та підсилення внутрішніх слабкостей, необхідно розробити чітку стратегію компанії. Це включає в себе створення цілеспрямованої асортиментної політики, вдосконалення організації маркетингових заходів та збільшення маркетингового бюджету.

На основі результатів SWOT-аналізу для досягнення вибраних цілей АТ «Житомирський маслозавод» рекомендовано прийняти наступні стратегії ведення бізнесу.

По-перше, пріоритетною стратегією є концентроване зростання, зокрема посилення позиції на ринку. Для реалізації цієї стратегії потрібно прикласти значні маркетингові зусилля.

Другою рекомендованою стратегією є стратегія скорочення витрат. Основною метою цієї стратегії є пошук можливостей для зменшення витрат на кожному етапі виробничої діяльності, від закупівлі сировини та матеріалів до отримання прибутку через оптимізацію процесів у всьому ланцюзі створення

цінності. Тобто всі зусилля компанії спрямовані на зменшення різноманітних видів витрат і проведення відповідних заходів для їх зменшення.

2.5. Аналіз ефективності реалізованої стратегії підприємства

В сучасних умовах конкурентного бізнесу важливо не лише розробити стратегію, але й забезпечити її успішну реалізацію та ефективне впровадження. Аналіз ефективності реалізованої стратегії підприємства є критичним етапом у процесі стратегічного управління, який дозволяє оцінити досягнуті результати, визначити ступінь відповідності цілей та досягнень, ідентифікувати проблемні сфери та можливості для подальшого вдосконалення. У цьому розділі буде проведений аналіз ефективності стратегії підприємства з урахуванням поставлених цілей, вибраних стратегій, а також досягнених результатів. Детальний огляд ключових показників та визначення впливу стратегії на фінансові, ринкові та операційні показники допоможе визначити переваги та недоліки управління стратегією, а також намітить шляхи для подальшого розвитку та удосконалення бізнесу.

Основними показниками прибутковості діяльності підприємства є показники рентабельності(збитковості). Їх значення порашовані в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка приросту показників рентабельності (збитковості) АТ «Житомирський маслозавод» у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2020/ 2021	2022/ 2021
Рентабельність валового прибутку, %	+21,19	+18,53	+24,64	-2,66	+6,11
Рентабельність операційної діяльності, %	-4,0	-2,79	+2,1	1,21	4,89
Маржа чистого прибутку (збитку), % <i>Net margin, %</i>	-8,89	-12,79	-2,55	-3,9	10,24
Рентабельність(збитковість) виробництва, %	-113,54	-225,57	-59,33	-112,07	166,24
Рентабельність (збитковість) активів, %	-30,64	-57,07	-12,27	-26,43	44,8
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	-159,47	-72,8	-14,43	86,67	58,37

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «Житомирський маслозавод»

Слід відзначити негативну динаміку розрахованих показників рентабельності (збитковості) діяльності АТ «Житомирський маслозавод». Наприклад, у 2022 році спостерігається зростання як рентабельності валового, так і операційного прибутку, що свідчить про позитивні тенденції в фінансових показниках підприємства (див. рис. 2.2), однак протягом 2020-2021 років підприємство зазнало збитків від операційної діяльності, відповідно рентабельність операційної діяльності була від'ємною -4,0% та -2,79% відповідно.

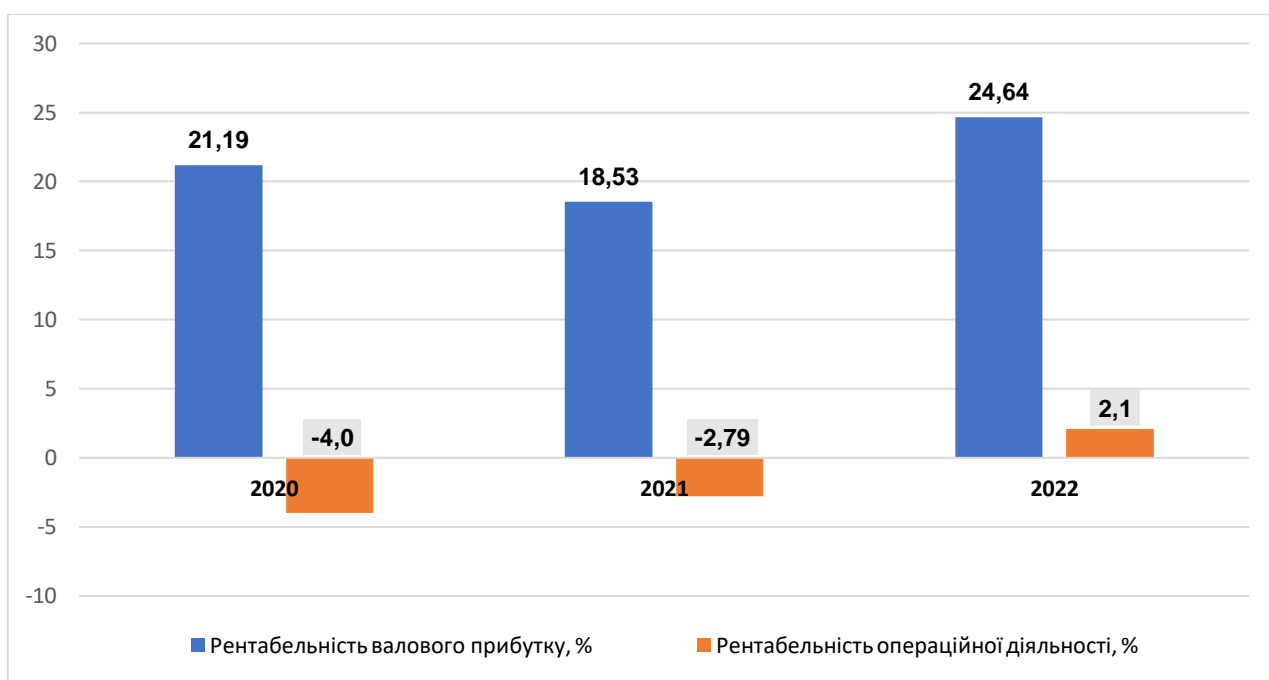


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності (збитковості) валового і операційного прибутку АТ «Житомирський маслозавод» у 2020-2022 рр.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ Житомирський маслозавод

Маржа чистого прибутку (збитку) (див. рис. 2.3) визначається як відношення чистого прибутку (збитку) до обсягу продажів. Цей показник показує частку виручки, яка залишається після врахування всіх витрат протягом певного періоду. Крім того, він дозволяє прогнозувати, на скільки збільшиться чистий прибуток компанії при зростанні обсягу продажів на одиницю валюти. Нормативне значення цього показника становить більше 1%, і для

АТ «Житомирський маслозавод» воно знаходиться за межами цієї норми з постійною тенденцією до зниження.

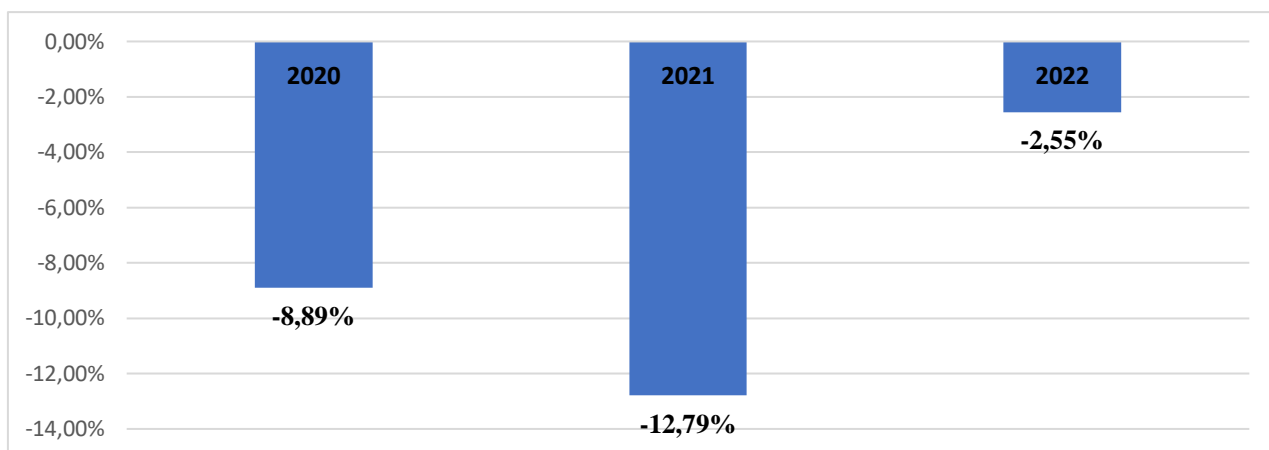


Рис. 2.3. Динаміка показника маржі чистого прибутку (збитку) АТ «Житомирський маслозавод» у 2020-2022 рр.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ Житомирський маслозавод

Рентабельність (збитковість) виробництва у 2021 році також досягла високого рівня -225,57%. Це дозволяє зробити висновок, що собівартість продукції значною мірою не компенсується за рахунок прибутку, отриманого від операційної діяльності.

