

**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)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» \_\_\_\_\_

на тему: \_\_\_\_\_ «Управління стратегічними ризиками підприємства» \_\_\_\_\_

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Кострицький Кирило Русланович

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Лисенко Олена Анатоліївна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2023 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

\_\_\_\_\_ Т.В. БЕРЕЗЯНКО

«30» вересня 2022 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

\_\_\_\_\_ Кострицького Кирила Руслановича \_\_\_\_\_

1. Тема роботи «Управління стратегічними ризиками підприємства»

керівник роботи Лисенко О.А., к. ф-м. н., доц.

затвержені наказом закладу вищої освіти від 30.09.2022 р. № 587-к.

2. Строк подання здобувачем роботи 27 січня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали АТ «Житомирський маслозавод.

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

Розділ 1. Теоретичні основи управління стратегічними ризиками підприємства.

Розділ 2. Дослідження діяльності та сучасного стану управління стратегічними ризиками АТ «Житомирський маслозавод».

Розділ 3. Рекомендації щодо удосконалення управління стратегічними ризиками в АТ «Житомирський».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 4 рисунках та 31 таблиці ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 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	01.01.2023 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	07.01.2023 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.01.2023 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	21.01.2023 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.01.2023 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	02.02.2023 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	02.02.2023 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	04.02.2023 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	05.02.2023 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	05.02.2023 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	05.02.2023 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**К. Р. Кострицький**  
(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**О. А. Лисенко**  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуті теоретико-методичні аспекти управління стратегічними ризиками на підприємстві, розкрита сутність економічної категорії «стратегічний ризик» та проведено аналіз системи управління стратегічними ризиками на підприємстві.

Для оцінки доцільності удосконалення системи управління ризиками було проведено загальну характеристику та оцінку чинної системи управління ризиками в АТ «Житомирський маслозавод».

На основі дослідження було розроблено пропозиції щодо впровадження відділу з управління підприємницьких ризиків, забезпечення його високої якості.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та надалі можливе його впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складена на 75 сторінках (без урахування додатків), містить 31 таблицю та 4 рисунка.

*Ключові слова:* ризик, стратегічний ризик, проблема ризику, управління ризиками, система ризиків.

## ANNOTATION

In the qualification work, the theoretical and methodological aspects of strategic risk management at the enterprise were considered, the essence of the economic category "strategic risk" was revealed, and the strategic risk management system at the enterprise was analyzed.

In order to assess the feasibility of improving the risk management system, a general description and assessment of the current risk management system at AT «Житомирський маслозавод» was carried out.

On the basis of the research, proposals were developed regarding the introduction of the business risk management department, ensuring its high quality.

The calculations show that the proposed project is profitable and its implementation at the enterprise is possible in the future.

The qualification work consists of 75 pages (not including appendices), 31 contains tables and 4 figures.

*Key words:* risk, strategic risk, risk problem, risk management, risk system.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність управління стратегічними ризиками на підприємстві.....	9
1.2. Методи управління економічними ризиками на підприємстві.....	14
1.3. Наукові підходи до організації управління ризиками з урахуванням теорії економічної динаміки.....	21
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ РИЗИКАМИ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	29
2.1. Загальна характеристика діяльності суб'єкта господарювання.....	29
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання.....	39
2.3. Оцінка сучасного стану управління стратегічними ризиками в АТ «Житомирський маслозавод».....	47
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ РИЗИКАМИ В АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	55
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямків удосконалення управління стратегічними ризиками в АТ «Житомирський маслозавод».....	55
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації запропонованого заходу.....	59
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	76

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Система ринкового регулювання базується на економічній свободі підприємців. Норми і правила підприємницької діяльності створюються шляхом встановлення норм впровадження та функціонування податкової системи. Все інше залежить від інтересів виробників і споживачів і поведінки ринкових сил. Але висококонкурентне ринкове середовище поглинає багато свободи для учасників бізнесу. При цьому користь одних може призвести до втрати інших. Це означає, що підприємці продовжують стикатися з невизначеністю та неповною інформацією, а отже, стикаються з більшими ризиками [20, с. 150].

Сфера управління ризиками підприємства більшою чи меншою мірою відображена в багатьох наукових працях. Узагальнено визначено значення категорії ризиків, розкрито теоретичні підходи до класифікації ризиків за таксономічними ознаками, обґрунтовано методичні підходи до оцінки ризиків, виявлено їх вплив на суб'єктів господарювання. Проте ці питання потребують подальших досліджень з метою формування цілісної системи управління ризиками.

Метою написання кваліфікаційної роботи є управління стратегічними ризиками підприємства з урахуванням рівня та основних факторів його стану.

Для досягнення поставленої цілі необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути теоретичної основи управління стратегічними ризиками підприємства;
- розглянути питання сутності управління стратегічними ризиками на підприємстві;
- дослідити методи управління стратегічними ризиками;
- дослідити наукові підходи до організації управління ризиками з урахування теорії економічної динаміки;

- вивчити сучасний стан управління стратегічними ризиками в АТ «Житомирський маслозавод»;
- надати характеристику діяльності АТ «Житомирський маслозавод»;
- проаналізувати господарську діяльність АТ «Житомирський маслозавод»;
- проаналізувати сучасний стан управління стратегічними ризиками в АТ «Житомирський маслозавод»
- розробити захід з удосконалення управління стратегічними ризиками в АТ «Житомирський маслозавод»;
- визначити економічну ефективність заходу.

*Об'єктом дослідження* є процес формування механізму управління стратегічними ризиками на підприємстві.

*Предметом дослідження* є система управління стратегічними ризиками АТ «Житомирський маслозавод».

*Методи дослідження.* Теоретичною і методологічною основою роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, з питань управління ризиками на підприємстві.

Задля вирішення окресленої цілі у роботі використано декілька загальноприйнятих методів і прийомів.

Метод економічного аналізу використано для визначення стану досліджуваних підприємств.

Метод експертних оцінок використано при оцінюванні досліджуваних явищ з боку їх учасників.

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 75 сторінок (без урахування додатків), вона містить 31 таблицю та 4 рисунка. Список використаних джерел налічує 58 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність управління стратегічними ризиками на підприємстві

Природа стратегічного ризику залишається майже не вивченою. У таблиці 1.1 наведено пояснення поняття «стратегічний ризик» різними вченими та організаціями.

Таблиця 1.1

#### Визначення поняття «стратегічний ризик»

Визначення	Джерело
Стратегічний ризик – це існуючий або потенційний ризик для доходів і капіталу через неправильні управлінські рішення, неякісне виконання рішень і неадекватну реакцію на зміни в бізнес-середовищі. Цей ризик виникає через несумісність: стратегічних цілей банку; бізнес-стратегій, розроблених для досягнення цих цілей; ресурсів, спрямованих на досягнення цих цілей; якості їх виконання	Національний банк України [4, с. 115]
Стратегічний ризик – можливе джерело збитків, які можуть виникнути внаслідок реалізації невдалого бізнес-плану	Згідно визначення Business Dictionary [6, с. 29]
Стратегічний ризик – це ризик фінансових втрат через помилки (недоліки) у процесі прийняття рішень, що визначають стратегію діяльності та розвитку банку	О. Б. Данченко [9, с. 480]
Стратегічний ризик – це ризик, який виникає внаслідок принципових рішень, прийнятих директорами щодо цілей організації. По суті, стратегічний ризик – це ризик недосягнення бізнес-цілей	Згідно визначення ресурсу ACCA Think Ahead [10, с. 336]

*Джерело: складено автором*

Усі наведені трактування поняття «стратегічний ризик» не повністю розкривають його сутність. З огляду на це надаємо розширене тлумачення поняття «стратегічний ризик» з охопленням різних сфер його впливу.

Стратегічні ризики – це ризики, які впливають на довгострокове існування підприємства на ринку та формування та/або збереження конкурентних переваг; ці ризики пов'язані з функціонуванням і розвитком ринку чи галузі та поведінкою підприємства на ринку.

Можна помітити, що стратегічне управління ризиками – це комплекс заходів, спрямованих на виявлення, аналіз, оцінку та управління ризиками,

які можуть вплинути на діяльність компанії на ринку та вплинути на конкурентну перевагу компанії на ринку. Іншими словами, саме управління невизначеними факторами може вплинути на реалізацію стратегічних цілей компанії [3, с. 192].

Стратегічні ризики можуть швидко завдати серйозної шкоди організації. Ці ризики впливають на ланцюги поставок, інфраструктуру, технології, людей, капітал, репутацію та базові чинники вартості. Однак вони залишаються за межами більшості програм управління ризиками підприємства (ERM), і їх важко кількісно визначити, контролювати та керувати. Щоб подолати ці ризики, менеджерам потрібні нові перспективи та підходи. Їм потрібні інструменти для аналізу зовнішнього середовища, відстеження змін і візуалізації даних про ризики. Однак домінуючою парадигмою корпоративного ризик-менеджменту вважається мінімізація ймовірності виникнення ризику. Однак мало хто замислюється, що «момент найбільшого ризику і момент найбільшої віддачі існують одночасно» [16, с. 164].

Сьогодні керівники компаній все частіше намагаються застрахуватися від різних ризиків, але найважливіші з них, які можуть перекреслити всі досягнення компанії в попередні роки, залишаються абсолютно непоміченими. Ринкові, кредитні та операційні ризики тепер досить успішно кількісно оцінюються, їх можна легко визначити, а також керувати ними. Керівники підприємств приділяють більше уваги традиційним ризикам і галузевим ризикам, але ігнорують стратегічні ризики.

Особливістю стратегічних ризиків є те, що їх важко ідентифікувати та кількісно оцінити, але ці дії є конче необхідними, оскільки в сучасних умовах пріоритет надається методам управління, які базуються на використанні числових цілей.

У сучасних умовах, у зв'язку з необхідністю створення передумов для технологічного прориву, а також стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних систем, власники ризиків – менеджери та власники

підприємств, обираючи стратегію, свідомо йдуть на ризик, припускають і враховують можливі збитки, оскільки вони мають сильні стимули — прибуток, конкретні підприємницькі вигоди, які прямо пов'язані та корелюють зі ступенем ризику (ймовірність та кількісне значення). Цей вид прибутковості пов'язаний із свідомим ризиком, і досягнуті прибутки зазвичай значно вищі, ніж у формах інноваційної економічної діяльності [5, с. 197].

У контексті загальноприйнятого визначення ризику як «загрози заподіяння збитків і втрат, пов'язаних із природними явищами та особливостями соціальної діяльності людини», ризик трактується ширше як економічна категорія — ситуація, яка може «відбутися або не відбутися» .

Розвиток систем управління ризиками певною мірою повторив еволюцію систем управління надійністю, коли «...дослідження надійності окремих компонентів і підсистем було замінено проектуванням надійності, починаючи з дизайну та структури системи і в кінцевому підсумку створюючи самоорганізовані системи з більшою надійністю та живучістю (навіть у випадках, коли окремі елементи є ненадійними) [27, с. 304].

Починаючи з 1930-х років, з'являться методи та наукові дослідження для прогнозування, аналізу та моніторингу ризиків. Джон фон Нейман і Оскар Моргенштерн [28, с. 60-64] одними з перших звернули увагу на необхідність обліку ризиків при оцінці економічних структур. Британські авіаційні органи першими почали використовувати його в 1940 році і почали збирати статистичні дані про авіаційні події та катастрофи в стандартному форматі, спеціально затвердженому заздалегідь.

Для правильного розуміння природи підприємницького ризику вирішальне значення має зв'язок між «ризиком і прибутком», про що писав А. Сміт у своїй відомій книзі «Дослідження природи та причин національного багатства», вказуючи, що «навіть якщо звичайна норма прибутку також завжди «пов'язувалася з більшими чи меншими ризиками». У сфері управління ризиками, як науки про управління бізнесом, це відносно недавній розвиток.

Як більш глибоке явище «ризик» суттєво відрізняється від традиційного поняття про те, що ризик – це прояв різноманітних загроз і викликів, пов'язаних з економічною, соціальною та політичною діяльністю, у різноманітних економічних та економічних формах.

Більш сучасне, класичне трактування ризику у визначенні В. В. Вітлінського та П. І. Верченко мають на увазі, що ризик – це «специфічна категорія, притаманна кожному суб'єкту господарської діяльності, усім стадіям його життєвого циклу, що характеризується системою економічних відносин щодо можливості реалізації творчого використання елементів відтворювальної діяльності». процес або його окремі моменти придбання [30, с. 73].

Ризик-експерти беруть участь в оцінці ризиків під час прийняття стратегічних рішень. Аналізуючи процес і розвиток потреб ризик-менеджменту на Заході, ми припускаємо, що розвиток ризик-менеджменту в Україні найближчим часом матиме наступні тенденції:

- 1) сфера ризиків різко розширилася;
- 2) методика зміни ваги ризику. Компанії почнуть більше зосереджуватися на ризиках, які можуть збанкрутувати всю компанію, а не на тих, які виникають часто і не завдають серйозної шкоди;
- 3) підвищиться статус управління ризиками на організаційному рівні.

Проте комплексна система управління ризиками на підприємствах ще не сформована, що призводить до різноманітних пропозицій щодо оцінки та запобігання ризикам [25, с. 35].

Діяльність у фінансовій сфері завжди стикається з ризиками, і ці ризики відіграють найбільшу роль серед усіх ризиків бізнесу.

У таблиці 1.2 наведено види підприємницького ризику.

Фінансовий ризик є однією з найскладніших категорій, пов'язаних з господарською діяльністю підприємств, і має характеристики, які наведені у таблиці 1.3.

## Види підприємницького ризику

Види підприємницького ризику	Характеристика
Виробничий	Що стосується виробництва продукції, товарів, послуг, в якому здійснюється будь-який вид виробничої діяльності. Причини ризику: може зменшитися орієнтовний обсяг виробництва, збільшитися матеріальні та інші витрати, збільшитися відрахування та податки
Комерційний	Це відбувається в процесі продажу товарів і послуг. Причини: Зміни на ринку збуту призводять до зменшення обсягів продажу товарів і послуг, підвищення закупівельної ціни, неочікуваного зниження обсягу закупівлі, втрати товару в процесі обертання, збільшення витрат під час обертання
Фінансовий	Він виникає у сфері відносин компанії з банками та іншими фінансовими установами. Вони стосуються можливості втрати будь-яких грошей або їх неотримання

Джерело: [40, с. 68]

## Основні характеристики фінансового ризику

Основні характеристики	Опис
Економічна природа	Ризики проявляються у сфері господарської діяльності підприємств і безпосередньо пов'язані з господарською діяльністю
Об'єктивність прояву	Фінансовий ризик – неодмінне явище в діяльності будь-якого підприємства
Ймовірність реалізації	Це показує, що ризикові події можуть відбутися, навіть якщо вони не відбуваються в процесі ведення фінансової діяльності.
Невизначеність наслідків	Фінансові ризики, які можуть призвести до значних фінансових витрат і додаткового доходу
Очікувані несприятливі наслідки	Це пов'язано з низкою негативних наслідків фінансових ризиків, які визначають, що підприємство не лише втратить дохід, але й втратить основну суму, що призведе до банкрутства.
Суб'єктивність оцінки	Рівень ризику суб'єктивний. Це визначається потужністю різнорівневої інформаційної бази та рівнем кваліфікації фінансових менеджерів, їх досвідом у сфері управління ризиками.
Варіабельність рівня	Фінансовий ризик змінюється в часі і залежить від тривалості фінансової операції, оскільки фактор часу впливає на його рівень.

Джерело: [34, с. 107]

Ризики проявляються у сфері господарської діяльності підприємств і безпосередньо пов'язані з господарською діяльністю.

