

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 2025р.

«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Стратегічні рішення: підготовка та оцінка альтернатив розвитку підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5
Філатова Віта Вікторівна

_____ (підпис)

Керівник к.е.н., доц, Дунда Світлана Петрівна

_____ (підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка

_____ (підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
«30» серпня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Філатова Віта Вікторівна

1. Тема роботи «Стратегічні рішення: підготовка та оцінка альтернатив розвитку підприємства»

керівник роботи Дунда С.П. к.е.н., доцент

затвержені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Дубномолоко»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади підготовки та оцінки стратегічних рішень підприємства.

Розділ 2. Аналіз діяльності ПрАТ «Дубномолоко» та ефективності його стратегічних рішень.

Розділ 3. Розроблення стратегічних рішень підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 13 рисунках та 4 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.10.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	08.10.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	01.11.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	18.11.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.12.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	23.12.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Віта ФІЛАТОВА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Світлана ДУНДА

(прізвище та ініціал)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто та узагальнено існуючі теоретико-методичні засади підготовки та оцінки стратегічних рішень підприємства. У роботі надана сутнісна характеристика та класифікація стратегічних рішень підприємства та методичні підходи до оцінки ефективності стратегічних рішень підприємства.

Проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та охарактеризовано особливості підготовки стратегічних рішень ПрАТ «Дубномолоко».

На основі дослідження стану та особливостей підготовки стратегічних рішень ПрАТ «Дубномолоко» розроблено пропозиції щодо реалізації стратегії розвитку експорту. Реалізація стратегії розвитку експорту дозволить підприємству вдосконалити існуючі підходи до підготовки та реалізації стратегічних рішень підприємства та покращити фінансові показники його діяльності.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проект є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складена на 84 сторінках (без урахування додатків), містить 23 таблиць, 13 рисунків.

Ключові слова: стратегічні рішення, оцінка стратегічних рішень підприємства, молочна продукція, стратегія.

ANNOTATION

In the final work the existing theoretical and methodological principles of preparation and evaluation of strategic decisions of the enterprise. The work provides an essential description and classification of the company's strategic decisions and methodical approaches to evaluating the effectiveness of the company's strategic decisions. An analysis of the financial and economic activity of the enterprise was carried out and the peculiarities of the preparation of strategic decisions of «Dubnomoloko» were characterized.

On the basis of the study of the state and features of the preparation of strategic decisions of «Dubnomoloko» proposals were developed for the implementation of the export development strategy. The implementation of the export development strategy will allow the enterprise to improve existing approaches to the preparation and implementation of strategic decisions of the enterprise and to improve the financial indicators of its activity. The performed calculations show that the proposed project is profitable and its implementation at the enterprise is possible in the future.

The final work is composed of 84 pages (not including appendices), contains 23 tables, 13 figures.

Keywords: strategic decisions, evaluation of strategic decisions of the enterprise, dairy products, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ	
ПІДГОТОВКИ ТА ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ	10
ПІДПРИЄМСТВА.....	
1.1. Сутність та класифікація стратегічних рішень підприємства.....	10
1.2. Теоретичні засади підготовки стратегічних рішень.....	17
1.3. Методичні підходи до оцінки стратегічних рішень підприємства	27
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ДУБНОМОЛОКО» ТА	
ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ.....	35
2.1. Аналіз ринку молочної продукції.....	35
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	46
2.3. Дослідження стану та особливостей підготовки стратегічних	53
рішень підприємства.....	53
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ	
ПІДПРИЄМСТВА.....	62
3.1. Програма діяльності підприємства щодо розвитку внаслідок	62
реалізації стратегічних рішень.....	62
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації стратегії розвитку експорту.	67
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми	81
діяльності підприємства з реалізації стратегічних рішень та впровадження	81
обґрунтованого заходу.....	81
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток підприємств значною мірою забезпечується ефективною дією системи прийняття управлінських рішень, пов'язаних з їх стратегічною діяльністю та оперативним реагуванням на зміни характеристик бізнес-середовища. При цьому наявність невизначеності й ризику в різних сценаріях подій, обмеженість ресурсних можливостей та зміни в інституціональному середовищі визначають необхідність розробки нових унікальних підходів, спрямованих на пошук та аналіз усіх можливих варіантів рішень, що складають доцільний вибір стратегії розвитку підприємства. За таких умов теоретичне та методичне забезпечення прийняття стратегічних рішень має бути інструментальним підґрунтям сучасного управління, стратегічною платформою для розроблення ефективних засобів досягнення цілей розвитку. Однак, практика діяльності вітчизняних підприємств свідчить про певне коло проблем у забезпеченні відповідними управлінськими техніками і стратегічними заходами їх розвитку, що негативно позначається на пошуку та реалізації інноваційних можливостей для досягнення очікуваних результатів та якості організаційних перетворень.

Дослідженню процесів прийняття стратегічних рішень, як розроблення та реалізації ціннісних установок, формування відповідних культури мислення, стиля керівництва та організаційної структури, залучення та мотивації управлінського персоналу до процесів розвитку, присвятили свої роботи такі вітчизняні й закордонні фахівці як: І. Ансофф, Г. Кунц, С. Міллер, Е. Мінцберг, Д. Норт, К. Прахалад, А. Стрикленд, Г. Томас, А. Томпсон., Г. Хемел, А. Воронкова, Гаміє А. М. ,Т. Долгопятова, А. Зуб, Г. Б. Клейнер, А. Наливайко, В.І. Отенко, В. С. Пономаренко, А. Тонких, С. В. Філіппова, О. М. Ястремська та ін. У роботах цих авторів опрацьовані теоретичні положення, концепції, моделі та методи прийняття стратегічних рішень, їх організаційне та інформаційно-аналітичне забезпечення. Однак, слід відмітити, що економічні умови функціонування вітчизняних підприємств швидко змінюються (ускладнення та динамізм кризових

явищ, трансформації у сферах науково-технічних досягнень, транскордонної інтеграції, внутрішніх та зовнішніх ринків, економічного співробітництва тощо) та ведуть до виникнення нових ідей в управлінні розвитком, обумовлюють необхідність формування адекватного теоретичного та методичного забезпечення прийняття стратегічних рішень на підприємстві. Актуальність, практична значущість і недостатня розробленість зазначених питань зумовили вибір теми дисертації, мету та завдання дослідження, його логіку та структуру.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ підготовки та оцінки стратегічних рішень підприємства та обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності його діяльності.

Відповідно до сформульованої мети передбачається виконання таких завдань:

- визначити сутність стратегічних рішень та надати їх класифікацію;
- визначити теоретичні засади підготовки стратегічних рішень;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності стратегічних рішень підприємства;
- здійснити аналіз ринку молочної продукції;
- надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Дубномолоко»;
- дослідити стан та особливості підготовки стратегічних рішень підприємства;
- розробити програму діяльності підприємства щодо розвитку внаслідок реалізації стратегічних рішень;
- обґрунтувати доцільність виходу підприємства на зовнішній ринок;
- розробити управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства з реалізації стратегічних рішень та впровадження обґрунтованого заходу.

Об'єктом дослідження є процеси підготовки та оцінки стратегічних рішень підприємства.

Предметом дослідження в кваліфікаційній роботі є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо підготовки та оцінки стратегічних

рішень ПрАТ «ДУБНОМОЛОКО».

Сферою застосування є підприємство ПрАТ «ДУБНОМОЛОКО».

У роботі використовувались такі методи дослідження, як: історичний аналіз – для вивчення економічної категорії «стратегічні рішення»; аналіз та синтез – для надання організаційно-економічної характеристики підприємства; абстрактно-логічний метод – для теоретичних узагальнень та формулювання висновків; системний аналіз – для зведення інформації та її відпрацювання; методи статистичного, економічного аналізу, а саме методи аналізу абсолютних та відносних величин, горизонтальний та вертикальний аналіз використовувались для фінансово-економічного стану підприємства бази апробації, визначення ефективності стратегічних рішень на підприємстві; метод логічного аналізу, прогнозування, калькуляційний метод - для розрахунку вартості рекомендованих заходів та соціально-економічного ефекту від впровадження на підприємстві; графічний – побудова діаграм.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері стратегічного менеджменту; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ ТА ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація стратегічних рішень підприємства

Стратегічні рішення – це довгострокові, комплексні управлінські дії, спрямовані на досягнення основних цілей підприємства та адаптацію до зовнішнього середовища. Вони є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки визначають напрям розвитку, розподіл ресурсів та механізми реалізації стратегій [10, с. 30].

Стратегічні рішення – це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації [45].

Таблиця 1.1

Дефініція терміну стратегічні рішення

Прізвище науковців	Визначення
1	2
Фоломкіна І.С.	С.р. – результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації.
Бойчук В.А., Проскурович О.В.	С.р. – рішення, які мають досить важливе значення для майбутнього розвитку організації та визначають напрямки спеціалізації, обсяги виробництва продукції, кадрову і технічну політику підприємства, перспективи економічного і соціального розвитку трудового колективу, встановлюють взаємодію підрозділів.
Вороніна А.В., Копил О.В.	С.р. – орієнтують виробничу діяльність підприємства на запити споживачів, розробляються для гнучкого регулювання процесів на підприємстві, враховують вплив зовнішнього середовища, що дозволяє формувати та підтримувати довгострокові конкурентні переваги і надає підприємству можливість виживати в довгостроковій перспективі та досягати запланованих цілей.
Жукова Д. А.	С.р. – дія, що орієнтована на довгострокову перспективу й реалізацію стратегічної мети підприємства, обумовлена поточним станом та умовами зовнішнього середовища, визначає та впливає на ключові аспекти діяльності підприємства та в разі реалізації призводить до значних стратегічних змін, результати яких є невивіреними

1	2
Строкович Г. В., Жукова Д. А.	С.р. – це погодження на стратегічний план, ухвалення стратегічного вибору, затвердження альтернатив.

Джерело: складено автором на основі [10,20,23,38].

Стратегічні рішення (вказівки) – це концептуальні рішення (вказівки), які спрямовані на перспективу та впливають на розподіл ресурсів за видами, сферами і напрямками діяльності підприємства [43].

Як зазначають А. В. Вороніна та О. В. Копил, у загальному вигляді під стратегічними рішеннями маються на увазі рішення, які серйозно впливають на реалізацію поставлених цілей і наслідки яких вкрай важко або неможливо виправити [17]. Такі рішення є основою для розробки напряму розвитку підприємства, а також визначають його майбутній стан і стійкість.

Стратегічні рішення матимуть вплив на підприємство загалом, а їх предметом можуть бути різні сфери його діяльності. Наприклад, Гаміє А. М. та Жукова Д. А. зазначають, що стратегічні рішення стосуються «вибору основних напрямів діяльності, освоєння нових ринків, технологій, продуктів, формулювання та впровадження нових стратегій, які піднімуть підприємство на конкурентний рівень діяльності, виробництва» [3,10].

Стратегічні рішення, вказівки на підприємстві є концептуальними і стосуються вибору:

- видів, сфер і напрямків (галузей та ринків) діяльності підприємства та їх конфігурації, поєднання (в межах так званого господарського портфеля з метою його оптимізації);
- підходів до забезпечення його конкурентної переваги в галузях і на ринках діяльності (мінімізація витрат, диференціація, їх комбінування в межах усього ринку чи його певного, сфокусованого сегменту);
- напрямків (інтенсифікація, інтеграція, диверсифікація, скорочення тощо) його розвитку в майбутньому.

Всі вони пов'язані головним чином з зовнішніми проблемами підприємства і з вирішенням проблем щодо вибору галузі діяльності, сегментів та місця на ринку, номенклатури продукції; з забезпеченням конкурентоспроможності окремого бізнесу і фірми в цілому. Стосуються вони лише довгострокових проектів, пов'язаних з вибором альтернативних напрямків ефективного використання ресурсів підприємства, характеризуються високим рівнем невизначеності і мають глобально-концептуальний характер щодо наслідків для підприємства [1].

На рис. 1.1 наведено узагальнений перелік типів стратегічних рішень (а на їх основі – вказівок, заходів, дій) на підприємстві щодо оптимізації його бізнесу і забезпечення конкурентної переваги на перспективу. Розглянемо класифікацію стратегічних рішень:

1. За рівнем управління:

- Корпоративні – визначають загальний напрямок розвитку всієї компанії.
- Бізнес-рівня – стосуються окремих бізнес-одиниць або напрямів.
- Функціональні – пов'язані з діяльністю окремих функціональних підрозділів.

2. За ступенем інноваційності:

- Радикальні – включають принципово нові підходи (вихід на нові ринки, зміна бізнес-моделі).
- Інкрементальні – базуються на поступових удосконаленнях (покращення продукції, зниження витрат).

3. За горизонтом планування:

- Довгострокові – охоплюють період понад 5 років.
- Середньострокові – реалізуються протягом 1-5 років.

4. За сферами впливу:

- Економічні – пов'язані з фінансовими та ресурсними аспектами.
- Соціальні – впливають на працівників, суспільство чи корпоративну культуру.
- Екологічні – враховують вплив на довкілля.

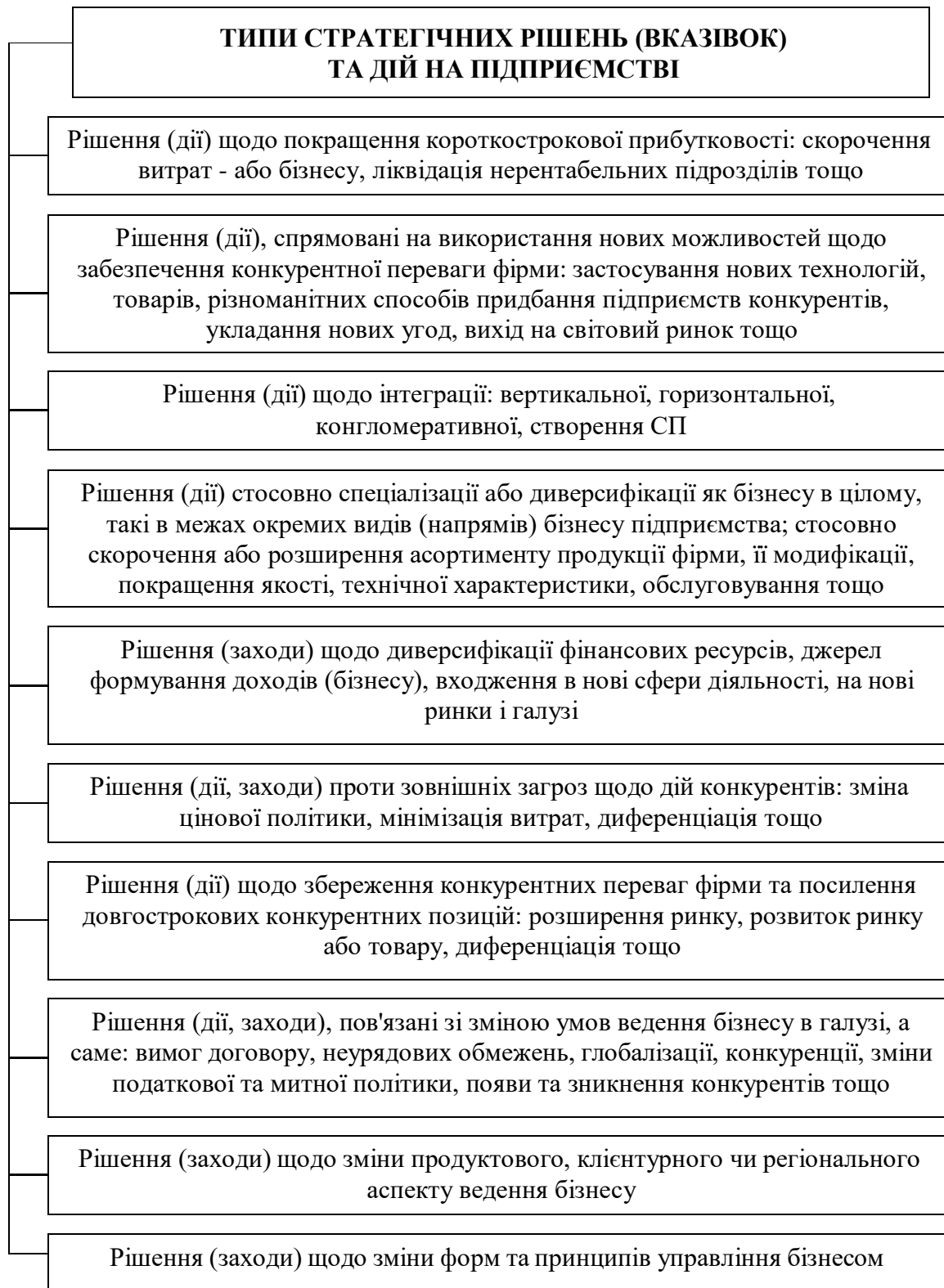


Рис. 1.1. Типи стратегічних рішень (дій, заходів) щодо оптимізації бізнесу підприємства і забезпечення конкурентної переваги на перспективу

Джерело: [43, с. 14.]

5. За типом реалізації:

- Превентивні – спрямовані на запобігання можливим загрозам.
- Адаптивні – враховують поточні зміни середовища.

- Ініціативні – формують нові можливості.

6. За характером ризику:

- Ризиковані – приймаються в умовах високої невизначеності.

Консервативні – орієнтовані на мінімізацію ризиків. Стратегічні рішення визначають такі характеристики [45]:

- організаційний обсяг рішення має бути ширшим за окремий підрозділ або операційну одиницю;

- вплив від упровадження рішення матиме наслідки на період часу, що перевищує бюджетний цикл підприємства;

- таке рішення задає напрям або впливає на інші операційні або тактичні рішення;

- стратегічне рішення може підтримувати або навіть стати основою для загальних стратегій підприємства [47].

Стратегічні рішення мають суттєві особливості. Вони:

- стосуються суто майбутнього розвитку організації і впливають на нього, при цьому керівники діють в умовах значної невизначеності і непередбачуваності, постійних змін умов господарської діяльності, вдаються до багатокритеріальності в оцінці рішень і часто йдуть на компроміси. Невизначеність породжує ризики і невпевненість у майбутніх результатах, а головне – змінює логіку стратегування: невизначеність, яка змушує організацію переглядати свою стратегію і механізми її реалізації, визнається стратегічною. Якщо бізнес стикається з такою невизначеністю, особливої актуальності набувають постійне оновлення інформації та аналітичних даних стосовно майбутнього розвитку та пріоритетних напрямів діяльності підприємства. При цьому топ-менеджмент несе відповідальність за такі критичні сфери, як зміна форми власності, радикальна зміна технологічних процесів, упровадження підривних чи проривних інновацій тощо;

- як правило, не мають аналогів, адже ухвалюються конкретною фірмою, ураховуючи її візію, місію та цілі бізнесу, можливості та обмеження, пов'язані з ресурсами, бюджетами, компетенціями, організаційною культурою саме цієї

організації. Малоімовірно, що управлінець, перед яким постає завдання розроблення стратегічного рішення, робив це вже раніше багато разів. Хоча окремі методи й технології, застосовувані стратегами, можуть бути стандартними й апробованими на практиці;

– є комплексними (торкаються, як правило, всієї організації як відкритої системи) і багаторівневими, пов'язаними з розробленням та реалізацією корпоративної, ділових (галузевих, екосистемних, конкурентних, партнерських тощо) та функціональних стратегій, кожна зі своїм змістом, ступенем ризикованості, витратами та часовим періодом дії рішень. Від управлінців вимагають напрацювання альтернативних варіантів стратегій; обґрунтування тих напрямів діяльності, у яких мають відбутися першочергові зміни; навичок стратегічного планування та сценарування бізнесу, знань інструментарію і методів реалізації стратегії;

– потребують відповідного інформаційного забезпечення, застосування різноманітних методів аналітики, у тому числі прогнозування та форсайтингу задля вибору стратегічного напрямку розвитку фірми;

– формують різні поведінкові ролі і функції стратега – як експерта, діагноста, координатора співпраці, розробника альтернатив, пошукача фактів та ін [45].

В американській літературі прийнято виділяти 3 рівні стратегії – корпоративний, бізнесовий та функціональний.

Корпоративна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг. Стратегічні рішення на цьому рівні найбільш складні, тому що стосуються підприємства в цілому. Саме тут визначається і погоджується продуктова стратегія підприємства [49].

Функціональні стратегії – стратегії, що розробляються функціональними відділами і службами підприємства на основі корпоративної і бізнесової стратегії. Це стратегія маркетингу, фінансова, виробнича стратегія і т.д. Метою функціональної стратегії є розподіл ресурсів відділу (служби), пошук ефективної

поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії. Так, типова стратегія відділу маркетингу може концентруватися на розробці шляхів збільшення обсягу продажу продукції підприємства в порівнянні з попереднім роком. Прикладами функціональних стратегій у сфері НДОКР можуть бути технологічне лідерство або проходження за лідером. Фінансова стратегія підприємства може бути орієнтована на прискорення обігу коштів, зниження рівня дебіторської заборгованості.

Корпоративна стратегія складається з бізнесових і функціональних стратегій. Іноді додатково виділяють ще один рівень стратегічних рішень - рівень операційних стратегій, але вважається, що це занадто детальний поділ.