Рентабельність (збитковість) активів визначається як відношення чистого прибутку (або збитку) до середньорічної суми активів. Цей показник не має єдиного нормативного значення і потребує аналізу в динаміці, порівняння з показниками конкурентів та іншими компаніями з аналогічними обсягами активів чи доходу. Високе від'ємне значення рентабельності (збитковості) активів для АТ «Житомирський маслозавод» свідчить про не ефективне управління активами на підприємстві. У 2020 році збитковість активів підприємства склала 30,64%, у 2021 році - 57,07%. У 2022 році ситуація покращується за рахунок скорочення збитків та збільшення вартості активів.

Рентабельність власного капіталу є ключовим показником для власників, оскільки він відображає зростання їхнього добробуту протягом аналізованого періоду. Розрахунок цього коефіцієнта дозволяє аналізувати зміни в прибутковості, а вищі значення вказують на більшу вибудованість компанії та

здатність генерувати чистий прибуток на одиницю власного капіталу. Зниження цього показника свідчить про втрачання здатності підприємством до формування прибутковості для власників. Однак зниження власного капіталу, наприклад через викуп акцій, може призвести до збільшення цього коефіцієнта. Також високий рівень боргу сприяє збільшенню показника, оскільки це свідчить про використання компанією кредитного капіталу як джерела фінансування. У випадку АТ «Житомирський маслозавод» зростання збитковості капіталу відбувається як за рахунок зростання чистих збитків, так і за рахунок росту власного капіталу.

Отже, аналіз показників рентабельності (збитковості) АТ «Житомирський маслозавод» дозволяє зробити висновок про низьку ефективність управління формуванням прибутку на підприємстві. На основі цього можна зазначити, що подальше збільшення обсягу прибутку на підприємстві можливе шляхом:

- збільшення обсягів виробництва та реалізації товарів;
- оптимізація витрат на виробництво продукції;
- розумне формування цінової політики;
- ефективна укладення договорів з постачальниками, посередниками та покупцями;
- підвищення якості виробленої продукції;
- постійний аналіз ринкових умов, поведінки споживачів та конкурентів, а також проведення наукових досліджень.

2.6. Нормативно-правові особливості функціонування підприємства

Розвиток бізнесу залежить від його прибутковості та вимагає проведення певних заходів:

- впровадження збалансованої державної політики щодо діяльності цих підприємств;

- розширення можливостей доступу до фінансових, трудових та інших ресурсів;
- розвиток інфраструктури, що підтримує малий та середній бізнес;
- покращення системи управління та прийняття рішень;
- включення цих підприємств у реалізацію державних та місцевих проектів;
- залучення їх до участі в проектах місцевих органів виконавчої влади;
- посилення ролі місцевого самоврядування у підтримці цього сектору бізнесу [52].

Діяльність підприємств в Україні забезпечується через наявність господарського законодавства, яке включає відповідні закони та інші нормативні акти, що регулюють господарську діяльність.

Нормативно-правове забезпечення діяльності малих та середніх підприємств є ключовим аспектом соціально-економічного життя України. Сьогодні це забезпечення реалізується через численні нормативні акти. Однак спостерігається тенденція до зменшення темпів зростання кількості таких підприємств, що свідчить про недостатність і недосконалість нормативно-правового середовища. Це може бути однією з причин обмеженого розвитку цього сектору, який має бути однією з основних сил, що сприяють створенню та збереженню малих та середніх підприємств [60].

Діяльність АТ «Житомирський маслозавод» регулюється рядом законів та нормативно-правових актів, що визначають правові рамки для функціонування цього підприємства.

Законодавчі акти, які визначають правила та умови для функціонування досліджуваного об'єкта, представлені у таблиці 2.12.

Серед загальних кодифікованих законодавчих актів України виділяються Господарський та Цивільний кодекси, які класифікуються відповідно до кола осіб, на які вони поширюються. Крім того, існують статусні закони, що визначають правове положення конкретних видів підприємств у всіх галузях економіки, такі як ЗУ «Про господарські товариства», ЗУ «Про інвестиційну

діяльність» та інші. Також існує спеціальне законодавство, яке стосується захисту від недобросовісної конкуренції, інноваційної та інвестиційної діяльності [17].

Таблиця 2.12

Нормативно-правове забезпечення АТ «Житомирський маслозавод»

№	Назва документа	Вид документа	Дата прийняття	Основні положення	Нормативні документи, що регулюють подібну сферу суспільних відносин
1	2	3	4	5	6
1.	Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні	Закон України	22.03.2012 №461 8-IV	Цей закон розглядає економічні та правові принципи державної політики, яка спрямована на підтримку діяльності малих та середніх підприємств і організацій.	Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні»
2.	Про національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні	Закон України	21.12.2000 №215 7-III	Національна програма підтримки розвитку малого підприємництва в Україні.	Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні»
3.	Про державну реєстрацію юридичних осіб, а фізичних осіб – підприємців та громадських формувань	Закон України	15.05.2003 №755-IV	Цей закон встановлює правила, які стосуються процедури державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців.	Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань»

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6
4.	Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності	Закон України	06.09.2005 №280 6-IV	Цей закон описує та встановлює організаційно-правові основи для дозвільної системи в діяльності малих та середніх підприємств і організацій. Він також визначає процедури та порядок функціонування дозвільних органів, які мають право видачі документів з дозволу на проведення певних видів діяльності.	
5.	Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності	Закон України	04.04.2007 №877 -V	Цей закон описує організаційно-правові аспекти, загальні принципи та процедуру проведення державного контролю у сфері господарської діяльності. Він також визначає повноваження органів державного контролю та їх посадових осіб.	

Поза нормативно-правовими актами, які стосуються регулювання діяльності підприємства в контексті зовнішнього середовища, існують внутрішні нормативні документи, що застосовуються лише в межах самого підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Внутрішні нормативні документи АТ «Житомирський маслозавод»

Назва документу	Номер	Що регулює у діяльності суб'єкта господарювання
1	2	3
Статут	22801/16	Цей статут виступає як основний документ на підприємстві і регулює загальні правові та економічні принципи організації, діяльності та ліквідації Акціонерного товариства «Житомирський маслозавод». Він є єдиним установчим документом Товариства, і його умови є обов'язковими для засновників, всіх акціонерів, посадових осіб органів управління і Ревізійної комісії, працівників та осіб, що представляють інтереси Товариства у правових відносинах.