Запорукою ефективного управління стратегічними ризиками на підприємстві є побудова цілісної «екосистеми», що буде гармонічно функціонувати в межах всього підприємства.

Екосистема управління стратегічними ризиками – це сукупність всіх елементів підприємства, діяльність яких спрямована на ідентифікацію, оцінку та аналіз ризику, а також вибір оптимального способу управління ризиком (попередження ризику, уникнення, трансфер ризику, зниження або прийняття). При цьому всі учасники екосистеми управління ризиками провадять свою діяльність в єдиному інформаційному полі для досягнення поставлених цілей та реалізації загальної стратегії компанії [14, с. 446].

Цілісність екосистеми з управління стратегічними ризиками на підприємстві передбачає:

- однаковий підхід до визначення ризику як економічної категорії;
- рівну відповідальність всіх учасників, що залучені до управління ризиками;
- наявність єдиної методології з управління ризиками, що передбачає однаковий алгоритм дій всіх учасників.

Складовими ефективної екосистеми управління стратегічними ризиками на підприємстві є: принципи управління ризиками, процес управління та структура. Вимоги до кожної складової чітко регламентовані та прописані в ISO 31000:2018. Процес управління стратегічними ризиками на підприємстві зображений на рисунку 1.1.

Якщо підприємство має сертифіковану систему управління ризиками, то перш за все, це свідчить про важливість керівництва та акцент на управлінні ризиками підприємства.

## **1.2. Методи управління стратегічними ризиками на підприємстві**

У реальних економічних ситуаціях під впливом різноманітних факторів ризику можуть бути прийняті різні методи зниження рівня ризику, що впливає на певні аспекти господарської діяльності. Різні підходи до управління ризиками, прийняті промисловими підприємствами в економічній практиці, можна розділити на чотири типи:

## ЕКОСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

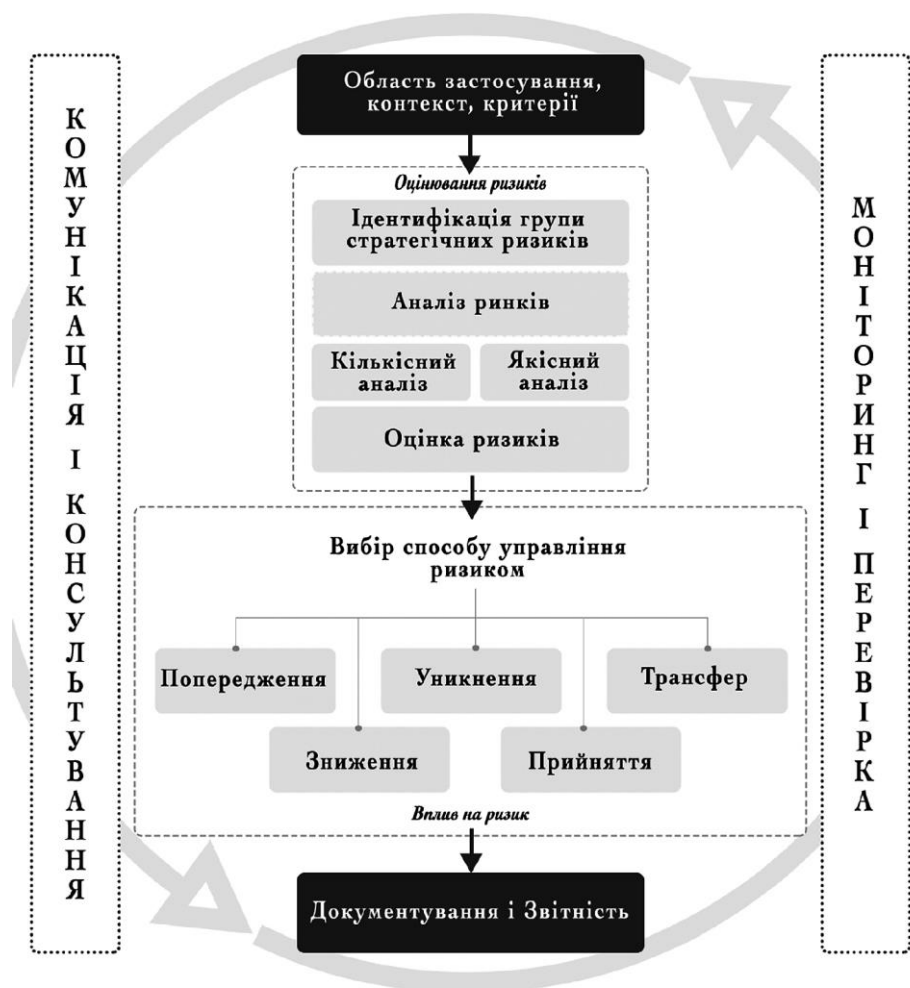


Рис. 1.1. Екосистема управління стратегічними ризиками на підприємстві

Джерело: [37, с. 40]

- методи відхилення від ризику;
- методи локалізації ризику;
- методи дисипації ризику;
- методи компенсації ризику.

З метою раціонального вибору відповідного методу управління ризиками розглянемо кожен обраний вид методу більш детально[19, с. 164].

Методи ухилення від ризику найпоширеніші в господарській практиці.

Цей метод використовують підприємці, які люблять робити позитивні дії, не ризикуючи. Такі керівники відмовляються від послуг ненадійних партнерів і прагнуть працювати лише з тими контрагентами – споживачами та постачальниками, надійність яких можна переконливо підтвердити,

намагаючись не розширювати коло партнерів тощо. Щоб уникнути ризику зриву виробничих планів через порушення планів постачання сировини, матеріалів і деталей, підприємства відмовляються приймати послуги від підозрілих або невідомих постачальників [23, с. 224].

Фірми, які дотримуються стратегії «відмови від ризику», відкидають інновації та інші проєкти з упевненістю в здійсненності або ефективності, що викликає хоча б найменший скептицизм.

Таким чином, банки, які дотримуються «безризикової стратегії», надають кредити лише під певні цінні папери, наприклад, нерухомість чи високоліквідні товари.

Метод «пошуку гаранта» використовується як дрібними, так і великими підприємствами. Тільки функції гаранта для них виконують різні суб'єкти: перші «просяться під крило» до великих компаній (наприклад, банків, страхових компаній, асоціацій, фондів тощо), другі – до органів державного управління. При цьому, однак, виникає питання, чим можна оплатити таку захищеність від ризикованих ситуацій. Загальної відповіді, очевидно, немає, проте принцип рівної взаємної корисності повинен бути дотриманий. Бажаного гаранта можна зацікавити унікальними послугами, політичною підтримкою, безвідмовною добродійністю тощо. Але, як і в інших випадках, важливо зіставити плату і вигоди, що й здобуваються. А це вимагає структуризації й конкретного аналізу ситуації, розробки, оцінки й зіставлення варіантів знаходження надійності функціонування підприємства [31, с. 33-39].

Методи локалізації ризику використовують у тих порівняно рідких випадках, коли вдається досить чітко й конкретно вичленувати й ідентифікувати джерела ризику. Виділивши економічно найнебезпечніший етап або ділянку діяльності, можна зробити його контрольованим і в такий спосіб знизити рівень фінального ризику підприємства. Подібні методи давно застосовують багато великих виробничих компаній, наприклад, при впровадженні інноваційних проєктів, освоєнні нових видів продукції,

комерційний успіх яких викликає великі сумніви. Як правило, це такі види продукції, для освоєння яких потрібні інтенсивні й дорогі НДДКР або використання новітніх наукових досягнень, ще не апробованих промисловістю. Для реалізації таких високоризикованих проєктів створюють дочірні, так звані венчурні (ризиковані) підприємства. Найбільш ризикована частина проєкту при цьому локалізується в межах знову створеної й порівняно невеликої автономної фірми; у той же час зберігаються умови для ефективного підключення наукового і технічного потенціалів «материнської» компанії.

У менш складних випадках можна замість самостійної юридичної особи створювати в структурі підприємства спеціальний підрозділ, наприклад з виділеним обліком та балансом.

Методи дисипації (розподілу) ризику являють собою більш гнучкі інструменти управління. Один з основних методів дисипації полягає в розподілі загального ризику шляхом об'єднання (з різним ступенем інтеграції) з іншими учасниками, зацікавленими в успіху спільної справи. Підприємство має можливість зменшити рівень власного ризику, залучаючи до вирішення загальних проблем у якості партнерів інші підприємства й навіть фізичні особи. Для цього можуть створюватися акціонерні товариства, фінансово-промислові групи; підприємства можуть придбати акції один одного або обмінюватися ними, вступати в різні консорціуми, асоціації, концерни. Інтеграція може бути або вертикальною (або діагональною) – об'єднання декількох підприємств одного підпорядкування або однієї галузі для проведення погодженої цінової політики, для поділу зон господарювання, для спільних дій проти «піратства» тощо, або горизонтальною – за послідовністю технологічних переділів, операцій постачання й збуту. При цьому досягається додатковий ефект, що полягає в тому, що на «входах» і «виходах» підприємства створюються острівці передбачуваного товарного ринку, надійного довгочасного попиту й таких же поставок виробів, необхідних для виробництва [29, с. 205].

У деяких випадках буває можливим розподіл загального ризику за часом або за етапами реалізації деякого довгострокового проєкту або стратегічного рішення [41, с. 125].

Зміни, що відбуваються в даний час у світовій економіці та інших сферах суспільного життя, вимагають формування актуальної для сучасного бізнесу системи управління ризиками з урахуванням змін зовнішнього середовища, глобалізації економіки, переходу до постіндустріального суспільства, складного бізнесу. Ефективне управління стратегічними ризиками є необхідним для того, щоб організація могла прийняти ризики, що впливають із стратегічних місій, керувати ними та забезпечувати збереження капіталу. Питання є дискусійним через складність ідентифікації та систематизації ризиків, їх кількісної та якісної оцінки, відсутність комплексного розуміння стратегічних категорій ризиків, а також розробки методологій ідентифікації та кількісної оцінки очікуваних втрат на стратегічному рівні [49, с. 224].

Для сучасного етапу розвитку економіки стратегічне управління ризиками може стати механізмом захисту, вирішити проблему невизначеності витрат, а також підтримати роботу підприємств, стійкий розвиток і інструменти підвищення конкурентоспроможності.

Управління ризиками включає ідентифікацію ризиків, комплексний аналіз ризиків (якісний і кількісний), оцінку та вжиття захисних заходів для зменшення ймовірності виникнення несприятливих подій. Потрібно аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище організації, щоб ідентифікувати їх. Наступне завдання полягає в тому, щоб описати причини та фактори, що впливають на ступінь ризику та виміряти ступінь впливу ризику на підприємство. Правильна категоризація важлива при ідентифікації ризиків, оскільки це полегшує вибір більш відповідних стратегій управління [36, с. 63-70].

Особливий інтерес становить категорія стратегічного ризику. Стратегічний менеджмент створює модель управління бізнесом, в якій

категорія стратегічного ризику є однією з ключових категорій, враховуючи особливий вплив на управлінські рішення, що визначають напрямок загальної діяльності компанії, її розвиток у довгостроковій перспективі. Під стратегічними ризиками розуміються існуючі або потенційні ризики для доходів і капіталу. На думку сучасних дослідників, цей ризик виникає через несумісність стратегічних цілей, бізнес-стратегії та наявних ресурсів [44, с. 226].

Суперечливість перерахованих факторів, що формують складність системи управління стратегічними ризиками, обґрунтовує необхідність глибшого аналізу організації та прийняття відповідальності на всіх рівнях прийняття рішень, незалежно від розміру організації [54, с. 880]. Збалансування системи індикаторів і моделі управління ризиками – такі підходи, як GRS, можуть допомогти у вирішенні питань стратегічного управління ризиками.

Збалансована система показників призначена для узгодження цілей поточної діяльності організації з її стратегічними цілями. Система була розроблена в 1990-х роках і реалізована в чотирьох областях: фінанси; клієнти; бізнес-процес; люди.

Система дозволяє враховувати фінансові показники та нефінансові показники підприємств міста, проводити комплексну оцінку діяльності організації. Відповідно до системи збалансованих показників установіть набір ключових показників ефективності організації, починаючи від відповідності показників ефективності загальним цілям компанії і закінчуючи відповідністю ключових показників конкретним цілям співробітників. Система індикаторів є досить дорогим і трудомістким процесом і тому представляє особливий інтерес для малих підприємців.

Система управління ризиками – GRC (Governance, Risk, Compliance) дає можливість по-іншому вирішити проблему ефективності управління ризиками та стратегічними ризиками. GRS – це платформа управління ризиками та дотримання нормативних вимог. GRS – це тривірнева модель

управління, застосовна як на стратегічному, так і на тактичному рівнях. На першому рівні організація визначає цілі, заходи щодо їх досягнення та методи контролю та регулювання. Перший рівень відповідальності лежить на вищому керівництві – управлінні.

Другий рівень – визначення ризику включає виявлення перешкод, які можуть призвести до порушення термінів, невідповідність фактичних показників плановим показникам, ймовірності несприятливих наслідків, а також чисельне вимірювання факторів ризику щодо потенційних впливів економічних ефектів.

Третій рівень GRS – рівень комплаєнс (Compliance), що виконується виконавчими менеджерами, включаючи дотримання всіх законів, галузевих стандартів, договірних зобов'язань, власних нормативних документів, що описують вимоги до бізнес-процесів [43].

Концепція GRC є особливо важливою у сфері інформаційної безпеки. Прогресивні керівництва отримують інформацію у вигляді звітів про прогнозовані ризики, виконання вимог, внутрішні нормативні документи та звіти про порушення, фактори ризику, показники невідповідності цілям, що дозволяє комплексно оцінити ситуацію та вибрати методи реагування на ризики. Крім того, вище керівництво надає лінійним керівникам детальну інформацію, необхідну для роботи з ризиками та невідповідностями [53, с. 9-13].

Вивчаючи проблему стратегічного ризик-менеджменту можна виділити одне з основних його завдань – пошук оптимального балансу між максимізацією прибутку і довгостроковою стійкістю фірми. Для досягнення короткострокових цілей не слід ігнорувати можливість тривалого існування організації, оскільки наслідки можуть завдати непоправної шкоди. Цей підхід також використовується в теорії техногенної та природної безпеки.

Для ефективного управління стратегічними ризиками, якими можуть бути ризики зниження стратегічного потенціалу компанії, ризики помилок стратегічного управління, ризики незбалансованого зростання тощо,

необхідна централізація стратегічного управління (моніторингу, аналізу, контролю, експертизи тощо), створення документів групи, що містять критерії прийняття поточних рішень, що не суперечать прийнятій компанією стратегії. Формування організаційної системи прийняття стратегічних рішень на основі наявної та нової інформації, використання та вдосконалення формальних та неформальних аналітичних інструментів загалом сприяють ефективному управлінню стратегічними ризиками [46, с. 84-93].

### **1.3. Наукові підходи до організації управління ризиками з урахуванням теорії економічної динаміки**

При оцінці ризику необхідно враховувати, що чим вищий ступінь впливу багатосистемних факторів на економічні процеси в часі, тим складніше передбачити динамічну ймовірність і величину загального ризику та індивідуального (приватного ризику) на основі оцінки ризиків. Для вирішення цієї проблеми ми вивчаємо науково-практичні методи управління бізнесом в умовах розвитку невизначеності та посилення впливу ризиків на господарську діяльність підприємства.