Рівні прийняття стратегічних рішень наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Рівні прийняття стратегічних рішень

Рівень стратегії	Відповідальні особи	Стратегічні рішення (заходи, характерні для кожного рівня)
Корпоративна стратегія	Керівники вищого рангу, інші ключові менеджери (рішення зазвичай приймається радою директорів)	Створення і управління господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, укріплення існуючих ділових позицій, припинення діяльності, що не відповідає управлінським планам); досягнення синергізму серед пов'язаних структурних підрозділів і перетворення їх на конкурентну перевагу; встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів в найбільш привабливі сфери діяльності.
Бізнес-стратегія	Генеральні директора / керівники господарських підрозділів (рішення приймаються керівниками господарських підрозділів або радою директорів)	Розробка заходів, спрямованих на укріплення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій функціональних підрозділів; зусилля з вирішення специфічних питань і проблем підприємства.
Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (рішення приймаються керівниками функціональних відділів)	Дії з підтримки бізнес-стратегії і досягнення цілей підрозділу; огляд, перегляд і об'єднання пропозицій менеджерів на місцях.
Операційна стратегія	Керівники на місцях	Дії з вирішення поточних вузькоспеціалізованих проблем і питань, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу.

Джерело: [1, с. 119]

Порівняльна характеристика стратегічних рішень різних рівнів наведена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика стратегічних рішень різних рівнів

Характеристики	Рівні прийняття стратегічних рішення		
	<i>Корпоративний</i>	<i>Діловий (бізнес)</i>	<i>Функціональний</i>
Тип	Концептуальний	Змішаний	Операційний
Здатність до пристосування	Низька	Середня	Висока
Зв'язок з поточною діяльністю	Інноваційний	Змішаний	Доповнюючий
Ризик	Значний	Середній	Низький
Потенційний прибуток	Значний	Середній	Невеликий
Витрати	Значні	Середні	Помірні
Часовий період	Тривалий	Середній	Короткий
Гнучкість	Висока	Середня	Низька
Кооперація	Значна	Помірна	Невелика

Джерело: [1]

Ефективні стратегічні рішення управлінців слугують як фундамент успішного стратегічного управління, особливо в мінливому й непередбачуваному зовнішньому середовищі [20].

Отже, стратегічні рішення формуються на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прогнозування розвитку ринку та врахування конкурентних переваг підприємства. Їх правильний вибір забезпечує стійкість і конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

1.2. Теоретичні засади підготовки стратегічних рішень

Теорія управління розглядає прийняття рішень як управлінський та організаційний процес. Схема прийняття рішення передбачає ланцюг певних дій, що реалізуються від попереднього до наступного рішення й направлені на подолання різних видів невизначеності у часі, формулюванні проблеми, вироблення рішень, вибору, впливу та здійснення рішення.

Підготовка стратегічних рішень підприємства ґрунтується на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, визначенні цілей організації та формуванні відповідної стратегії. Вона базується на наукових підходах і принципах стратегічного управління.

Основні теоретичні підходи до підготовки стратегічних рішень [4, с. 47]:

1. Системний підхід. Розглядає підприємство як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів. Стратегічні рішення формуються з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Забезпечується збалансованість між окремими підсистемами (фінансовою, виробничою, маркетинговою тощо).

2. Ситуаційний підхід. Орієнтується на конкретні умови та контекст, в яких діє підприємство. Передбачає адаптацію стратегічних рішень до змін середовища (економічних, політичних, соціальних). Акцент робиться на гнучкості та здатності швидко реагувати на виклики.

3. Комплексний підхід. Враховує всі аспекти діяльності підприємства (економічні, соціальні, екологічні). Забезпечує врахування всіх факторів ризику та можливостей. Орієнтується на досягнення синергії між окремими елементами стратегії.

4. Інноваційний підхід. Передбачає розробку стратегічних рішень із фокусом на впровадження інновацій. Враховує технологічні тренди та нові можливості для зростання. Створює конкурентні переваги на основі унікальних продуктів чи процесів.

5. Еволюційний підхід. Стратегії розглядаються як результат поступового вдосконалення існуючих рішень. Орієнтується на накопичення досвіду та впровадження змін через адаптацію до середовища.

На основі системного, процесного інституціонального, поведінкового та когнітивного підходів визначимо основні теоретичні положення прийняття стратегічного рішення щодо розвитку підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Теоретичні положення та принципи прийняття стратегічних рішень
щодо розвитку підприємства**

Теоретичні підходи	Основні положення, принципи
Системний	Принципи системності в організації та раціональності щодо прийняття стратегічних рішень; узгодженості цілей та завдань розвитку.
Процесний	Визначає певні етапи та стадії прийняття та реалізації стратегічних рішень.
Інституціональний	Врахування при прийнятті стратегічних рішень діючих нормативно-правових обмежень; інтересів учасників корпоративних відносин; забезпечення соціальних стандартів та мінімізація шкідливого впливу на навколишнє середовище.
Поведінковий	Лідерство, інтуїція та харизма в прийнятті стратегічних рішень; вмотивованість на розвиток; формування готовності персоналу до сприйняття та реалізації стратегічного рішення.
Компетентнісний	Стратегічне мислення та використання знань як унікального стратегічного ресурсу для розвитку; активний пошук можливостей та їх використання в процесах розвитку.

Джерело: [4]

Тип стратегічної поведінки організації накладає певні обмеження на прийняття стратегічного рішення. Загальновизнаними є чотири типи стратегій, що відповідають характеру стратегічної поведінки підприємства – реактивний, інактивний, проактивний та інтерактивний.

Реактивний тип характерний для автократії та орієнтації на традиції. Процес прийняття рішення є аналітичним та відповідає стратегії «розрахунку». Перевагою такого типу рішень є можливість використання корисного досвіду, відчуття безпеки, надійності та наступності.

Інактивна поведінка організації направлена на виживання та стабільність. Бажаним станом підприємства, що відповідає такому типу поведінки є рівновага. Керівництво добре розуміє суть що відбувається. Його стиль характеризується орієнтацією на поточний момент, поінформованістю про сьогодні, конформізмом, заклопотаністю про узгодження правил, коректною поведінкою.

Проактивний тип поведінки організації ставить своєю ціллю зростання, велику долю ринку та лідерство. Планування складається із пророкування майбутнього й підготовка до нього здійснюється зверху вниз. При прийнятті

стратегічного рішення характерною буде поведінка «натхнення» та лідерства. В подібних умовах похибки при виборі вважаються можливими, й завдання полягають у тому, щоб вони були виправлені наступними рішеннями. Інтерактивний тип поведінки передбачає осмислення та взаємодію етапів розвитку підприємства, цілісність майбутнього, сьогодення та минулого. Зв'язок між типами стратегічної поведінки та стратегічних рішень представлений в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Взаємозв'язок між типами стратегічних рішень та поведінкою підприємств на ринку

Тип організаційної моделі поведінки підприємства на ринку	Тип стратегічного рішення	Інструментарій прийняття стратегічних рішень
Реактивний	Раціональне	Розрахунок
Інактивний	Обмежена раціональність	Переговори
Проактивний	Передбачувана раціональність/ ірраціональність	Натхнення, лідерство
Інтерактивний	Передбачувана раціональність	Обговорення, консенсус, спільне рішення

Джерело: [4]

Кожному типу поведінки відповідають дії внутрішніх організаційних механізмів – комунікації, впливу, взаємодії, обміну, співробітництва, кооперації, компромісу, конфлікту, асиміляції й т.ін.

Знання та використання організаційних та аналітичних методів та моделей раціоналізації стратегічного рішення значно підвищує його компетентність та гнучкість. Тому вивчення та систематизація сучасного аналітичного інструментарію є складовою методологічного базису стратегічного рішення.

Значимість аналітичного аспекту в прийнятті стратегічних рішень є очевидним фактом. Розвинуте аналітичне забезпечення дозволяє обґрунтувати та донести до персоналу точку зору керівництва на організацію та її діяльність, налагодити ефективну взаємодію підприємства із учасниками конкурентного середовища, розрахувати власні ресурси та сприяти діловій активності,

представляти інформацію про зміни в системі праці, враховувати види невизначеності та формувати передбачення щодо майбутніх подій. З таких позицій можна виділити методи стратегічного аналізу, що традиційно використовуються в системі стратегічного управління розвитком підприємства. Арсенал таких методів може бути представлений від найбільш всеохоплюючих (аналітика великих даних) та загально описових моделей (SWOT – аналіз) до таких, що використовують невелику оптимальну кількість показників (моделі портфельного аналізу) [22].

Одним з методичних підходів, що представляє ефективний аналітичний інструментарій обґрунтування та реалізації стратегічних рішень, виступає підхід збалансованих показників. Найважливішим проблемним питанням у управлінні розвитком виступає необхідність формалізації стратегічних цілей та контролю над їх досягненням. Як вихід із ситуації виступає метод збалансованих показників, що передбачає досягнення балансу між традиційним управлінським контролем за фінансовими показниками і новою формою контролю, що орієнтується на принципово іншу систему показників. До таких показників належать - рівень корпоративних знань і досвіду, рівень довіри споживачів і співробітників, ступень готовності персоналу до змін, рівень відповідності організаційної структури цілям змін й т.ін. Основна ідея полягає в тому, що використовувані показники дуже різноманітні, і необхідно їх узгодити не тільки з фінансовими цілями, але й між собою як за змістом, так і за строками реалізації.

Згідно з О. М. Чупир, прийняття стратегічного рішення – здатність здійснити аналіз найважливішої інформації та зробити оптимальний вибір [22]. А в праці Д. Аакера зазначається, що процес пошуку стратегічного рішення відсутній як такий [38]. При цьому роль стратегічного ринкового управління не обмежується вибором одного з кількох варіантів рішень, але передбачає їх попередню ідентифікацію (на що спрямована основна частина стратегічного аналізу). Але таке визначення збігається з сутністю стратегічної альтернативи –

варіант стратегії, розвитку подій. Отенко В. І. зазначає, що прийняття стратегічного рішення складається з наступних етапів [25]:

1. Формулювання проблеми, мети: виявлення та усвідомлення проблеми; перевірка, відбір та аналіз інформації, чітке та остаточне формулювання проблеми.

2. Пропозиції щодо можливих варіантів рішень: відбір критеріїв оцінки варіантів; відбір варіантів рішень; оцінка наслідків варіантів з урахуванням критеріїв оцінки.

3. Прийняття рішення: заходи, терміни, ресурсне забезпечення та відповідальна особа.

4. Реалізація рішення: доведення рішення до виконавців (роз'яснення, пропаганда, навчання); контроль за виконанням; внесення коректив; підведення підсумків і накопичення досвіду.

Така схема є дещо занадто розгорнутою, але детально відображає механізм прийняття та втілення рішень на підприємстві. Для конкретизації та систематизації етапів прийняття рішення та процесів, пов'язаних із цим, було розроблено схему механізму здійснення стратегічного рішення (рис. 1.2).

	Формулювання проблеми	Підготовка проектів рішень	Прийняття рішень	Реалізація рішень
Формування інформаційного середовища щодо здійснення стратегічного вибору	Визначення напрямків розвитку, мети та необхідних змін	Удосконалення взаємодії між підрозділами-учасниками процесу	Затвердження організаційного плану дій	Взаємодія учасників для формування управлінської звітності щодо результатів
	Збір релевантної інформації для аналізу щодо реалізації обраних напрямків	Координація інформаційних потоків щодо процесів	Забезпечення якості інформаційної оболонки процесу	Підтримка та корегування інформаційного середовища щодо процесу
Стратегічний аналіз динаміки зовнішнього середовища та можливостей розвитку підприємства	Загальний аналіз економічної ситуації в світі та в країні	Розробка оцінювання впливу зовнішнього середовища на підприємство	Врахування динаміки зовнішнього середовища у діяльності підприємства	Впровадження механізму узгодження впливу зовнішнього середовища на реалізацію рішень
	Загальний аналіз економічної ситуації в галузі та регіоні	Визначення можливостей та загроз на ринках постачання ресурсів та ринках збуту	Підтримка та вдосконалення відносин з постачальниками та клієнтами	Управління змінами у відносинах з клієнтами та запровадження механізму досягнення консенсусу
	Аналіз зовнішнього середовища підприємства прямої дії	Визначення основних факторів конкурентоспроможності підприємства	Застосування необхідних заходів щодо підтримки та збільшення існуючої ринкової долі	Впровадження механізму ліквідації загроз та використання можливостей зовнішнього середовища
	Формування відкритого інформаційного простору із середовищем прямої дії	Розвиток механізму обміну інформацією з зовнішнім середовищем	Ухвалення змін в інформаційній політиці підприємства	Впровадження заходів щодо покращення інформаційного оточення
Оцінювання внутрішнього середовища підприємства	Аналіз матеріальних, капітальних, трудових ресурсів та фінансового стану підприємства	Розрахунок позитивних і негативних наслідків запропонованих альтернатив	Ухвалення поетапного плану витрат та доходів	Впровадження механізму з узгодження впливу рішень на внутрішнє середовище підприємства
	Оцінювання психологічного клімату та культурного середовища на підприємстві	Економічне обґрунтування стратегічних альтернатив	Затвердження поетапного фінансового плану, фінансове моделювання	Розрахунок фінансового результату від реалізації рішення
	Аналіз інформаційних потоків на підприємстві	Встановлення відкритого інформаційного простору на підприємстві	Затвердження заходів щодо покращення інформаційного обміну на підприємстві	Координація інформаційних потоків щодо результатів рішення
Стратегічний вибір	Стратегічний аналіз з використанням портфельних	Розробка стратегічних альтернатив	Затвердження стратегічних рекомендацій	Запровадження методології щодо аналізу ефекту від рішення з

	методів				позиції «мета-результат»
	Розробка та тестування стратегічних гіпотез		Оцінювання та ранжування альтернатив	Доведення рішення та плану дій до кожного учасника процесу	Корегування дій учасників процесу відповідно до плану
	Аналіз інформаційної компоненти формування стратегічних альтернатив		Формування інформаційної концепції щодо рішення	Формування інформаційного пакету для виконавців	Впровадження механізму удосконалення інформаційних потоків на підприємстві
Функція власника процесу	Управління процесом та комунікаціями				

Умовні позначення: Загальні компоненти процесів щодо здійснення рішення Компоненти інформаційної складової у процесі щодо здійснення рішення

Рис. 1.2. Механізм здійснення стратегічного рішення

Джерело: [25].

Згідно з цією схемою, основні процеси, що запускаються у дію механізмом здійснення рішення, – формування інформаційного середовища щодо здійснення стратегічного вибору, стратегічний аналіз зовнішнього середовища та можливостей розвитку підприємства, оцінювання внутрішнього середовища підприємства, стратегічний вибір і функція власника процесу. Ця схема дещо схожа на матричну структуру, оскільки відображає основну ідею, згідно з якою основні процеси, пов'язані з розробкою рішення, не відбуваються кожен у свою чергу, а перекликаються та співпрацюють один з одним (на відміну від етапів здійснення рішення – формулювання проблеми, підготовка проектів рішень, ухвалення рішень, реалізація рішень). Ці процеси покликані відобразити відділи на підприємстві, що виконують відповідні завдання. Наприклад, на етапі формулювання проблеми, окрім визначення мети, що потрібно досягти, треба провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінити можливості та погрози і визначити, чи дозволить фінансовий стан підприємства та ресурсний потенціал здійснювати зміни у діяльності підприємства, а також із застосуванням експертних методів (фокус-груп, методів Дельфі, мозкового штурму) сформулювати гіпотетичний напрямок стратегічних змін, щодо яких необхідно прийняти рішення [20].

На етапі проектів підготовки рішень для розробки стратегічних альтернатив необхідно сформулювати спеціальну структуру на підприємстві з відповідальних працівників, залучених до розробки рішень, удосконалити співпрацю між ними, оскільки саме повне охоплення всіх факторів впливу дає можливість мінімізувати ризики, що матимуть місце у час змін. Для цього необхідний детальний аналіз факторів впливу зовнішнього середовища, а також ринку збуту у розрізі основних покупців і конкурентів для забезпечення безпеки існуючої ринкової долі [10].

На етапі ухвалення рішення формується план дій з його реалізації (на основі обраної стратегічної альтернативи) з деталізацією завдань для кожного відділу підприємства, що буде залучено до реалізації, а також виконуються розрахунки з фінансового моделювання ефекту від рішення, що пропонується, та ухвалення поетапного фінансового плану та плану витрат і доходів. На цьому етапі також

розробляються стратегічні рекомендації щодо здійснення рішення та разом з основними завданнями доводяться до відома всіх учасників процесу.

На етапі реалізації рішення здійснюються контроль і координація щодо виконання завдань згідно з планом та рекомендаціями, запроваджуються механізми аналізу попередніх результатів у заздалегідь установлені терміни з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища на процес реалізації рішення, впливу реалізації рішення на внутрішнє середовище підприємства, та формується управлінська звітність щодо ефективності здійсненого рішення та рівня досягнення мети, що ставилась перед учасниками процесу. Участь власника процесу необхідна на всіх етапах здійснення рішення, оскільки саме власник несе повну відповідальність за процес [4].

Відмітною ознакою цієї схеми є включення інформаційної складової до процесу здійснення стратегічного рішення. Оскільки інформаційні потоки (як вхідні, так і вихідні) здатні впливати на розробку та реалізацію стратегічних рішень, необхідно постійно здійснювати їх координацію та контроль за ними. Тому інформаційна складова присутня на різних етапах здійснення рішення як у розрізі кожного окремого процесу (забезпечуючи блоки управління інформацією), так і в якості окремої складової загального процесу формування інформаційного середовища щодо здійснення стратегічного вибору (основні блоки).

Принципами підготовки стратегічних рішень є [1]:

1. Цілеспрямованість – рішення мають бути орієнтовані на досягнення стратегічних цілей.
2. Гнучкість – здатність до адаптації в умовах змін.
3. Комплексність – врахування всіх аспектів діяльності підприємства.
4. Інноваційність – орієнтація на використання нових ідей і технологій.
5. Обґрунтованість – базування на детальному аналізі даних та прогнозах.
6. Баланс ризиків і можливостей – оцінка потенційних переваг та загроз.

Отже, підготовка стратегічних рішень є складним процесом, що потребує врахування багатьох факторів і використання сучасних інструментів

стратегічного аналізу. Вона забезпечує підприємству здатність досягати своїх цілей в умовах конкурентного середовища.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічних рішень підприємства

Оцінка стратегічних рішень є важливим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити їх ефективність, доцільність та відповідність цілям підприємства. Вибір методів оцінки залежить від складності рішення, специфіки галузі та доступності інформації.

В наукових колах актуальним залишається питання оцінки ефективності обраної підприємством системи стратегічного управління. Проведений аналіз сучасних підходів теоретиків щодо трактування сутності ефективності дозволяє виділити дві групи [4; 10]:

Перша (традиційна) визначає ефективність як співвідношення багатоманітних результатів діяльності підприємства до витрат, понесених для їх досягнення.

Друга група (сучасні підходи) розглядає ефективність стратегічного управління в таких площинах як:

- рівня стійкості до поставленої мети;
- критерію функціональної стійкості;
- ступеня забезпечення конкурентності;
- еволюції ділового процесу;
- з позицій ймовірних конфліктів стейкхолдерів;
- співвідношення отриманих результатів;
- розвитку моделі організаційного розвитку.

В площині парадигми сучасного менеджменту актуальним є підхід «конгруентності організаційної поведінки».

Конгруентність, в загальному - це є цілісність. Зокрема, відомий психолог К. Роджерса, ідеї якого стали основою власне цього підходу, виділяв : «Фрейми організаційної поведінки окреслюють вхідні елементи, їх трансформацію в межах

системи і на виході отримуємо ефективність. Конгруентність – це стан організаційної системи, коли всі переконання її учасників, стратегії розвитку команди, вчинки людей повністю узгоджуються між собою і орієнтовані на отримання бажаного результату» [24].

Модель конгруентності відображає ступінь узгодження досягнення стратегічних цілей окремих членів трудового колективу з цілями підприємства в цілому. Отже, ефективність визначається в контексті цілісності роботи групи чи команди [31]:

- виникнення конгруентності конструкцій групи, що означає збіг формальної організаційної структури підприємства з неформальною побудовою міжособистісних відносин; поєднання ролей формального та неформального лідера;

- мобілізацію внутрішніх людських ресурсів підприємства;
- розвиток особистісного потенціалу кожного працівника;
- формування групової самоорганізації;
- створення механізмів соціального контролю;
- підвищення рівня саморегуляції поведінки кожного працівника;
- посилення адаптивності командної роботи.

Ці параметри формують унікальну гнучкість до змін та стійкість розвитку людського фактору виробничої діяльності. Відтак, в новітню систему стратегічного управління підприємством необхідно інтегрувати методики конгруентності, що суттєво посилять ступінь інноваційної готовності працюючих, зменшить кількість непродуктивних конфліктів та забезпечить розвиток самоврядування.

Для оцінки ефективності стратегії можна застосувати наступні методики:

1. Загальна ефективність організації. Таран О. М. розглядає методику діагностування загальної ефективності діяльності організації, яка проводиться з метою визначення можливих і необхідних напрямів удосконалення діяльності за такими напрямками: показники ефективності організації; оцінка результативності організації; аналіз зростання масштабів діяльності; оцінка підвищення вартості

організації.

Загальна результативність складається на основі існуючих на підприємстві звітів (річних, квартальних, щомісячних). Можуть використовуватися статистичні, фінансові, аналітичні показники фірми [40, с.328].

2. Комплексна оцінка ефективності стратегії, в яку пропонуємо включити два підходи: оцінку конкурентоспроможності підприємства та оцінку ефективності фінансової стратегії [33, с.246]. Також зазначимо, що основними методами конкурентної боротьби є поліпшення якості, дизайну товарів і послуг, швидке оновлення асортименту продукції, надання гарантій і після продажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати, впровадження заходів інноваційної політики, ефективне рекламування продукції тощо. Поряд з цим використовуються «мирні» методи обмеження конкуренції: таємні угоди про єдину політику цін і поділ ринків збуту, реалізацію великих науково-технічних проектів, обмін інформацією з різних питань наукової, технічної, ринкової стратегії. Серед неекономічних методів конкурентної боротьби - фінансові махінації та спекуляції цінними паперами, промислове шпигунство, підкуп чиновників державного апарату з метою отримання урядових контрактів, субсидій тощо [39, с.87].