Продовження таблиці 2.13

1	2	3
Колективний договір	21587/16	Цей колективний договір є угодою між колективом Орендного підприємства «Житомирський маслозавод», виробниками товарів та громадянами, які придбали державне майно за майновими сертифікатами, зареєстрованими Житомирською обласною державною адміністрацією Житомирської області 25 березня 1996 року. Метою укладення цього договору є регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин, а також узгодження інтересів працівників, власників та органів управління, які їх представляють.
Правила внутрішнього трудового розпорядку	7136/13	Цей документ призначений для забезпечення дисципліни та вдосконалення якості та ефективності праці, а також раціонального використання робочого часу працівниками Акціонерного товариства «Житомирський маслозавод». Він введений на основі рішення загальних зборів акціонерів підприємства.
Штатний розпис	113.044.3	Документ відображає організаційну структуру та персональний склад Акціонерного товариства «Житомирський маслозавод», включаючи інформацію про кількість відділів, кадровий склад, розміри заробітної плати, посади, обов'язки та інші деталі, що стосуються зон відповідальності працівників.
Положення про структурний підрозділ	11.12/16	Даний документ нормує функціонування внутрішніх підрозділів на рівні підприємства, сприяє аналізу результатів їх діяльності, встановлює завдання, обов'язки, права та відповідальність працівників.
Положення про систему планування та бюджетування	135	Дане положення відповідає за планування, організацію та контроль всіх фінансових аспектів діяльності на підприємстві: обіг грошових та товарних коштів, облік майна, розробку бюджетних планів.
Організаційна структура	8957.8	Даний документ відображає мету і завдання організації, розподіл функцій та повноважень між працівниками управління, а також соціально-культурне оточення та умови, у яких вона працюватиме.
Положення про документообіг	155/5	Дане положення встановлює правила та процедури для організації документообігу на підприємстві, а також визначає способи використання комп'ютерних технологій для обробки та збереження інформації.

Джерело: сформовано (розраховано) автором за [67]

Нормативно-правове забезпечення діяльності АТ «Житомирський маслозавод» охоплює не лише внутрішні документи, які регулюють внутрішні процеси підприємства (такі як статут, колективний договір, штатний розпис тощо), але й зовнішнє середовище. Комерційні організації, що діють на території України, повинні дотримуватись правил, законів і нормативних актів,

встановлених для забезпечення ефективного функціонування підприємств в контексті держави.

Отже, можна зазначити, що нормативно-правове забезпечення АТ «Житомирський маслозавод» складається з різноманітних документів, законів, нормативних актів, положень та інших правових документів. Це включає як регулювання з боку держави для забезпечення законності його дій та відповідності зовнішньому середовищу, так і внутрішні документи-інструкції, що спрямовані на організацію та підтримку основної діяльності підприємства АТ «Житомирський маслозавод».

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» виступає одним із провідних виробників молочної продукції не лише в Житомирській області, а й на всій Північній Україні. Завдяки сучасному обладнанню виробничої бази, підприємство відповідає найвищим стандартам та вимогам, що ставиться до виробництва харчових продуктів. Торгова марка «Рудь», що представлена на ринку, насолоджується популярністю серед споживачів.

Результати аналізу логістичної діяльності показали, що структура управління підприємства має лінійно-функціональний характер, що може відображати ефективне розподіл обов'язків та відповідальності серед різних підрозділів.

Протягом останніх трьох років, підприємство стикнулося з фінансовими труднощами та збитками, що вимагає від нього перегляду стратегії та вжиття невідкладних заходів для виправлення ситуації. Висновки щодо ділової активності підприємства підкреслюють потребу у швидких та ефективних змінах у стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Основні напрями вдосконалення стратегії підприємства з огляду на нестабільність економічних умов функціонування

Для підвищення конкурентоспроможності продукції та збільшення обсягів продажів на АТ «Житомирський маслозавод» ефективним може бути вибір стратегії розвитку, яка включає інвестування в ресурси підприємства для поліпшення якості продукції.

Для вибору відповідної стратегії на підприємстві може бути застосована матриця Мак-Кінзі, яка дозволяє оцінити конкурентну позицію підприємства та привабливість галузі (рис. 3.1).

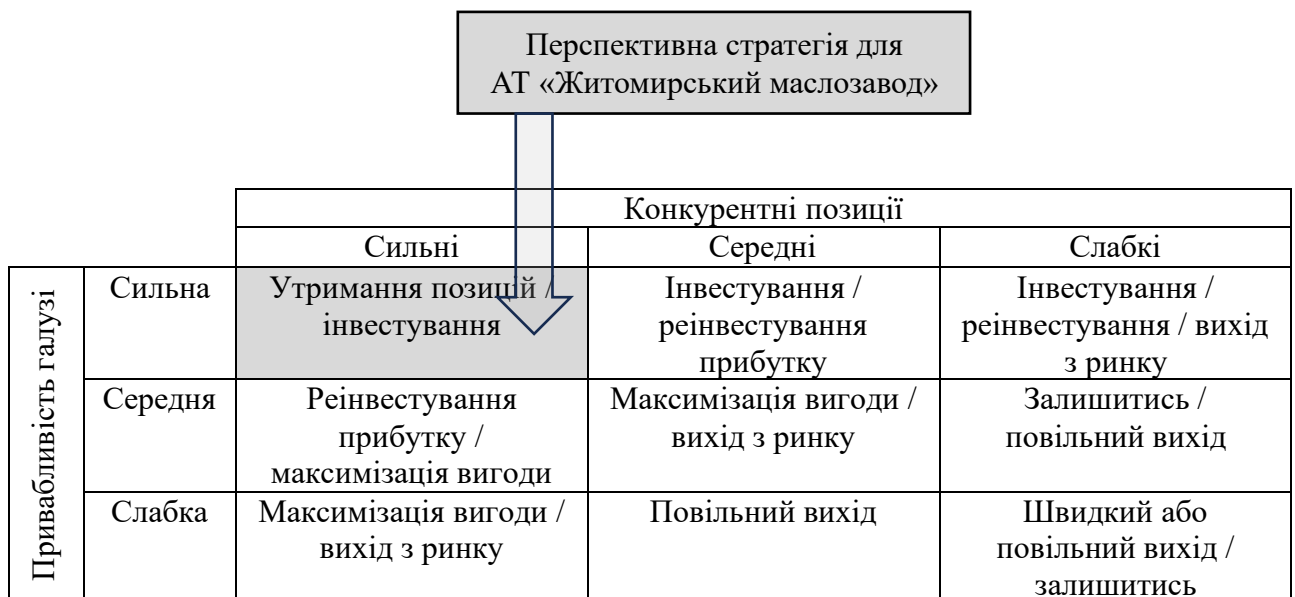


Рис. 3.1. Перспективні конкурентні переваги стратегії АТ «Житомирський маслозавод» за матрицею Мак-Кінзі

Джерело: сформовано (розраховано) автором за [59]

Отже, для АТ «Житомирський маслозавод» оптимальною є стратегія інвестування, зокрема в розвиток та оновлення асортименту продукції, яка має

попит серед споживачів. Хоча позиція підприємства на ринку є міцною, існує ризик втрати конкурентної переваги у разі недостатнього інвестування у розвиток компанії. Вибір стратегії для підвищення конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирський маслозавод» відбувається шляхом аналізу системи забезпечення конкурентоспроможності, спрямованого на посилення або збереження конкурентних позицій на ринку.

Здійснимо вибір стратегії для АТ «Житомирський маслозавод» за допомогою матриці Хоффера-Шенделя, яка представлена на (рис. 3.2).

		Конкурентні позиції			
		Сильні	Середні	Слабкі	Найгірші
Стадія еволюції	Розвиток / витіснення	Стратегії збільшення ринкової частки			Розкручення або ліквідація, або відмова
	Зростання	Стратегії зростання (для АТ «Житомирський маслозавод» зважаючи на те, що воно знаходиться на стадії зростання)			
	Зрілість / насиченість	Стратегії збільшення прибутку	Концентрація на своєму ринку		
	Скорочення	Стратегії скорочення активів			

Рис. 3.2. Перспективна стратегія для АТ «Житомирський маслозавод» згідно матриці Хоффера-Шенделя

Джерело: сформовано (розраховано) автором за [59]

Враховуючи, що АТ «Житомирський маслозавод» перебуває на етапі зростання ринку і має сильну конкурентну позицію, виявлено, що найбільш перспективними стратегіями є ті, які спрямовані на збільшення прибутку шляхом зростання обсягів продажу.

Однією з ключових стратегічних мет цілей АТ «Житомирський маслозавод» є розширення на нові ринки. Це впливає з того, що на внутрішньому ринку компанія вже займає провідні позиції у сегменті морозива. Згідно з маркетинговою стратегією «лазерного променя», наступним кроком для підприємства є виходження на нові ринки, де рівень конкуренції від місцевих виробників є низьким.