Проаналізуємо характеристики розвитку ризику у таких контекстах [32, с. 464]:

- внутрішня неоднорідність і багатогранність процесів. В умовах постійно мінливих макроекономічних умов у світі неможливе широке застосування статистичних методів оцінки ризиків, які переважно базуються на принципі однорідності (велика кількість повторюваних однотипних подій);

- висока концентрація і обмежені можливості розвитку альтернативних варіантів і процесів соціально-економічної поведінки (різноманітність). Наприклад, у відносинах з комунальними системами споживач технічно не може відмовитися від споживання певних ресурсів (наприклад, тепла), навіть якщо йому не потрібні обсяги поставки та спосіб

оплати, що призводить до збільшення загальної вартості ризик несплати;

- усе більш інтегрована взаємозалежність. Чим вищий рівень економічної, політичної та соціальної взаємозалежності (кореляцій) між елементами системи, тим складніші ризики та складніше їх оцінити та керувати ними. Ризик набуває характеристик кожного елемента, що становить його структуру, і стає менш помітним для професійних аналітиків. Таким чином відображається ефект «мімікрії ризику» в середовищі та умовах проживання [35, с. 8-16].

У публікаціях науковців-дослідників і практиків з питань управління ризиками [1, с. 170] зазначається, що зростання розмірів і складності структури господарської діяльності призводить до постійних кількісних і якісних трансформацій, змін у внутрішні і зовнішні відносини.

Розглянемо етапи розвитку підходів до управління ризиками у таблиці 1.4, які виділяють автори на основі аналізу наукової та прикладної літератури, нормативних та законодавчих документів.

*Таблиця 1.4*

**Етапи розвитку підходів до управління ризиками [8, с. 20-24]**

№	Період	Етапи та їх особливості
1	70-ті рр. XX ст.	Початковий ризик менеджмент: Процес управління ризиками здійснюється на мікрорівні окремими особами (фахівцями відділів планування та фінансів, брокерами, консультантами).
2	80-ті рр. XX ст.	Управління активами та пасивами здійснюється на рівні казначейства.
3		Стратегічне управління активами і пасивами на стадіях здійснення планування та контролю.
4	90-ті рр. XX ст.	Управління ринковими ризиками базується на формулюванні заходів внутрішнього контролю за ризиками у фінансовому секторі, а також виникла управлінська функція «ризик-менеджмент».
5		Управління кредитними ризиками розвиває функцію «управління ризиками» шляхом контролю ризиків у фінансовому відділі. Обов'язкові резерви капіталу для управління ліквідністю та стабільністю.
6		Управління операційним ризиком здійснюється шляхом внутрішнього аудиту, застосування функції «Управління ризиками» та інтеграції в загальну систему управління.
7	XXI в.	Управління ризиками підприємства (ERM) базується на комплексному підході до управління ризиками, управління капіталом, управління операціями з активами та пасивами. Створити умови для побудови моделі активної та динамічної системи управління ризиками.

Таким чином, можна виділити два історичні підходи, які наведені у таблиці 1.5.

- підхід «знизу вгору», який використовувався з 1970-х до кінця 1990-х років;
- підхід «зверху вниз», розроблений у двадцять першому столітті.

Отже, у рамках підходу «зверху вниз» система, здатна аналізувати різні фактори ризику – Enterprise-Wide Risk Management (ERM) – формується в єдиному скоординованому та інтегрованому середовищі. Цей формат найчастіше використовують провідні вітчизняні та закордонні компанії.

Наприклад, існуючі стандарти управління ризиками, розроблені Федерацією європейських асоціацій управління ризиками (FERMA), спрямовані на систематизацію процесу контролю, оцінки та аналізу ризиків. Необхідно прийняти стандарти, щоб узгодити декілька питань: термінологію, що використовується; фактичний процес застосування управління ризиками; організаційну структуру управління ризиками і цілі управління ризиками.

*Таблиця 1.5*

### **Підходи до управління ризиками підприємств**

Концепція управління ризиками	Сутність концепції	Особливості концепції
«Знизу-вгору»	окремі підрозділи компаній самостійно управляють ризиком	управління ризиком здійснюється з тією періодичністю, і в таких обсягах, які менеджер вважав за необхідне; в якості інструментів ризик-менеджменту використовуються переважно компенсаційні (страхування) або тактичні (відхід від ризиків, дроблення і передача ризику) прийоми
«Згори-вниз»	- основні процеси управління ризиками ініціюються та координуються вищим керівництвом; - кожен співробітник компанії здійснює управління ризиками в рамках своїх повноважень та обов'язків	збалансованість заходів з оцінки та управління ризиком; наявність чіткої корпоративної політики управління ризиком; всі заходи реалізуються з використанням широкої методологічної бази

*Джерело: [12, с. 132-140]*

Необхідність управління ризиками є проявом багатьох причин, які об'єктивно створюють умови несприятливого або важкопрогнозованого розвитку подій. У ситуації, коли суб'єкт господарювання не досягає (не повністю досягає) поставлених цілей, він може зазнати збитків, у тому числі матеріальних, фінансових та репутаційних [15, с. 216-222].

Без адекватної реакції підприємства можуть опинитися на межі краху, збанкрутувати та бути об'єктом серйозних претензій з боку регуляторів або національних органів влади. Серед методів моделювання алгоритмів поведінки, схильних до вищезгаданих ризиків, наразі використовуються інструменти згладжування ключових показників [21, с. 128-132]. На основі отриманих даних про ризики та події технологія створює серію частот для кількісної оцінки ризику. Таким чином можна визначити, які з поточних активних ризиків мають найбільш згубний вплив. Також враховується кумулятивний ефект ефектів групи ризику.

Оцінка ризику за допомогою системи кількісних показників дозволяє мінімізувати (в окремих випадках оптимізувати) лише загальні витрати на залучення ресурсів до різноманітних резервів або компенсаційних фондів. Результати дослідження практики кількох компаній у фінансовому та нефінансовому секторах показують, що руйнівні ризики не можуть бути точно визначені кількісно, оскільки інформація про них є переважно ймовірнісною, а враховуючи недостатню інтеграцію, більшість об'єктів господарювання все ще не мають доступу до спеціалізованої інформації та обчислювальних систем [17, с. 29-42].

У випадках, коли методи ідентифікації, аналізу та управління ризиками не дають очікуваних результатів, оскільки ризики «пристосувалися» до системи протидії, рекомендується вдосконалювати існуючі або створювати нові форми впливу на ризики, переважно шляхом зміни існуючих або сформованих. Нове середовище діяльності (внутрішнє та зовнішнє), а також шляхом налаштування факторів (архітектури) цього середовища.

Рекомендується визначити принципову позицію керівництва: щоб

управління ризиками було економічно обґрунтованим і ефективним, необхідно займатися цією роботою на ранній стадії виникнення ризику, тобто до розвитку ризикової події. Керівництво та відповідальні працівники, відповідальні за внутрішній контроль, повинні розвивати навички своєчасного виявлення, класифікації та оцінки альтернативних компонентів ризику-можливостей. Важливість цих заходів полягає в тому, що завдяки науковому управлінню ризиками можна максимально реалізувати функції внутрішнього контролю та управління ризиками в економічному, організаційному, стратегічному та інших аспектах [22, с. 7-13].

Рекомендується, щоб заявлені потреби були оновлені, де це можливо, і представлені як прямий заклик до активної боротьби з існуючими загрозами. Показано, що ризик-менеджмент на основі формальних принципів роботи та поширених, але застарілих методів управління в сучасних умовах є недостатнім. Для підтримки конкурентоспроможності підприємств і галузей необхідно проводити комплексне управління системами захисту від ризиків, впроваджувати динамічні методи, розвивати та покращити відповідний інструмент. По-перше, за рахунок використання передових і перспективних методів управління, розвитку специфічних компетенцій підрозділів, які реалізують функції внутрішнього аудиту, контролю та управління ризиками [39, с. 177].

Багаторівнева структура управління ризиками підприємства в результаті розвитку систем управління ризиками в нові, більш досконалі форми, все частіше використовується для організації діяльності сучасних компаній і підприємств, які прагнуть зайняти вищу позицію в конкурентній боротьбі. Їхні бізнес-одиниці. Наявність добре розробленої та зрілої системи управління ризиками може дозволити вам уникнути катастрофічних наслідків, коли вам стане відомо про недружні ризики злиття та поглинання, оскільки вона передбачає застосування спеціальних процедур для аналізу та оцінки таких ризиків і надання рекомендацій вищому керівництву для усунення виявлених фактів. Підхід до проблеми додатково контролює ефект

заходів із запобігання ризику [29, с. 205].

Для визначення двох важливих критеріїв рівнів ризику: середнього значення рівня ризику та мінливості ризику використовуються як об'єктивні, так і суб'єктивні оцінки ймовірності ризику. Рівні ризику постійно змінюються під час ринкової динаміки (змінних умов ведення бізнесу), тому абсолютна вартість можливості часто замінюється її очікуваною вартістю. Очікуване значення, пов'язане з невизначеною ситуацією, – це середньозважене значення всіх можливих результатів події, де ймовірність кожного результату використовується як частота або вага відповідного значення [26, с. 157-161].

Загальна оцінка ризику розраховується за формулою:

$$R = \sum B * W, \quad (1.1)$$

де R – рівень ризику;

B – ранг і-го чинника,  $i = 1, \dots, n$ ,  $n < 10$ ;

W – нормована вага і-го чинника у загальній оцінці.

$$\sum W = 1$$

Для якісної експертної оцінки ризику необхідно ознайомитися з п. 7.5.2. ISO 9001:2000.

При ранжуванні об'єктів в якості міри узгодженості думок групи експертів використовується дисперсійний коефіцієнт конкордації. Так, розглядається матриця результатів ранжування  $m$  об'єктів групою з  $d$  експертів в  $\|r_{is}\|$  ( $s = 1, d; i = 1, m$ ), где  $r_{is}$ - ранг, що надано  $s$ -м експертом і-му об'єкту. Складемо суми рангів за кожним рядком та як результат отримуємо вектор з компонентами.

$$r_i = \sum_{s=1}^d r_{is} \quad (i=\overline{1}, m), \quad (1.2)$$

Розглянемо величини  $r_i$  як реалізації випадкової величини та знайдемо дисперсію. Оптимальна за критерієм мінімуму середнього квадрату помилки оцінка дисперсії визначається за формулою:

$$D = \frac{1}{m-1} \sum_{i=1}^m (r_i - r^-)^2, \quad (1.3)$$

де  $r^-$  – оцінка математичного очікування, що вираховується як:

$$r^- = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m r^i, \quad (1.4)$$

Дисперсійний коефіцієнт конкордації визначається як відношення оцінки дисперсії до максимального значення цієї оцінки:

$$W = \frac{D}{D_{max}}, \quad (1.5)$$

Коефіцієнт конкордації змінюється від 0 до 1, оскільки  $0 \leq D \leq D_{max}$ . Максимальне значення дисперсії дорівнює:

$$D_{max} = \frac{d^2(m^3 - m)}{12(m-1)}, \quad (1.6)$$

Оцінка дисперсії розраховується як:

$$D = \frac{1}{m-1} * S, \quad (1.7)$$

Отже, коефіцієнт конкордації буде дорівнювати:

$$W = \frac{12 * S}{d^2 * (m^3 - m)}, \quad (1.8)$$

Саме розглянутий механізм проведення експертної оцінки ідентифікації ризиків застосовують для аналізу ризиків на вітчизняних підприємствах. Після отримання даних ідентифікації ризиків, як вже було зазначено, проводиться оцінювання ризиків відповідно до обраного фахівцями методу оцінювання [38, с. 224].

## Висновки до розділу 1

На основі опрацьованої інформації з різних джерел, яка акцентує увагу на важливості ризику в економічній, промисловій, корпоративній та науковій діяльності, можна підкреслити наступне.

В умовах сучасної глобалізації та високої наукової насиченості соціально-економічних процесів гостро стоїть проблема впливу ризиків на діяльність суб'єктів господарювання – ризик перейшов із фази «Реакція на господарську діяльність» у фазу «Розвиток нових технологій, поява нових сфер застосування знань і досвіду, удосконалення моделей і методів управління виробничо-економічною системою». Існуючі моделі та інструменти аналізу та оцінки ризиків дозволяють управляти «серійними» (типовими) ризиками на прийнятних рівнях, але вже недостатньо в короткостроковій перспективі, оскільки ці підходи часто базуються на статичних принципах, прецедентах, накопичених зі статистичних даних.

Універсальність вимагає розгляду управління ризиками як живої організації, здатної не тільки переживати певні режими розвитку за рахунок самоорганізації, але й прагнути до реалізації нових можливостей там, де правовий захист слабкий. Цього можна досягти шляхом поєднання творчого потенціалу та неординарного мислення, впровадження інновацій у сфері менеджменту, виведення на ринок нових унікальних продуктів, технологій, знань тощо.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ РИЗИКАМИ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності суб'єкта господарювання**

Молочна промисловість є однією з основних галузей народного господарства, що забезпечує населення промисловою продукцією.

Результати регулярного аналізу молочного ринку України, починаючи з 1991 року, показують загальну тенденцію уповільнення молочної галузі. В останні роки молочний ринок був дуже нестабільним. На молочну промисловість впливає багато факторів.

Що стосується цих факторів, то їх можна розділити на дві групи:

1) фактори внутрішнього середовища:

- кількість корів;
- середньодобова продуктивність молока;
- системи технічного оснащення та ін.

2) фактори навколишнього середовища:

- національна політика;
- економічний статус [48, с. 320].

Виробництво молока безпосередньо залежить від стану тваринницької галузі та обсягів виробництва молока в країні. З 2019 по 2021 рр. виробництво молока дещо скоротилося, обсяг молока зменшився на 4,25% до 10,6 млн. тонн, а поголів'я великої рогатої худоби скоротилося на 13,6% до 3,8 млн. голів, з них дійних корів – зросло на 14% до 2,2 млн. голів.

Причиною падіння виробництва стала, насамперед, воєнна ситуація в країні. Молочні продукти, які виробляються в Україні, ще далекі від європейських стандартів якості. Це стосується всіх видів «молочки», від найбільш купуємих кисломолочних продуктів до морозива та йогуртів.

Причиною незадовільної якості молочної продукції є те, що більшість

підприємств не перейшли на високотехнологічне виробництво [48, с. 320].

Підприємство «Житомирський маслозавод» було створено в 1981 році на базі колишніх виробничих потужностей м'ясокомбінату таких як дільниця Маслосирбази і Міськмолзаводу. З 1976 по 1981 рр. відбулася реконструкція приміщень. Починаючи з 1981 р. поетапно були введені в дію цехи по виробництву масла тваринного, сухого знежиреного молока, морозива. До 1985 р. завод знаходився у складі Обласного м'ясомолпрому, а з 1 квітня 1985 р. почав працювати як самостійне підприємство. В 1996 р. «Житомирський маслозавод» перетворився шляхом приватизації у ВАТ «Житомирський маслозавод». З 1 квітня 1998 р. ВАТ «Житомирський маслозавод» почав випускати продукцію під торговою маркою «Рудь».

З 2019 року ПАТ «Житомирський маслозавод» було перетворено в АТ «Житомирський маслозавод».

АТ «Житомирський маслозавод» розташоване за адресою: м. Житомир, вул. Івана Гонти, 4.

Завод першим в Україні розпочав виробництво морозива з наповнювачами (родзинки, горіх, шоколадні краплі) та морозива ескімо в зальному шоколаді. За останні 4 роки було введено: 10 нових механізованих ліній (7 – по виробництву морозива, 2 – по випіканню вафельної продукції для потреб власного виробництва, 1 лінія – для йогурту) [59].

На сьогодні АТ «Житомирський маслозавод» є одним з найкращих підприємств як в Житомирській області, так і по Україні в цілому. Про це свідчать його фінансові показники та імідж підприємства, як національного виробника якісної і конкурентоздатної на національному ринку молочної продукції, а також за кордоном. Загальна інформація про підприємство представлена у таблиці 2.1.