Відмітимо, що важливим критерієм оцінки розробленої стратегії науковці вважають також її відповідність змінам факторів зовнішнього середовища підприємства, такий критерій має застосовуватись при оцінці будь-якої стратегії підприємства, в тому числі і фінансової стратегії підприємства. Серед критеріїв оцінки розробленої стратегії дуже важливим вважають і такий, як її відповідність внутрішньому потенціалу можливостей реалізації такої стратегії. До системи критеріїв оцінки розробленої стратегії дослідники пропонують включати рівень внутрішньої збалансованості між цілями та заходами, що пропонуються для їх досягнення. Вимога такої відповідності між двома найважливішими параметрами стратегії безумовно є однією з головних в процесі оцінки. В той же час, ми вважаємо, що система такої внутрішньої збалансованості має включати не два, а три основні параметри, а саме – внутрішню збалансованість між цілями,

цільовими показниками і стратегічними ініціативами стратегії підприємства [36, с.165].

З урахуванням цих позицій узагальнена система критеріїв оцінки розробленої стратегії підприємств представлена на рис. 1.3



Рис. 1.3. Основні критерії оцінки розробленої стратегії підприємства

Джерело: [60].

Розглянемо докладніше ці критерії:

1. Критерії зовнішньої узгодженості стратегії, які пропонується групувати за трьома класифікаційними ознаками. До таких критеріїв можна віднести, по-перше, рівень узгодженості фінансової стратегії із корпоративною (базовою, еталонною) стратегією, яка відповідно може бути спрямована на забезпечення розвитку діяльності підприємства (при еталонній стратегії зростання), на

забезпечення стабілізації діяльності підприємства (при еталонній стратегії стабілізації) та на забезпечення скорочення діяльності підприємства (при еталонній стратегії скорочення (згортання) господарської діяльності).

Другим критерієм цієї групи є рівень узгодженості з функціональними та бізнес-стратегіями підприємства. Цей критерій доцільно застосовувати при оцінці фінансової стратегії великих та середніх підприємств [20, с.66].

Третє, що необхідно враховувати при оцінці зовнішньої узгодженості фінансової стратегії – це рівень відповідності передбачуваним змінам факторів зовнішнього середовища. Діагностування та вплив факторів зовнішнього середовища на фінансову діяльність підприємства пропонується оцінювати матричним методом, поділяючи їх за чотирма основними макросегментами: суспільно-політичні фактори розвитку країни; фактори розвитку фінансового ринку; галузеві фактори розвитку; фактори прямого зовнішнього впливу на фінансову діяльність [43, с.85].

2. Критерії внутрішньої збалансованості стратегії. До складу цієї групи критеріїв відносимо [20, с.116]:

- рівень збалансованості стратегічних цілей, цільових показників і фінансових ініціатив між собою;
- рівень реалізації стратегії з позиції можливостей внутрішнього фінансового потенціалу;
- відповідність стратегії передбаченому рівню фінансових ризиків.

При цьому взаємоузгодженість цілей, цільових показників та фінансових ініціатив, оцінка можливостей внутрішнього фінансового потенціалу має здійснюватись за основними напрямками розвитку фінансової діяльності підприємства, зокрема [40, с.87]:

- розвиток ресурсів для здійснення фінансової діяльності підприємства: розвиток фінансових ресурсів; розвиток чисельності персоналу фінансових менеджерів; розвиток матеріальних засобів праці фінансових менеджерів; розвиток нематеріальних засобів праці фінансових менеджерів;
- розвиток фінансової структури підприємства: розвиток структури

капіталу; розвиток структури активів; розвиток структури грошових потоків; розвиток рівня ризиків фінансової діяльності;

– розвиток компетенцій підприємства із здійснення фінансової діяльності; вдосконалення організації управління фінансовою діяльністю; вдосконалення основних бізнес-процесів здійснення фінансової діяльності.

При дослідженні відповідності стратегії передбачуваному рівню ризиків фінансової діяльності мають бути оцінені такі цільові показники як максимальний рівень несистематичного фінансового ризику підприємства за основними фінансовими операціями; обсяг фінансування внутрішнього страхування фінансових ризиків підприємства; обсяг фінансування зовнішнього страхування фінансових ризиків підприємства. В залежності від результатів аналізу одним з можливих варіантів альтернативних дій може бути пріоритетний підхід до внутрішнього чи зовнішнього страхування фінансових ризиків [19].

3. Критерії ефективності фінансової стратегії. Одним з основних критеріїв у складі цієї групи є рівень загальної економічної ефективності, який досліджується за допомогою наступних методів: аналіз коефіцієнтів рентабельності; аналіз коефіцієнтів продуктивності; аналіз оборотності капіталу та активів; економіко-математичні методи факторного дослідження ефективності; бенчмаркінг; експертний метод. Також до цієї групи входять наступні критерії: рівень передбачуваного приросту вартості підприємства; рівень синергетичного ефекту; інноваційний рівень стратегічних цілей і стратегічних ініціатив [24].

За результатами оцінки розроблена фінансова стратегія приймається до реалізації або доробляється за визначеними критеріями. Розробка фінансової стратегії і фінансової політики по найбільш важливим аспектам фінансової діяльності дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з фінансовим розвитком підприємства. Необхідно мати на увазі, що підприємства різних галузей мають свою специфіку функціонування, що має знайти відображення у показниках оцінки.

В процесі дослідження визначено категорію ефективності стратегії підприємства, зроблена класифікація існуючих методів її оцінки. Крім того,

проведена оцінка ефективності стратегії підприємств на основі визначених критеріїв. Однак, можливість застосування цих критеріїв залежить від правильності побудови процесу: розробки стратегічних фінансових рішень, обґрунтування вибору виду стратегії, формування стратегічних цілей та розробки стратегічних цільових показників розвитку підприємств, формування портфелю стратегічних ініціатив.

Отже, ефективна оцінка стратегічних рішень забезпечує їхню відповідність загальній стратегії підприємства, мінімізує ризики та сприяє досягненню довгострокових цілей.

Висновки до розділу 1

Стратегічні рішення – це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації.

У загальному вигляді під стратегічними рішеннями маються на увазі рішення, які серйозно впливають на реалізацію поставлених цілей і наслідки яких вкрай важко або неможливо виправити.

Стратегічні рішення матимуть вплив на підприємство загалом, а їх предметом можуть бути різні сфери його діяльності. Стратегічні рішення на підприємстві є концептуальними і стосуються вибору видів, сфер і напрямків діяльності підприємства, підходів до забезпечення його конкурентної переваги в галузях і на ринках, його розвитку в майбутньому.

Стратегічні рішення класифікують за рівнем управління, за ступенем інноваційності, за горизонтом планування, за сферами впливу, за типом реалізації та за характером ризику:

Підготовка стратегічних рішень підприємства ґрунтується на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, визначенні цілей організації та формуванні відповідної стратегії. Вона базується на наукових підходах і принципах стратегічного управління.

Оцінка стратегічних рішень є важливим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити їх ефективність, доцільність та відповідність цілям підприємства. Вибір методів оцінки залежить від складності рішення, специфіки галузі та доступності інформації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ДУБНОМОЛОКО» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

2.1. Аналіз ринку молочної продукції

Розвиток молочної галузі в Україні протягом останніх років спричинив занепокоєння. За останні 20 років обсяг виробництва молока мав тенденції до зниження, в середньому демонструючи падіння на 3% щороку. Початок повномасштабного вторгнення став серйозним випробуванням для молочної галузі України — війна вплинула на всі етапи виробництва та переробки молока. Основними проблемами стали зменшення поголів'я, зниження надоїв, пошкодження інфраструктури та порушення логістики. Особливо постраждали прифронтові території, де господарства були змушені забивати худобу через брак кормів і ветеринарних ресурсів [12].

Отже, тенденція до зниження поголів'я ВРХ в Україні є тривалою. І хоча повномасштабна війна суттєво вплинула, проте основними причинами фермери називають фінансові. Утримання корів стає дорожчим через зменшення рентабельності виробництва молока й збільшення витрат на підготовку кормів, дизельне пальне та електроенергію. Згідно з дослідженням «Україна: вплив війни на прибутковість сільськогосподарського виробництва», проведеного УКАБ та Мінагрополітики, виробничі витрати збільшуються швидше, ніж ціни на готову продукцію. Крім того, у 2024 р. відбулося підвищення вартості кормів через підвищення цін на зернові й олійні культури, здороження електроенергії, девальвацію гривні. Також помітний вплив на галузь має зниження купівельної спроможності українців та, як наслідок, відмова або зменшення споживання дорожчих продуктів (масла, сирів тощо). Викликом для фермерів є скорочення пасовищ і сільськогосподарських земель для посівної внаслідок забруднення мінами та снарядами [8].

Найуразливішими до зазначених чинників впливу є господарства населення, де скорочення поголів'я ВРХ відбувається швидшими темпами. Великі

підприємства, навпаки, виявилися стійкішими до викликів воєнного часу. Так, станом на 1 серпня 2024 року сумарне скорочення поголів'я (за всіма типами господарств) становило -7% (як порівняти з 1 серпня 2023 року). З них на 10% впала чисельність ВРХ в господарствах населення й тільки на 2% — на промислових підприємствах.

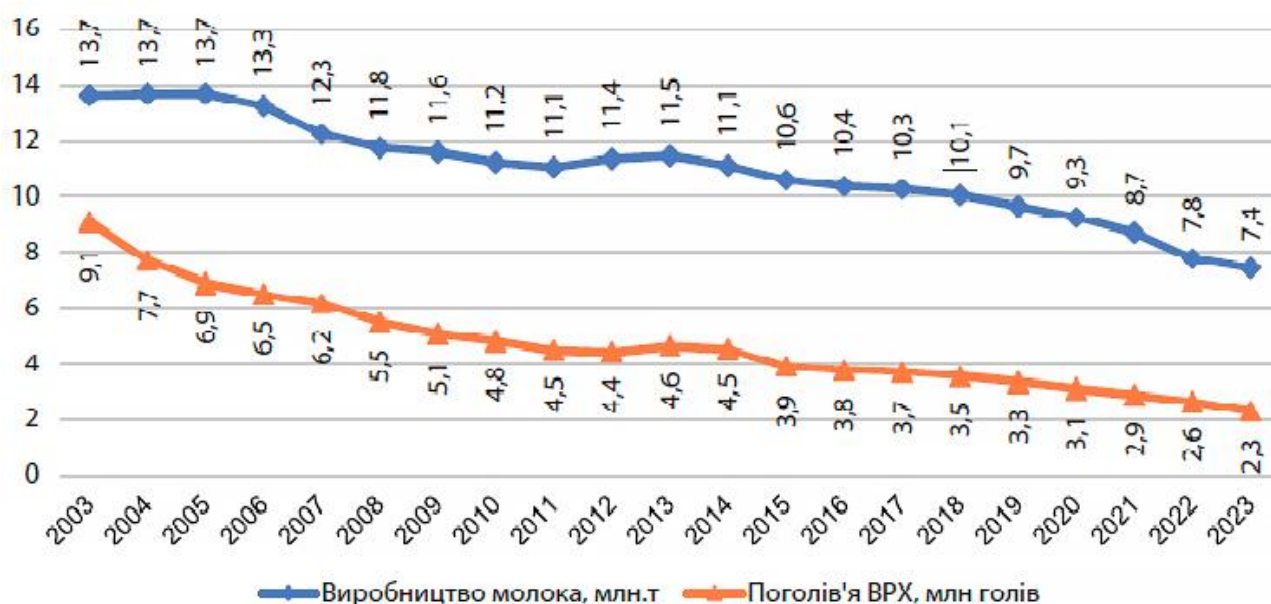


Рис. 2.1. Динаміка обсягів виробництва молока та поголів'я ВРХ у 2003–2023 рр.

Джерело: [8]

Найбільше зростання чисельності великої рогатої худоби, порівнюючи з показниками на 1 серпня 2023 року, зафіксовано на сільськогосподарських підприємствах Тернопільської ($+13\%$), Миколаївської ($+8\%$), Івано-Франківської ($+4\%$) та Черкаської ($+3\%$) областей. Наразі за сумарним поголів'ям ВРХ в усіх типах господарств лідирують Хмельницька, Вінницька та Полтавська області, поголів'я в кожній із цих областей перевищує 150 тис. голів.

Існує думка, що нині Україна має найнижчий рівень поголів'я ВРХ, надалі ж прогнозується відновлення переважно завдяки великим підприємствам.

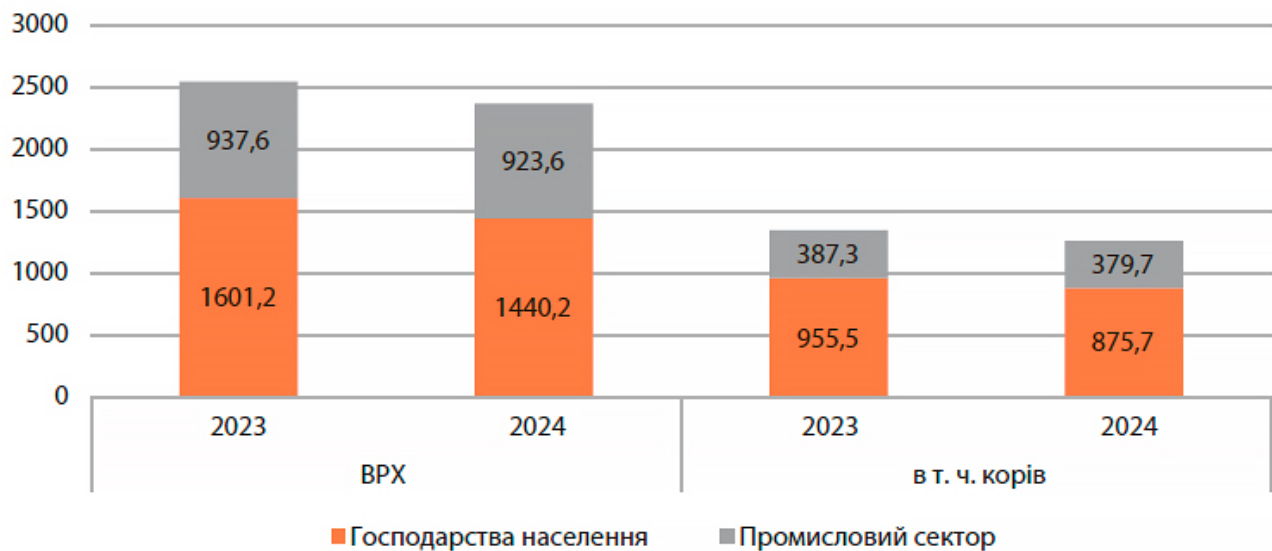


Рис. 2.2. Динаміка зміни поголів'я ВРХ станом на 1 серпня 2024 року порівняно з аналогічним періодом 2023 р.

Джерело: [29]

Так, найгостріша криза тваринництва наразі спостерігається у східних областях, які наближені до зони бойових дій. Станом на квітень 2024 року в Донецькій області лишилось усього сім агрофірм, які утримують корів (до повномасштабного вторгнення таких підприємств було 18). У Харківській області багато фермерів втратили поголів'я, а наявна худоба часто лишається непродуктивною через вимушену перерву в репродуктивному циклі, оскільки кормів бракувало для повноцінного годування тільних корів.

2024 року фермери по всій території країни відчували сильний вплив перебоїв з енергопостачанням. Через тривалий період аномальної спеки, у який підприємці не мали можливостей охолоджувати приміщення для утримання худоби, починаючи з липня, спостерігалась «епідемія» теплових ударів у корів, що негативно вплинуло на продуктивність.

До нестабільності електропостачання також додаються проблеми з оборотними коштами. Так, невеликі виробництва та сімейні фермери часто не здатні перейти на забезпечення електроенергією від генераторів, оскільки не мають достатньої «фінансової подушки» для інвестиції у власну енергонезалежність.

Географічна структура поголів'я ВРХ станом на 1 серпня 2024 року наведена на рис. 2.3.

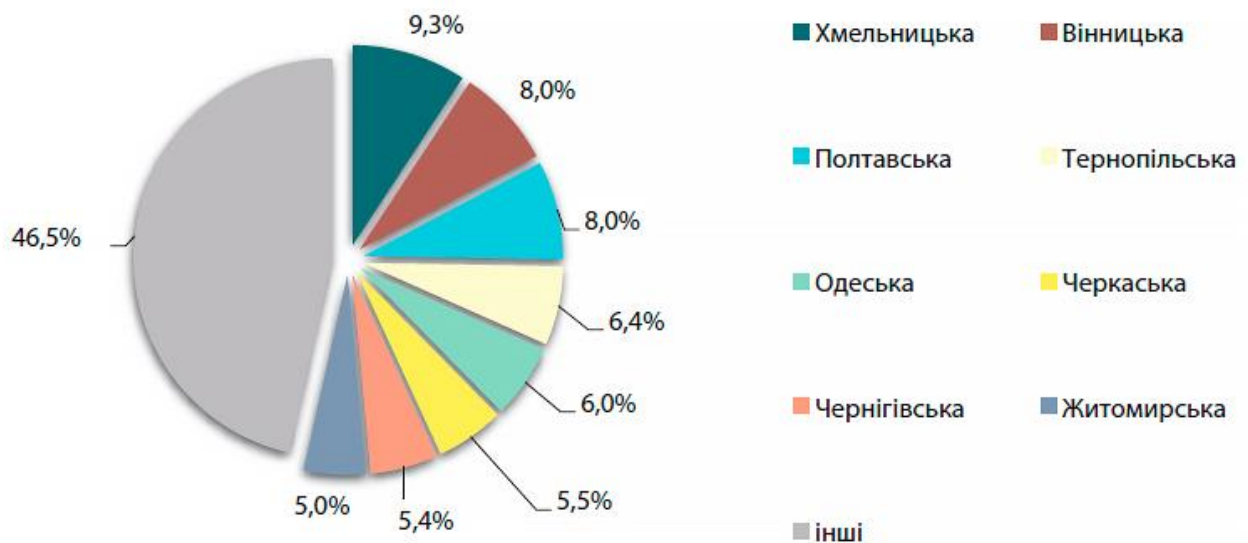


Рис. 2.3. Географічна структура поголів'я ВРХ станом на 1 серпня 2024 року.

Джерело: [8]

Окрім загальних для галузі викликів експерти зауважують, що малі господарства демонструють значно нижчі показники продуктивності, як порівняти з великими промисловими підприємствами. Серед причин називають не лише менші фінансові можливості для модернізації ферм, а й значно гіршу генетику худоби. Згідно з дослідженнями швейцарсько-українського проєкту «Розвиток торгівлі з вищою доданою вартістю в органічному та молочному секторах України», лідерами з надою молока в Україні стали ті регіони, де розміщено потужності великих аграрних компаній і переробників молока, таких як ІМК, «Терра Фуд», «Молочний альянс», «ВіммБілл-Данн», «Молокія» й ін. Ці компанії мали можливість інвестувати в сучасні технології та породи корів із високою молочною продуктивністю. В регіонах, де переважають мікро та малі фермерські господарства, середня продуктивність корів мала критично низькі показники, подекуди на рівні країн Африки.

Для підтримання приватних господарств і невеликих підприємств, що утримують корів, кіз та овець, Мінагрополітики запровадило спеціальну бюджетну субсидію. Її можуть отримати аграрії, які:

- мають у власності від 3 до 100 корів (усіх напрямів продуктивності) передбачається виплата по 7 тис. гривень на кожен голову;

- утримують маточне поголів'я кіз та/ або овець від 5 до 500 голів — у розмірі 2 тис. гривень на одну голову.

Наразі оцінити вплив цієї програми субсидій на галузь і поголів'я ВРХ неможливо. Попередні результати варто очікувати не раніше початку 2025 року [29].

Ще одним, хоч і опосередкованим, інструментом стимулювання галузі може стати програма «Національний кешбек», яка має підвищити мотивацію українців до придбання продукції українського виробництва та дещо послабити конкуренцію з боку імпортованих товарів.

Також існують приватні ініціативи щодо розвитку галузі. Зокрема, проєкт «Сімейні молочні ферми» спрямовано на розвиток малих родинних ферм, який розпочав роботу 2017 року. Спеціалісти пропонують допомогу господарствам і супровід на різних етапах розвитку ферми від проєктування до документообігу та бухгалтерського обліку наявних підприємств. Проєкт реалізує кластер «Натуральне молоко» за підтримки ТОВ «УкрМілкІнвест».

Також є можливість отримати грантову допомогу від міжнародних організацій, які підтримують українське сільське господарство. Проте переважно такі проєкти спрямовано на розвиток наявних або на заснування нових ферм, а не на підтримання фінансово неспроможних підприємств [12].

Описані вище чинники: зниження поголів'я, неможливість забезпечити оптимальні умови утримання худоби, низька продуктивність у малих господарствах — негативно вплинули на обсяги виробництва молока та, як наслідок, на закупівельну вартість молочної сировини. Середні закупівельні ціни вже в серпні 2024 року перевищили зимові ціни поточного року. За останні два роки такі темпи й масштаби подорожчання є безпрецедентними для українського ринку сировини.

В осінні місяці зазвичай відбувається збільшення цін на молоко, спричинене сезонним зниженням виробництва молока та пов'язане зі зростанням попиту вітчизняних переробників. За оцінками експертів Спільки молочних підприємств, нині на офіційну переробку надходить близько 3,2 млн тонн молока, що становить

трохи більше як 50% проєктних потужностей молокопереробних підприємств. Отже, галузь недозавантажена і потенційно може виробляти майже вдвічі більше готової продукції [29].