Рекомендація для АТ «Житомирський маслозавод» полягає в виході на ринок Польщі, оскільки ця країна межує з Україною і зменшить витрати на транспортування.

Для підвищення конкурентоспроможності своєї продукції АТ «Житомирський маслозавод» може взяти участь у виставках. Це надасть підприємству можливість:

- знаходити нових клієнтів;
- підвищувати лояльність існуючих клієнтів;
- оновлювати контакти зі старими клієнтами;
- виводити на ринок нову продукцію;
- демонструвати та рекламувати всю продукцію підприємства;
- прискорювати процеси продажів;
- формувати імідж АТ «Житомирський маслозавод» і бренду «Рудь»;
- підсилювати PR-ефективність;
- залучати увагу ЗМІ [59].

Підприємство АТ «Житомирський маслозавод» спеціалізується на роботі в сегменті B2B, що означає використання спеціалізованих каналів комунікації. В цьому сегменті, крім загальної стратегії маркетингу, важливою є також стратегія контент-маркетингу.

Для просування морозива можна використовувати різноманітні форми контенту, такі як новини, статті, результати наукових досліджень або соціальні опитування, а також інтерв'ю.

Ключовою метою є забезпечення цікавого та корисного контенту для користувачів, що стимулює їх до здійснення замовлень. Цей контент може бути поширений через різноманітні канали, включаючи веб-сайт або блог компанії, соціальні мережі, електронні листи, участь у тематичних виставках та форумах, надання інструкцій та додаткових матеріалів до товарів, а також друковані видання.

У сучасному харчовому секторі спостерігається значна зміна у підходах до комунікаційних стратегій компаній. За останні роки вони стали більш

відкритими та прозорими, активно демонструючи свою присутність на ринку та стабільний фінансовий стан, щоб заслужити довіру споживачів [37].

У сучасному світі відбувається перехід від традиційних офлайн каналів комунікації до онлайн-платформ та соціальних мереж. Компанії активно використовують такі платформи як Viber, Messenger, WhatsApp, Telegram, Signal, Facebook, Instagram, LinkedIn для розповсюдження інформації про свою діяльність. Це надає читачам можливість отримувати оновлену інформацію в режимі реального часу з будь-якої точки світу завдяки доступності Інтернету.

Отже, АТ «Житомирський маслозавод» вирішило вибрати стратегію розширення на нові ринки, зокрема, ринок Польщі. Завдяки вже існуючим зв'язкам з дилерами в Польщі, компанія може використати їх допомогу для створення свого іміджу на цьому ринку.

Програма роботи з дилером представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Програма роботи з дилером

Вид співпраці	Витрат на сезон	Ефективність
Розміщення оголошень на сайті і в каталозі продукції дилера	3% від обсягу продажу через дилера	Розширення мережі збуту продукції
Знижка на продукцію	Знижка 5% на три одиниці продукції	
Розміщення реклами на сайті дилера з відгуком польських клієнтів	3 тис.	Підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів
Публікації в польських спеціалізованих виданнях із зазначенням відгуків	20 тис.	

Джерело: сформовано (розраховано) автором за [59]

Необхідно відзначити, що на веб-сайті дилера, який співпрацює з АТ «Житомирський маслозавод», слід розмістити контекстну рекламу, яка привертатиме увагу споживачів до продукції компанії.

З поступовим зростанням впізнаваності бренду «Рудь», очікується збільшення обсягів продажів, і стереотип про продукцію з пострадянського простору не буде стосуватися компанії.

Розклад маркетингової програми для підвищення конкурентоспроможності продукції АТ «Житомирський маслозавод» представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Основні етапи проекту розвитку АТ «Житомирський маслозавод» та графік їх реалізації

Основні етапи проекту	Період реалізації проекту				
	III-IV кв. 2024 р.	I-II кв. 2025 р.	III-IV кв. 2025 р.	2026 р.	2027 р.
Участь у виставках	*		*		*
Застосування контент-маркетингу	*	*	*	*	*

Джерело: сформовано (розраховано) автором за [59]

Головним недоліком попередньої структури маркетингових витрат було те, що компанія зрідка приймала участь у виставках, що призводило до того, що споживачі не бачили активності компанії протягом тривалого періоду. Однак головною перевагою нової структури маркетингових витрат є те, що компанія постійно підтримує свою присутність як у друкованих виданнях, так і в Інтернеті, при цьому продовжує брати участь у виставках, як і раніше.

Розподіл маркетингових витрат АТ «Житомирський маслозавод» представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Структура маркетингових витрат

Витрати	Витрати до змін, тис. грн	Частка в обсязі до змін, %	Витрати після змін, тис. грн	Частка в обсязі після змін, %
Участь у виставках	200	80	328	73
Інтернет-маркетинг	5	2	23	5
Публікації в спеціальних виданнях, інтерв'ю	45	18	99	22

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ Житомирський маслозавод

Розрахунок чистого дисконтованого доходу (NPV) проведемо за допомогою формули 3.1.

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC \quad (3.1)$$

де B_t / C_t – вигоди/витрати проєкту в рік t ;

i – ставка дисконту (13,5%);

n – тривалість проєкту;

IC – інвестиції.

У вартість інвестиційного проєкту включені витрати на виготовлення товарів зі знижкою і розрахунковий обсяг реалізації продукції представлений на рисунку 3.3.

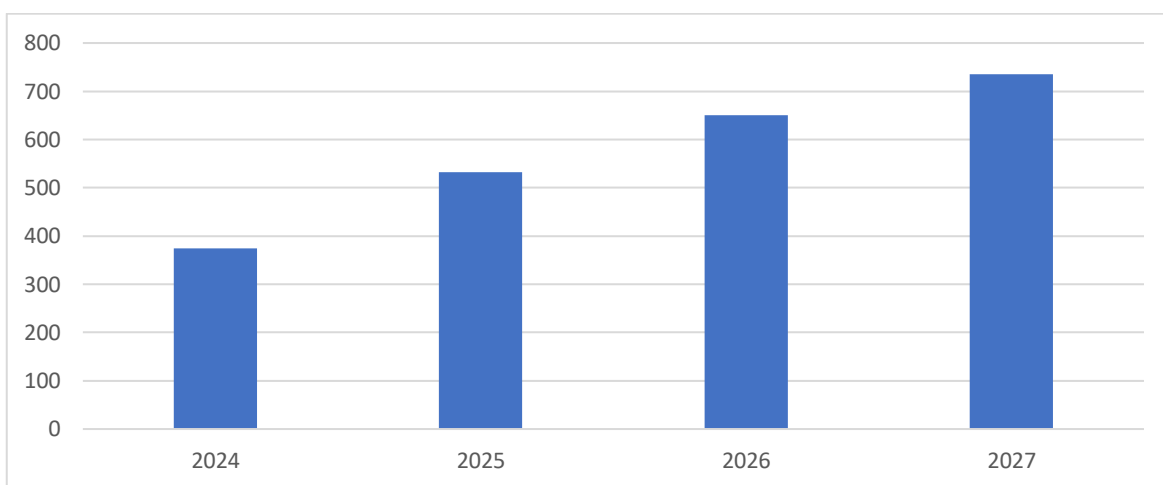


Рис. 3.3. Динаміка структури витрат та обсягів реалізації продукції

Відтак, згідно проведених розрахунків чистий дисконтований дохід (NPV) = 5274,7 – 1500 = 3774,7 тис. грн.