АТ «Житомирський маслозавод» спеціалізується на реалізації продуктів молочної галузі. Товарний знак «Рудь» використовується на всіх виробках підприємства, обов'язково зображується на етикетках. Підприємство виробляє продукцію таких номенклатурних груп: морозиво; масло вершкове;

## Інформація про АТ «Житомирський маслозавод»

Скорочена назва:	АТ «Житомирський маслозавод»
ЄДРПОУ:	00182863
Юридична адреса:	10002, м. Житомир, ул. Івана Гонти, буд. 4
Зареєстрований:	Житомирський міський виконавчий комітет ради народних депутатів Житомирської області, 14.08.1995
КОАТУУ:	1810136600 (КОРОЛЬОВСЬКИЙ р-н)
Діяльність:	15.51.0 Перероблення молока та виробництво сиру 51.33.0 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, олією, тваринним маслом та жирами 52.27.1 Роздрібна торгівля молоком, молочними продуктами та яйцями
Керівник:	Рудь Петро Володимирович, Голова правління, тел.: 0412422902
Контактна особа:	Виговський Михайло Володимирович, тел.: 0412480139
Електронна поштова адреса:	zm@frz.com.ua

*Джерело: складено автором на основі [59]*

спред солодковершковий; глазурані сирки; молочні продукти; заморожені продукти; заморожені картопляні продукти [59].

Організаційна структура підприємства має такий склад (додаток А):

– служба комерційного директора у своєму складі має такі відділи: комерційний, відділ збуту, відділ маркетингу, транспортний відділ, відділ закупівлі молока;

– служба директора з виробництва у своєму складі має такі відділи: виробничий відділ, відділ технологів, технічний відділ, відділ капітального будівництва, відділ головного енергетика, відділ головного механіка та всі основні цеха підприємства;

– служба директора з економіки у своєму складі має такі відділи: бухгалтерія, планово-економічний, фінансовий відділ;

– голові правління напрямку підпорядковані: відділ якості безпеки продукції та екологічного менеджменту, відділ кадрів, юридичний відділ, відділ охорони праці, служба охорони, їдальня, виробнича лабораторія.

Діагностика зовнішнього середовища АТ «Житомирський маслозавод» здійснюється з метою виявлення можливостей миттєвої мобілізації підприємства в результаті зміни певних чинників ринкового та внутрішнього

середовища [59].

Аналіз зовнішнього середовища АТ «Житомирський маслозавод» виконується з метою визначення рівня впливу на підприємство таких компонентів як: демографічних, економічних, технологічних, політико-правових та соціально-культурних. Характеристика зовнішнього середовища АТ «Житомирський маслозавод» у розрізі основних компонентів і чинників подана в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Фактори зовнішнього середовища непрямої дії  
АТ «Житомирський маслозавод»**

№	Назва	Характеристика
1. Економічні фактори		
1.1.	Купівельна спроможність населення	Стимулює зростання обсягів товароруку
1.2.	Рівень інфляції	Рівень інфляції за останні роки має тенденцію зменшення, а саме: 2019 році 113,7%; 2020 році 109,8%, 2021 році 104,1%. А от вже вона має значний вплив на купівельну спроможність споживачів [15]
1.3.	Фінансово-кредитна політика	Обмежує розвиток підприємства
1.4.	Система оподаткування	Наразі ставка складає 5 % доходу включно з ПДВ / 3 % доходу + ПДВ
1.5.	Зміни в структурі споживання громадян	Дає змогу збільшити обсяги реалізації
2. Політичні фактори		
2.1.	Стан законодавства, яке регулює господарську діяльність	Діє протягом досить тривалого часу
2.2.	Державна економічна політика	Не стимулює подальший розвиток видів діяльності підприємства
3. Соціокультурні фактори		
3.1.	Рівень освіти населення	Підвищення культурного рівня населення
3.2.	Ставлення людей до праці	Підвищення ставлення до праці
4. Демографічні фактори		
4.1.	Розміщення населення на території	Чітке позиціонування за регіонами країни та поза її межами
4.2.	Міграційні тенденції	Підвищення конкуренції в галузі
5. Науково-технічні фактори		
5.1.	Темпи технологічних змін	Потреба швидкої реалізації застарілих моделей
5.2.	Інноваційний потенціал галузі	Запровадження нових підходів до способів та методів реалізації
6. Екологічні фактори		
6.1.	Сприятливі природні умови	Зростання потужності сировинної зони
6.2.	Посилення екологічних вимог	Зростання витрат на екологію

*Джерело: складено автором на основі [59]*

З результатів проведеного аналізу випливає, що демографічна, технологічна, політико-правова, соціально-культурна ситуація в Україні задовільна і загалом сприяє підвищенню конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод», використанню можливостей правового простору, забезпеченню його кваліфікованим персоналом, котрий належним чином виконуватиме поставлені перед ним завдання.

Що ж стосується безпосереднього оточення АТ «Житомирський маслозавод», то його можна характеризувати наступним чином.

Молочна продукція в Україні залишається однією з найважливіших складових споживчого кошика населення. Ринок молочних продуктів України дуже різноманітний і високо конкурентний. Чисельність тільки великих гравців складає близько 10-15 в тому числі АТ «Житомирський маслозавод», кількість дрібних локальних виробників перевищує кілька сотень [59].

Основу ринку молочної продукції в Україні становлять товари вітчизняного виробництва, хоча імпорт в останні роки зростає. В процесі адаптації вітчизняних молочних виробників до європейських технологічних норм виробництва і контролю якості продукції, а також активного проникнення продукції європейських виробників на внутрішній ринок України, росте якість молокопродуктів в цілому, що веде також до зростання цін.

Проблемою ринку молочної продукції в Україні є зниження кількості поголів'я корів в Україні, що призводить до зменшення обсягів сировини для виробництва готової молочної продукції. Зниження поголів'я корів викликано, в першу чергу, скороченням кількості приватних фермерських господарств в принципі, що в свою чергу, викликано активною урбанізацією населення.

Також на ринку присутній значний тіньовий сегмент. Тіньовий сектор готової молочної продукції оцінюється на рівні 20-25%. Велика кількість молочної продукції на українському ринку фальсифікується, зокрема це

стосується масла, сиру та інших продуктів.

Отже, у структурі внутрішнього споживання спостерігається тенденція до переходу на здорове і якісне харчування, що підсилює популярність продуктів без використання консервантів і інших добавок. В Україні відмічається досить високий рівень конкуренції, особливо за останні 2020-2022 рр.

Результати діагностики ринку (конкурентів, які діють у межах однієї галузі; потенційних конкурентів, які можуть вийти на зовнішній ринок; споживачів; постачальників-організацій та індивідуальних підприємців, які забезпечують виробників необхідними ресурсами) подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Діагностика мезооточення АТ «Житомирський маслозавод»**

Компонента, чинник	Тенденції розвитку	Вплив на підприємство	Характер впливу на підприємство
<b>Конкуренти</b>			
Галузеві конкуренти, які реалізують аналогічну продукцію на тому ж ринку	Зниження цін на продукцію, розширення їх спектра, поліпшення якості	Зниження конкурентоспроможності продукції, скорочення обсягів надання послуг	Розширення номенклатури продукції, гнучка цінова політика, підвищення якості обслуговування
Потенційні конкуренти	Розширення діяльності на зовнішніх ринках	Послаблення конкурентних позицій на зовнішньому ринку	Пошук нових ринкових можливостей
<b>Споживачі</b>			
Демографічні характеристики (сфера діяльності)	Збільшення кількості покупців	Орієнтація на певні сегменти ринку (поліграфічний)	Рекламні заходи, пропаганда
<b>Споживачі</b>			
Географічне розміщення	Збільшення обсягів реалізації за рахунок охоплення зовнішнього ринку	Збільшення витрат, ризику, пов'язані з можливістю втрат	Створення філій, спільних підприємств на території інших держав
<b>Постачальники</b>			
Гарантія якості продукції	Удосконалення механізму співпраці	Забезпечує впевненість у надійності та якості реалізованої продукції	Налагодження довготривалої співпраці
Пунктуальність виконання замовлення	Можливе покращання	Постачальників призводить до несвочасного виконання замовлення	Укладення угод з чіткою регламентацією умов постачання та вартості
Вартість продукції	Можливе зростання вартості продукції	Збільшення собівартості реалізованої продукції	Ймовірний пошук нових постачальників

Джерело: складено автором на основі [59]

Проведений аналіз мезооточення АТ «Житомирський маслозавод» свідчить, що необхідно стежити за діяльністю як потенційних, так і наявних у даній галузі конкурентів з метою підтримання конкурентних позицій на ринку (розширення номенклатури, гнучка цінова політика тощо).

Результати діагностики ринку споживачів; конкурентів, які діють у межах однієї галузі; потенційних конкурентів подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Характеристика основних споживачів продукції АТ «Житомирський маслозавод»**

№	Група споживачів	Обсяг замовлень, %	Стабільність зв'язків
1.	Споживачі, які керуються зовнішніми факторами	58	Такі споживачі складають основну масу споживачів підприємства АТ «Житомирський маслозавод». При покупці товарів ключовим фактором є думка і оцінки інших людей або ж підприємців. Дана група споживачів досить стабільна в часі.
2.	Споживачі, які керуються внутрішніми факторами	25	Такі споживачі складають набагато менший відсоток споживачів підприємства АТ «Житомирський маслозавод» При виборі товарів вони керуються, перш за все, внутрішніми оцінками, виходячи з власних мотивів і цінностей. Часто виступають в якості законодавців моди, виступають в якості референтних груп. Число таких споживачів поступово зростає, в основному за рахунок третьої групи.
3.	Споживачі, які керуються потребами	17	Ті споживачі підприємства АТ «Житомирський маслозавод», що тримаються за існуючий спосіб життя, пристосуванці. До цієї групи входить найменш забезпечена частина населення.

*Джерело: складено автором на основі [59]*

Проведений аналіз основних споживачів АТ «Житомирський маслозавод» свідчить, що споживачами продукції товариства є фізичні та юридичні особи, що знаходяться на території України.

Однак спостерігаються тенденції до розширення діяльності АТ «Житомирський маслозавод» за межами країни та до закріплення позицій в інших районних центрах, що може призвести до зростання продажів [59]. При цьому виникає потреба також переглянути умови співпраці з наявними покупцями.



Рис. 2.1. Характеристика основних споживачів продукції  
АТ «Житомирський маслозавод»

*Джерело: складено автором на основі таблиці 2.4*

Споживачами продукції АТ «Житомирський маслозавод» є маркети та гіпермаркети такі відомі як: «Караван», «Білла», «Квартал», «Сільпо», «АТБ» тощо) та регіональні магазини, що продають подібну продукцію, мешканці міст України, а також дрібні приватні підприємства та підприємці, що мають роздрібні точки продажу продуктів харчування.

Також споживачами продукції підприємство наразі є понад 30 країн, серед яких Казахстан, Білорусь, Молдова, Азербайджан, Узбекистан, Нігерія, Єгипет, Японія, В'єтнам, Алжир, Бангладеш, Мексика, Саудівська Аравія та багато інших, а з 2016 року АТ «Житомирський маслозавод» було офіційно внесено до переліку затверджених експортерів у країни ЄС [59].

Аналіз основних конкурентів АТ «Житомирський маслозавод» представлено в таблиці 2.5.

Як видно з проведеного аналізу, необхідно стежити за діяльністю як потенційних, так і наявних у даній галузі конкурентів з метою підтримання конкурентних позицій на ринку (табл. 2.6).

Таблиця 2.5

## Характеристика основних конкурентів АТ «Житомирський маслозавод»

№	Назва підприємства	Місце розташування	Термін перебування на ринку	Цільовий сегмент	Частка ринку
1.	«Юнімілк» (ТМ «Простоквашино»)	м. Київ, проспект Степана Бандери 28А, 04073	15 років	Ринок молочних продуктів	8%
2.	ТДВ «Яготинський маслозавод»	м. Яготин, вул. Шевченка, буд. 209, Київська обл., 07701	20 років	Ринок молочних продуктів	11%
3.	ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»)	м. Тернопіль, вул. Лозовецька, 28, 46000	19 років	Ринок молочних продуктів	27%
4.	«Вімм-Білл-Данн Україна» (ТМ «Слов'яночка»)	вул. Промислова, 7, м. Вишневе, Києво-Святошинський район, Київська область, 08132	10 років	Ринок молочних продуктів	22%

Джерело: складено автором на основі [59]

Таблиця 2.6

## Матриця конкурентного профілю АТ «Житомирський маслозавод»

Ключові фактори конкурентоспроможності	Оцінка вагомості фактора	АТ «Житомирський маслозавод»		«Вімм-Білл-Данн Україна» (ТМ «Слов'яночка»)		ТДВ «Яготинський маслозавод»		«Юнімілк» (ТМ «Простоквашино»)		ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»)	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
		1. Обсяг продажу (частка ринку, що займає компанія)	0,3	4	1,2	3	1,1	6	0,9	2	0,3
2. Цінові характеристики послуг	0,2	3	0,6	2	0,6	4	1,0	5	1,2	6	1,5
3. Фінансові можливості підприємства	0,1	2	0,4	4	0,9	1	0,1	2	0,2	3	0,3
4. Якість наданих послуг	0,3	4	2,1	4	1,1	3	1,5	4	1,4	3	1,1
5. Рекламна активність компанії	0,1	2	0,2	2	0,3	1	0,1	1	0,6	1	0,5
Разом	1	-	4,5	-	4,0	-	3,6	-	3,7	-	4,4

Джерело: складено автором на основі [59]

Таким чином, ми виявили потенційного конкурента для АТ «Житомирський маслозавод», яким є ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»). Тому необхідно в майбутньому звертати на цю фірму найбільше уваги і не випускати її з поля зору; проводити аналіз стану на ринку як нашого підприємства, так і головного конкурента.

Найбільшими постачальниками товариства є Роганська картонна фабрика (упаковка), ТОВ «Бейкер-Україна» (гофроупаковка), Есаром Юкрейн (інгредієнти), INTERFOOD (кокосове масло). Більш детальний список головних постачальників показаний в таблиці 2.7.

*Таблиця 2.7*

**Головні постачальники продукції для АТ «Житомирський маслозавод» у 2019-2021 рр.**

Компанія-постачальник продукції	Основні відомості про компанію
ТОВ «Мульти Ко»	Поставляє кокосове масло, шоколадну масу, глазур
ТОВ «Агро продукт»	Поставляє джеми та наповнювачі
ТОВ «Альфа»	Поставляє тару, гофротару
ТОВ «Славянський дім»	Поставка цукру
ТОВ «Нагрус»	Поставка упаковки для кефіру
Компанія Дербі (Данія)	Поставка морозильних рундуків
Тетра ПАК Сервіс Швейцарія	Поставка обладнання для виготовлення заквасок
Кристал (Греція)	Поставка морозильних рундуків

*Джерело: складено автором на основі [59]*

З таблиці 2.7 ми бачимо, що АТ «Житомирський маслозавод» має:

1) постачальників сировини та допоміжних матеріалів (ТОВ «Мульти Ко» – кокосове масло, шоколадна маса, глазур, ТОВ «Агро продукт» – джеми, наповнювачі, ТОВ «Альфа» – тара, гофротара, ТОВ «Славянський дім» – цукор, ТОВ «НАгрус» – упаковка для кефіру;

2) постачальників обладнання (компанія Дербі Данія – морозильні рундуки, Тетра ПАК Сервіс Швейцарія – обладнання для виробництва молочної продукції, Кристал Греція – морозильні рундуки).