Додатково стимулює галузь підвищення цін на молочні товари, насамперед на вершкове масло, на міжнародних ринках, що робить українську продукцію конкурентоспроможною, а експорт — більш рентабельним. Через подорожчання сировини підвищуються й ціни на готову продукцію на полицях магазинів. Крім того, через перебої з постачанням електроенергії та необхідність застосування генераторів великої потужності ціни на споживчу продукцію можуть ще підвищитись на 5–6%. Стабілізація цін на молочну сировину раніше ніж у грудні-січні не передбачається.

Динаміка цін на основні молочні продукти в Україні у 2024 р. представлена на рис. 2.4.

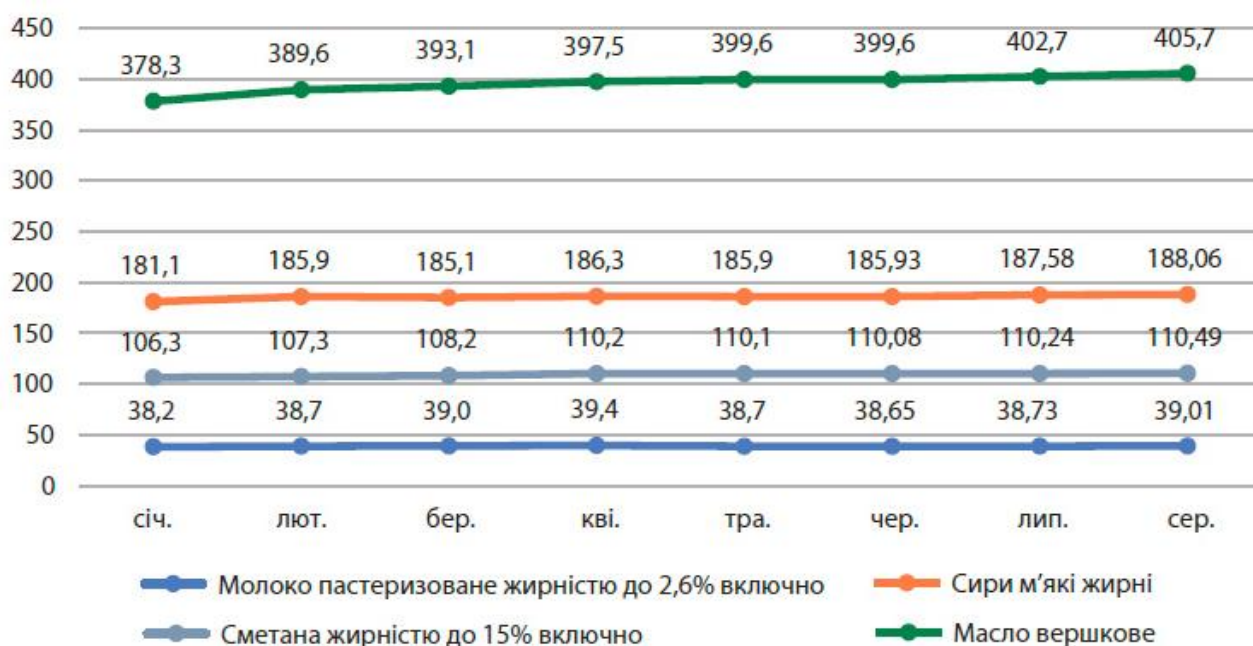


Рис. 2.4. Динаміка цін на основні молочні продукти в Україні протягом восьми місяців 2024 року, грн/кг.

Джерело: [29]

Як видно з рис. 2.4 протягом восьми місяців 2024 року молочна продукція в роздрібному продажі вже подорожчала в середньому на 4%. Пастеризоване

молоко підвищилось у ціні на 2%, сири м'які та сметана подорожчали на 4%, а вершкове масло — на 7% [28].

Тенденція до підвищення цін на молочну сировину також спостерігається і в країнах Європи. Влітку закупівельна ціна молока-сировини вищого сорту в Україні була на 27–29% нижчою за середню по країнах ЄС, у вересні ця різниця зменшилась і становить 14–15%. Якщо ціни на молоко в Україні досягнуть рівня європейських, вітчизняний виробник може втратити свою головну перевагу, яка робила наші продукти конкурентоспроможними на міжнародному ринку. Так, влітку на фоні значного розриву вартості сировини та, як наслідок, собівартості готової продукції, склалися сприятливі умови для експорту українських молочних продуктів. Подальше подорожчання молочної сировини спричинило побоювання з боку експортерів, проте станом на першу половину вересня 2024 року підвищення закупівельних цін сировини збалансувалось значним ростом цін на молочні продукти у світі [8].

У січні-травні 2024 року обсяги надоїв у ЄС збільшувались на 1% і досягли 62,79 млн тонн за пів року. Проте виробництво молока в Західній Європі вийшло на плато в червні й надалі почало скорочуватись через аномальну спеку, яка знизила продуктивність корів. В Ірландії, навпаки, волога і холодна весна вплинули на продуктивність пасовищ, що призвело до падіння надоїв. Виробництво також знижувалось у Нідерландах, Данії та Великій Британії. Молокопереробні підприємства Західної Європи зіткнулися з браком вершків через високий попит на масло, а сировари відчули дефіцит на фоні підвищення попиту на сири в Південній Європі.

Своєю чергою, Китай протягом другого кварталу наростив імпорт сирів, вершкового масла та казеїнатів, що збільшило навантаження на молокопереробні підприємства в країнах — лідерах галузі. Згідно з даними Global Dairy, для забезпечення сировиною молокопереробних заводів Західної Європи туди почали доставляти наливні вершки з польських ферм. Таким чином, на фоні дефіциту сировини та продукції у Європі експорт молочних продуктів усе ще є привабливим напрямом для українських виробників. Особливо вигідними влітку

були такі продукти, як вершкове масло, сухе молоко, сири та молочна сироватка [41].

Найпомітнішим на міжнародних ринках стало підвищення ціни вершкового масла та безводного молочного жиру. У червні 2024 року біржові ціни цих продуктів, за даними Global Dairy Trade (GDT), сягнули п'ятирічного максимуму і становили в середньому 7350 дол. США за тонну вершкового масла та 7417 дол. США за тонну зневодненого молочного жиру. У вересні ціни вершкового масла дещо знизилась, а ціна жиру й надалі тримається вищою за 7000 дол. Своєю чергою, стабільно підвищуються біржові ціни на сири — моцарелу та чеддер (у вересні +4,5% та +2,9% відповідно). Інші біржові молочні продукти також демонструють підвищення цін у вересні, проте тенденції за рік по них не такі однозначні. Загалом ціновий тренд наприкінці вересня на біржові молочні продукти був висхідним із темпом приросту +0,8% за два тижні.

На фоні світових тенденцій простежимо за станом зовнішньої торгівлі українськими молочними продуктами. У період із січня по серпень 2024 року було експортовано 82,96 тис. тонн молочних продуктів на суму 199,49 млн доларів. Експорт у фізичних обсягах збільшився на 10%, а виручка — на 8%, як порівняти з аналогічним періодом минулого року [41].

Структура експорту молочних продуктів у серпні 2024 р. представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура експорту молочних продуктів у серпні 2024 р.

Товар	Обсяг експорту		Зміна обсягів у грошовому вираженні	
	тис. тонн	млн доларів	% до липня 2024	% до серпня 2023
Молоко та вершки згущені	2,65	6,42	5	-1
Молоко та вершки незгущені	2,31	1,46	24	4
Молочна сироватка	1,57	1,06	20	33
Морозиво	1,38	4,55	-20	16
Сири	1,04	4,35	16	9
Масло вершкове	0,9	6,52	26	50
Кисломолочні продукти	0,42	0,54	15	26

Джерело: [41]

З таблиці видно, що у натуральному вираженні найбільше в серпні було експортовано молока та вершків (згущених і не згущених), на третьому місці — молочна сироватка. У грошовому вираженні лідерами по експорту в серпні стали масло вершкове, молоко та вершки згущені й сири. У вересні попит на сири та молочну сироватку також збільшувався, що підтримує високий рівень рентабельності підприємств молочної галузі.

Одним зі значних викликів для українських експортерів є обмеження можливостей переробки молока на підприємствах через тривалі вимкнення електроенергії, спричинені ракетними ударами росії по енергетичній інфраструктурі. У такі періоди потужностей альтернативних джерел енергопостачання (переважно дизельних генераторів) недостатньо для забезпечення роботи виробництва. Також через нестабільність енергопостачання ускладнено тривале зберігання сировини та продукції з дотриманням температурного режиму.

Вихід на європейський ринок мають можливість отримати 10 українських компаній [29], а саме: ТОВ «Люстдорф», ТОВ «Молочний дім», ПрАТ «Житомирський маслозавод», ПрАТ «Яготинський». Філія «Яготинський дитячий», ПАТ «Лакталіс-Миколаїв», Недригайлівський сирзавод, філія «Роменський молокозавод» ПП «Рось», філія «Роменський молокозавод» ПП «Рось», ПАТ «Золотонінський молокозавод», філія «Мінський сир» ПП КФ «Прометей».

При виборі молочної продукції основним показником якості завжди є:

- споживна вартість (корисність) молочного продукту (володіння рядом корисних властивостей і легка засвоюваність);
- термін придатності (чим менший термін зберігання, тим натуральніший продукт);
- склад молочного продукту (насиченість кальцієм, повноцінними білками, жирами, вуглеводами, амінокислотами, а також вітамінами А, В2, D) [28].

Враховуючи зміни на ринку молочної продукції в Україні та визначивши основні країни для її постачання, варто визначити, хто є основними лідерами

вироблення молочних товарів на внутрішньому ринку. Сьогодні приблизно 80% ринку в Україні контролюють 50 заводів, більшість з яких входять до складу великих холдингів.

Розглянемо ТОП-10 виробників молочної продукції в нашій країні [29]:

1. «Терра Фуд» (компанія включає 19 підприємств, які виробляють повножирну молочну продукцію, сири, рослинно-вершкові суміші та вершкове масло. Постачає продукцію в понад 40 країн світу, у тому числі до Близького Сходу, країн Північної Африки, Балканських країн. А також Китай, США та Північна Корея);

2. «Молочний альянс» (6 дочірніх підприємств компанії, які займаються переробкою та збором молока, а також виробництвом сиру, цільно- та кисломолочної продукції. Займає 22% українського ринку, експортує продукцію в 35 країни);

3. «Данон Україна» (підрозділ французької продовольчої групи Danone, що спеціалізується на виробництві йогуртів, дитячого харчування та сирків);

4. «Альміра» (холдинг включає 7 компаній, виробнича потужність яких перевищує 620 тис. тонн молока на рік. Займає 22% внутрішнього ринку і постачає продукцію більш ніж в 50 країн світу, в тому числі Африку, Близький Схід, США, Мексику, Японію);

5. Група компаній «Комо» (група включає 8 компаній, що виробляють цільномолочну продукцію та сир під ТМ «Комо». Займає майже 10% українського ринку. Після закриття російського ринку для української молочної продукції, Група «Комо» активно розвиває експорт, зокрема освоєння ринків Китаю та Казахстану. Так, в червні 2021 року ПрАТ «Дубномолоко» відправило перші 350 тонн сухої сироватки до Китаю);

6. «Житомирський маслозавод» - компанія «Рудь» (провідний виробник морозива в Україні, частка ринку 32,4%, продукція експортується в Ізраїль, Молдову, Грузію та США. Крім морозива, завод також виробляє вершкове масло та знежирене масло. молоко сухе нежирне, сметана, кефір, йогурт, заморожені овочі та суміші ягід.);

7. «Люстдорф» (спеціалізується на виробництві сухого та питного молока, масла та вершків під торговими марками «На здоров'я», «Корівка», «Селянське», «Тотоша», «Смачний Шеф», «Весела Бурьонка» в м. всього в асортименті компанії більше 100 товарних позицій);

8. «Мілкіленд Україна» (володіє 6 сироварнями і 4 заводами з виробництва цільномолочної продукції, а також Мазовецькою Островською сироварнею в Польщі. У 2022 році обсяги виробництва скоротилися на 36%. Основна причина – загарбницька війна росії. У 2022 році Мілкіленд почав випуск безлактозної і безглютенкової молочної продукції під брендом LatteR. налагодив експорт більш ніж в 30 країн світу. Зокрема, завод Ostrowia продає протеїновий концентрат в ЄС, а компанія намагається закріпитися на польському сирному ринку.;

9. «Вімм-Білл-Данн Україна» (компанія працює в Україні з 2000 року. З кінця 2010 року входить до складу міжнародної корпорації PepsiCo. Спеціалізується на виробництві молочної продукції та дитячого харчування під брендами «Агуша», «Слов'яночка», «Веселий молочник», «Диво», «Імунеле», «Ромол», «Смачно».);

10. «Волошкове поле» (включає 3 компанії, які виробляють масло, сметану, молоко, кефір та йогурт. Підприємство експортує частину продукції майже в 20 країн світу, серед яких США, країни Азії, Африки, Близький Схід).

Імпорт молочної продукції в Україну, своєю чергою, знижується. Так, за попередніми даними Державної служби статистики України, у серпні 2024 року було імпортовано 4,55 тис. тонн молочних продуктів, що на 2% менше, як порівняти із серпнем попереднього року та з липнем поточного. Зменшення обсягів імпорту торкнулося більшості молочних продуктів, за винятком кисломолочних продуктів (імпорт у ваговому вираженні збільшився на +12%), сирів (+6%) та морозива (+16%). Основними постачальниками є країни ЄС, а також Велика Британія, Швейцарія, Норвегія, Сербія та Молдова. За перші вісім місяців 2024 року загальний імпорт молочних продуктів до України становив 36,78 тис. тонн, що на 4% менше, як порівняти з аналогічним періодом минулого

року. Сальдо зовнішньої торгівлі у серпні 2024 року є позитивним і досягло 3,19 млн доларів США [41].

Ураховуючи такий неоднозначний стан галузі як в Україні, так і у світі, фермери та переробники часто не мають стратегій розвитку на далеку перспективу. Для вітчизняних підприємців ситуація ускладнюється потенційним вступом України до Євросоюзу, що, з одного боку, може викликати зміну «правил гри» на ринку, але з іншого — розширити можливості для експорту й розвитку. За оцінками Співки молочних підприємств України, ситуація, що нині складається, призведе до концентрації виробництва молока в сегменті великих і середніх підприємств, які вже готові інвестувати в збільшення поголів'я та модернізацію виробничих потужностей. Своєю чергою, малі та сімейні фермери без значної підтримки від держави або міжнародних організацій і надалі відмовлятимуться від утримання великої рогатої худоби [12].

2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства

ПрАТ «Дубномолоко» – провідний український виробник твердих, плавлених, м'яких сирів та вершкового масла. Бренд на ринку вже понад 15 років [30].

Сучасний сироварний завод розташований в місті Дубно. Юридична адреса: вул. Грушевського, 117-А, м. Дубно, Рівненська обл., 35600.

Завод оснащений найсучаснішим обладнанням для виробництва твердих і плавлених сирів, всі етапи повністю автоматизовані та стандартизовані. Завдяки цьому компанія щороку виробляє понад 15 млн кг твердого сиру та 4 млн кг плавленого сиру за унікальними оригінальними рецептами.

ПрАТ «Дубномолоко», що випускає сири під відомим брендом КОМО, вважається одним із найвідоміших і найбільших підприємств молочної галузі в Україні. Його потужності дозволяють випускати значні обсяги сирної продукції, забезпечуючи стабільні поставки не лише на внутрішній ринок, але й на міжнародні ринки.

Бренд КОМО відомий своєю орієнтацією на дотримання суворих стандартів

якості, що підтверджується сертифікатами міжнародного рівня. Серед них – FSSC 22000, що засвідчує відповідність харчової безпеки міжнародним нормам, а також Halal, що підтверджує можливість споживання продукції мусульманською спільнотою. Крім того, компанія має дозвіл на експорт продукції до країн Європейського Союзу, що свідчить про відповідність продукції суворим європейським стандартам якості.

Історія заводу має глибокі корені. У жовтні 1992 року на базі Дубенського сироробного комбінату було створено орендне підприємство «Дубномолоко», яке зареєстроване Дубенською міською радою. Свідоцтво про державну реєстрацію підприємства було видано 8 жовтня 1992 року, що стало початком нового етапу в розвитку сироробної галузі в регіоні. У грудні 1993 року, відповідно до наказу Фонду комунального майна Рівненської області та рішення колективу підприємства, «Дубномолоко» було приватизоване та перейменоване на ВАТ «Дубномолоко». Загальними зборами акціонерів 30.11.2017 р прийнято рішення про зміну типу акціонерного товариства на Приватне акціонерне товариство «Дубномолоко» [30].

Основна мета створення ПрАТ «Дубномолоко» – задоволення суспільних потреб у виробництві харчових продуктів, послугах, а також реалізація економічних інтересів учасників підприємства, зокрема членів трудового колективу. Прибуток, отриманий від виробництва та реалізації продукції, використовується для розвитку підприємства та покращення умов праці співробітників.

Основний вид діяльності ПрАТ «Дубномолоко» за КВЕД:

10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру.

Інші зареєстровані види діяльності товариства:

- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря [30].

ПрАТ «Дубномолоко» входить до групи підприємств, які виробляють та реалізують сири: ТОВ «Комо Україна», ТОВ «КомоЕкспорт», ТОВ «Канівсиртрейд», ТОВ «Дубровицямолоко», ПрАТ «Львівський міський молочний завод», ПАТ «Житомирмолоко», ДП «Новоград-Волинський сирний комбінат», ПАТ «Бродівський завод СЗМ», ПАТ «ВолодимирВолинський КМП», Fromer Holding Limited, Yratia Holding ltd, Milkonica Holding Group Limited та інші.

Організаційна структура управління ПрАТ «Дубномолоко» наведена на рис. 2.5

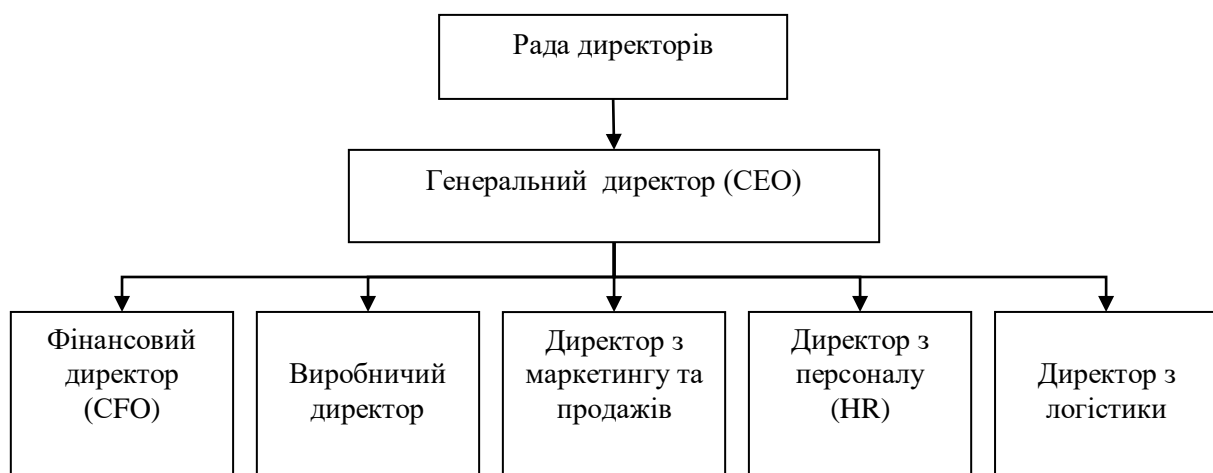


Рис. 2.5. Організаційна структура управління ПрАТ «Дубномолоко».

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Дубномолоко»

Організаційна структура управління ПрАТ «Дубномолоко» є багаторівневою. Основні функції управління розподілені між рівнями менеджменту, що дозволяє швидко приймати рішення, а також ефективно управляти виробничими, маркетинговими та фінансовими процесами.

Вищим органом управління ПрАТ «Дубномолоко» є Рада директорів, яка приймає найбільш важливі рішення щодо стратегії розвитку товариства, затвердження рішень щодо великих інвестицій, стратегічних змін та довгострокових планів.

Раді директорів підпорядковується генеральний директор (CEO), серед головних повноважень якого є реалізація стратегічних планів, управління

ресурсами, моніторинг ефективності та координація дій усіх підрозділів.

У прямому підпорядкуванні генерального директора перебувають фінансовий директор (CFO), виробничий директор, директор з маркетингу та продажів, директор з персоналу (HR-директор) та директор з логістики

Фінансовий директор відповідає за фінансове планування, бюджетування, контроль витрат та звітність. Операційно контролює фінансову стійкість компанії.

Виробничий директор керує всіма виробничими процесами, включаючи закупівлю сировини, організацію виробничих ліній, контроль якості продукції, виконання виробничих планів і оптимізацію процесів.

Директор з маркетингу та продажів відповідає за маркетингову стратегію, просування бренду, рекламу та розвиток продажів. Займається роботою з дистриб'юторами, формуванням цінової політики та контролем за виконанням планів продажу.

Директор з персоналу (HR-директор) керує процесом управління людськими ресурсами: підбір персоналу, його навчання та розвиток, кадрові питання та мотивація співробітників.

Директор з логістики відповідає за ланцюг постачання, зберігання продукції, її транспортування до клієнтів, оптимізацію логістичних витрат і організацію складської діяльності.