Далі буде розрахований індекс рентабельності інвестицій (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок фактичних грошових потоків для визначення NPV

Період часу (t), рік	Інвестиції, тис.грн	Доходи (B_t), тис.грн	Видатки (C_t), тис.грн	$B_t - C_t$, тис.грн	Кдиск ($1/(1+i)^t$)	Чисті дисконтовані надходження, тис.грн
0	1500				1	
1		3316,50	2475	841,50	0,881	741,32
2		6809,88	5082	1727,88	0,776	1341,86
3		8844,00	6600	2244,00	0,684	1534,10
4		10833,90	8085	2748,90	0,603	1657,42

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} : IC \quad (3.2)$$

Також, за допомогою формули 2.3 проведемо розрахунок дисконтованого терміну окупності інвестицій:

$$DPP = t + \frac{|KPV|_t}{PV_{t+1}} \quad (3.3)$$

де t – рік останнього від'ємного значення кумулятивної вартості;

KPV_t – кумулятивна вартість t року (останнє від'ємне значення), грн;

PV_{t+1} – дисконтна вартість грошового потоку у $t+1$ році, грн.

Використавши формулу 3.4 проведемо розрахунок коефіцієнту вигод-витрат:

$$BCR = \frac{\sum_{k=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{k=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}} \quad (3.4)$$

де B_t – вигоди проекту в рік t ;

C_t – витрати проекту у рік t ;

i – ставка дисконту (13,5%);

n – тривалість проекту.

Усі розраховані значення критеріїв ефективності проекту згрупуємо в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Показники оцінювання проекту АТ «Житомирський маслозавод»

Показники	Значення	Рішення
Чистий дисконтований дохід (NPV)	3774,70	Проект прибутковий
Індекс прибутковості (PI)	3,52	Проект прибутковий
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	1,57	Проект приймається
Показник вигід/витрат (BCR)	1,34	Проект є вигідним

Таким чином, аналіз ефективності запропонованого проєкту підтверджує його доцільність та прибутковість. Розрахунки свідчать, що проєкт принесе дисконтований дохід у розмірі 3774,7 тис. грн та повністю окупиться протягом 1,57 року. Кожна вкладена гривня приноситиме компанії приблизно 1,34 грн прибутку.

В результаті реалізації проєкту АТ «Житомирський маслозавод» вийде на ринок збуту Польщі, що призведе до підвищення іміджу продукції під брендом «Рудь». Застосування маркетингових заходів, таких як участь у виставках, контекстна реклама та реклама в спеціалізованих виданнях, сприятиме збільшенню впізнаваності бренду на ринку Польщі до 35% до 2027 року.

3.2. Удосконалення стратегії розвитку АТ «Житомирський маслозавод»

На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності АТ «Житомирський маслозавод» були розроблені пропозиції щодо поліпшення фінансового стану підприємства та зміцнення його позицій на ринку молочної продукції. Запропоновані заходи спрямовані на максимізацію використання наявних можливостей підприємства та мінімізацію можливих загроз.

Аналіз фінансових показників підтвердив, що протягом останніх двох років підприємство має стабільний фінансовий стан, що вказує на його високий рівень самостійності від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

Для підвищення ефективності комунікацій АТ «Житомирський маслозавод» рекомендується:

1. Розвивати маркетингові стратегії, спрямовані на аналіз потреб ринку, вивчення нових сегментів ринку, ефективне просування продукції підприємства, а також пошук постійних клієнтів та розширення каналів збуту.

2. Використовувати передові технології та інноваційні методи продажу для широкого розповсюдження продукції підприємства і підсилення рекламних кампаній.

Для забезпечення успішності нововведень важливо передати їх суть на всі рівні управління та виконавців на підприємстві. Це можна досягти шляхом визначення внеску кожного працівника у загальний стратегічний успіх підприємства та побудови «дерева цілей», де чітко формулюються конкретні завдання з кількісними показниками, що лежать в основі конкретних видів робіт.

«Дерево цілей» - це ілюстративне зображення ієрархії та зв'язків між різними цілями, що демонструє розбиття загальної мети на більш конкретні підцілі, завдання і окремі дії.

«Дерево цілей» є фундаментальним елементом стратегічного керівництва підприємством. Метод «дерева цілей» націлений на створення структурованої та стійкої системи цілей, завдань та напрямків розвитку, яка залишатиметься актуальною протягом тривалого часового періоду, навіть у змінному середовищі.

Реалізація ряду поставлених цілей дозволить підприємству максимально використовувати свій технічний, фінансовий, виробничий та людський потенціал для подальшого розвитку виробничих потужностей та збільшення прибутку.

Дерево цілей АТ «Житомирський маслозавод» має наступний вигляд (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Дерево цілей АТ «Житомирський маслозавод»

Джерело: сформовано (розраховано) автором за [64]

Для підтримки збуту продукції АТ «Житомирський маслозавод» можна розглянути два можливих напрямки:

- привертання нових клієнтів;
- додаткові продажі продукції наявним клієнтам.

Один із заходів для стимулювання збуту в першому випадку - це відправлення комерційних пропозицій, що має за мету спонукання потенційних клієнтів до придбання продукції саме в АТ «Житомирський маслозавод». Однак економічний ефект від цього заходу не можна заздалегідь розрахувати, оскільки неможливо передбачити, скільки підприємств відгукнуться на пропозицію та на який обсяг продукції.

Заходи стимулювання збуту, спрямовані на збільшення обсягу продажів серед існуючих клієнтів, мають два аспекти:

По-перше, впровадження цих заходів спрощується завдяки тому, що АТ «Житомирський маслозавод» вже має встановлену репутацію у спілкуванні з цими клієнтами.

По-друге, з точно відомими потребами кожного клієнта, ускладнюється процес збільшення обсягу продажів цим клієнтам.

Одним з рекомендованих заходів у цьому випадку є надання додаткової послуги зберігання на складі АТ «Житомирський маслозавод» частини продукції, за яку клієнт вже заплатив, але не може зберігати її на своїх складах на момент придбання. Ця послуга буде надаватися безкоштовно. Це може спонукати існуючих клієнтів збільшити обсяги закупівель продукції.

Зрозуміло, що у цьому випадку АТ «Житомирський маслозавод» відмовляється від можливості отримання додаткового прибутку за зберігання оплаченої продукції.

Введення розстрочки платежів є заходом для стимулювання збуту, який застосовується як до існуючих, так і до нових клієнтів, зберігаючи при цьому однакові умови для всіх.

Для підвищення інтенсивності рекламної кампанії АТ «Житомирський маслозавод» рекомендується зосередитися на просуванні у мережі Інтернет.

Інтернет є одним з найшвидше зростаючих та надзвичайно привабливих каналів збуту товарів та послуг для будь-якого виду бізнесу. Він поєднує властивості багатьох традиційних засобів комунікації, але в той же час є альтернативою реальному світу, а не його копією.

Для покращення комунікаційного процесу компанії, рекомендується підтримувати веб-сайт АТ «Житомирський маслозавод» в Інтернеті.

Було встановлено, що з січня 2022 року трафік веб-ресурсу перевищував 5000 користувачів на місяць, після чого почав стрімко знижуватись. На даний момент трафік сайту АТ «Житомирський маслозавод» становить 38 користувачів за місяць. Це пов'язано з попередніми змінами в алгоритмі пошукової системи. Пізніше компанія почала активно просувати свій сайт за допомогою контекстної реклами, замість намагання повернутися до попередніх позицій в пошукових результатах.

Дані щодо обсягів веб-трафіку за 2023 рік представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Динаміка зміни показника трафіку веб-ресурсу підприємства
АТ «Житомирський маслозавод» за 2023 рік**

Місяць	Середня кількість відвідувачів сайту за місяць
Січень	5272
Лютий	2551
Березень	1112
Квітень	998
Травень	665
Червень	491
Липень	391
Серпень	280
Вересень	221
Жовтень	184
Листопад	142
Грудень	91

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ Житомирський маслозавод

Сайт підприємства потребує певних корекцій і вдосконалення, а не повного перероблення з нуля, як це можна зрозуміти з результатів попереднього аналізу.

Сайт вже містить контент, але потребує розширення та додавання нових ключових слів. Текст повинен бути структурованим і логічним. Для кращої читабельності деякі розгорнуті речення краще згрупувати в компактні, але значущі фрази. Кожен наступний абзац має логічно впливати з попереднього.

Для досягнення цілей потрібні фахівці з відповідною кваліфікацією. Їх спільна праця має призвести до зростання обсягів продажів, трафіку на сайті та конверсійних дій користувачів.