Таким чином, проаналізувавши внутрішнє середовище функціонування організації стало відомо, що АТ «Житомирський маслозавод» є досить розвиненим і успішним підприємством, але все ж має ряд проблем, які можна

вирішити провівши конкретні заходи щодо удосконалення системи управління та розвитку підприємства.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання

Для проведення порівняльного аналізу основних фінансово-економічних показників АТ «Житомирський маслозавод» виберемо за базу 2021 рік, відносно якого будемо визначати відхилення основних показників господарської діяльності підприємства (табл. 2.8). Інформаційною базою аналізу фінансового стану стала фінансова звітність АТ «Житомирський маслозавод» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.8

### Основні економічні показники господарської діяльності підприємства 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021 до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+,-	%
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	859806	926736	1003350	143544	116,69
2. Валовий прибуток, тис. грн.	187406	242760	257128	69722	137,20
3. Операційний прибуток, тис. грн.	60871	96281	80164	19293	131,69
4. Чистий прибуток, тис. грн.	34150	65180	48571	14421	142,23
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	135	136	148	13	109,63
6. Середньорічна вартість:					
• необоротних активів, тис. грн.	557733	251821	306254	-251479	54,91
• в т.ч. основних засобів, тис. грн.	269119,5	223322,5	280455,5	11336	104,21
• оборотних активів, тис. грн.	179033	251821	177950	-1083	99,40
7. Фондовіддача	0,79	0,69	0,61	-0,18	77,21
8. Фондоозброєність, тис. грн./особу	1993,5	2444,6	2764,4	770,9	138,67
9. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,77	1,35	1,41	0,64	183,12
10. Продуктивність праці, тис. грн./ос.	6368,9	6814,2	6779,4	410,5	106,4
11. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	6,92	7,36	8,22	1,3	118,79
12. Рентабельність господарської діяльності, %	5,14	10,18	6,68	1,54	x
13. Рентабельність активів підприємства, %	2,27	3,86	2,51	0,24	x
14. Рентабельність власного капіталу, %	3,88	5,59	3,26	-0,62	x

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Як показав аналіз даних таблиці 2.8, середньорічна вартість необоротних активів АТ «Житомирський маслозавод» протягом 2019-2021 рр. зменшилася на 251479 тис. грн., а оборотних активів – на 1083 тис. грн.

Середньорічна вартість оборотних активів характеризується зменшенням, що означає зменшення вкладень оборотних засобів у розвиток АТ «Житомирський маслозавод».

Середньооблікова чисельність працюючих мала тенденцію до збільшення на 13 осіб. За рахунок зростання вартості необоротних активів над темпами зростання чисельності персоналу фондоозброєність збільшилася на 770,9.

Фондовіддача показує скільки валового доходу отримує підприємство на 1 грн. вкладених коштів в основні засоби. По цьому показнику видно, що АТ «Житомирський маслозавод» зменшив доходи в 2019 році в порівнянні до 2021 року на 0,18 грн., і складає 0,61 грн. доходу на 1 грн. вкладених коштів в 2021 році.

Продуктивність праці працівників збільшилася на 410,5 грн. на особу.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів показує збільшення в 2021 році на 0,64 в порівнянні з 2019 роком означає, що протягом періоду дослідження є доброю ознакою, адже свідчить про постійне зростання роботи підприємства щодо політики управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та іншими оборотними активами.

Середньорічна заробітна плата мала тенденцію до збільшення в 2021 р. в порівнянні до 2019 р. на 1,3 тис. грн., яке пов'язано з тим, що підприємство збільшило оплату праці працівникам підприємства.

Рентабельність господарської діяльності має тенденцію до збільшення в 2021 р. порівняно з 2019 р. на 1,54 пункти, що показує на скільки збільшився прибуток від господарської діяльності з 1 грн. загальних витрат в АТ «Житомирський маслозавод».

Рентабельність активів збільшилася на 0,24 пункти в 2021 р. в порівнянні до 2019 р. факторами такого збільшення є оптимізація структури

оборотних активів, і підвищення суми чистого прибутку на підприємстві.

Рентабельність власного капіталу мала тенденцію до зменшення в 2021 р. на 0,62 пункти в порівнянні до 2019 р. Показує зниження прибутку, на яку припадає 1 грн. власного капіталу та свідчить про зменшення ефективності використання власного капіталу.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників формування фінансових результатів підприємства  
2019-2021 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2021/2019 рр.	
	2019	2020	2021	+	%
				-	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	859806	926736	1003350	143544	116,69
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	672400	926736	746222	73822	110,98
Валовий: прибуток (збиток)	187406	242760	257128	69722	137,20
Інші операційні доходи	69350	2464	1976	-67374	2,85
Адміністративні витрати	21857	23475	31295	9438	143,18
Витрати на збут	102664	120206	143731	41067	140,00
Інші операційні витрати	71364	5262	3914	67450	5,48
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	60871	96281	80164	19293	131,69
Доход від участі в капіталі	14	2326	2523	2509	у 180 р.б.
Інші фінансові доходи	734	393	824	90	112,26
Фінансові витрати	16181	12443	15983	-198	98,77
Інші витрати	793	1738	5282	4489	у 6,6 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	44645	84819	61815	17170	138,46
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	34150	65180	48571	14421	142,23

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності*

У таблиці 2.10 наведемо характеристику витрат і доходів АТ «Житомирський маслозавод» за 2019-2021 рр.

За даними таблиці можна зробити висновок, що загальний чистий дохід на кінець періоду збільшився на 16,69 пункти, а інші операційні витрати збільшилися на 31,69 пункти. Загальна сума витрат також мала тенденцію до збільшення, яке також спричинене збільшенням обсягу реалізації продукції АТ «Житомирський маслозавод».

## Динаміка та структура операційних витрат підприємства

Показники	Роки						Відхилення 2021 р. від 2019 р.		
	2019		2020		2021		+, -	%	п.с.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%			
Матеріальні затрати	479011	71,59	514237	71,73	513110	66,06	34099	107,12	- 5,53
Витрати на оплату праці	58044	8,67	63984	8,93	67142	8,64	9098	115,67	- 0,03
Відрахування на соціальні заходи	21699	3,25	22348	3,11	22951	2,96	1252	105,77	- 0,29
Амортизація	19069	2,85	38111	5,32	46242	5,95	27173	242,49	3,1
Інші операційні витрати	91279	13,64	78226	10,91	127330	16,39	36051	139,49	2,75
Разом	669102	100	716906	100	776775	100	107673	116,09	0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

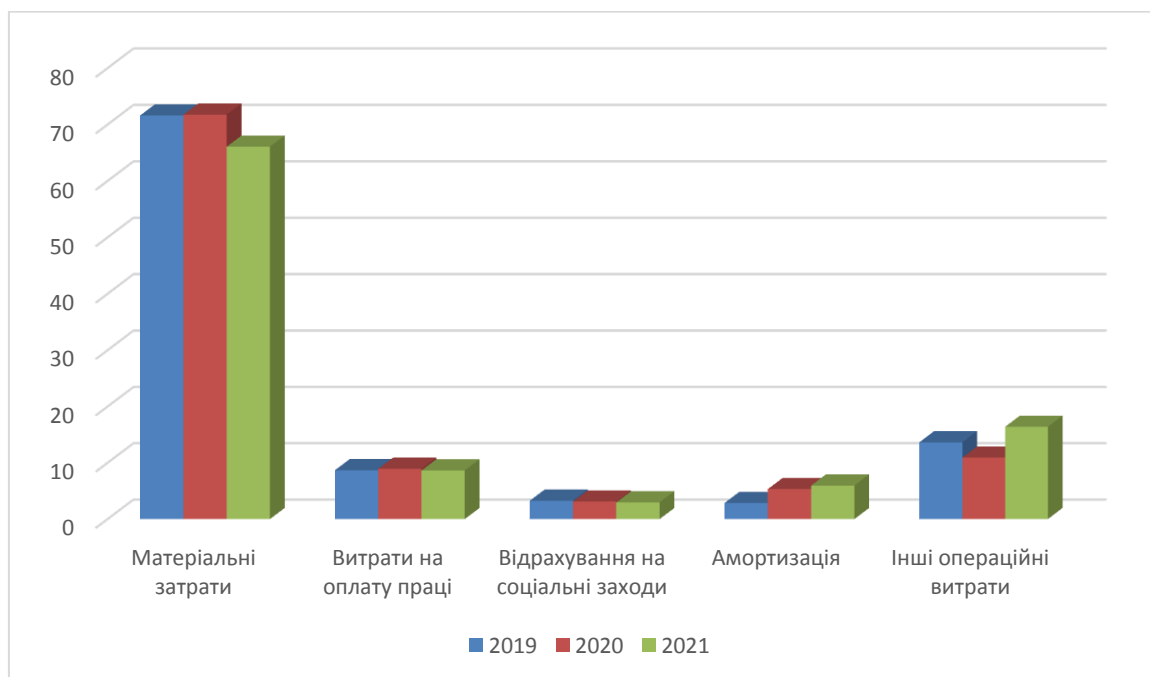


Рис. 2.2. Динаміка операційних витрат АТ «Житомирський маслозавод» 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.10

Як показують дані рисунка 2.2, розмір матеріальних витрат в 2021 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 7,12%, а в структурі – зменшилися на 5,53 пункти. Обсяги витрат на оплату праці в 2021 р. зросли порівняно із 2019 р. 15,67%, проте як показують дані таблиці 2,6, рівень заробітної плати на

підприємстві – низький, отже таких витрат є недостатньо. Проте, динаміка до збільшення зазначеної статті витрат є позитивною. Інші операційні витрати підприємства в 2021 р. році – збільшилися на 39,49%. У таблиці 2.11 наведено оцінку показників ліквідності підприємства.

Таблиця 2.11

**Динаміка показників оцінки ліквідності підприємства на кінець року**

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р. +,-
		2019	2020	2021	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	> 1-2	2,74	3,62	3,78	1,04
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,6	1,49	0,86	1,24	-0,25
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,06	0,47	0,11	0,05
4. Чистий оборотний капітал	> 0	103955,00	128795,00	195112,00	91157

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності*

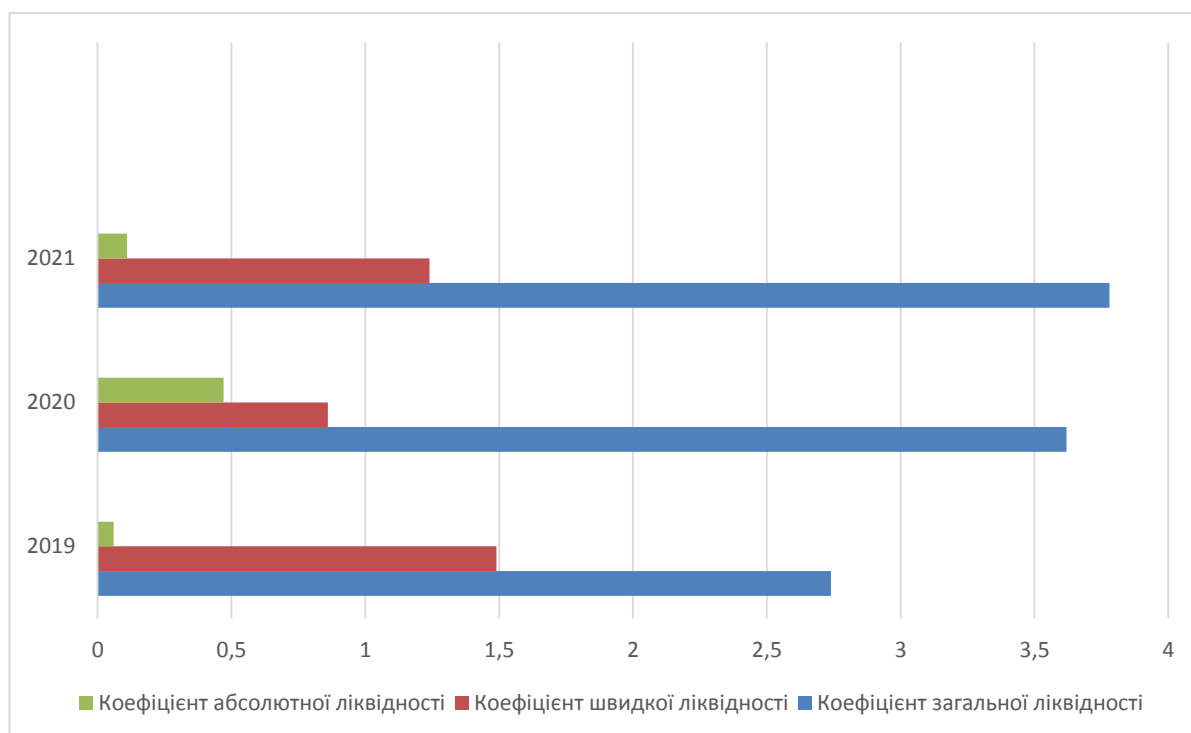


Рис. 2.3. Динаміка показників ліквідності АТ «Житомирський маслозавод» на кінець року

*Джерело: складено автором на основі таблиці 2.11*

На рисунку 2.3 бачимо, що коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) збільшився в 2021 році в порівнянні до 2019 року збільшився на 1,04, що на підприємстві достатньо оборотних активів для погашення поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходився у межах нормативного значення і на кожну гривню поточних зобов'язань 1,24 грн. високоліквідних оборотних активів у 2021 році, а в 2019 році 1,49 грн., що 0,25 пункти менше. Коефіцієнт абсолютної ліквідності мав тенденцію до збільшення на 0,05 в 2021 році в порівнянні до 2019 року. Таким чином, підприємство має можливість відповідати за своїми зобов'язаннями.

Показники ділової активності АТ «Житомирський маслозавод» представимо в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Показники ділової активності АТ «Житомирський маслозавод»**

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р., +/-
	2019	2020	2021	
Коефіцієнт оборотності активів	0,57	0,55	0,52	-0,05
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,00	4,26	4,20	1,20
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,71	3,39	3,47	0,76
Період погашення кредиторської заборгованості (дні)	121,66	85,68	86,90	-34,76
Період погашення дебіторської заборгованості (дні)	134,69	107,67	105,19	-29,5
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,36	1,13	-0,20	

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності*

Коефіцієнт оборотності активів показує скільки одиниць активів припадає на одиницю чистого доходу від реалізації продукції. У 2021 р. цей показник склав 0,52, у 2019 році – 1,65. Даний показник має тенденцію до зниження, що є негативним явищем для підприємства, тобто одиниця активів приносить менший розмір чистого доходу від реалізації товарів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2019-2021 рр. незначно збільшився і в 2021 році склав 3,47. Збільшення цього показника є

позитивний явищем, оскільки зменшується строк погашення дебіторської заборгованості на 29 днів у співвідношенні до 2019 році, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості коливався між 3,00, 4,26 та 4,20 оборотів за рік. Коефіцієнт завантаженості активів показує, що чим менше припадає коштів на одну гривню, тим краще вони використовуються.

Як бачимо з даних, дані показники в 2021 р. збільшилися на 0,04 в порівнянні з 2019 р.. Збільшення цього показника є негативним явищем, оскільки зменшується строк погашення кредиторської заборгованості на 35 днів у співвідношенні до 2019 р., має позитивний вплив на фінансовий стан підприємства.

Показники фінансового стану АТ «Житомирський маслозавод» представлені в таблиці 2.13.

*Таблиця 2.13*

### **Динаміка показників платоспроможності (фінансової стійкості)**

#### **АТ «Житомирський маслозавод»**

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р., +/-
		2019	2020	2021	
1. Коефіцієнт бюджетної автономії	$\geq 0,5$	0,65	0,72	0,82	0,17
2. Коефіцієнт фінансування (співвідношення залученого та власного капіталу)	$\leq 1$ , зменшення	2,79	0,35	0,20	2,59
3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\geq 0,1$	-2,23	-2,52	-3,41	1,26

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності*

Коефіцієнт автономії збільшився на 0,17 пункти в 2019 р. в порівнянні з 2021 р., що є позитивним явищем та забезпечує фінансову стійкість підприємства.