Чіткий поділ на функціональні підрозділи дозволяє уникати дублювання функцій, що забезпечує ефективне використання ресурсів.

Впровадження функціональних директорів (фінансового, виробничого, з маркетингу) дозволяє кожному з них зосередитися на своїй ключовій зоні відповідальності, що підвищує продуктивність кожного підрозділу.

Операційна діяльність ПрАТ «Дубномолоко» добре координується через вертикаль управління, що дозволяє своєчасно приймати рішення, вирішувати проблеми й реагувати на виклики ринку. Централізоване прийняття рішень на рівні генерального директора з підтримкою функціональних директорів забезпечує гнучкість та оперативність управління. Водночас це дозволяє зберігати стратегічний контроль над бізнесом на вищому рівні.

Отже, ПрАТ «Дубномолоко» використовує лінійно-функціональну структуру управління, яка дозволяє ефективно розподілити обов'язки між керівниками різних відділів (фінанси, виробництво, маркетинг і продажі, HR, логістика). Така структура добре підходить для великого підприємства, оскільки кожен керівник зосереджується на своїй сфері відповідальності.

Кожен етап виробничого процесу ПрАТ «Дубномолоко» повністю автоматизований і закритий. Зазначено, що шість ліній для приймання молока мають потужність 25 000 літрів на годину кожна. Процеси сепарування та нормалізації молока здійснюються в умовах повного закриття і контролюються системою автоматичного управління від «Сіменс».

Технологія соління з використанням басейнів типу «ріка» мінімізує вплив зовнішніх факторів, таких як людський фактор та клімат. Перед упакуванням сир проходить процедуру дезінфекції. Сучасне обладнання підприємства ПрАТ «Дубномолоко» і впроваджені передові технології відповідають стандартам ISO та НАССР, забезпечуючи високу якість та смак кінцевого продукту[30].

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ
«Дубномолоко» за 2022-2023 рр.**

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	2 551 138	2 678 644	127506	5,00
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	2 467 563	2 621 270	153707	6,23
Адміністративні витрати	тис. грн.	18159	13461	-4698	-25,87
Витрати на збут	тис. грн.	17790	11250	-6540	-36,76
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	тис. грн.	2503512	2645981	142469	5,69
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	43644	24383	-19261	-44,13
Інші операційні доходи	тис. грн.	5987	19897	13910	232,34
Інші операційні витрати	тис. грн.	9 969	22177	12208	122,46

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Прибуток (збиток) від операційної діяльності (р.6-р.7+р.8)	тис. грн.	47626	26663	-20963	-44,02
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	34 741	18527	-16214	-46,67
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	130 864	110 178	-20686,5	-15,81
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	970943	969295,5	-1647,5	-0,17
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	137464	164026,5	26562,5	19,32
Середньооблікова кількість працівників	осіб	541	534	-7	-1,29
Фонд оплати праці працівників	тис. грн.	241,89	206,33	-35,57	-14,70
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	98,133	98,78	0,647	0,66
Продуктивність праці	грн/особу	4715,6	5016,19	300,59	6,37
Фондоозбросеність	грн./особу	241,89	206,33	-35,57	-14,70
Фондовіддача	грн/грн	19,50	24,31	4,82	24,71
Рентабельність діяльності (продажів)	%	1,711	0,910	-0,80	X
Рентабельність продукції	%	1,902	1,008	-0,895	X
Рентабельність активів	%	3,578	1,911	-1,667	X
Рентабельність власного капіталу	%	25,27	11,30	-13,98	X

Джерело: розраховано на основі даних ПрАТ «Дубномолоко»

Аналіз показників діяльності за 2022-2023 роки виявив як позитивні, так і негативні зміни у фінансових результатах підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 5%, що свідчить про збереження попиту на продукцію, однак темп зростання собівартості (6,23%) перевищив приріст доходу, що негативно вплинуло на загальний фінансовий результат. Адміністративні витрати та витрати на збут зменшилися на 25,87% та 36,76% відповідно, що свідчить про заходи з оптимізації цих витрат. Незважаючи на це, фінансові результати від операційної діяльності та чистий прибуток значно знизилися: операційний результат зменшився на 44,13%, а чистий прибуток – на 46,67%, що вказує на вплив інших чинників.

Значне зростання інших операційних доходів на 232,34% компенсувалося збільшенням інших операційних витрат на 122,46%, що в результаті не сприяло

покращенню фінансового стану. Показники рентабельності також знизилися: рентабельність продукції зменшилася до 1,008%, рентабельність продажів до 0,910%, а рентабельність активів до 1,911%. Особливо значним є зниження рентабельності власного капіталу, що знизилося на 115,08%, що може свідчити про зменшення ефективності використання власних ресурсів.

Фондовіддача зросла на 24,71%, що вказує на покращення ефективності використання основних засобів, а продуктивність праці збільшилася на 6,37%, що може позитивно вплинути на стабільність виробництва в майбутньому. Витрати на 1 грн чистого доходу дещо зросли, що свідчить про необхідність подальшого вдосконалення витратної політики.

Загалом, підприємство зіштовхнулося з проблемами оптимізації витрат та підтримки рентабельності на бажаному рівні. Для підвищення фінансової стійкості необхідно зосередитися на зниженні собівартості продукції та підвищенні ефективності управління витратами, що дозволить зберегти конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток.

ПрАТ «Дубномолоко» стикається з серйозними проблемами, зокрема зі зниженням чистого прибутку, рентабельності продукції та діяльності в цілому. Основні негативні тенденції включають скорочення доходів на фоні зростання витрат, що призводить до погіршення операційних та фінансових результатів. Для виправлення ситуації необхідно зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні ефективності виробничих процесів і пошуку нових ринків збуту.

Таким чином, ПрАТ «Дубномолоко» є сучасним, високотехнологічним підприємством, яке займає лідируючі позиції на ринку молочної продукції в Україні. Завдяки поєднанню інноваційних підходів, суворого дотримання стандартів якості та ефективного управління, компанія продовжує успішно розвиватися та завойовувати нові ринки.

2.3. Дослідження стану та особливостей підготовки стратегічних рішень підприємства

Об'єктами стратегічних рішень щодо розвитку ПрАТ «Дубномолоко» виступають створення нових продуктів та технологій, пошук можливостей і отримання досвіду, розробка та застосування нових управлінських підходів.

Наявність конкурентних переваг простежується в усіх попередніх критеріях та наявності компетенцій, знань та досвіду підприємства.

Таким чином, можна виділити такі характеристики найбільш типових стратегій, що реалізуються ПрАТ «Дубномолоко» (табл. 2.3) та їх характеристики.

Таблиця 2.3

Характеристики типових стратегічних рішень, що реалізуються ПрАТ «Дубномолоко» в стратегіях розвитку

Стратегії Характеристики	Зовнішнього зростання	Внутрішнього зростання	Без змін	Вилучення вкладень
Стан підприємства	Зростання та розвиток	Зростання та розвиток	Стабільність	Кризовий або передкризовий
Головна мета	Системне покращення всіх напрямків діяльності	Покращення діяльності	Виживання	Уникнення кризи та оздоровлення
Масштабність, направленість змін	Проактивні зміни всіх елементів системи	Підтримка проактивних змін за рахунок ключових елементів системи	Реактивні, точкові окремих елементів системи	Оперативні, організаційно-виробничої системи
Способи реалізації	Реорганізація, переорієнтація, стратегічне партнерство	Ревітазація, реконструкція, реінжиніринг, модернізація	Реконструкція, реінжиніринг	Реструктуризація, санація
Критерії реалізації головної мети	Динамічне зростання ефективності, інноваційна активність	Статична ефективність, зростання в короткостроковом у періоді	Стійкість фінансово-економічного стану	Покращення фінансово-економічних показників діяльності

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Дубномолоко»

Для виявлення специфіки та особливостей стратегічних рішень, що приймаються на ПрАТ «Дубномолоко» необхідно виділити та дослідити стан об'єктів, що розглядалися в прийнятті стратегічних рішень (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристики стратегічних рішень на ПрАТ «Дубномолоко»

Об'єкти прийняття стратегічних рішень	Стратегічний інструментарій	Частка у загальній кількості прийнятих стратегічних рішень, %
Стратегічні цілі	Зовнішнього зростання	42
	Внутрішнього зростання	59
	Вилучення вкладень	35
	«Без змін»	6
Організаційні способи реалізації	Реорганізація	24
	Реструктуризація	58
	Модернізація	53
	Реконструкція	29
	Переорієнтація	11
	Перепроєктування	23
	Стратегічне партнерство	47
	Об'єднання та створення спільних підприємств	24
Дотримання критеріїв реалізації	Стійкість фінансово-економічного стану підприємства	47
	Прибутковість діяльності	47
	Зростання та інноваційний розвиток за рахунок виробництва інноваційних продуктів та технологічних розробок	23
	Наявність програми розвитку персоналу	47
	Соціальна відповідальність	47
Методи реалізації	Аутсорсинг	81
	Стратегічний аналіз, облік, контролінг	100
	Бенчмаркінг	29
	Рефреймінг	0
	Коучінг	17
	Методи оцінки ризиків	50
	Фінансово-економічний моніторинг активів	100
	Структурні зміни активів	58
	Розробка та використання стратегічних карт	6
Інформаційно-аналітична підтримка	Створення SAP	81
	Використання ІТ-технологій та хмарних сервісів, нових програмних продуктів	47
	Використання автоматизованих системи планування, обліку та аналізу бізнес-процесів ERP	47
	Створення та використання консолідованих баз даних	81
	Діджиталізація бізнес-процесів	47
	Створення он-лайн платформ	29

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Дубномолоко»

Якість управління та прийняття стратегічних рішень пов'язані з

наявністю повної, актуальної та достовірної інформації про діяльність об'єкта управління, ринок, попит на товари, уподобання споживачів, ринкові ціни, дії конкурентів та всіх зацікавлених учасників щодо прийняття стратегічних рішень.

Проаналізуємо відповідність стратегічних рішень стратегічним цілям ПрАТ «Дубномолоко» у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка відповідності результатів реалізації стратегічних рішень стратегічним цілям ПрАТ «Дубномолоко» у 2022-2023 рр.

Критерій стратегічного рішення	Стратегічна ціль	Результат реалізації стратегічних рішень
Фінансові результати	Зростання прибутку на 15%	Скорочення прибутку від операційної діяльності на 44,02%
Частка ринку	Розширення ринку до 5%	Розширення ринку за рахунок приросту обсягів виробництва сиру сичужного на 5% та сиру плавленого на 14,3%.
Інновації	Впровадження нових технологій у виробничій сфері та зовнішньоекономічній діяльності	Впроваджено низку важливих інновацій, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції та експортного потенціалу
Задоволення споживачів	Лояльність споживачів до продукції компанії	Позитивний зворотний зв'язок через соціальні мережі (Facebook, Instagram) та проведені акції (розіграші призів серед підписників соціальних мереж, які виконали певні умови)
Ефективність використання ресурсів	Оптимізація витрат	Є затримки у розподілі ресурсів (проблеми з постачанням молока від фермерських господарств; перебої з електропостачанням; мобілізація трудових ресурсів)
Конкурентоспроможність	Лідерство в галузі	Створено унікальну конкурентну перевагу
Соціальна відповідальність	Відповідність ESG	Підвищення ефективності закупівельної функції

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Дубномолоко»

Стратегічна ціль «зростання прибутку» у 2023 р. не тільки не була досягнута внаслідок реалізації стратегічних рішень, мало місце скорочення прибутку від операційної діяльності у розмірі 20963 тис. грн., або 44,02 %.

Стратегічна ціль «розширення ринку» у 2023 р. досягнута за рахунок приросту обсягів виробництва сиру сичужного на 5% та сиру плавленого на

14,3%. Це свідчить про позитивну динаміку компанії, що може впливати на її позиції на ринку.

Стратегічна ціль «Впровадження нових технологій». У 2022-2023 роках ПрАТ «Дубномолоко» впровадило низку важливих інновацій, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції та експортного потенціалу. Зокрема:

- модернізація обладнання (завод оновив виробничі лінії, впровадивши сучасне автоматизоване обладнання для переробки молока та виробництва сирів. Це дозволило досягти щоденної переробки до 550 тонн молока);

- енергозберігаючі технології (товариство впровадило рішення для оптимізації використання енергії, що допомагає знижувати екологічний вплив виробництва);

- інновації у виробництві сухої сироватки (виробництво 24 тонн сухої молочної сироватки на добу із застосуванням сучасних технологій, що підвищують якість та безпечність продукту).

Стратегічна ціль «Лояльність споживачів» у 2023 р. була досягнута за рахунок:

- висока якість продукції (дотримання міжнародних стандартів (FSSC 22000, Halal) забезпечує стабільно високу якість продукції, яка відповідає очікуванням споживачів. Ретельний контроль на всіх етапах виробництва зміцнює довіру до бренду);

- різноманітність асортименту (компанія пропонує широкий вибір молочних продуктів, включаючи тверді сири, суху молочну сироватку та інші молочні вироби, що задовольняє потреби різних категорій споживачів);

- прозорість і довіра (компанія комунікує зі споживачами через офіційні канали, ділиться інформацією про стандарти якості та виробничі процеси. Підтримує відкритість через сертифікацію продукції, яка підтверджує її безпечність та відповідність нормам);

- локальне позиціонування та соціальна відповідальність (як український виробник, компанія підкреслює підтримку місцевої економіки та фермерських

господарств, що формує емоційний зв'язок зі споживачами. ПрАТ «Дубномолоко» приймає участь у соціальних ініціативах, таких як навчання фермерів або благодійність, створює позитивний імідж);

- використання соціальних мереж, акцій та промоційних кампаній, які акцентують увагу на перевагах продукції. Організація дегустацій та інших інтерактивних заходів для залучення споживачів;

- впровадження екологічних рішень у виробництво, що стає важливим критерієм для свідомих споживачів.

Стратегічна ціль «Оптимізація витрат» отримала свою реалізацію через енергоефективність та екологічність. Саме впровадження енергоощадних рішень знизило витрати підприємства на енергію та екологічний вплив, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку.

Стратегічна ціль «Лідерство в галузі» у 2023 р. реалізована через:

- ПрАТ «Дубномолоко» оновлено системи контролю якості, щоб відповідати стандартам FSSC 22000 та Halal, що особливо важливо для розширення експорту;

- вдосконалення логістичних процесів та сертифікація продукції для експорту;

- запуск виробництва сухої молочної сироватки високої якості для промислового використання;

- збільшення обсягів виробництва твердих сирів, що має високий попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

- розширення географії експорту до 17 країн, включаючи країни ЄС, Азії та Близького Сходу;

- покращення логістики та адаптація продукції до потреб міжнародних споживачів.

- навчання співробітників новим стандартам безпеки та якості, що покращило управління процесами та підвищило професійний рівень персоналу.

Стратегічна ціль «Відповідність ESG». ПрАТ «Дубномолоко» активно працює над удосконаленням своїх бізнес-процесів, що позитивно впливає на

аспекти ESG (екологічні, соціальні та управлінські фактори). Зокрема, у червні 2023 року компанія спільно з ТОВ «Клуб сиру» взяла участь у тренінгу «Трансформація функції закупівель: як зробити це правильно та ефективно», організованому KPMG в Україні. Метою цього навчання було підвищення ефективності закупівельної функції, впровадження категорійного менеджменту та посилення стратегічної цінності закупівель для бізнесу. Участь у таких ініціативах свідчить про прагнення компанії до вдосконалення управлінських процесів та підвищення соціальної відповідальності.

За результатами аналізу процесів розвитку ПрАТ «Дубномолоко» визначено його найбільш пріоритетні цілі:

- переорієнтація бізнес-процесів на потреби клієнтів;
- освоєння нових ринків збуту;
- мотивація на розвиток професіональних знань;
- розробка та впровадження продуктових, технологічних, ринкових та управлінських інновацій;
- формування нових моделей бізнесу, які ґрунтуються на довгостроковому партнерстві.

Аналіз економічних реалій ПрАТ «Дубномолоко», дозволяє констатувати той факт, що підприємство повинно переорієнтуватися на нових клієнтів та нові ринки, що представляється ключовою сферою прийняття стратегічних рішень: пошуку нових ринків збуту, активізації інноваційної діяльності, із стратегічного партнерства, виходу на нові ринки та імпортозаміщення.

Зміст стратегічних рішень за функціональними сферами діяльності ПрАТ «Дубномолоко» представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Зміст стратегічних рішень за функціональними сферами діяльності ПрАТ «Дубномолоко»

Стратегічні орієнтири зовнішнього зростання	Стратегії	Прийняття стратегічних рішень за функціональними сферами діяльності		
		Інноваційно-технологічна	Управління персоналом та його розвитком	Маркетингова та комунікаційна
Вихід на нові ринки (Європи, Азії, Америки)	Стратегія прямого експорту	Впровадження технологічних рішень, спрямованих на економію ресурсів, зниження відсотку браку	Зменшення плинності кадрів; підвищення продуктивності праці персоналу	Правила пошуку партнерів; вимоги потенційних партнерів до організації співпраці; стандарти цільового ринку;
	Стратегія прямого експорту (угоди про дистрибуцію)	Розробка та впровадження на постійній основі інноваційних рішень, що є новими для ринку; оптимізація та автоматизація ключових бізнес-процесів підприємства	Формування корпоративної культури нового типу; розвиток компетентностей персоналу та менеджменту з метою підвищення їх потенціалу; посилення ролі маркетингових підрозділів;	Конкуренти та сила їх впливу; стандарти ведення бізнесу (правила пошуку клієнтів, інвесторів та партнерів); технологічні вимоги до продукту (порядок проведення сертифікації); культурні особливості потенційних клієнтів
Імporto-заміщення продукції переважно з Європи)/ розширення асортименту	Переорієнтація на нову продукцію / крафтове виробництво	Розширення асортименту продукції	Перекваліфікація персоналу; перепідготовка або зміна менеджерів	Особливості продукту та ринку, конкуренти та їх вплив; шляхи просування продукту на ринку;
		Впровадження інноваційних рішень, спрямованих на покращення споживчих та технологічних параметрів продукції, економію ресурсів	Розвиток компетентностей персоналу та менеджменту з метою підвищення їх лояльності та продуктивності; розвиток знань з маркетингу та просування продукту	Характеристики продуктів-аналогів; вимоги до продукту та вподобання клієнтів

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Дубномолоко»

З таблиці 2.6 видно, що вихід на нові ринки ПрАТ «Дубномолоко» можливо здійснити використавши одну або одразу кілька із таких стратегій, як: непрямий експорт, що передбачає використання послуг посередника у процесі просування продукції під торговою маркою «Комо» на зовнішні ринки. Крім того, доцільним буде активізація участі у міжнародних виставках харчових продуктів та напоїв; кооперація із лідерами галузі.

У свою чергу, напрям імпортозаміщення передбачає такі стратегії, як: переорієнтація на нову продукції з метою задоволення внутрішнього попиту; підвищення якості наявного продукту з метою витіснення конкурентів (імпортованої продукції).

Таким чином, типовими стратегічними рішеннями для ПрАТ «Дубномолоко» є: переорієнтація бізнес-процесів на потреби клієнтів; освоєння нових ринків збуту; мотивація на розвиток професіональних знань; розробка та впровадження продуктових, технологічних, ринкових та управлінських інновацій; формування нових моделей бізнесу, які ґрунтуються на довгостроковому партнерстві.

Висновки до розділу 2

З 2000 – х років обсяг виробництва молока мав тенденції до зниження, в середньому на 3% щороку. Повномасштабне вторгнення серйозно вплинуло на молочну галузь України: зниження поголів'я, неможливість забезпечити оптимальні умови утримання худоби, низька продуктивність у малих господарствах.

Одним із викликів для українських експортерів стало обмеження можливостей переробки молока на підприємствах через тривалі вимкнення електроенергії, спричинені ракетними ударами росії по енергетичній інфраструктурі.

Станом на початок 2024 року близько 80% ринку в Україні контролюють 10 великих молочних холдингів: «Терра Фуд», «Молочний альянс», «Данон

Україна», «Альміра», Група компаній «Комо», «Житомирський маслозавод», «Люстдорф», «Мілкіленд Україна», «Вімм-Білл-Данн Україна», «Волошкове поле».

ПрАТ «Дубномолоко» випускає сири під відомим брендом КОМО і вважається одним із найвідоміших і найбільших підприємств молочної галузі в Україні. Його потужності дозволяють випускати значні обсяги сирної продукції, забезпечуючи стабільні поставки на внутрішній ринок та міжнародні ринки.

ПрАТ «Дубномолоко» стикається з серйозними проблемами, що притаманні підприємствам молокопереробної галузі країни. Зокрема зі зниженням чистого прибутку, рентабельності продукції та ефективності діяльності в цілому. Основні негативні тенденції включають скорочення доходів на фоні зростання витрат, що призводить до погіршення операційних та фінансових результатів. Це, в свою чергу, обмежує можливості до стратегічного розвитку підприємства.

Об'єктами стратегічних рішень щодо розвитку ПрАТ «Дубномолоко» виступають створення нових продуктів та технологій, пошук можливостей і отримання досвіду, розробка та застосування нових управлінських підходів.

Аналіз економічних реалій ПрАТ «Дубномолоко», дозволяє констатувати той факт, що підприємство повинно переорієнтуватися на нових клієнтів та нові ринки, що представляється ключовою сферою прийняття стратегічних рішень: пошуку нових ринків збуту, активізації інноваційної діяльності, із стратегічного партнерства, виходу на нові ринки та імпортозаміщення.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ПРАТ «ДУБНОМОЛОКО»

3.1. Програма діяльності підприємства щодо розвитку внаслідок реалізації стратегічних рішень

Розвиток підприємства внаслідок реалізації стратегічних рішень повинен бути зосередженим на тому, що підприємство повинно чітко визначити стратегічні орієнтири свого розвитку, розробити відповідну стратегію, сформувані стратегічні плани та заходи які дозволять досягти намічених завдань. Крім того, потрібно сформувані відповідну структуру управління, визначити ресурси, механізми взаємодії, інструменти, технології, важелі, спрямовані на забезпечення обґрунтованої стратегії, на підвищення конкурентоспроможності, нарощення конкурентних переваг тощо.