Вартість робочої години для кожного з цих спеціалістів представлена у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Вартість години роботи спеціалістів

Спеціаліст	Вартість години роботи, грн	Кількість годин роботи у першому місяці	Загальна вартість
Менеджер з пошукової оптимізації	650	51	33150
Спеціаліст з просування у соціальних мережах	325	16	5200
Контент менеджер	325	43	13975
Веб-розробник	550	20	11000
Дизайнер	400	12	4800
Лінкбілдер	250	100	25000
Разом	-	242	101175

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ Житомирський маслозавод

Оскільки завдання з оптимізації коду сайту не потребують великого досвіду у веб-розробці, можна скористатися послугами розробника з меншим стажем та більш доступними цінами на ринку.

Загалом знадобиться 242 години та загальна вартість робочого часу працівників становитиме 101175 грн. Дані можна рахувати актуальними при позитивних результатах тестування виконаних технічних завдань на тестовій версії сайту, чи акаунтів у соціальних мережах.

3.3. Оцінка впливу запропонованих заходів на підвищення ефективності операційної стратегії підприємства

Після успішного тестування виконаних технічних завдань на тестовій версії сайту або акаунтів у соціальних мережах можна вважати дані про загальну вартість робочого часу працівників належними та актуальними.

Детальні дані про отримані коефіцієнти можна знайти у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Фактичні значення отриманих коефіцієнтів ефективності проєкту

Умовне позначення	Значення показника, що характеризує ефективність проєкту	Значення показника
NV		529 000 грн
PI	$PI > 1$	1,229
IRR	$IRR > r$	24,42%
PP		3,67 місяців
DPP	Термін окупності з урахуванням дисконтування $T_d < T$	5,1 місяці
NPV	$NPV > 0$	33152,43 грн

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ Житомирський маслозавод

За даними з табл. 3.9 можна зробити висновок, що коефіцієнт чистої теперішньої вартості проєкту позитивний, що свідчить про виконання першої умови ефективності проєкту.

Значення коефіцієнта індексу прибутковості PI дорівнює 1,229, що вказує на ефективність проєкту.

Також важливо відзначити, що третьою умовою ефективності проєкту є $IRR > r$. Можемо підтвердити, що ця умова також виконується: оскільки суб'єкт господарювання використовує власні інвестиції, то r для проєкту становить 20%, а значення IRR складає 24,42%. Термін окупності проєкту з урахуванням дисконтування становить 5,1 місяці, а «простий» термін окупності - 3,67 місяці.

Прогнозні показники трафіку на рис. 3.5.

Під час прогнозування коефіцієнтів трафіку враховувалися частота запитів, які відповідали тематиці сайту заводу, а також частота запитів у конкретному регіоні. Ці дані були обчислені за допомогою інструменту «Gogetrank» для прогнозної аналітики, в розробці якого брали участь фахівці з АТ «Житомирський маслозавод».

Після виправлення основних технічних проблем на сайті очікується стабільний ріст трафіку вже протягом другого місяця оптимізації. Далі цей ріст буде продовжуватися завдяки розширенню контенту та збільшенню кількості посилань на сайт з авторитетних ресурсів.

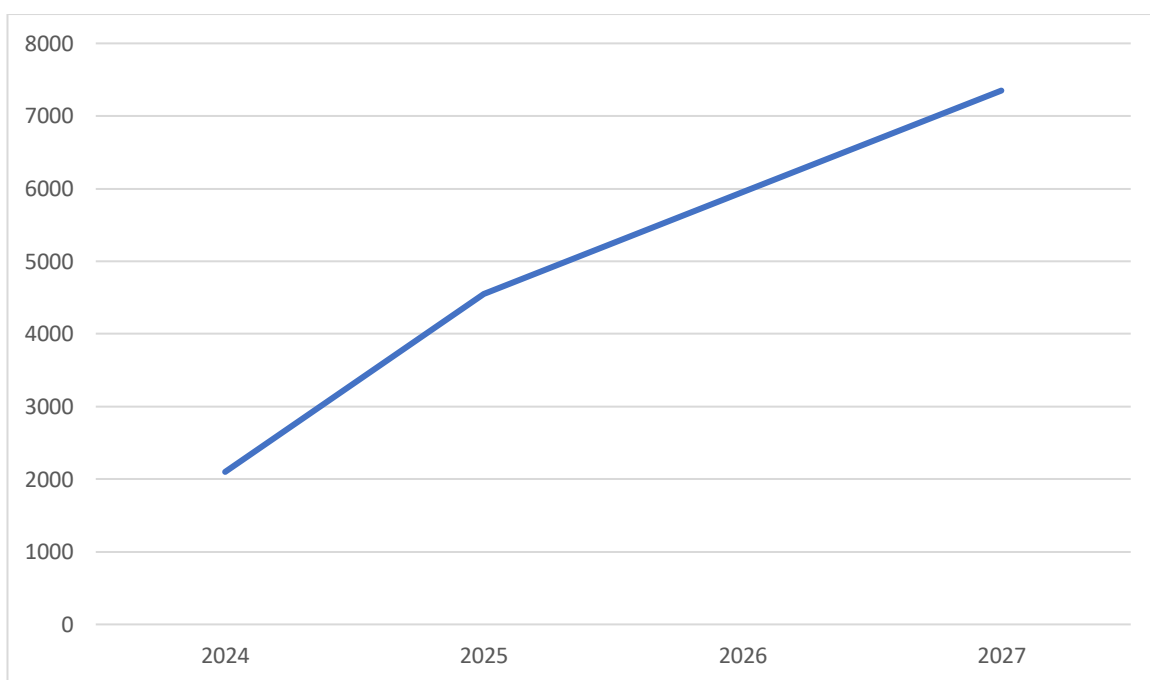


Рис. 3.5. Графік прогнозних коефіцієнтів трафіку сайту АТ «Житомирський маслозавод»

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ Житомирський маслозавод

Удосконалення сайту АТ «Житомирський маслозавод» також передбачає зробити його більш доступним та зручним для користувачів. Надання цінного контенту сприятиме тому, щоб користувачі проводили на сайті більше часу. Це покращить поведінкові показники сайту і сприятиме підвищенню його рейтингу за релевантними запитами у пошуковій системі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Однією з ключових стратегічних задач АТ «Житомирський маслозавод» є розширення нових ринків збуту. Це зумовлено тим, що на вітчизняному ринку морозива підприємство вже займає провідні позиції. Згідно з маркетинговою стратегією «лазерного променя», наступним кроком для компанії є виходження на нові ринки, де конкуренція від місцевих виробників є низькою.

Рекомендацією для АТ «Житомирський маслозавод» є ринок Польщі, оскільки ця країна є близьким сусідом України. Це дозволить знизити витрати на транспортування.

АТ «Житомирський маслозавод» може підвищити конкурентоспроможність своєї продукції шляхом активної участі у виставках.

Результатом проекту буде виходження АТ «Житомирський маслозавод» на ринок збуту в Польщі, що призведе до підвищення іміджу продукції ТМ «Рудь».

Використання маркетингових стратегій допоможе підвищити впізнаваність бренду ТМ «Рудь». Зокрема, завдяки участі у виставках, контекстній рекламі та рекламі в спеціалізованих виданнях, очікується, що до 2027 року рівень впізнаваності бренду на ринку Польщі зросте до 35%.

Для підвищення ефективності комунікацій АТ «Житомирський маслозавод» рекомендується:

- активно розвивати маркетингову діяльність, зосереджуючись на аналізі потреб ринку, вивченні нових ринкових сегментів, ефективному просуванні продукції підприємства та пошуку постійних клієнтів і каналів збуту;
- збільшити обсяг рекламної кампанії та використовувати передові технології та методи продажу для широкого розповсюдження продукції підприємства.

ВИСНОВКИ

Основна мета стратегічного планування полягає у чіткому та систематичному визначенні стратегічного вибору, здійсненого компанією на основі аналізу, з метою забезпечення її довгострокового розвитку. Цей вибір, який втілено у стратегічному плані, повинен систематично відображатися у прийнятих рішеннях та планах дій. Таким чином, розглянувши сутність стратегії, можна зробити висновок, що вона є планом розвитку компанії, який вимагає застосування різних методів для раціонального розвитку.