Підприємство є більш стабільним та незалежним від зовнішніх джерел фінансування і кредиторів. Коефіцієнт фінансування як бачимо в 2019 р.

сягав більше нормативного значення та набув критичного значення, але протягом 2021 р. стабілізувався та мав нормативне значення так як і в 2020 р.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами є меншим від нормативно значення і показує, що з кожним роком воно ще більш зростає та спричинює велику залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Показники ефективності господарської діяльності АТ «Житомирський маслозавод» представимо в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

### Показники рентабельності (прибутковості)

#### АТ «Житомирський маслозавод»

Показники	Оптимальні значення	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-
		2019	2020	2021	
Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 (збільшення)	2,27	3,86	2,51	0,24
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 (збільшення)	3,88	5,59	3,28	-0,60
Коефіцієнт рентабельності реалізації	> 0 (збільшення)	0,04	0,07	0,05	0,01
Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції	> 0 (збільшення)	0,05	0,09	0,07	0,02

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності*

Коефіцієнт рентабельності активів збільшився на 0,24 пункти в 2021 р. у порівнянні з 2019 р. Факторами такого підвищення, можливо, є оптимізація структури оборотних активів і підвищення суми чистого прибутку на підприємстві.

Значення коефіцієнта рентабельності власного капіталу мало тенденцію до зменшення в 2021 р. на 0,60 пункти в порівнянні з 2019 р. Показує величину прибутку, яка припадає на 1 грн. власного капіталу та свідчить про зменшення ефективності використання власного капіталу.

Коефіцієнт рентабельності реалізації має тенденцію до збільшення, що означає збільшення прибутковості підприємства за реалізацію продукції. Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції також збільшується, що

означає прибутковість діяльності АТ «Житомирський маслозавод».

Баланс ліквідності підприємства наведено в додатку Б.

Отже, оцінка ліквідності та платоспроможності виступає вагомим інструментом визначення фінансового становища підприємства на ринку товарів, капіталів та цінних паперів. Проведені розрахунки дають можливість підприємству виявляти слабкі місця, визначати негативні чинники, що їх зумовили, та приймати правильні управлінські рішення для забезпечення підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

### **2.3. Оцінка сучасного стану управління стратегічними ризиками в АТ «Житомирський маслозавод»**

Жодне підприємство не функціонує у вакуумі, а має досить диференційоване зовнішнє оточення, що характеризується значною динамічністю. Аналіз зовнішнього оточення АТ «Житомирський маслозавод» не може дати бажаних результатів, якщо не розглядати його в системі усіх факторів, що визначають вибір ефективної стратегії підприємства, а саме:

- 1) правильно обрані довгострокові цілі;
- 2) реальну оцінку власних можливостей підприємства.

Незважаючи на те, що зовнішні фактори знаходяться поза зоною постійного контролю з боку керівництва підприємства, їхній вплив на стратегічне та оперативне планування істотне, і для цих цілей варто їм дати кількісну характеристику.

При аналізі стратегічних ризиків АТ «Житомирський маслозавод», що проводиться в рамках побудови комплексної системи ризик-менеджменту, необхідно враховувати наступні важливі моменти:

- 1) ймовірність реалізації ризикової події є наслідком невизначеності, що об'єктивно існує;

2) ризик видається не тільки як можливість при прийнятті рішення не досягти обраної мети, а й досягти її ефективніше (наприклад, з меншими витратами, більшою прибутковістю тощо);

3) слід розглянути ступінь можливого впливу ризиків на мету та завдання керівництва організації, на досягнення яких спрямована діяльність підприємства.

Для реалізації стратегічної ризикової події потрібна одночасна наявність:

- 1) джерела ризику;
- 2) об'єкта ризику;
- 3) фактор ризику.

Для реалізації стратегічної ризикової події необхідні умови:

- 1) існує джерело ризику, що діє;
- 2) об'єкт перебуває у зоні дії джерела;
- 3) об'єкт немає достатніх засобів захисту.

На основі запропонованої схеми аналізу досліджуємо стратегічні ризики АТ «Житомирський маслозавод». У першому етапі розглянемо можливі внутрішні стратегічні ризики підприємств цієї галузі. Для цього необхідно визначити параметри оцінки, за якими групуватимемо стратегічні ризики:

- виробництво;
- керування;
- техніка та технологія;
- ринкові показники;
- фінанси;
- інновації;
- персонал.

Наведемо стратегічні ризики АТ «Житомирський маслозавод» за даними параметрами у таблиці 2.15.

### Внутрішні стратегічні ризики АТ «Житомирський маслозавод»

Фактори	Внутрішні стратегічні ризики
Виробництво	Нераціональне використання виробничих потужностей; неефективне використання устаткування; неповна завантаженість виробничих потужностей
	Обмеженість виробничих потужностей та їх невідповідність запланованим обсягам виробництва
	Втрати робочого дня; недоліки у нормуванні виробничих процесів; незабезпеченість сировиною та матеріалами; неефективна робота допоміжних служб
	Необхідність зростання виробничих потужностей для розробки нових виробів техніки та її освоєння
	Необхідність пошуку нових підходів до управління в ситуації, обумовленої зростанням обсягів робіт та недостатньою готовністю підприємств до вирішення поставлених перед підприємством завдань
	Необхідність зростання виробничих потужностей для розробки нових виробів техніки та її освоєння
	Необхідність пошуку нових підходів до управління в ситуації, обумовленої зростанням обсягів робіт та недостатньою готовністю підприємств до вирішення поставлених перед підприємством завдань
Управління	Недоліки в організаційній структурі підприємства; недоліки оперативного планування, стратегічного менеджменту та прогнозування; неправильний вибір методів управління
	Ризики, пов'язані з реструктуризацією підприємства для вдосконалення системи управління
	Не досконалі організаційна, юридична, інформаційна бази, що регулюють процеси взаємодії підприємства із структурами, що замовляють і виконують роботи
	Порушення правил експлуатації техніки, моральне та фізичне зношування обладнання; недостатня надійність обладнання; порушення термінів експлуатації
Техніка та технологія	Неправильний метод технологічної підготовки виробництва; використання непрогресивних технологічних процесів; використання неефективних технологій; низький рівень технологів; відсутність програмного забезпечення
	Високі витрати для переходу на нові технології та обладнання
	Тривалий виробничо-фінансовий цикл
	Вузкий асортимент продукції
	Збої у постачанні
	Відсутність служби з ризик-менеджменту; недостатнє визначення попиту продукцію, що випускається; недостовірне визначення частки ринку
Ринкові показники	Відсутність реклами
	Досягнення конкурентних переваг неринковими методами. Неринкові методи управління. Неринкові методи реалізації
	Слабка політика просування товарів на ринок
	Нестача відомостей про конкурентів
Ринкові показники	Відсутність аналізу інформації про споживачів
	Підвищення собівартості
	Зниження показників рентабельності; недостатня окупність капіталовкладень. Низька рентабельність робіт, зроблених з кооперації

Фактори	Внутрішні стратегічні ризики
	Неотримання необхідних запланованих кредитів. Затягування процедур оплати роботи замовниками
	Відсутність аналізу інформації про споживачів
	Підвищення собівартості
Фінанси	Зниження показників ліквідності та фінансової стійкості
	Висока дебіторська заборгованість
	Недостатня ефективність НДДКР; низька вага наукомісткої продукції; мала/недостатня кількість патентів та ліцензій
	Недостатнє фінансування інноваційної діяльності; складність урахування чинника часу під час розробок; відсутність дослідницької бази
Інновації	Неучасть персоналу у прийнятті управлінських рішень. Низька зацікавленість рядових співробітників у розвитку підприємства

*Джерело: складено автором на основі [59]*

Відповідно до наведеної класифікації можна у подальшому стратегічному аналізі виділити джерела, об'єкти та фактори внутрішніх стратегічних ризиків діяльності АТ «Житомирський маслозавод».

Розглянемо можливі зовнішні стратегічні ризики АТ «Житомирський маслозавод». Для цього необхідно визначити параметри оцінки, за якими групуватимемо зовнішні загрози:

- економічні чинники;
- міжнародні чинники;
- науково-технічні чинники;
- фактори конкуренції;
- попит на продукцію;
- фактори збуту та постачання продукції;
- політичні та правові фактори;
- соціально-демографічні чинники;
- природні та екологічні фактори.

Виділення зовнішніх стратегічних ризиків АТ «Житомирський маслозавод» (загроз реалізації стратегічної програми розвитку) за даними параметрами наведено у таблиці 2.16.

## Зовнішні стратегічні ризики АТ «Житомирський маслозавод»

Фактори	Зовнішні стратегічні ризики
Економічні	Макроекономічна нестабільність; значне зростання інфляції; нераціональна податкова політика; різка зміна курсу валют
	Ризик порушення законодавства у сфері оподаткування
	Зростання витрат, пов'язаних із енергоносіями
	Ризики невірної прогнозування макроекономічної ситуації та розвитку ринків
	Нераціональна політика ціноутворення
	Зниження реальних доходів населення; зниження рівня життя населення; зниження макроекономічних показників країни; неконкурентоспроможність галузей економіки
	Можливі процедури банкрутства; підвищення тарифів; призупинення діяльності підприємства чи його підрозділів
Міжнародні	Негативна зміна законодавства країн – замовників продукції підприємства. Зміна міжнародних стандартів; заборона ввезену продукцію, сировину, матеріали. Різде погіршення економічного стану зарубіжних замовників
	Несприятливі значні зміни цінової політики зарубіжних країн споживачів
	Зрив укладених раніше міжнародних договорів
	Поява іноземних конкурентів з товарами, що мають високі технічні характеристики
	Переорієнтація зарубіжних замовників інших виконавців замовлень. Зниження обсягів виробів, що постачаються в інші країни
	Виникнення міжнародних конфліктів, які негативно впливають на виконання укладених договорів
Науково-технічні	Несприятливі зміни політичної ситуації у країнах, із якими укладено договори. Порушення стабільності в регіонах за кордоном, що перешкоджає експорту
	Поява на ринку альтернативних товарів унаслідок науково-технічної революції
	Ризик морального старіння виробленої продукції
	Значне підвищення рівня наукових розробок за кордоном
Конкуренції	Ризик ефективності інноваційної діяльності
	Виникнення на ринку нових конкурентів у нашій країні та за кордоном
	Підвищення якості та зниження ціни продукції, що пропонується конкурентами
	Підвищення бар'єрів входу ринку
Збут та постачання продукції	Часткова чи повна втрата ринку
	Наявність недобросовісних підприємств-посередників; підвищення цін; постачання сировини та матеріалів невідповідної якості
	Недоліки сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що використовуються при збуті продукції
	Недостатня розвиненість систем вибору постачальників
Політичні та правові	Недоліки сучасних інформаційно-комунікаційних технологій
	Політична нестабільність у країні та країнах, в які поставляється продукція підприємства
	Недостатня розробленість законодавчих та правових актів, що належать до підприємств, що мають стратегічне значення

Фактори	Зовнішні стратегічні ризики
	Ризик появи нових законодавчих обмежень
	Політична нестабільність у країні та країнах, в які поставляється продукція підприємства
	Недостатня розробленість законодавчих та правових актів, що належать до підприємств, що мають стратегічне значення
	Ризик появи нових законодавчих обмежень
Соціально-демографічні	Несприятлива демографічна ситуація
	Значний «відтік» висококваліфікованих кадрів у зарубіжні країни
	Низький рівень оплати праці на підприємстві
	Недостатнє матеріальне/моральне стимулювання працівників
Природні та екологічні	Ризик, пов'язаний із природними умовами
	Ризик підвищення вимог щодо охорони навколишнього середовища

Джерело: складено автором на основі [59]

Наведена класифікація дозволить з позицій системного аналізу описати потенційні фактори стратегічного ризику АТ «Житомирський маслозавод» та може бути використана при стратегічному плануванні для обліку та оцінки різних видів ризику.

Для встановлення зв'язків між можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами підприємства будується матриця SWOT (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

### SWOT-аналіз АТ «Житомирський маслозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) індивідуальний контакт з клієнтом; 2) орієнтація на споживачів, його запити і побажання; 3) стійка клієнтура; 4) досвід роботи; 5) вміння професійно вести конкурентну боротьбу; 6) наявність необхідних фінансових ресурсів	1) відставання в оновленні товарів (наприклад, у розробці нового виду морозива); 2) недостатньо сформований імідж; 3) невелика ринкова частка; 4) недостатність реклами в ЗМІ, на форумах, виставках тощо
Загрози	Можливості
1) постійне входження на ринок нових конкурентів; 2) несприятливі зміни в обмінних курсах валют; 3) спад в економіці; 4) нова хвиля пандемії в світі; 5) можливість втрати потенційних та постійних клієнтів; 6) затягнення війни в країні; 7) зміни у смаках і перевагах споживачів тощо.	1) розширення продукції компанії з метою задоволення більшої кількості клієнтів; 2) збільшення прибутковості фірми; 3) залучення нових клієнтів; 4) збільшення питомої ваги послуг фірми на ринках збуту

Джерело: складено автором

Основними завданнями SWOT-аналізу для маслозаводу є:

- 1) виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам підприємства;
- 2) визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їх впливу;
- 3) виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- 4) визначення слабких сторін фірми та розробка стратегічних напрямів їх подолання;
- 5) виявлення конкурентних переваг та формування її стратегічних пріоритетів.

SWOT-аналіз показує, що сильних сторін у АТ «Житомирський маслозавод» більше, ніж слабких. А отже це свідчить про досить міцну та злагоджену організаційну структуру підприємства.

Пріоритетним стратегічним напрямом для АТ «Житомирський маслозавод» є обслуговування клієнтів та великий вибір продукції, оскільки він дуже важливий для споживача, і фірма має великі можливості для його вдосконалення. За умов застосування стратегії вкладання інвестицій в розвиток обслуговування клієнтів в майбутньому, що може призвести до конкурентних переваг на ринку збуту.

На підставі виявлених проблем можна сформуванати корпоративну стратегію: підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок вдосконалення асортименту пропонованої продукції; активне розширення клієнтської бази, за рахунок активної маркетингової політики і реклами АТ «Житомирський маслозавод». Що стосується загроз, котрі мають місце для даного підприємства, то їх існує значно більше, ніж можливостей. Це пояснюється несприятливими умовами зовнішнього середовища.

Відповідно до матриці SWOT-аналізу можливі чотири основних стратегії для АТ «Житомирський маслозавод»:

- 1) стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації

маркетингових можливостей – найбажаніша і найперспективніша стратегія для АТ «Житомирський маслозавод»;

2) стратегія, яка використовує сильні сторони фірм для знешкодження маркетингових загроз;

3) стратегія спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання маркетингових можливостей;

4) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та потенційних маркетингових загроз.

Отже, необхідно зміцнювати свою позицію на ринку спецій за рахунок чітких стратегій та правильного способу формування цілей.

## **Висновки до розділу 2**

АТ «Житомирський маслозавод» спеціалізується на реалізації продуктів молочної галузі. Товарний знак «Рудь» використовується на всіх виробках підприємства і обов'язково зображується на етикетках. АТ «Житомирський маслозавод» виробляє продукцію таких номенклатурних груп: морозиво; масло вершкове; спред солодковершковий; глазуровані сирки; молочні продукти; заморожені продукти; заморожені картопляні продукти.

Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Житомирський маслозавод» показав, що доходи підприємства складаються з доходів від реалізації продукції та інших операційних доходів. Найбільшу частку в складі доходів має чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Проаналізувавши внутрішні та зовнішні ризики функціонування АТ «Житомирський маслозавод», ми виявили, що воно є досить розвиненим і успішним підприємством, але все ж має ряд проблем, які можна вирішити, провівши конкретні заходи щодо удосконалення системи управління стратегічними ризиками підприємства.