Для досягнення стратегічних орієнтирів і завдань ПрАТ «Дубномолоко» оцінимо стратегічні альтернативні розвитку, серед яких за рахунок пошуку нових інструментів задоволення потреб споживачів, нових підходів до комунікацій, продажу і каналів реалізації продукції”

Зважаючи на сучасні тренди, технології та споживчі запити, представимо потенційні стратегічні рішення для задоволення потреб споживачів ПрАТ «Дубномолоко» за допомогою таблиці 3.1.

Таблиці 3.1

Потенційні стратегічні рішення для задоволення потреб споживачів ПрАТ «Дубномолоко»

№	Стратегічне рішення	Стратегічні альтернативи
1	2	3
1.	Розширення асортименту продуктів	Функціональні продукти: випуск молочних продуктів із доданими корисними властивостями (збагачених пробіотиками, вітамінами, кальцієм тощо). Безлактозні продукти: розширення лінійки твердих та м'яких і сирів для людей із непереносністю лактози. Рослинні альтернативи: виробництво рослинного "сиру" (на основі мигдалю, сої, вівса тощо) для веганів і людей, які уникають молочних продуктів.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
2.	Індивідуалізація продуктів	Можливість замовлення продукції з індивідуальним пакуванням . Випуск невеликих партій продуктів із унікальними смаками.
3.	Покращення логістики та доступності	Онлайн-магазин: створення платформи для прямого замовлення продукції з доставкою до дому. Співпраця з платформами доставки (Glovo, Bolt, Rozetka). Встановлення "молочних автоматів" із продуктами компанії в містах.
4.	Екологічність та сталий розвиток	Екоупаковка: перехід на біорозкладні упаковки. Сертифікація "еко" або "органік" для частини продукції.
5.	Комунікація зі споживачами	Мобільний додаток: створення програми для моніторингу новинок, акцій, збору балів у рамках програми лояльності. Онлайн-опитування та фокус-групи для розуміння вподобань споживачів. Прямий контакт через соціальні мережі (розповіді про виробництво, корисні поради, рецепти з використанням продукції).
6.	Інновації у виробництві	Розробка технологій, що дозволяють зберігати свіжість продуктів довше без використання консервантів. Впровадження нових видів ферментації для створення унікальних смаків.
7.	Соціальні проєкти	Освітні програми для споживачів про користь молочних продуктів, безпосередньо сирів. Підтримка локальних ініціатив (спонсорство спортивних заходів, підтримка фермерів)

Джерело: розроблено автором

Отже, описані в табл. 3.1 стратегічні альтернативи допоможуть ПрАТ «Дубномолоко» не тільки розширити базу споживачів, а й підвищити їхню лояльність, залишаючись конкурентоспроможним на ринку.

Потенційні стратегічні рішення ПрАТ «Дубномолоко» щодо впровадження сучасних підходів до комунікацій, які допоможуть ефективніше взаємодіяти з цільовою аудиторією, підвищити впізнаваність бренду та залучити нових споживачів розглянемо в таблиці 3.2.

Потенційні стратегічні рішення щодо впровадження сучасних підходів до комунікацій ПрАТ «Дубномолоко»

№	Стратегічне рішення	Стратегічні альтернативи
1.	Цифровий маркетинг	Соціальні мережі: активне ведення сторінок у Facebook, Instagram, TikTok із регулярними постами про продукцію, рецепти, закулісні історії виробництва та участь у трендах. Контент-маркетинг: створення корисного контенту у вигляді статей, відео чи подкастів про користь молочних продуктів, поради з харчування або здорового способу життя. Мікроінфлюенсери: співпраця з локальними блогерами, які мають лояльну аудиторію, для оглядів продукції та рекомендацій.
2.	Персоналізовані комунікації	Використання CRM-систем для збору даних про споживачів і налаштування персоналізованих пропозицій, акцій та рекомендацій. E-mail маркетинг із сегментованим підходом (окремі пропозиції для сімей, спортсменів, веганів тощо). Програми лояльності з персональними знижками та нагородами.
3.	Інтерактивні інструменти	Гейміфікація: запуск інтерактивних ігор або вікторин у додатку чи на сайті з можливістю виграти знижки або продукцію. AR/VR-технології: наприклад, інтерактивний тур по виробництву через мобільний додаток або QR-коди на упаковці, які ведуть до віртуальних демонстрацій.
4.	Співпраця з іншими брендами	Ко-брендинг: партнерство з іншими локальними або національними брендами для створення спільних продуктів чи акцій. Промоакції у супермаркетах із дегустаціями та спеціальними пропозиціями.
5.	Нові канали комунікації	Месенджери: комунікація через Telegram, Viber або WhatsApp, включаючи розсилку новин, акцій і відповіді на питання клієнтів. Chatbot: автоматизований помічник для швидких консультацій на сайті чи в соцмережах.
6.	Інфографіка та візуалізація	Використання зрозумілої інфографіки на упаковці чи в соцмережах для донесення інформації про корисні властивості продуктів. Візуальні історії про фермерів, постачальників і процеси виробництва.

Джерело: розроблено автором

Запропоновані в табл. 3.2 стратегічні рішення допоможуть створити емоційний зв'язок ПрАТ «Дубномолоко» зі споживачами, підвищити їхню довіру до бренду та залучити нову аудиторію.

Крім того, ПрАТ «Дубномолоко» може впровадити сучасні підходи до продажів, щоб адаптуватися до змін на ринку, розширити канали збуту та підвищити лояльність споживачів (табл. 3.3).

Потенційні стратегічні рішення щодо продажів ПрАТ «Дубномолоко»

№	Стратегічне рішення	Стратегічні альтернативи
1.	Онлайн-продажі	<p>Власний інтернет-магазин: створення онлайн-платформи для прямого продажу продукції зі зручною доставкою до дому. Можливість передплати на регулярну доставку молочних продуктів.</p> <p>Платформи e-commerce: розширення присутності на популярних маркетплейсах, таких як Rozetka, Prom.ua, чи інших локальних платформах.</p> <p>Доставка через мобільні додатки: співпраця з сервісами доставки (Glovo, Bolt, Uber Eats), щоб забезпечити швидке отримання продукції.</p>
2.	Автоматизація продажів	<p>Вендингові автомати: встановлення автоматів із сирними стіками в містах (особливо у місцях із великим потоком людей: вокзали, ТЦ, бізнес-центри).</p> <p>Смарт-полиці: інтерактивні полиці в супермаркетах, які показують рекомендації, акції чи інформацію про продукт через сенсори або QR-коди.</p>
3.	Нові формати співпраці	<p>Direct-to-Consumer (D2C): продаж безпосередньо споживачам, минаючи посередників, через власні магазини, інтернет або мобільні додатки.</p> <p>Співпраця з HoReCa: активний продаж продукції кафе, ресторанам, пекарням та іншим закладам громадського харчування.</p> <p>Корпоративні замовлення: пропозиція корпоративним клієнтам спеціальних сирних стіків для офісів чи співробітників.</p>
4.	Сучасні технології	<p>Мобільний додаток: створення додатка для замовлень, перегляду акцій, збору балів лояльності чи навіть планування харчування.</p> <p>QR-коди на упаковках: які ведуть до спеціальних пропозицій, рецептів або можливості миттєво оформити замовлення.</p>
5.	Персоналізація та додана цінність	<p>Готові набори: комплекти сирів (наприклад, "Сніданок для родини", "Набір для випічки").</p> <p>Пакування під замовлення: персоналізоване пакування для подарункових наборів чи корпоративних клієнтів.</p> <p>Дегустаційні набори: пробні набори для залучення нових клієнтів.</p>
6.	Локалізація реалізації	<p>Регіональні партнерства: співпраця з місцевими магазинами, торговими мережами.</p> <p>Акцент на локальність: підкреслення регіонального походження продукції як переваги.</p>
7.	Партнерства з іншими брендами	<p>Ко-брендинг: спільні акції з іншими виробниками, наприклад, випічки, кави чи меду.</p> <p>Комплексні пропозиції: пакети продуктів, що включають тверді та м'які сири разом із іншими товарами.</p>
8.	Розвиток експорту	<p>Розширення експорту на міжнародні ринки, зокрема ЄС, де зростає попит на органічні сири.</p> <p>Адаптація продуктів під смаки закордонних споживачів.</p>

Джерело: розроблено автором

Окреслені стратегічні рішення щодо продажів допоможуть ПрАТ «Дубномолоко» не лише залучити нових споживачів, а й оптимізувати витрати, покращити клієнтський досвід та підвищити конкурентоспроможність.

Дослідивши можливі стратегічні альтернативи розвитку ПрАТ «Дубномолоко», ми прийшли до висновку, що розвиток експорту є найбільш стратегічно доцільним для ПрАТ "Дубномолоко" з огляду на наступні ключові фактори, що підкреслюють його переваги у довгостроковій перспективі:

- обмеження локального ринку. Український ринок сирів є висококонкурентним, із насиченням попиту в багатьох сегментах. Експорт відкриває доступ до нових ринків, зокрема у країнах ЄС, Азії чи Близького Сходу, де спостерігається стабільний або зростаючий попит на тверді та м'які сири;
- диверсифікація ризиків: Залежність виключно від внутрішнього ринку може бути небезпечною через військові дії, політичну та економічну нестабільність. В той час, коли експорт дозволить зменшити ризики, розподіливши залежність між декількома ринками;
- вища цінова маржа: На міжнародних ринках ціни на тверді та м'які сири часто вищі, ніж у середині країни, особливо для органічної чи преміальної продукції;
- зона вільної торгівлі з ЄС. Поглиблена та всеосяжна зона вільної торгівлі (DCFTA) між Україною та ЄС створює сприятливі умови для експорту, включаючи зниження митних тарифів. Крім того, географічна близькість до ЄС спрощує транспортування продукції та зменшує логістичні витрати;
- світова тенденція до здорового харчування стимулює попит на натуральні тверді та м'які сири без штучних добавок;
- стимул для інновацій. Робота на міжнародних ринках стимулює компанію до вдосконалення продуктів, модернізації виробництва та дотримання міжнародних стандартів.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації стратегії розвитку експорту

Вихід на новий ринок збуту неминуче пов'язаний з участю у міжнародних виставках харчових продуктів. Так ПрАТ «Дубномолоко» у 2023 р. вперше взяло участь у європейській виставці — Anuga Dairy й одразу уклало контракт. На Anuga Dairy підприємство представляло тверді й плавлені сири у молочному секторі України в межах Національного павільйону України.

Перед тим, як брати участь у виставці, «Дубномолоко» провела аналіз та визначила, який продукт виводити на європейський ринок, дослідила споживачів та конкурентів, визначила переваги своєї продукції та можливості його виходу на ринок. Лише після цього було ухвалено рішення про участь.

У 2024 р. підприємство продовжує користуватися можливістю заявити про себе ще гучніше на зовнішньому ринку, тому представило свою продукцію на одній із найвпливовіших міжнародних виставок харчової промисловості у світі «SIAL PARIS 2024» у межах Національного стенда України та уклало ефективні експортні контракти.

З огляду на накопичений досвід у міжнародній виставковій діяльності ПрАТ «Дубномолоко» з метою розвитку експортного потенціалу та реалізації стратегічних ініціатив прийняти участь у провідній міжнародній виставці продуктів харчування і напоїв Anuga 8 жовтня 2025 в м. Кельн, Німеччина.

Досвід попередніх участей свідчить, що найбільш зацікавленими у продукції підприємства були представники Балтійських країн (Литва, Латвія, Естонія), також Польщі, Німеччини, Чехії та Словаччини.

Оцінюючи потенційні країни-контрагенти з представників Європейського Союзу, вважаємо за доцільне укладання експортної угоди на поставку продукції до Чехії. Переваги цієї країни наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Переваги укладання експортної угоди ПрАТ "Дубномолоко" з Чехією

№	Показник	Характеристика
1.	Ціна реалізації молочних продуктів у Чехії та інших країнах ЄС	Дані про середні ціни молочних продуктів у Чехії вказують, що цей ринок характеризується стабільними цінами на імпорتنу продукцію, особливо у сегменті преміум якості. Наприклад, середня ціна за 1 кг масла в Чехії у 2024 році складала 6 євро, що є вищою за середню вартість у таких країнах, як Польща (4,5 євро) чи Литва (4,8 євро).
2.	Рівень попиту на молочні продукти	Чехія є країною, де споживання молочних продуктів залишається високим. У 2023 році середнє споживання твердих та м'яких сирів на одну особу у Чехії складало 250 кг на рік, що вище середнього показника по ЄС (200 кг на рік). Це свідчить про значний попит на тверді та м'які сири
3.	Логістичні витрати	Чехія має вигідне географічне розташування для експорту з України. Відстань від м. Дубно до Праги становить близько 800 км, що зменшує витрати на транспортування порівняно з віддаленими країнами, такими як Іспанія (близько 3000 км) чи Португалія (близько 3500 км). Орієнтовна вартість доставки однієї тонни продукції до Чехії складає 120-150 євро, що є на 30-50% нижчим, ніж для віддалених ринків.
4.	Митні тарифи та регулювання	Україна має Угоду про асоціацію з ЄС, яка передбачає зменшення або скасування митних тарифів на сільськогосподарську продукцію. Чехія, як частина ЄС, не встановлює додаткових бар'єрів для української молочної продукції.
5.	Конкуренція	У Чехії ринок молочних продуктів менш насичений продукцією з інших країн порівняно, наприклад, з Німеччиною чи Францією. Українські виробники можуть скористатися цим для нарощування частки на ринку. За оцінками, частка імпорту молочних продуктів у Чехії становить лише 25%, тому є потенціал для збільшення поставок.
6.	Рентабельність	Якщо собівартість виробництва 1 кг масла на ПрАТ "Дубномолоко" становить 2 євро, а продажна ціна в Чехії — 6 євро, то маржинальність складе 4 євро з кожного кілограма. Для порівняння, в країнах Балтії маржа буде меншою через нижчі ціни на молочну продукцію.

Джерело: розроблено автором

Отже, експорт молочних продуктів до Чехії є найбільш вигідним для ПрАТ «Дубномолоко» через:

- високі ціни реалізації продукції,
- стабільний попит,

- нижчі логістичні витрати,
- зменшену конкуренцію на ринку.

Розглянемо основних конкурентів ПрАТ «Дубномолоко», постачальників молочної продукції у Чехію у 2019-2023 рр. за допомогою табл.3.5.

Таблиця 3.5

Попит на молочну продукцію Чехії у 2019-2023 рр., тонн

№	Країни експортери молочної продукції	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп приросту, % 2023/2019	Темп приросту, % 2023/2022
	Німеччина	45969	47198	50875	45223	50130	9,05	10,85
	Польща	30484	29683	29042	27553	25886	-15,08	-6,05
	Словакія	11565	11264	11639	12245	11849	2,46	-3,23
	Нідерланди	2941	3387	5058	7829	10472	256,07	33,76
	Італія	5369	5909	6111	6115	6470	20,51	5,81
	Інші країни	10191	10895	10228	13533	15381	50,93	13,66
	Всього	106519	108336	112953	112498	120188	12,83	6,84

Джерело: розроблено автором на основі [27]

З табл. видно, що найбільш активно постачали свою продукцію на ринок Чехії виробники з Нідерландів та Німеччини.

На рис. 3.1. зображена позитивна динаміка попиту Чехії на молочні продукти у 2019-2023 рр.



Рис. 3.1. Попит на молочну продукцію в Чехії у 2019-2023 рр.

Джерело: [27]

Розглянемо які молочні продукти найбільше імпортуються Чехією протягом 2019-2023 рр. за допомогою табл. 3.6.

Вартісні обсяги імпорту Чехії у 2019-2023 рр., тис. дол. США

Код	Назва товару	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп приросту,% 2023/2019	Темп приросту,% 2023/2022
0406	Сири (тверді, м'які, кисломолочні)	424350	430600	493434	565807	589369	38,89	4,16
0405	Вершкове масло та ін. жири з молока; молочні пасти	116042	107110	130193	165232	154025	32,73	-6,78
0403	Пахта, вершки, йогурт, кефір та ін.	48208	50245	52839	54833	74570	54,68	35,99
0401	Молоко та вершки незгущені, без цукру та ін. підсолоджувачів	38419	45072	57078	61297	72112	87,70	17,64
0402	Молоко та вершки згущені, з цукром чи ін. підсолоджувачами	22614	19035	30444	30905	35867	58,61	16,06
0404	Молочна сироватка, сгущена чи незгущена, с додаванням чи без цукру чи ін. підсолоджувачів	14869	18409	25817	30866	32490	118,51	5,26

Джерело: [27]

З табл. 3.6 видно, що найбільшим попитом на чеському ринку користуються сири різних видів та вершкове масло, хоча найбільший темп приросту у 2023р. відносно 2022 р. становить категорія «Пахта, вершки, йогурт, кефір та ін».

На рис. 3.2 відображено позитивну динаміку попиту чеського ринку на сири (тверді, м'які, кисломолочні) протягом 2019-2023 рр.

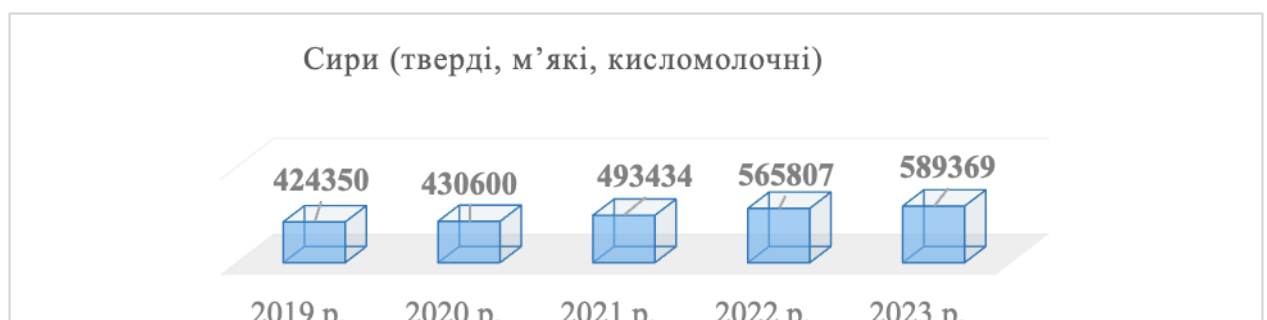


Рис. 3.2. Динаміка попиту чеського ринку на сири (тверді, м'які, кисломолочні) у 2019-2023 рр.

Джерело: [27]

На рис. 3.3 відображено позитивну динаміку попиту чеського ринку на вершкове масло протягом 2019-2023 рр.



Рис. 3.2. Динаміка попиту чеського ринку на вершкове масло у 2019-2023 рр.

Джерело: [27]

Отже, цілком очевидно, що в якості виставкових експонатів слід обрати

1. Тверді та напівтверді сири (Гауда, Традиційний Комо) через високий попит серед чеських споживачів через універсальність використання (для сендвічів, гарячих страв).

2. М'які сири (крем-сир Оріджинал, Шалот, Грибний) через зростання попиту на преміальні сири серед молодих споживачів.

Перевагами цих продуктів в якості виставкових експонатів та подальшого експорту в Чехію є:

- попит на європейські сири (Чехія сприймає європейські молочні продукти як якісні й надійні);
- універсальність використання (підходять для різних сегментів – HoReCa, роздріб, індустрія переробки);
- зручність транспортування: Тверді та напівтверді сири мають довший термін придатності та стійкі до логістичних умов.

Витрати, які будуть понесені ПрАТ «Дубномолоко» на участь у міжнародній виставці наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Витрати ПрАТ «Дубномолоко» на участь у міжнародній виставці

№	Витрати	Сума, тис грн.	Питома вага, %
1.	Ресстраційний збір	92	34,37
2.	Оренда виставкової площі	56,7	21,18
3.	Оформлення стенду та додаткові послуги	43	16,06
4.	Інші витрати	76	28,39
5.	Всього витрат	267,7	100

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з табл. 3.6 найбільша питома вага витрат на участь у міжнародній виставці припадає на сплату організаційного внеску (34,37%), а загальні витрати на участь становитимуть 267,7 тис. грн.

Складемо прогнозну експортну калькуляцію продукції, яка за результатами участі у міжнародній виставці буде поставлена на ринок Чехії (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Експортна калькуляція продукції, грн./тону

Стаття калькуляції	Сир Гауда	Сир Голдер	Сир Традиційний Комо	Крем-сир Оріджинал	Крем-сир Шалот	Крем-сир Грибний
Сировина та основні матеріали	187200	187500	188000	178300	178600	178400
Допоміжні матеріали	32650	32650	32650	24650	24650	24650
Паливо й енергія на технологічні цілі	72200	72200	72200	68600	68600	68600
Заробітна плата виробничих працівників	27290	27290	27290	26850	26850	26850
Відрахування на соціальні заходи	6003,8	6003,8	6003,8	5907	5907	5907
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	12600	12600	12600	12600	12600	12600
Загальновиробничі витрати	19400	19400	19400	19400	19400	19400
Виробнича собівартість	357343,8	357643,8	358143,8	336307	336607	336407
Адміністративні витрати	11750	11750	11750	11750	11750	11750
Повні витрати	369093,8	369393,8	369893,8	348057	348357	348157

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «Дубномолоко»

Поставки експортної продукції ПрАТ «Дубномолоко» до країн Європейського союзу у 2023-2024 рр. здійснювалося в середньому обсязі 50 тонн та на базисних умовах поставки FCA Ягодин (Інкотермс 2020), тому у проєктному періоді підприємству пропонується використовувати дану умову поставки та прогностні обсяги збуту по 10 тонн кожного виду сирів, що в загальному підсумку складе 60 тонн.