Підприємство може розробити стратегію для окремого ринку або сегмента, а також для кожного продукту, щоб відповідати ринковим умовам та можливостям компанії протягом певного часу. Це передбачає розробку комплексного маркетингового плану, який охоплюватиме всі ринки та продукти компанії, що особливо важливо при виході на зовнішні ринки. Таким чином, стратегія передбачає аналіз різних варіантів та можливостей у сфері підприємницької діяльності для досягнення довгострокових цілей і прийняття управлінських рішень.

Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» виступає одним із провідних виробників молочної продукції не лише в Житомирській області, а й на всій Північній Україні. Завдяки сучасному обладнанню виробничої бази, підприємство відповідає найвищим стандартам та вимогам, що ставиться до виробництва харчових продуктів. Торгова марка «Рудь», що представлена на ринку, насолоджується популярністю серед споживачів.

Результати аналізу логістичної діяльності показали, що структура управління підприємства має лінійно-функціональний характер, що може відображати ефективно розподіл обов'язків та відповідальності серед різних підрозділів.

Протягом останніх трьох років, підприємство стикнулося з фінансовими труднощами та збитками, що вимагає від нього перегляду стратегії та вжиття невідкладних заходів для виправлення ситуації. Висновки щодо ділової

активності підприємства підкреслюють потребу у швидких та ефективних змінах у стратегії розвитку.

Однією з ключових стратегічних мет АТ «Житомирський маслозавод» є розширення на нові ринки. Це зумовлено тим, що на вітчизняному ринку морозива підприємство вже займає провідні позиції. Згідно з маркетинговою стратегією «лазерного променя», наступним кроком для компанії є виходження на нові ринки, де конкуренція від місцевих виробників є низькою.

Рекомендацією для АТ «Житомирський маслозавод» є ринок Польщі, оскільки ця країна є близьким сусідом України. Це дозволить знизити витрати на транспортування.

АТ «Житомирський маслозавод» може підвищити конкурентоспроможність своєї продукції шляхом активної участі у виставках.

Результатом проекту буде виходження АТ «Житомирський маслозавод» на ринок збуту в Польщі, що призведе до підвищення іміджу продукції ТМ «Рудь».

Використання маркетингових стратегій допоможе підвищити впізнаваність бренду ТМ «Рудь». Зокрема, завдяки участі у виставках, контекстній рекламі та рекламі в спеціалізованих виданнях, очікується, що до 2027 року рівень впізнаваності бренду на ринку Польщі зросте до 35%.

Для підвищення ефективності комунікацій АТ «Житомирський маслозавод» рекомендується:

- активно розвивати маркетингову діяльність, зосереджуючись на аналізі потреб ринку, вивченні нових ринкових сегментів, ефективному просуванні продукції підприємства та пошуку постійних клієнтів і каналів збуту;
- збільшити обсяг рекламної кампанії та використовувати передові технології та методи продажу для широкого розповсюдження продукції підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення. Київ, 2022. 53 с.
2. Артџомова А. В. Процедура оцінювання ресурсного потенціалу підприємства. Системи обробки інформації. 2020. Вип. 7. С. 165-170.
3. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2010. 288 с.
4. Бережна Ю. В. Об'єктивна необхідність державного регулювання розвитку сфери підприємницької діяльності в Україні. Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 10–11 травня 2012 р.). Харків, 2012. С. 236–239.
5. Біловодська О. А. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2022. 233 с.
6. Білявський В. М. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективної операційної діяльності підприємств. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2021. Вип. 862. С. 10-18.
7. Бобало О. Ю. Комунікативні стратегії : навч. посіб. Львів : вид-во Львів. політехніки, 2015. 344 с.
8. Бондаренко В. М., Тягунова З. О. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2015. №1. С. 95-99.
9. Векслер Д. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2022. № 4. - С. 74-81.
10. Гамбл П., Томпсон А., Стрікленд А. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації. Київ: Ліга-Прес, 2019. 768 с.

11. Гвоздь М. Я. Ключова роль інформаційних технологій під час реінжинірингу бізнес-процесів. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2015. № 815. С. 202-206.
12. Гнатченко Є.Ю. Менеджмент маркетингової діяльності підприємства будівельної галузі. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 331-334.
13. Голишева Є.О. Особливості використання інструментів інтернетмаркетингу на підприємстві. Молодий вчений. 2014. №10. С. 53-56.
14. Господарський кодекс України: Закон України від 08.12.2016 № 436-15. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 10.03.2024).
15. Гуржій Н. Управління маркетингом: концепції і проблеми. [Електронний ресурс]. URL: <http://ena.lp.edu.ua>.
16. Дейнега І. О. Формування інформаційного потенціалу маркетингової діяльності підприємства. Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд», 2016. Т. 2. №. 23. С.1-14.
17. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: технологія прийняття рішень. Київ : Всеуито, 2001. 242 с.
18. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: навч. посіб. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2009. 320 с.
19. Жегус О. В. Маркетингові інновації як необхідна умова розвитку підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2015. Вип. 2. С. 227-238.
20. Жуков С. А. Підвищення ефективності промислової галузі України на основі інноваційно-маркетингового інструментарію. Стратегія економічного розвитку України. 2016. Вип. 39. С. 60-66
21. Жуков С. А. Управління промисловим маркетингом на підприємствах: монографія. Київ: Національна академія управління, 2017. 345 с.

22. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 року №514-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення: 10.03.2024).
23. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 року №2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 10.03.2024)
24. Закон України «Про підприємництво» від 16.03.2019 року №3038-IX : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-19> (дата звернення: 10.03.2024)
25. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» від 23.02.2006 року №514-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15/ed20240427> (дата звернення: 10.03.2024).
26. Закон України «Про товарні біржі» від 19.02.2015 року №222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19> (дата звернення: 10.03.2024).
27. Ілляшенко С.М. Інструменти та методи просування продукції в Internet: аналітичний огляд. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. №3. С. 20-32.
28. Інформація про АТ «Житомирський Маслозавод». URL: <https://youcontrol.com.ua/ru/contractor/?id=9091238>.
29. Коллінз Дж., Поррас Дж. Побудова здорових організацій. Київ: Місто НВ, 2018. 368 с.
30. Конституція України від 28.06.1996 №254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. №30. С. 141.
31. Концепція реформи фінансування молочної галузі : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 №1013-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249626689> (дата звернення: 10.02.2024).
32. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, домінанти розвитку: монографія. Полтава: Дивосвіт, 2013. 163 с

33. Кузик О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах. Стратегія економічного розвитку України. 2014. №34. С. 130-135.
34. Куриленко І. І. Формування системи стратегічного маркетингу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. №6. С. 47-51
35. Лазебник М. Р., Ковальчук С. В., Стахов Ю. Комплекс маркетингових комунікацій підприємства в процесі формування клієнтоорієнтованого маркетингу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. №6, т. 1. С. 282-287.
36. Луценко К. О. Актуальні тенденції розвитку комунікацій в системі маркетингу. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2018. Вип.3. С. 151-156.
37. Маврова В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні. Молодий вчений. 2016. №7. С. 78-80.
38. Механізми стабілізації й розвитку діяльності підприємств : моногр. Донецьк : Ноулідж, 2013. 513 с.
39. Міронова Ю. В., Кагляк О. О., Пітик О. В. Науково-теоретичні основи дослідження маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. №1. С. 207-214.
40. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні, 2017. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081>
41. Мусієнко Д. О. Сутність маркетингової діяльності на підприємствах. 2013. №2. с.83.
42. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Порядку розробки та затвердження стратегії розвитку підприємства» від 01.12.2017 року №1041. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MED52872.html (дата звернення 10.03.2024).

43. Обловацька Н. П., Жигалкевич Ж. М. Інтернет-Комунікації – основа маркетингової діяльності підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством, 2022. 192-199 с.

44. Окландер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки: монографія. Одеса: Астропринт, 2011. 232 с.