### **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ РИЗИКАМИ В АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»**

#### **3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямків удосконалення управління стратегічними ризиками в АТ «Житомирський маслозавод»**

Роботу зі стабілізації положення необхідно розпочинати з управління стратегічними ризиками, тобто розробляти та впроваджувати економічно доцільні для АТ «Житомирський маслозавод» рекомендації та заходи, спрямовані на зменшення фінансових втрат, пов'язаних із ризиком.

Одним із головних кроків має бути вдосконалення на підприємстві ризик-менеджменту. Організаційна структура даного підприємства характеризується точним розмежування обов'язків серед її співробітників, де кожен відповідає лише за свій вид діяльності. При цьому функцію управління ризиком бере на себе вище керівництво (директор та заступник директора), використовуючи при цьому особистий досвід, а не допомогу спеціалістів [2, с. 159].

Управління стратегічними ризиками в АТ «Житомирський маслозавод» має здійснюватися через усі можливі структури, що з правильному керівництві підвищить загальну ефективність управління фірмою. Таким чином, керівнику слід створити в АТ «Житомирський маслозавод» службу інтерактивного ризик-менеджменту, здатну керувати організацією в умовах кризи і взаємодіяти з усіма її структурними підрозділами. Оскільки в АТ «Житомирський маслозавод» відсутні власні експерти з видів ризиків, директору необхідно підтримувати постійні відносини готовності до співпраці з ними, на неформальних умовах, контракту за графіком чи готовністю до виклику. Цих помічників слід тримати надавати інформацію щодо стану справ на підприємстві.

Група ризик-менеджменту має надавати керівництву організації щомісячну доповідь про виконану роботу та надавати таку інформацію:

- 1) вартість ризиків: страхові премії, адміністративні витрати; втрати;
- 2) історію зміни вартості ризиків;
- 3) прогнози втрат на майбутні періоди;
- 4) зв'язок між витратами на ризик-менеджмент та доходами фірми;
- 5) зіставлення ризиків даної фірми з аналогічними показниками її конкурентів та кращими досягненнями у цій галузі;
- 6) процедури, що застосовуються на підприємстві для управління ризиками;
- 7) зіставлення цілей та результатів ризик-менеджменту [11, с. 354].

Основною метою роботи інтерактивної служби ризик-менеджменту є забезпечення досягнення фінансової стратегії АТ «Житомирський маслозавод» на довгострокову перспективу.

Основна роль ризик-менеджменту у системі антикризового управління АТ «Житомирський маслозавод» відводиться широкому використанню внутрішніх механізмів фінансової стабілізації. Це з тим, що успішне застосування цих механізмів дозволяє як зняти фінансовий стрес загрози банкрутства, а й у значною мірою позбавити підприємство залежність використання позикового капіталу, прискорити темпи його розвитку.

Прискорена ліквідність оборотних активів, що забезпечує зростання позитивного грошового потоку в короткостроковому періоді, досягається за рахунок наступних основних заходів:

- 1) ліквідацію портфеля короткострокових фінансових вкладень;
- 2) прискорення процесу виплати дебіторську заборгованість;
- 3) зменшення розміру цінової знижки при здійсненні готівкового розрахунку за продукцію, що реалізується підприємством;
- 4) збільшення розміру страхових фінансових запасів [24, с. 105-107].

Прискорене скорочення розміру короткострокових фінансових зобов'язань, що забезпечує зниження обсягу негативного грошового потоку в

короткостроковому періоді, досягається за рахунок таких основних заходів:

- 1) реструктуризації портфеля короткострокових фінансових кредитів з переведенням окремих із них у довгострокові;
- 2) збільшення періоду наданого постачальниками товарного (комерційного) кредиту;
- 3) відстрочення розрахунків за окремими формами внутрішньої кредиторської заборгованості підприємства.

Мета цього етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою, якщо усунуто поточну неплатоспроможність підприємства, тобто обсяг надходження коштів перевищив обсяг невідкладних фінансових зобов'язань у короткостроковому періоді. Це означає, що загроза ризику втрати платоспроможності підприємства у поточному відрізку часу ліквідована, хоч і носить, як правило, відкладений характер.

Яких заходів не вживалися в процесі використання тактичного механізму фінансової стабілізації підприємства, всі вони повинні бути спрямовані на скорочення обсягу споживання власних фінансових ресурсів. Таке скорочення пов'язане із зменшенням обсягу інвестиційної діяльності підприємства і тому характеризується терміном «стиснення підприємства». Стиснення підприємства має супроводжуватись заходами щодо забезпечення приросту власних фінансових ресурсів [31, с. 33-39].

Збільшення обсягу генерування власних фінансових ресурсів досягається за рахунок наступних основних заходів:

- оптимізації цінової політики підприємства, що забезпечує додатковий розмір операційного доходу;
- скорочення суми незмінних витрат (включаючи скорочення управлінського персоналу, витрат на поточний ремонт);
- зниження рівня змінних витрат (включаючи скорочення допоміжних підрозділів; підвищення продуктивності праці);
- своєчасної реалізації майна, що не використовується.

Необхідні заходи щодо роботи з дебіторами:

- 1) систематично визначати термін прострочених залишків на рахунках дебіторів та зіставляти їх термін з нормативними даними минулих періодів;
- 2) у разі виникнення проблем із отриманням грошей необхідно отримати заставу на суму, не меншу, ніж сума на рахунку дебітора;
- 3) запропонувати знижку на товар, що реалізується, фінансово надійним покупцям за короткострокову оплату продукції.
- 4) стягнення боргів у судовому.

Удосконалення диверсифікації видів господарської діяльності АТ «Житомирський маслозавод» та послуг, що пропонуються іншим організаціям:

- 1) здійснення доставки продукції до покупця;
- 2) надання послуг зі складського зберігання;
- 3) звернення керівників підприємства до послуг з управління та консалтингу.

Консалтинг – це консультування виробників, продавців, покупців у сфері технологічної, технічної, експертної діяльності [42, с. 224-227].

Такими послугами можуть бути:

- послуги з дослідження та прогнозування ринку молочних продуктів.
- пошук оптимальних постачальників товарів та послуг.
- проведення переговорів із постачальниками товарів та послуг;
- підбір оптимальних транспортних схем постачання товарів;
- пошук інвесторів.

Розглянуті методи антикризового управління свідчать про широкий діапазон можливостей фінансової стабілізації АТ «Житомирський маслозавод» за рахунок використання внутрішніх механізмів.

Одним з головних кроків при удосконаленні управління стратегічними ризиками через фінансову стратегію АТ «Житомирський маслозавод» має бути перегляд асортименту, виявлення найбільш ходових позицій та необхідних для закупівлі товарів. Так само важливим є перегляд ціни товари. Щодо закупівель товарів, то в даному випадку необхідно посилити

закупівельну політику [48, с. 320].

Визначити найбільш ходові позиції в асортименті можна шляхом аналізу обсягів продажу у грошовому та натуральному вираженні. Інший, ефективніший показник – частота замовлень даного товару, тобто відсоток замовлень. Для більш точного аналізу слід виділити найбільших покупців провести аналіз їх замовлень щодо виявлення найбільш ходових позицій. Саме їх потреби найбільшою мірою мають впливати на асортимент, що формується. Також можна використовувати інформацію агентів про запити покупців.

Насамперед, необхідно провести аналіз витрат і виявити нижню межу ціни на товари. Ця нижня межа цін включає у собі витрати на транспортування, зберігання, складування, фасування, тобто все, що безпосередньо стосується руху товару. Таким чином, сформуємо мінімальну ціну на товари.

Другим кроком буде визначення конкурентних цін на товар. Виявлення в асортименті ходових товарів дозволяє встановити ціни нижчі за конкурентні, внаслідок чого з'являється інструмент залучення покупців. Ціни менш ходові товари формуються з загальної рентабельності підприємства, тобто ціни встановлюються так, щоб компенсувати низький рівень прибутку від товарів основного асортименту.

Отже, принцип такої політики в тому, що покупець, замовляючи ходові товари, орієнтується на низькі ціни, а ціна інших товарів меншою мірою впливає на попит. Комплекс розроблених заходів для АТ «Житомирський маслозавод» дозволить вирішити проблеми безпосередньо пов'язані із здійсненням антикризового менеджменту підприємства [55, с. 241-244].

### **3.2. Обґрунтування доцільності реалізації запропонованого заходу**

Необхідність оцінки ефективності системи управління ризиками діяльності з точки зору довгострокової перспективи обумовлена тим, що

впровадження відділу з управління підприємницькими ризиками в АТ «Житомирський маслозавод» має стратегічний характер, початкові інвестиції на впровадження складають значну частку загальної суми витрат діяльності, ефект від впровадження носить довготерміновий характер. Тому підходи до аналізу економічного обґрунтування запропонованих заходів в АТ «Житомирський маслозавод» повинні знаходитись у сфері інвестиційних розрахунків, базуватись на відомих методах та показниках оцінки ефективності інвестицій.

Економічна ефективність від впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління стратегічними ризиками на підприємстві характеризується обсягом додатково отриманого прибутку від її створення і реалізації.

Розрахунок річного економічного ефекту обчислюється за формулою:

$$E_{я} = (\Delta\Pi - E_{н} * K), \quad (3.1)$$

де  $\Delta\Pi$  – приріст прибутку за рахунок створення відділу, грн.;

$K$  – питомі капіталовкладення на здійснення заходів, грн.;

$E_{н}$  – нормативний економічний коефіцієнт.

Визначимо загальні витрати, які понесе підприємство в разі запровадження у товаристві служби, який буде займатися функціями ризик-менеджменту в АТ «Житомирський маслозавод».

Розрахунок коштів, які будуть витрачені на оплату праці найманого персоналу, а також персоналу, який буде працювати за сумісництвом в АТ «Житомирський маслозавод», представлений в таблиці 3.1.

АТ «Житомирський маслозавод» не буде займатися навчанням персоналу, тому що буде наймати вже висококваліфікованих, навчених працівників. Підприємство планує залучити для пошуку персоналу Житомирський міський центр зайнятості та кадрове агентство «Максимум».

Отже, витрати на оплату праці працівників відділу з управління підприємницькими ризиками в АТ «Житомирський маслозавод» складуть 1150,8 тис. грн. на рік.

**Витрати на оплату праці для створення відділу з управління підприємницькими ризиками, тис. грн.**

Стаття витрат	На 1 місяць	На рік
Додатково найнятий персонал, ос.		
Витрати на оплату праці, тис. грн.:		
– керівник відділу з управління підприємницькими ризиками	30,0	360,0
– фахівець з оцінки ризику	25,0	300,0
Витрати на єдиний соціальний внесок, тис. грн.:		
– керівник відділу з управління підприємницькими ризиками	11,1	133,2
– фахівця з оцінки ризику	9,25	111,0
Персонал, який працює за сумісництвом, ос.		
Витрати на оплату праці, тис. грн.:		
– менеджер-аналітик по різних видах ризиків	15,0	180,0
Витрати на єдиний соціальний внесок, тис. грн.:		
– менеджер-аналітик по різних видах ризиків	5,55	66,6
<b>Всього</b>	<b>95,9</b>	<b>1150,8</b>

*Джерело: складено автором*

Витрати, які понесе підприємство на закупку меблів представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Витрати на закупівлю меблів, грн.**

Стаття витрат	Ціна, грн.
Шафа «О.СД-Ш331», 1 шт.	10200
Стіл «О.СД-СК82», 2 шт.	10000
Крісло «Комфорт», 2 шт.	3000
<b>Всього</b>	<b>23200</b>

*Джерело: складено автором*

Закупівля меблів планується в фірмовому магазині «Епіцентр», яке знаходиться за адресою м. Житомир, вул. Вітрука, 6-К. Обраний магазин демонструє якісну продукцію та більш лояльні ціни по місту. Витрати, які понесе АТ «Житомирський маслозавод», будуть складати 23200 грн.

АТ «Житомирський маслозавод» буде купувати комп'ютерну техніку. Розрахунок витрат наведено в таблиці 3.3. Після дослідження ринку комп'ютерної техніки пропонуємо підприємству закупити техніку в «Комп'ютерному Всесвіті», тому що в разі купівлі на велику суму там діє

система знижок до 10%.

Таблиця 3.3

### Витрати на закупівлю комп'ютерної техніки

Стаття витрат	Ціна, грн.
Монітор AOC E950Swn TFT, 2 шт.	25780
Системний блок ROMA ALPHA 310.0107, 2 шт.	33778
Мишка Sven CS-302, 2 шт.	500
Принтер лазерний SAMSUNG ML-2165/XEV, 1шт.	4802
Всього	64860

*Джерело: складено автором*

Сума, яку підприємство витратить на закупівлю комп'ютерної техніки буде складати 64860 грн.

У разі придбання комп'ютерної техніки необхідно здійснити покупку програмного забезпечення. У таблиці 3.4 розраховано витрати, які понесе підприємство у разі закупівлі програмного забезпечення в магазині «Брейн». Сума цих витрат становитиме 10281 грн.

Таблиця 3.4

### Витрати на закупівлю програмного забезпечення

Стаття витрат	Ціна, грн.
ПЗ Microsoft Windows 8.1 Basic 64-bit (ISO-File)	3200
ПЗ Office 2003 Win32 Ukrainian CD	1980
Zillya! Антивірус для Бізнесу, нова ліцензія на 5 років (FS0001021)	2106
Всього	10281

*Джерело: складено автором*

Загальна сума витрат, які будуть понесені АТ «Житомирський маслозавод» в разі створення відділу управління підприємницьких ризиків, наведена в таблиці 3.5.

Загальна сума витрат підприємства буде складати 193341,9 грн. Найбільші витрати підуть на заробітну плату працівникам відділу з управління підприємницькими ризиками (87% загальної суми витрат).

Спрогнозуємо доходи, які отримає АТ «Житомирський маслозавод» у результаті впровадження в організаційну структуру відділу з управління

**Витрати підприємства на створення відділу з управління  
підприємницькими ризиками**

Статті витрат	грн.
Витрати на оплату праці	95000,9
Витрати на закупівлю меблів	23200
Витрати на закупівлю комп'ютерної техніки	64860
Витрати на закупівлю програмного забезпечення	10281
Всього:	193341,9

*Джерело: складено автором*

підприємницькими ризиками. Для цього використаємо результати досліджень М. Д. Виноградського [5, с. 197], який, вивчаючи ефективність створення відділу з управління підприємницькими ризиками в Україні, визначив, що:

- збільшення обсягів доходів підприємства в разі впровадження в організаційну структуру підприємства відділу з управління підприємських ризиків може становити від 3 до 7%;
- зростання доходів за рахунок контролю за виконанням планів становить до 4%;
- зниження сум нарахованих штрафних санкцій може сягнути 100%.

Для розрахунку візьмемо усереднені показники зростання: збільшення обсягів доходів АТ «Житомирський маслозавод» в разі впровадження в організаційну структуру підприємства відділу з управління підприємських ризиків – 4,5%, зростання доходів за рахунок контролю за виконанням планів – 2,5%. За базу розрахунку візьмемо дані підприємства за 2021 р. (виручка від реалізації становить 1003350 тис. грн.):

$$1003350 * 4,5\% = 45150,75 \text{ тис. грн. ;}$$

$$103350 * 2,5\% = 25083,75 \text{ тис. грн.}$$

За даними АТ «Житомирський маслозавод» у 2021 р. розмір штрафних санкцій становив 12,3 тис. грн.