Згідно з умовами FCA (Free Carrier – Франко перевізник) відповідальність знімається з вантажовідправника у той момент, коли він передає товар перевізнику, найнятому покупцем. Подальші ризики за транспортування вантажу покупець несе самостійно.

При цьому всі експортні формальності і мита повинен здійснити і оплатити продавець, а витрати на доставку та митне оформлення для імпорту залишається на покупцеві.

Ризики за товар переходять від продавця до покупця після розміщення вантажу в транспорті, що належить перевізнику, або після передачі товару на місце завантаження на транспорт перевізника.

Зобов'язання продавця:

- передати товар та інвойс перевізнику;
- сплатити за митне оформлення товару на експорт;
- нести відповідальність за вантаж до передачі його перевізнику.

Визначимо які накладні витрати при експорті своєї продукції до Чехії понесе ПрАТ «Дубномолоко» у проєктному періоді.

Найбільш доцільним видом транспорту при поставках на Європейський ринок є автотранспорт. Для реалізації експортної угоди пропонується запланувати три поставки протягом проєктного періоду по 20 тонн кожна, для чого потрібен буде 1 автомобіль (20 тон) на одну поставку.

Транспортно-накладні витрати (витрати на завантаження одиниці автомобільного транспорту на складі підприємства) становитимуть 850 грн. за одиницю транспорту. Тоді загальні витрати на завантаження складуть:

$$850 * 3 = 2550 \text{ грн.}$$

Визначимо витрати на транспортування продукції від виробничих потужностей підприємства у м. Дубно до прикордонного пункту Ягодин, врахувавши, що відстань перевезення становить 189 км, а вартість автомобільного перевезення 1 автомобілем 20 тонн 46 грн./км:

$$189 * 46 * 3 = 26082 \text{ грн.}$$

Крім того, ПрАТ «Дубномолоко» має виконати митні формальності для експорту продукції з України, зокрема:

Сплата експортних митних платежів:

Для товарів категорії 406000000 (сири всіх видів і кисломолочний сир) за УКТЗЕД ставка мита становить 0%, а ставка ПДВ також 0%.

Радіологічний контроль:

Цей контроль проводиться на митній території України представниками Державної екологічної інспекції Міністерства екології та природних ресурсів України.

Відповідно до Закону України «Про єдиний збір, який справляється у пунктах пропуску через державний кордон України» (редакція від 01.01.2011, підстава 2756-17), єдиний збір при експорті продукції не стягується.

Необхідно також врахувати витрати на отримання наступних сертифікатів:

- Сертифікат відповідності – підтверджує відповідність продукції або систем управління встановленим стандартам (відповідно до Закону України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності»). Вартість: 4000 грн.

- Сертифікат походження – підтверджує, що товар вироблено в Україні. Видається Торгово-промисловою палатою України. Вартість оформлення: 2000 грн.

Картка реєстрації – вартість: 200 грн.

Оскільки в штаті ПрАТ «Дубномолоко» немає митних брокерів, витрати на оформлення митної декларації становитимуть 1200 грн.

Зведемо прогнозні витрати пов'язані з експортом сирів до Чехії в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Прогнозні витрати пов'язані з експортом сирів до Чехії, грн.

№	Витрати	Значення
1.	Витрати на участь у міжнародній виставці	267700
2.	Витрати на навантаження продукції	2550
3.	Витрати на транспортування	26082
4.	Витрати на митне оформлення продукції	9800
Всього		306132

Джерело: складено автором

За прогнозними підрахунками бачимо, що витрати пов'язані з експортом сирів до Чехії становитимуть 306132 грн.

Формуючи контрактну вартість продукції скористуємося цінами попередніх експортних угод вітчизняних експортерів з подібною продукцією [27] табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Ціни FCA на експортовану продукцію ПрАТ «Дубномолоко», грн./тону

Показник	Сир Гауда	Сир Голдер	Сир Традиційний Комо	Крем-сир Оріджинал	Крем-сир Шалот	Крем-сир Грибний
Ціна EXW	428000	430000	429000	437000	436800	437500

Джерело: складено автором на основі [27]

Враховуючи обсяги поставки, визначимо контрактну вартість продукції на умовах FCA Ягодин:

$$(428000 \cdot 10 + 430000 \cdot 10 + 429000 \cdot 10 + 437000 \cdot 10 + 436800 \cdot 10 + 437500 \cdot 10) = 25983000 \text{ грн.} = 25983 \text{ тис. грн.}$$

Валютою ціни у експортному контракті пропонується зазначити євро. Якщо прогнозне значення курсу гривні до євро становитиме 46 грн за євро, тоді валютна контрактна вартість становитиме:

$$25983 / 46 = 564,85 \text{ тис. євро.}$$

Оцінимо ефективність здійснення експортної поставки сирів ПрАТ «Дубномолоко» до Чехії, для цього розрахуємо прибуток від експорту, його рентабельність та ефективність.

Прибуток, який підприємство отримує від експорту розраховується як різниця між виручкою від експорту та витратами на виробництво та збут

продукції:

Витрати на виробництво експортованої продукції становитимуть:

$$(369093,8*10+369393,8*10+369893,8*10+348057*10+348357*10+348157*10)$$

$$= 21529524 \text{ грн.} = 21529,52 \text{ тис. грн.}$$

Тоді, прибуток від експорту:

$$25983 - 21529,52 - 306,13 = 4147,34 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо чистий прибуток підприємства, як різницю між валовим прибутком від експорту твердих сирів та податком на прибуток, що за українським законодавством становить 18%:

Податок на прибуток становить:

$$4147,34 * 0,18 = 746,52 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток:

$$4147,34 - 746,52 = 3400,82 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо рентабельність експорту шляхом відношення прибутку, від реалізації експортованої партії до витрат на виробництво та реалізацію і становить:

$$4147,34 / (21529,52 + 306,13) * 100\% = 18,99\%$$

Ефективність експорту розрахуємо шляхом відношення виручки від реалізації експортованої продукції до витрат на виробництво та реалізацію експорту:

$$25983 / (21529,52 + 306,13) = 1,19.$$

Отримані результати відобразимо за допомогою табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Ефективність експорту продукції ПрАТ «Дубномолоко» до Чехії

№	Назва показників	Значення
1	2	3
1.	Контрактна вартість продукції, тис. євро	564,85
2.	Курс гривні до євро	46
3.	Контрактна вартість продукції, тис. грн.	25983
4.	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	25983
5.	Витрати на виробництво експортованої продукції, тис. грн.	21529,52

Продовження табл. 3.11

1	2	3
6.	Накладні витрати при експорті , тис. грн.	306,13
7.	Прибуток від експорту, тис. грн.	4147,34
8.	Чистий прибуток, тис. грн.	3400,82
9.	Рентабельність експорту, %	18,99
	Ефективність експорту	1,19

Джерело: розроблено автором

Отримані результати показують прибутковість та ефективність експорту продукції. Так, в результаті реалізації стратегічного рішення щодо розширення ринків збуту, ПрАТ «Дубномолоко» зможе у проектному періоді отримати додатковий прибуток в розмірі 4147,34 тис. грн. Очікуваний чистий прибуток від експорту становитиме 3400,82 тис. грн., а рентабельність експорту складе 18,99%, а його ефективність 1,19.

Після аналізу ефективності експортної діяльності ПрАТ «Дубномолоко» до Чехії, доцільно розглянути інший важливий аспект діяльності підприємства — оцінку ефективності інвестиційного проекту.

Визначимо ефективність інвестиційного проекту за допомогою ключових фінансово-економічних показників, які дозволяють оцінити доцільність вкладень (чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), період окупності (PP), індекс рентабельності інвестицій (PI).

Чисту теперішня вартість (NPV) проекту визначимо як різницю між приведеними грошовими потоками від проекту та початковими інвестиціями за формулою 3.1 [42]:

$$NPV = \sum_{i=1}^N PV_i - I \quad (3.1)$$

NPV – чиста теперішня вартість, грн.

PV – приведені грошові потоки від проекту, грн.

I – початкові інвестиції, грн.

Визначимо приведений (дисконтований) грошовий потік від проекту за формулою 3.2 [32].

$$PV = \frac{C_1}{1+r} \quad (3.2)$$

C_1 – очікуваний дохід від реалізації проекту;

r – ставка дисконту.

Величину ставки дисконту для розрахунків приймемо на рівні облікової ставки НБУ, яка від 01.01.2025 р. становить 13%.

$$PV = 25983 / (1+0,13) = 22993,81 \text{ тис. грн.}$$

Початкові інвестиції за проектом розширення закордонних ринків збуту складатимуться з витрат на участь у міжнародній виставці, витрат пов'язаних із виготовленням та збутом проектної продукції і становитимуть:

$$I = 267700 + 21529524 + 2550 + 26082 + 9800 = 21835656 \text{ грн.} = 21835,66 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV = 22993,81 - 21835,66 = 1158,15 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки $NPV > 0$, то проект вважається доцільним.

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПІ} = 22993,81 / 21835,66 = 0,05 > 0. \quad (3.3)$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту, до початкових інвестицій:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПІ} = 22993,81 / 21835,66 = 1,05 > 1 \quad (3.4)$$

Термін окупності розраховується за формулою [32]:

$$T_o = I / ЧП, \text{ де} \quad (3.5)$$

T_o – термін окупності;

I – величина інвестицій;

ЧП – чистий річний прибуток.

$$T_o = 21835,66 / 3400,82 = 6,42.$$

Оскільки передбачений захід не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то чистий генерований грошовий

потік буде дорівнювати додатковому чистому прибутку.

Дисконтний (гарантований) термін повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості [42]:

$$T_z = \frac{PI}{NB_{cp}} = \quad (3.6)$$

де PI – початкові інвестиції;

NB_{cp} – середньорічна нинішня вартість.

$$T_{o(\text{диск})} = 21835,66/22993,81 = 0,95.$$

Представимо розраховані вище основні показники економічної ефективності заходу за допомогою таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Показники економічної ефективності запропонованого заходу

№ з/п	Показник	Значення показника
1	Початкові інвестиції, тис. грн.	21835,66
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	4147,34
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	3400,82
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	22993,81
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	1158,15
6	Термін окупності недисконтований, років	6,42
7	Термін окупності дисконтований, років	0,95
8	Індекс доходності	0,05
9	Індекс прибутковості	1,05

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Дубномолоко»

Отримані значення показників економічної ефективності запропонованого заходу свідчать про те, що реалізація стратегічного рішення ПрАТ «Дубномолоко» щодо розширення ринків збуту є доцільним та ефективним. Термін окупності даного заходу становить 0,95 року, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 0,05 та 1,05 відповідно.

Розглянемо вплив запропонованого стратегічного рішення на основні показники діяльності ПрАТ «Дубномолоко» за допомогою табл. 3.13.

Вплив запропонованого стратегічного рішення на основні показники діяльності ПрАТ «Дубномолоко»

Найменування показника	Один. виміру	Базисний рік	Проектний рік	Відхилення	
				абсолютне (+/-)	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	2678644	2704627,00	25983,00	0,97
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	2621270	2642799,52	21529,52	0,82
Адміністративні витрати	тис. грн.	19461	19461	0	0
Витрати на збут	тис. грн.	11250	11556,13	306,13	2,72
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	тис. грн.	2503512	2673816,66	170304,66	6,80
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	57374	61827,476	4453,48	7,76
Інші операційні доходи	тис. грн.	19897	19897	0	0
Інші операційні витрати	тис. грн.	22 177	22 177	0	0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	тис. грн.	24 383	28 530	4147,34	17,01
інші витрати	тис. грн.	2	2	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	тис. грн.	24 381	28 528	4147,34	17,01
Витрати (дохід) з податку на прибуток	тис. грн.	5 854	6 600,52	746,52	12,75
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	18 527	21 928	3 401	18,36
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	130 864	130 864	0	0
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	970943	970943	0	0
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	137464	137464	0	0
Середньооблікова кількість працівників	осіб	541	541	0	0
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	0,93	0,92	-0,01	-1,08
Продуктивність праці	грн/особу	4951,28	4999,31	48,03	0,97
Фондоозброєність	грн./особу	241,89	241,89	0	0
Фондовіддача	грн/грн	20,47	20,67	0,20	0,97
Рентабельність діяльності (продажів)	%	0,69	0,81	0,12	x
Рентабельність продукції	%	1,01	1,15	0,14	x
Рентабельність активів	%	1,91	2,26	0,35	x
Рентабельність власного капіталу	%	17,74	20,75	3,02	x

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Дубномолоко»

З табл. 3.13 можна зробити висновок, що запропоноване стратегічне рішення матиме позитивний вплив на основні показники діяльності ПрАТ «Дубномолоко». Так, у проєктному періоді очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 25983 тис. грн. (0,97%), прибутку від операційної діяльності на 4147,34 тис. грн. (17,01%), чистого прибутку на 3401 тис. грн. (18,36%). Позитивним є прогнозне зростання рентабельності продукції на 0,14%, рентабельності діяльності на 0,12%, рентабельності активів на 0,35% та рентабельності власного капіталу на 3,02%.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства з реалізації стратегічних рішень та впровадження обґрунтованого заходу

Розробка стратегії розвитку експорту передбачає:

- формування глобальної довгострокової цілі (місії) діяльності підприємства;
- розробку альтернативних варіантів досягнення цілі діяльності;
- поділ (декомпозицію) глобальної цілі діяльності на ряд взаємозалежних підцілей;
- порівняння варіантів досягнення цілі діяльності, вибір стратегічних альтернатив, оцінювання можливостей і наслідків їхньої реалізації і формування стратегії поведінки підприємства.

Отже, стратегія розширення ринків збуту при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності – це узагальнений опис скоординованих дій щодо визначення основного напрямку діяльності підприємства-суб'єкта ЗЕД, його місця на ринку та шляхів реалізації всього комплексу її міжнародних цілей.

Підприємство може застосовувати різні варіанти здійснення стратегії зростання (рис. 3.3).

Товар Ринок	Старий	Новий
Старий	Стратегія концентрації	Стратегія розробки товару
Новий	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рис.3.3. Матриця напрямів розвитку ПрАТ «Дубномолоко» на зовнішніх ринках.

Джерело: розроблено автором на основі [38]

У відповідності до специфіки підприємства, ПрАТ «Дубномолоко» в якості стратегії виходу на закордонні ринки слід застосовувати стратегію розвитку ринку, яка передбачає збільшення продажів продукції за рахунок нових для підприємства закордонних ринків.

Процес розробки стратегії розвитку експорту для ПрАТ «Дубномолоко» включатиме п'ять етапів (рис. 3.4):

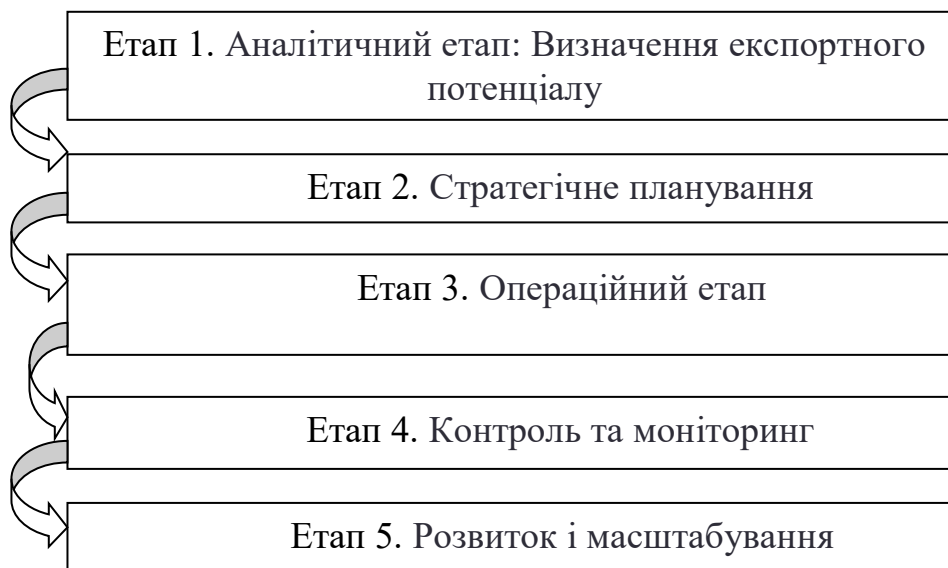


Рис. 3.4. Етапи реалізації стратегії розвитку експорту ПрАТ «Дубномолоко».

Джерело: складено автором

Цей алгоритм дозволить ПрАТ «Дубномолоко» поступово реалізувати стратегію експорту, зміцнити свої позиції на міжнародних ринках та забезпечити довгострокове зростання.

Розглянемо процес реалізації управлінського рішення на різних рівнях менеджменту щодо виконання запропонованої програми для реалізації стратегії розвитку експорту за допомогою табл.3.14.

Таблиця 3.14

Процес реалізації управлінського рішення на різних рівнях менеджменту щодо виконання запропонованої програми

Етап	Завдання	Терміни виконання	Відповідальні особи	Необхідні ресурси
1	2	3	4	5
1. Аналітичний етап				
Аналіз внутрішніх можливостей	Оцінка виробничих потужностей, собівартості продукції	1-й місяць	Виробничий директор, фінансовий директор	Виробничі дані, аналітичні звіти
Дослідження цільових ринків	Аналіз попиту, конкурентів, законодавства	1-2 місяць	Маркетолог, менеджер ЗЕД	Звіти про ринки, доступ до аналітичних платформ (Euromonitor, Statista)
Оцінка регуляторних вимог	Вивчення стандартів сертифікації	2-й місяць	Юрист	Доступ до міжнародних стандартів (ISO, НАССР, ЄС-норми)
Стратегічне планування				
Постановка цілей	Визначення цільових ринків і продуктів для експорту	3-й місяць	Генеральний директор, маркетолог	Звіти
Формування брендової стратегії	Адаптація упаковки та позиціонування	3-4 місяць	Маркетолог, дизайнер	Дизайн-послуги, рекламний бюджет
Вибір експортної моделі	Прямий експорт, дистрибуція, партнери	4-й місяць	Директор з маркетингу та продажів	Консультації з ЗЕД-експертами
Операційний етап				
Юридична та митна підготовка	Отримання сертифікатів, дозвільних документів	5-6 місяць	Юрист, менеджер ЗЕД	Оплата сертифікації, консультації з митних питань

Продовження табл. 3.14

1	2	3	4	5
Логістика	Організація доставки, вибір партнерів	6-7 місяць	Логіст, менеджер ЗЕД	Транспортні витрати, договори з логістичними компаніями
Маркетингові заходи	Участь у міжнародній виставці харчових продуктів	7-8 місяць	Маркетолог	Витрати на участь у виставці
Налагодження зав'язків	Укладення контрактів	8-9 місяць	Директор з маркетингу та продажів	Договори, переговорні витрати
Контроль та моніторинг				
Моніторинг результатів	Відстеження продажів, аналіз зворотного зв'язку	10-й місяць	Аналітик	CRM-системи, дані дистриб'юторів
Внесення коригувань	Адаптація стратегії за результатами моніторингу	11-й місяць	Генеральний директор, маркетолог	Аналітичні звіти
Розвиток і масштабування				
Розширення географії експорту	Вибір нових ринків і підготовка до виходу	12-й місяць	Маркетолог, менеджер ЗЕД	Додатковий бюджет на аналіз нових ринків
Інвестиції в інновації	Розробка нових продуктів	Постійно	Виробничий директор	Інноваційний бюджет, дослідні центри

Джерело: складено автором

Початковим етапом реалізації стратегії розвитку експорту є аналітичний етап, на якому потрібно:

- дослідити експортний потенціал шляхом аналізу внутрішніх можливостей; оцінити виробничі потужності і можливості для збільшення обсягів виробництва; провести аналіз собівартості продукції та її конкурентоспроможності на зовнішніх ринках; обрати серед наявного портфеля продукції продукти із найвищим потенціалом для експорту;

- дослідити цільові ринки. Слід зупинити вибір на країнах із високим попитом на молочну продукцію. Крім того, слід вивчити ринкові тенденції, уподобання споживачів та місцевих конкурентів. Особливу увагу слід приділити аналізу торговельних бар'єрів: митні тарифи, квоти, стандарти якості, логістика;

- оцінити регуляторні вимоги: законодавчі норми і сертифікаційні вимоги країн-імпортерів. На цьому етапі має бути здійснена підготовка продукції до відповідності стандартам цільових ринків (вимоги ЄС).

Етап 2. Стратегічне планування. На даному етапі здійснюється:

- Формулювання цілей (визначення конкретних експортних цілей (обсяги продажів, географія, частка ринку);
- розробка продуктового портфеля продуктів із врахуванням уподобань закордонних споживачів (вибір продуктів для експорту (тверді сири, плавлені сири);
- розробка брендової стратегії (адаптація бренду для зовнішніх ринків (назва, упаковка, позиціонування);
- визначення конкурентних переваг (якість, інновації, унікальність продукту);
- вибір експортної моделі (прямий експорт, партнерство з дистриб'юторами або агентами, спільне підприємство).