45. Оксентюк Б. А., Фроленко О. М. Інформація в системі маркетингового управління підприємством. Галицький економічний вісник, 2015. Том 49. № 2. С. 198-204.

46. Офіційний сайт підприємства. Історія. URL: <https://rud.ua/company/history/>

47. Падерін І.Д. Маркетинг: навч. посібник. Дніпро: ДДФА, 2015. 260 с.

48. Педько І. А. Неокласична концепція маркетингових інформаційних систем. Технологический аудит и резервы производства. 2015. № 5(5). С.4- 9.

49. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 362 с.

50. Поліщук І. І. Маркетинговий потенціал в системі управління підприємством: монографія. Вінниця: ВРВ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 356 с.

51. Решетнікова І. Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1. С. 45–55.

52. Розвиток конкуренції на ринку молочної продукції в Україні В. Г. Кудлай, кандидат економічних наук, доцент Київський славістичний університет. С. 110-115.

53. Розвиток маркетингової діяльності в умовах економічної глобалізації: Збірник наукових праць. За матеріалами X міжнародної науково-практичної конференції. Науки: маркетинг, менеджмент, економіка, управління проектами. 2018. 276 с.

54. Румельт Д. Стратегічне управління. Київ: Видавництво «Наш формат», 2017. 416 с.

55. Селезньова О. О. Розвиток управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств в Україні: монографія. Одеса: Одеська державна академія будівництва та архітектури. 2017. 355 с.

56. Стеблюк Н. Ф. Маркетинг. Практикум: навч. посіб. Кам'янське: ДДТУ, 2016. 327 с.

57. Телетов О. С. Інноваційна маркетингова діяльність у житловому будівництві. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 3. С. 33-46.

58. Тищенко О. М. Вплив системи інтернет-комунікації на активізацію інноваційної діяльності підприємства. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством». Київ, 6 квітня 2021 року. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/106870>

59. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Клименко С.М., Дубова О.С., Барабась Д.О. та ін. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.

60. Фоломкіна І. С. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності. Економіка та управління національним господарством. 2013. № 4 (24). С. 481-486

61. Формування системи інноваційного маркетингу підприємств: монографія. Донец. нац. ун-т економіки та торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг - ФОП Чернявський Д. О., 2016. 215 с.

62. Хантер Дж. Нескінченний продуктивний життєвий цикл. Київ: Видавництво «Наш формат», 2020. 272 с.

63. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення 10.03.2024).

64. Черненко О. В. Маркетингова інформація в управлінні. Селекція та агрегація маркетингової інформації. Сучасний маркетинг: стан і перспективи розвитку в Україні і її регіонах: збірник наукових праць ДонДУУ. 2017. №14. С. 369-374.

65. Шкляєва Г. О. Інтерактивні маркетингові комунікації у менеджменті підприємства. Економічний нобелівський вісник. 2014. № 1 (7). С. 509-515.

66. Шкляєва Г. О. Інтерактивні маркетингові комунікації у менеджменті підприємства. Економічний нобелівський вісник. 2014. № 1 (7). С. 509-515.

67. StockWord. Інформація про ПАТ «Житомирський Маслозавод».
URL: <https://www.stockworld.com.ua/ru/profile/company/543256b05dfc9d997f0049>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000		
первісна вартість	1001	254	254
накопичена амортизація	1002	254	254
Незавершені капітальні інвестиції	1005	121	107
Основні засоби:	1010	10767	8977
первісна вартість	1011	26463	25721
знос	1012	15696	16744
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	46	46
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	10934	9130
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	13020	10494
Виробничі запаси	1101	8674	8544
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	3481	918
Товари	1104	865	1032
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10277	8452
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1918	1289
з бюджетом	1135	1779	118
у тому числі з податку на прибуток	1136	1779	118
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1607	1674
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	540	2361
Готівка	1166	94	48
Рахунки в банках	1167	342	2198
Витрати майбутніх періодів	1170	3	6
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	1184	323
Усього за розділом II	1195	30328	24717
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	41262	33847

Продовження Додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7454	7454
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	2757	2757
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-5790	-17428
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	4421	-7217
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	28331	30774
Довгострокові забезпечення	1520	98	58
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	98	58
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	28429	30832
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	5622	5795
за розрахунками з бюджетом	1620	1040	448
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	314	195
за розрахунками з оплати праці	1630	640	623
за одержаними авансами	1635	63	93
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	733	3078
Усього за розділом III	1695	8412	10232
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	41262	33847

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	129514	144079
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(106865)	(111979)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	22649	32100
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	1389	1204
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(5314)	(5496)
Витрати на збут	2150	(19130)	(23157)
Інші операційні витрати	2180	(2212)	(3082)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		1569
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(2618)	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	98	141
Інші доходи	2240	24022	13169
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(3381)	(2942)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(26557)	(18056)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(8436)	(6119)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3073	-261
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(11509)	(6380)

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	254	254
накопичена амортизація	1002	254	254
Незавершені капітальні інвестиції	1005	107	128
Основні засоби:	1010	8977	8142
первісна вартість	1011	25721	26445
знос	1012	16744	18303
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	46	46
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	9130	8316
Запаси	1100	10494	9767
Виробничі запаси	1101	8544	6944
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	918	1882
Товари	1104	1032	941
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8452	12064
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1289	1870
з бюджетом	1135	118	63
у тому числі з податку на прибуток	1136	118	63
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1674	776
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2361	809
Готівка	1166	48	114
Рахунки в банках	1167	2198	481
Витрати майбутніх періодів	1170	6	8
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	323	146
Усього за розділом II	1195	24717	25503
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	33847	33819

Продовження Додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7454	7454
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2757	2757
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-17428	-36731
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-7217	-26520
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	30774	42154
Довгострокові забезпечення	1520	58	3
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	58	3
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	30832	42157
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	5795	7636
за розрахунками з бюджетом	1620	448	1391
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	195	52
за розрахунками з оплати праці	1630	623	603
за одержаними авансами	1635	93	68
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3078	8432
Усього за розділом III	1695	10232	18182
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	33847	33819

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	150879	129514
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(127292)	(106865)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	23587	22649
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	2639	1389
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(5655)	(5314)
Витрати на збут	2150	(19948)	(19130)
Інші операційні витрати	2180	(2770)	(2212)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(2147)	(2618)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	85	98
Інші доходи	2240	4349	24022
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(3629)	(3381)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(17671)	(26557)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(19013)	(8436)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-295	-3073
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(19308)	(11509)

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	254	254
накопичена амортизація	1002	254	254
Незавершені капітальні інвестиції	1005	128	325
Основні засоби:	1010	8142	6989
первісна вартість	1011	26445	26707
Знос	1012	18303	19718
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
Знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	46	46
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	8316	7360
Запаси	1100	9767	12593
Виробничі запаси	1101	6944	9531
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	1882	2010
Товари	1104	941	1052
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12064	15747
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1870	1600
з бюджетом	1135	63	111
у тому числі з податку на прибуток	1136	63	111
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	776	1020
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	809	637
Готівка	1166	114	68
Рахунки в банках	1167	481	328
Витрати майбутніх періодів	1170	8	10
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	146	246
Усього за розділом II	1195	25503	31964
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	33819	39324

Продовження Додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7454	7454
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2757	2757
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-36731	-41318
Неоплачений капітал	1425	()	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-26520	-31107
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	42154	45461
Довгострокові забезпечення	1520	3	250
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	3	250
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	42157	45711
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	7636	8696
за розрахунками з бюджетом	1620	1391	1637
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	52	0
за розрахунками з оплати праці	1630	603	696
за одержаними авансами	1635	68	46
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	8432	13645
Усього за розділом III	1695	18182	24720
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	33819	39324

Продовження Додатку В

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	175745	150879
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(141002)	(127292)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	34743	23587
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	5477	2639
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(6857)	(5655)
Витрати на збут	2150	(23678)	(19948)
Інші операційні витрати	2180	(7774)	(2770)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1911	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(2147)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	3	85
Інші доходи	2240	2857	4349
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(4344)	(3629)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(4656)	(17671)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(4229)	(19013)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-260	-295
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(4489)	(19308)