Етап 3. Операційний етап. На цьому етапі здійснюється:

- юридична та митна підготовка (отримання необхідних сертифікатів (якості, санітарних та експортних); оформлення дозвільних документів; налагодження співпраці з митними брокерами);
- логістика (розробка оптимальних логістичних маршрутів; вибір транспортних компаній; забезпечення дотримання умов транспортування (температурний режим для молочної продукції);
- маркетингові заходи (участь у міжнародній виставці);
- налагодження зв'язків (укладення контрактів із дистриб'юторами, мережами супермаркетів, ресторанами); встановлення контактів із локальними бізнес-асоціаціями та торговельними палатами;

Етап 4. Контроль та моніторинг. На цьому етапі відбувається:

- відстеження результатів (моніторинг обсягів продажів на кожному ринку); аналіз динаміки прибутків і витрат, пов'язаних з експортом.;

- оцінка зворотного зв'язку (збір відгуків від клієнтів і партнерів; вивчення можливих претензій та вдосконалення продукції);
- внесення коригувань (адаптація стратегії залежно від змін ринкових умов; розширення асортименту або географії експорту у разі успішного виходу на ринок.

Етап 5. Розвиток і масштабування. На даному етапі здійснюється:

- розширення географії експорту (дослідження нових потенційних ринків; розробка стратегії виходу на нові регіони);
- інвестиції в інновації (розробка нових видів продукції з урахуванням закордонних уподобань; впровадження сучасних технологій виробництва);
- підтримка партнерів (постійна взаємодія з дистриб'юторами та імпортерами; організація навчань і тренінгів для партнерів);
- забезпечення довгострокового зростання (постійний моніторинг глобальних трендів у харчовій промисловості; створення екосистеми, що підтримує сталий розвиток експорту).

Представимо деталізований план реалізації стратегії розвитку експорту ПрАТ «Дубномолоко» за допомогою діграми Ганта (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Діграма Ганта реалізації проекту розвитку експорту ПрАТ «Дубномолоко».

Джерело: розроблено автором

Слід також відзначити, що в процесі реалізації проєкту, відповідальні особи повинні працювати у тісній координації для забезпечення безперервності процесу.

Висновки до розділу 3

Дослідивши можливі стратегічні альтернативи розвитку ПрАТ «Дубномолоко», ми прийшли до висновку, що розвиток експорту є найбільш стратегічно доцільним для товариства через обмеження локального ринку, можливість диверсифікації ризиків, вищу цінову маржу, існування зони вільної торгівлі з ЄС, стимул для інновацій.

Вихід на новий ринок збуту неминуче пов'язаний з участю у міжнародних виставках харчових продуктів. Досвід попередніх участей свідчить, що найбільш зацікавленими у продукції підприємства були представники Балтійських країн (Литва, Латвія, Естонія), також Польщі, Німеччини, Чехії та Словаччини.

Проведені дослідження показали, що експорт молочних продуктів до Чехії є найбільш вигідним для ПрАТ «Дубномолоко» через високі ціни реалізації продукції, стабільний попит, нижчі логістичні витрати, зменшену конкуренцію на ринку.

В якості виставкових експонатів слід обрати тверді та напівтверді сири (Гауда, Традиційний Комо) та м'які сири (крем-сир Оріджинал, Шалот, Грибний) через зростання попиту на преміальні сири серед молодих споживачів.

Проведені розрахунки показують прибутковість та ефективність експорту продукції, а реалізація стратегічного рішення ПрАТ «Дубномолоко» щодо розширення ринків збуту є доцільним та ефективним. Термін окупності даного заходу становить 0,95 року, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 0,05 та 1,05 відповідно.

Запропоноване стратегічне рішення матиме позитивний вплив на основні показники діяльності ПрАТ «Дубномолоко». Так, у проєктному періоді очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 25983 тис. грн. (0,97%), прибутку від операційної діяльності на 4147,34 тис. грн. (17,01%), чистого

прибутку на 3401 тис. грн. (18,36%). Позитивним є прогнозне зростання рентабельності продукції, діяльності, власного капіталу.

Процес реалізації управлінського рішення на різних рівнях менеджменту щодо виконання запропонованої програми передбачає п'ять етапів: аналітичний етап, головною метою якого є визначення експортного потенціалу; етап стратегічного планування; операційний етап; етап контролю та моніторингу та етап розвитку і масштабування.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретико-методичні засади підготовки та оцінки стратегічних рішень підприємства. З'ясовано, що стратегічні рішення є результатом вибору управлінської альтернативи, яка спрямована на вирішення довгострокових завдань підприємства з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх факторів.

Стратегічні рішення стосуються вибору основних напрямів діяльності, освоєння нових ринків, технологій, продуктів, формулювання та впровадження нових стратегій, які піднімуть підприємство на конкурентний рівень діяльності, виробництва. Всі вони пов'язані головним чином з зовнішніми проблемами підприємства і з вирішенням проблем щодо вибору галузі діяльності, сегментів та місця на ринку, номенклатури продукції; з забезпеченням конкурентоспроможності окремого бізнесу і фірми в цілому. Стосуються вони лише довгострокових проектів, пов'язаних з вибором альтернативних напрямків ефективного використання ресурсів підприємства, характеризуються високим рівнем невизначеності і мають глобально-концептуальний характер щодо наслідків для підприємства.

Класифікація стратегічних рішень проводиться за різними критеріями, зокрема за рівнем управління, ступенем інноваційності, горизонтом планування, сферами впливу, типом реалізації та характером ризику.

Стратегічні рішення мають суттєві особливості. Вони стосуються суто майбутнього розвитку організації і впливають на нього як правило; не мають аналогів, адже ухвалюються конкретною фірмою, ураховуючи її візію, місію та цілі бізнесу, можливості та обмеження, пов'язані з ресурсами, бюджетами, компетенціями, організаційною культурою саме цієї організації; є комплексними і багаторівневими, пов'язаними з розробленням та реалізацією корпоративної, ділових та функціональних стратегій; потребують відповідного інформаційного забезпечення, застосування різноманітних методів аналітики, у задля вибору стратегічного напрямку розвитку фірми; формують різні поведінкові ролі і функції

стратега – як експерта, діагноста, координатора співпраці, розробника альтернатив, пошукача фактів та ін.

Підготовка стратегічних рішень підприємства ґрунтується на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, визначенні цілей організації та формуванні відповідної стратегії. Основними теоретичними підходами до підготовки стратегічних рішень є системний, ситуаційний, комплексний, інноваційний та еволюційний підхід.

Розглянуто основні підходи до оцінки стратегічних рішень, серед яких методи SWOT-аналізу, PEST-аналізу, фінансового аналізу та інших інструментів, що дозволяють оцінити ефективність та обґрунтованість вибору стратегій.

У другому розділі було проведено аналіз ринку молочної продукції та встановлено, що молочна галузь України зазнала суттєвих змін внаслідок економічних та геополітичних факторів, що вплинуло на виробництво та експорт продукції. Аналіз ринку молочної продукції показав тенденцію до зниження виробництва молока, що ускладнює діяльність підприємства.

Станом на початок 2024 року близько 80% ринку в Україні контролюють 10 великих молочних холдингів: «Терра Фуд», «Молочний альянс», «Данон Україна», «Альміра», Група компаній «Комо», «Житомирський маслозавод», «Люстдорф», «Мілкіленд Україна», «Вімм-Білль-Данн Україна», «Волошкове поле».

Було проведено аналіз діяльності ПрАТ «Дубномолоко» та ефективності його стратегічних рішень. ПрАТ «Дубномолоко» випускає сири під відомим брендом КОМО і вважається одним із найвідоміших і найбільших підприємств молочної галузі в Україні. Його потужності дозволяють випускати значні обсяги сирної продукції, забезпечуючи стабільні поставки на внутрішній ринок та міжнародні ринки.

ПрАТ «Дубномолоко» стикається з серйозними проблемами, що притаманні підприємствам молокопереробної галузі країни. Зокрема зі зниженням чистого прибутку, рентабельності продукції та ефективності діяльності в цілому. Основні негативні тенденції включають скорочення доходів на фоні зростання витрат, що

призводить до погіршення операційних та фінансових результатів. Це, в свою чергу, обмежує можливості до стратегічного розвитку підприємства.

Оцінка стратегічних рішень компанії показала, що основні виклики пов'язані з пошуком нових ринків збуту, вдосконаленням логістичних процесів та впровадженням інноваційних підходів до виробництва та маркетингу продукції.

У третьому розділі було розглянуто розробку стратегічних рішень для підприємства, зокрема стратегію розвитку експорту продукції. Дослідження показало, що вихід на міжнародні ринки є доцільним з огляду на обмеження внутрішнього ринку та наявність перспективних партнерів у країнах ЄС. Зокрема, найбільш привабливими ринками збуту визначено Чехію, Польщу та країни Балтії завдяки стабільному попиту та високій ціновій маржі.

Запропоновано заходи для реалізації стратегії, які включають участь у міжнародній виставці та розширення присутності ПрАТ «Дубномолоко» на європейському ринку, зокрема на ринку Чехії.

Отримані результати показують прибутковість та ефективність експорту продукції. Так, в результаті реалізації стратегічного рішення щодо розширення ринків збуту, ПрАТ «Дубномолоко» зможе у проектному періоді отримати додатковий прибуток в розмірі 4147,34 тис. грн. Очікуваний чистий прибуток від експорту становитиме 3400,82 тис. грн., а рентабельність експорту складе 18,99%, а його ефективність 1,19.

Проведені фінансові розрахунки свідчать про доцільність реалізації запропонованої стратегії, оскільки термін окупності проекту становить 0,95 року, а індекс прибутковості дорівнює 1,05, що свідчить про його ефективність. Запропоноване стратегічне рішення матиме позитивний вплив на основні показники діяльності ПрАТ «Дубномолоко». Так, у проектному періоді очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 25983 тис. грн. (0,97%), прибутку від операційної діяльності на 4147,34 тис. грн. (17,01%), чистого прибутку на 3401 тис. грн. (18,36%). Позитивним є прогнозне зростання рентабельності продукції, діяльності, власного капіталу.

У відповідності до специфіки підприємства, ПрАТ «Дубномолоко» в якості

стратегії виходу на закордонні ринки слід застосовувати стратегію розвитку ринку, яка передбачає збільшення продажів продукції за рахунок нових для підприємства закордонних ринків.

Процес розробки стратегії розвитку експорту для ПрАТ «Дубномолоко» включатиме п'ять етапів: аналітичний етап, на якому відбувається визначення експортного потенціалу; етап стратегічного планування; операційний етап; етап контролю та моніторингу та етап розвитку і масштабування.

Процес реалізації управлінського рішення на різних рівнях менеджменту щодо виконання запропонованої програми передбачає п'ять етапів: аналітичний етап, головною метою якого є визначення експортного потенціалу; етап стратегічного планування; операційний етап; етап контролю та моніторингу та етап розвитку і масштабування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барибіна Я. О., Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до розробки і прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності у контексті оновлення контенту інформаційного забезпечення. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. В.4 (82), 2019. С. 118-121.
2. Габаль Я. А. Стратегії конкурентних переваг при виході підприємства на міжнародний ринок. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*, 2023, с. 115–120.
3. Гаміє А. М. Теоретичне забезпечення прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємства. Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2016. № 1 (27). С. 186–194.
4. Гаміє А. М. Теоретичне та методичне забезпечення прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємства. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Харків. 2021.
5. Гаміє А. М., Отенко В.І. Інструментальні засоби прийняття стратегічних рішень в бізнес-діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 417–422.
6. Гаміє А.М. Раціональний підхід до прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємства. Економіка і регіон. *Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка*, 2017. № 6 (67). С. 125–129.
7. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/436-15>.
8. Донець, Л. Я., Родіна, О. В., Курбацька, Л. М. Тенденції розвитку ринку молока в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 11. 2024. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-04>.
9. Дуброва Н. Г. Розробка стратегії для виходу на ринки ЄС: перспективи для українських підприємств. *Інноваційна економіка*, 2019, с. 73–80.

10. Жукова д. А. Дефініції стратегічного рішення та стратегічного вибору у стратегічному управлінні підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 4 (89). С.30-33.
11. Круш П.П, Подвігіна В.І., Гулевич В.О. та ін. Організація виробництва: підручник. Київ: Каравела, 2018, 552с.
12. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Малиха В. В. Дослідження тенденцій розвитку ринку молочних продуктів України та напрями активізації маркетингової діяльності на ньому виробників сиру. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку* № 1 (9), 2023. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31272/menedzhment-173-182.pdf>.
13. Липич Л. Г., Олійник А. О. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2018, с. 101–110.
14. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність : підручник. К.: Кондор, 2019. 472с.
15. Мальська М.П. Менеджмент організацій : навч. посіб. К.: SBA-Print, 2019.190 с.
16. Мельник Т. В. Моделі стратегічного планування для виходу на міжнародні ринки. *Економіка та управління підприємствами*, 2021, с. 62–69.
17. Михайленко О.В. Молочна промисловість України: аналіз стану та перспективи розвитку. *Інфраструктура ринку*. В. 6. 2022. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/35.pdf.
18. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручн. Київ: Київ. нац. тогр.-екон. ун-т, 2008. 514 с.
19. Наливайко А. П. Спосіб ринкових дій як теоретична передумова визначення стратегії підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2010. № 191. С. 191–198.
20. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку : монографія. К.: КНЕУ, 2001. 228 с.
21. Отенко В. І. Аналіз факторів прийняття стратегічних рішень в системі

корпоративних відносин підприємств. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* Черкаси: ЧДТУ, 2010. Вип. 25. Ч. 3. С. 167–173.

22. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2010. 336 с.

23. Отенко В. І. Типологія стратегічних рішень в управлінні підприємством. *Управління розвитком. Зб. наук. праць.* Харків: ХНЕУ, 2010. Вип. 6(82). С. 27–31.

24. Отенко В. І., Варцаба В. І. Концепція інкременталізму щодо реалізації стратегічного вибору підприємства. *Економіка розвитку.* 2010. № 2(54). С. 108–110.

25. Отенко В. І., Гаміє А. М. Методичний підхід до прийняття стратегічних рішень в системі корпоративного управління. *Наука і Studia.* 2020. № 12(214). Р. 10–19.

26. Отенко В. І., Отенко І. П. Аналітичний аспект прийняття стратегічних рішень. в кн.: Ліберманівські читання: економічна спадщина та сучасні проблеми : монографія. Х.: ФОП Лібуркіна Л.М.; ВД "ІНЖЕК", 2009. С. 211–225.

27. Офіційний сайт Асоціації експортерів України. URL: <https://uaexport.org>.

28. Офіційний сайт Молочний альянс URL: <https://milkalliance.com.ua>.

29. Офіційний сайт науково-виробничого видання «Молочна промисловість» URL: <http://www.molprom.com>.

30. Офіційний сайт ПрАТ «Дубномолоко» URL: <https://www.komo.ua/uk>.

31. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка.* 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902>.

32. Петрович Й.М., Новаківський І.І. Управління проектами. К.: Кондор, 2018. 396с.

33. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К. : ДП "Видавничий дім"Персонал", 2018. 350с.

34. Податковий Кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
35. Полковниченко С. О., Єльчищева І. А. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення Євроінтеграційних процесів. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3 (19). С. 89–98.
36. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Харків: Основа, 1999. 620 с.
37. Сидоренко Ю. П. Підходи до стратегічного управління при виході на міжнародні ринки. *Вісник ЖДТУ*, 2021, с. 35–43.
38. Строкович Г. В., Жукова Д. А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки* № 4. 2014. С. 327-333.
39. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручн. Х.: ХНУВС. 2021. 208 с.
40. Таран О. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Х.: ХНАУ, 2020. 345 с.
41. Тенденції розвитку світового та українського молочного ринку. URL: <http://www.zn.kiev.ua><http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3716>.
42. Ткаленко Н.В., Ремньова Л.М., Маргасова В.Г., Виговська В.В., Ніколаєнко Ю.В. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. К.: Кондор, 2021. 232с.
43. Трояновська О. Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства» (для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030504 – «Економіка підприємства») / О. Б. Трояновська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 121 с.
44. Фесенко В. В., Воронцова Л. А. Аналіз фінансових результатів підприємств України. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. С. 30.
45. Шевченко Л. С. Стратегічні управлінські рішення: як не припуститися помилок і не потрапити в пастку. *Економічна теорія та право*. №1 (56). 2024. URL: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-55>.
46. Dixit S., Singh S., Dhir S., Dhir S. Antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage. *Journal of Indian Business Research*. 2021. Vol. 13

No. 4, pp. 437-458. URL: <https://doi.org/10.1108/JIBR-08-2020-0262>

47. Henry A.. Understanding strategic management. 4-th edition. Oxford University Press, 2021. 387 p.

48. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Working Paper. *Berkeley: University of California at Berkeley*, 1992.

49. Thompson J., Scott J., Martin F. Strategic management. Awareness and change. 9th edition. Cengage Learning, UK, 2020. 650 p.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2023 рік
Актив
ТМ «КОМО» ПрАТ «Дубномолоко»

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	173 633.00	173 595.00
первісна вартість	1001	173 841.00	173 779.00
накопичена амортизація	1002	208.00	184.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	26 889.00	27 003.00
Основні засоби	1010	119 889.00	100 466.00
первісна вартість	1011	441 927.00	429 795.00
знос	1012	322 038.00	329 329.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	62.00	62.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	320 473.00	301 126.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	370 601.00	403 571.00
Виробничі запаси	1101	55 938.00	35 096.00
Незавершене виробництво	1102	267 191.00	318 018.00
Готова продукція	1103	41 430.00	46 086.00
Товари	1104	6 042.00	4 371.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	197 243.00	149 611.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	38 578.00	14 985.00
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	25 915.00	5 644.00

Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	205.00	66.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	205.00	66.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	7.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	52 727.00	57 839.00
Усього за розділом II	1195	685 269.00	631 723.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 005 742.00	932 849.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14 090.00	14 090.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	173 644.00	173 619.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	19.00	19.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-32 939.00	-14 489.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	154 814.00	173 239.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			

Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	228 029.00	140 095.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 019.00	4 116.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	445.00	1 086.00
розрахунками зі страхування	1625	1 109.00	1 082.00
розрахунками з оплати праці	1630	4 230.00	4 165.00
за одержаними авансами	1635	36 654.00	487.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	6 147.00	2 494.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	569 740.00	607 171.00
Усього за розділом III	1695	850 928.00	759 610.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 005 742.00	932 849.00

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік
Фінансові результати
ТМ «КОМО» ПрАТ «Дубномолоко»

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 678 644.00	2 551 138.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 621 270.00	2 467 563.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	57 374.00	83 575.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	19 897.00	5 987.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	19 461.00	18 159.00
Витрати на збут	2150	11 250.00	17 790.00
Інші операційні витрати	2180	22 177.00	9 969.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	24 383.00	43 644.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		22.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00

Фінансові витрати	2250		165.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	2.00	14.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	24 381.00	43 487.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 854.00	-8 746.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	18 527.00	34 741.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	18 527.00	34 741.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 776 438.00	1 658 145.00
Витрати на оплату праці	2505	82 390.00	72 032.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 412.00	14 674.00
Амортизація	2515	23 426.00	25 118.00
Інші операційні витрати	2520	307 656.00	355 641.00
Разом			

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік
Актив
ТМ «КОМО» ПрАТ «Дубномолоко»

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	173 650.00	173 633.00
первісна вартість	1001	173 810.00	173 841.00
накопичена амортизація	1002	160.00	208.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	27 205.00	26 889.00
Основні засоби	1010	141 839.00	119 889.00
первісна вартість	1011	439 143.00	441 927.00
знос	1012	297 304.00	322 038.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	62.00	62.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	342 756.00	320 473.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	316 461.00	370 601.00
Виробничі запаси	1101	32 118.00	55 938.00
Незавершене виробництво	1102	249 795.00	267 191.00
Готова продукція	1103	28 692.00	41 430.00
Товари	1104	5 856.00	6 042.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	170 522.00	197 243.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	49 821.00	38 578.00
з бюджетом	1135	12.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	34 389.00	25 915.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	141.00	205.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	141.00	205.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	22 042.00	52 727.00
Усього за розділом II	1195	593 388.00	685 269.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	936 144.00	1 005 742.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14 090.00	14 090.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	173 690.00	173 644.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	19.00	19.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-67 685.00	-32 939.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	120 114.00	154 814.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	486.00	

Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	486.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	199 757.00	228 029.00
розрахунками з бюджетом	1620	6 224.00	5 019.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 032.00	445.00
розрахунками зі страхування	1625	1 018.00	1 109.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 833.00	4 230.00
за одержаними авансами	1635	36 235.00	36 654.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 036.00	6 147.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	567 441.00	569 740.00
Усього за розділом III	1695	815 544.00	850 928.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	936 144.00	1 005 742.00

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

Фінансові результати

ТМ «КОМО» ПрАТ «Дубномолоко»

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 551 138.00	2 429 944.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів,	2050	2 467 563.00	2 353 697.00

робіт, послуг)			
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	83 575.00	76 247.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	5 987.00	8 095.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	18 159.00	18 598.00
Витрати на збут	2150	17 790.00	16 186.00
Інші операційні витрати	2180	9 969.00	5 682.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	43 644.00	43 876.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	22.00	17.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	165.00	1 333.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	14.00	15 152.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	43 487.00	27 408.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8 746.00	-4 977.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	34 741.00	22 431.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00

Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	34 741.00	22 431.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 658 145.00	1 657 248.00
Витрати на оплату праці	2505	72 032.00	76 554.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 674.00	15 410.00
Амортизація	2515	25 118.00	27 013.00
Інші операційні витрати	2520	355 641.00	112 379.00
Разом	2550	2 125 610.00	1 888 604.00