Доходи, що будуть отримані в результаті створення відділу з

управління підприємницькими ризиками в АТ «Житомирський маслозавод», представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Доходи підприємства після створення відділу з управління підприємницькими ризиками**

Стаття доходів	%	Сума
Збільшення обсягів доходів, тис. грн.	4,5	45150,75
Зростання доходу за рахунок контролю за виконанням планів, тис. грн.	2,5	25083,75
Зниження сум нарахованих штрафних санкцій, тис. грн.	100	12,3
Всього		70234,5

*Джерело: складено автором*

З вищенаведених розрахунків видно, що при впровадженні відділу з управління підприємницькими ризиками досліджуване підприємство отримає за рік 70234,5 грн. за рахунок:

- збільшення обсягів доходів;
- зниження обсягів втрат.

На основі цих розрахунків визначимо економічний ефект від запровадження системи управління стратегічними ризиками, а також сумарний економічний ефект, який отримає АТ «Житомирський маслозавод» у процесі запровадження відділу з управління підприємницьких ризиків.

Базою для розрахунку економічного ефекту від запровадження відділу з управління підприємницьких ризиків є формула (3.1). Ми розрахували, що АТ «Житомирський маслозавод» у процесі реалізації наведених пропозицій протягом року зможе отримати додатково 70234,5 тис. грн. прибутку.

Як видно із наведених розрахунків, за рахунок впровадження відділу з управління підприємницьких ризиків, АТ «Житомирський маслозавод» зможе отримати додатковий економічний ефект у вигляді прибутку у розмірі 70198,5 тис. грн.

Отже, запропонований захід підвищить ефективність роботи суб'єкта господарювання, що означає, що даний захід є доцільним для впровадження.

**Економічний ефект від запровадження даного заходу  
в АТ «Житомирський маслозавод»**

Показник	Значення
Приріст прибутку, тис. грн.	70234,5
Питомі капіталовкладення, тис. грн.	90,0
Нормативний економічний коефіцієнт	0,4
Економічний ефект, тис. грн.	70198,5

*Джерело: складено автором*

Повноцінне функціонування відділу з управління підприємницьких ризиків тісно пов'язано з оптимізацією інформаційних потоків на підприємстві, а отже, з автоматизацією фінансово-господарської діяльності підприємства і використанням сучасних інформаційних технологій.

Отже, створення відділу з управління підприємницьких ризиків в АТ «Житомирський маслозавод» буде сприятиме оптимізації витрат та підвищенню ефективного управління прибутком.

Метою інвестиційних вкладень в АТ «Житомирський маслозавод» є організація цільового розвитку широкого охоплення торгівлі, удосконалення технології виробництва, підвищення продуктивності праці, усунення «вузьких ланок» в організації, удосконалення планування і аналітичної роботи на підприємстві та впровадження системи управління стратегічними ризиками діяльності, удосконалення системи збуту продукції, проведення цілеспрямованої кадрової політики; оптимізація структури управління, удосконалення оперативного і поточного управління на підприємстві.

Виконаємо економічне обґрунтування заходів щодо впровадження системи управління стратегічними ризиками в АТ «Житомирський маслозавод» (табл. 3.8).

У таблиці подано прогноз стартових інвестиційних витрат АТ «Житомирський маслозавод» у проект заходів з покращення фірмового стилю підприємства на регіональних ринках, який передбачає оновлення торгової марки.

**Потреба в інвестиціях для запровадження системи управління стратегічними ризиками в АТ «Житомирський маслозавод»**

№ з/п	Статті витрат	Сума, тис. грн.
1.	Інвестиції у оновлення торгової марки	31,9
2.	Інвестиції для розробки комплексу дій	610,0
4.	Разом	641,9

*Джерело: складено автором*

Усі інвестиційні витрати АТ «Житомирський маслозавод» планує профінансувати за рахунок власних коштів. Зрештою при реалізації цього проєкту АТ «Житомирський маслозавод» зможе організувати збут продукції на вітчизняні та міжнародні ринки за прямим каналом розподілу та безпосередньо замовникам, обминаючи дрібнооптові та середньооптові посередницькі організації.

У таблиці 3.9 подано суми річного ефекту, які одержить підприємство за три роки реалізації проєкту за рахунок того, що торгова націнка дрібнооптових та середньооптових посередників тепер буде залишатися в розпорядженні підприємства.

Таблиця 3.9

**Прогнозований додатковий дохід, який одержить АТ «Житомирський маслозавод» після реалізації проєкту, тис. грн.**

Показники	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Додатковий річний ефект для АТ «Житомирський маслозавод»	200670	40134,0	8026,8

*Джерело: складено автором*

Зазначимо, що ми прорахували кілька сценаріїв реалізації проєкту – оптимістичний, найімовірніший і песимістичний. Розрахунок здійснювався відповідно до виручки від експорту продукції за 2021 р. у сумі 1003350 тис. грн.

Отже, найімовірніший варіант реалізації проєкту передбачає щорічне збільшення обсягів збуту продукції на 20%.

### **Висновки до розділу 3**

Управління стратегічними ризиками у АТ «Житомирський маслозавод» має здійснюватися через усі можливі структури, що з правильному керівництві підвищить загальну ефективність управління фірмою. Таким чином, керівнику слід створити на підприємстві службу інтерактивного ризик-менеджменту, здатну керувати організацією в умовах кризи і взаємодіяти з усіма її структурними підрозділами. Оскільки на підприємстві відсутні власні експерти з видів ризиків, директору необхідно підтримувати постійні відносини готовності до співпраці із залученими фахівцями, на неформальних умовах, контракту за графіком чи готовністю до виклику або створити відділ.

Впровадження відділу з управління підприємницькими ризиками, забезпечення його високої якості, АТ «Житомирський маслозавод» зможе отримати додатковий економічний ефект у вигляді прибутку у розмірі 70198,5 тис. грн. Тобто запропонований захід підвищить ефективність роботи суб'єкта господарювання, що означає, що даний захід є доцільним для впровадження.

Усі інвестиційні витрати АТ «Житомирський маслозавод» планує профінансувати за рахунок власних коштів. Зрештою при реалізації цього проєкту АТ «Житомирський маслозавод» зможе організувати збут продукції на вітчизняні та міжнародні ринки за прямим каналом розподілу та безпосередньо замовникам, обминаючи дрібнооптові та середньооптові посередницькі організації.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результатом дослідження теоретичних та практичних засад управління стратегічними ризиками підприємства можна дійти наступних висновків.

1. АТ «Житомирський маслозавод» спеціалізується на реалізації продуктів молочної галузі. Товарний знак «Рудь» використовується на всіх виробках підприємства, обов'язково зображується на етикетках. АТ «Житомирський маслозавод» виробляє продукцію таких номенклатурних груп: морозиво; масло вершкове; спред солодковершковий; глазуровані сирки; молочні продукти; заморожені продукти; заморожені картопляні продукти.

2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Житомирський маслозавод» показав, що доходи підприємства складаються з доходів від реалізації продукції та інших операційних доходів. Найбільшу частку в складі доходів займає чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Слід відмітити, що протягом 2019-2021 рр. спостерігається більша динаміка зростання витрат. Основною проблемою фінансової діяльності підприємства є залежність від зовнішніх джерел фінансування.

3. Проаналізувавши внутрішні та зовнішні ризики функціонування організації стало відомо, що АТ «Житомирський маслозавод» є досить розвиненим і успішним підприємством, але все ж має ряд проблем, які можна вирішити провівши конкретні заходи щодо удосконалення системи управління стратегічними ризиками підприємства.

4. Управління стратегічними ризиками у АТ «Житомирський маслозавод» має здійснюватися через усі можливі структури, що з правильному керівництві підвищить загальну ефективність управління фірмою. Таким чином, керівнику слід створити на підприємстві службу інтерактивного ризик-менеджменту, здатну керувати організацією в умовах кризи і взаємодіяти з усіма її структурними підрозділами. Оскільки на підприємстві відсутні власні експерти з видів ризиків, директору необхідно

підтримувати постійні відносини готовності до співпраці із залученими фахівцями, на неформальних умовах, контракту за графіком чи готовністю до виклику або створити відділ.

5. У результаті впровадження відділу з управління підприємницькими ризиками та забезпечення високої якості його роботи АТ «Житомирський маслозавод» зможе отримати додатковий економічний ефект у вигляді прибутку у розмірі 70198,5 тис. грн. Тобто запропонований захід підвищить ефективність роботи суб'єкта господарювання, що означає, що даний захід є доцільним для впровадження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Планування економічної безпеки підприємств: монографія / О. В. Ареф'єва, Т. Б. Кузьменко. К.: Видавництво Європейського університету, 2016. 170 с.
2. Балахініна А. В. Управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. *Управління розвитком*. 2016. № 20. С. 159.
3. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент. *Фінанси та статистика*, 2017. 192 с.
4. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 116-121.
5. Бушуєв С. Д. Керівництво з питань проєктного менеджменту. К.: Українська асоціація управління проєктами, 2017. 197 с.
6. Бугрова О. Методологічні основи оцінки ризику при прийнятті інвестиційних рішень. *Економіка України*. 2018. № 10. С. 29-32.
7. Вербицька Г. Л. Управління економічним ризиком. *Фінанси України*. 2019. № 4. С. 34-41.
8. Великанова М. В. Управління ризиком та його стадії: економіко-правовий аналіз. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 12. С. 20-24.
9. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В. В. Вітлінський, П. І. Великоіваненко. К.: КНЕУ. 2015. 480 с.
10. Вітлінський В. В. Ризик у менеджменті / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний. К.: ТОВ «Борисфен-М», 2016. 336 с.
11. Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Шарапов О. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: Підручник. К.: КНЕУ, 2018. 354 с.
12. Вітлінський В. В., Тимченко О. М. Джерела і види податкових ризиків, їх взаємозв'язок. *Фінанси України*. 2017. № 3. С. 132-140.
13. Вітлінський В. В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. К.: КНЕУ, 2019. 292 с.

14. Вітлінський В. В., Верченко П. І., Сігал А. В., Наконечний С. І. Економічний ризик: ігрові моделі. К.: КНЕУ, 2018. 446 с.

15. Гавриш О. А., Кавун В. А. Критичний аналіз нормативних засад управління проєктними ризиками. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. С. 216-222.

16. Горго І. О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 29-42.

17. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія / В. М. Гранатуров, І. В. Литовченко, С. К. Харічков ; за наук. ред. В. М. Гранатурова. Одеса: Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2019. 164 с.

18. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. К.: Державне вид.-інф. агентство «Зв'язок», 2019. 150 с.

19. Давидова О. Ю. Ключові фактори управління ризиками на підприємствах ресторанного господарства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2017. Вип. 25 (1). С. 128-132.

20. Денисенко М. П. Інноваційні засади в управління ризиками. *Проблеми науки*. 2019. № 10. С. 7-13.

21. Занора В. О., Войтко С. В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського; Політехніка, 2017. 224 с.

22. Занора В. О., Недотопа І. Ю. Ризики, загрози, небезпеки, можливості: взаємоузгодження категорій. Економічна безпека України: тези доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (Львів, 22 квітня 2016 р.). Львів, 2016. С. 105-107.

23. Зачосова Н. В. Поняття фінансової безпеки як наукової та

управлінської категорії у взаємозв'язку з дефініціями виклику, небезпеки, загрози і ризику. *Вісник Черкаського університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 34-40.

24. Занора В. О. Ризик-орієнтоване управління виробничо-технологічними витратами машинобудівних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 4. С. 157-161.

25. Івченко І. Ю. Економічні ризики: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 304 с.

26. Касмініна К. О. Ризикостійкість підприємства як передумова його розвитку: сутність та індикатори визначення / К. О. Касмініна, С. Ю. Кулакова. *Агросвіт*. 2016. № 12. С. 60-64.

27. Клим О. В. Адміністративно-правове регулювання підприємницької діяльності в Україні / О.В. Клим. Дис. к. ю. н., 12.00.07. К., 2019. 205 с.

28. Карпунцов М. В. Ризикостійкість підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. С. 71-76.

29. Лук'янова В. В. Оцінювання ризику і стійкість економічної системи. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 3. Т.2. С. 33-39.

30. Лук'янова В. В. Економічний ризик: навчальний посібник / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. К.: Академвидав, 2017. 464 с.

31. Лук'янова В. В., Головач Т. В. Економічний ризик: Навч. посіб. К.: Академвидав, 2017. 464 с.

32. Лопатовський В. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6. Т. 1. С. 105-108.

33. Литвицький В. Цінові та фіскальні ризики гальмування економічного зростання в Україні. *Банківська справа*. 2019. № 5. С. 8-16.

34. Макалюк І. В., Бабенко І. Ю. Управління ризиками інвестиційних проєктів. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. Вип. 18. С. 63-70.

35. Макаренко М., Осецький В. Модифікація інфляційних ризиків в умовах глобалізації. *Банківська справа*. 2018. № 3. С. 39-45.
36. Матвійчук А. В. Аналіз і управління економічним ризиком: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 224 с.
37. Мороз О. В. Оптимальне управління економічними системами в умовах невизначеності та ризику: монографія / Мороз О.В., Матвійчук А.В. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2018. 177 с.
38. Мельник Т. М. Кількісний аналіз оцінки ризику. *Фінанси України*. 2018. № 8. С. 63-68.
39. Піскунова О. В. Аналіз та оцінка фінансових ризиків діяльності малих підприємств. *Фінанси України*. 2019. № 8. С. 119-129.
40. Скопенко Н. С. Теоретико-методологічні проблеми визначення ризиків. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2018. Т. 2, № 2 (66). С. 224-227.
41. Стандарти управління ризиками (Risk Management Standard) AIRMIC, ALARM, IRM: 2021, translation copyright FERMA: 2021.
42. Скопенко Н. С. Теоретичні аспекти управління ризиками підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2019. Випуск 198, Т. IV. С. 910-916.
43. Стрельбіцька Н. Становлення та розвиток міжнародних стандартів управління ризиками. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2018. № 6. С. 84-93.
44. Тюленєва Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності. *Проблеми науки*. 2019. № 1. С. 39-45.
45. Тарасюк Г. М. Управління проектами: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид. К.: Каравела, 2016. 320 с.
46. Управління підприємницьким ризиком / [за заг. ред. д.е.н. Д. А. Штефанича]. Тернопіль: «Економічна думка», 2019. 224 с.
47. Устенко О. Л. Теорія економічного ризику: монографія / О. Л. Устенко. К.: МАУП, 2017. 164 с.

48. Хлістунова Н. В. Інформаційна підтримка зниження впливу фінансових ризиків на діяльність підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 10 (64). С. 196-199.

49. Фомічев А. Н. Ризик-менеджмент: навч. посіб. М.: Видавничо-торговельна корпорація «Дашков і Ко», 2017. 292 с.

50. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип 2. С. 9-13.

51. Шапкін, О. С. Теорія ризику та моделювання ризикових ситуацій: підручник / О.С. Шапкін, В.А. Шапкін. М.: Дашков і Ко, 2015. 880 с.

52. Шпандарук В. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 3. Т. 1. С. 241-244.

53. Штепа В. Проблема ризику в теоретичних і прикладних дослідженнях: природа, фактори, аспекти прояву та впливу на фінансовоекономічну безпеку підприємства / В. Штепа, Л. Васільєва // Облікова, фінансова та управлінська діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: колективна монографія / за заг. ред. І.П. Приходька Дніпро: Пороги, 2020. С. 376-387.

54. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу; наук. ред.: Ю. Бажал. Київ: Києво-Могилянська акад., 2021. 242 с.

55. Kutsenko D. M. Orienteers of strategic management of financial and economic security of enterprises: interests, challenges, risks. *Вісник Черкаського університету*. Економічні науки. 2019. № 2. С. 50-58.

56. Офіційний сайт АТ «Житомирський маслозавод» - компанія «Рудь». URL: <https://rud.ua> (дата звернення 03.02.2023).

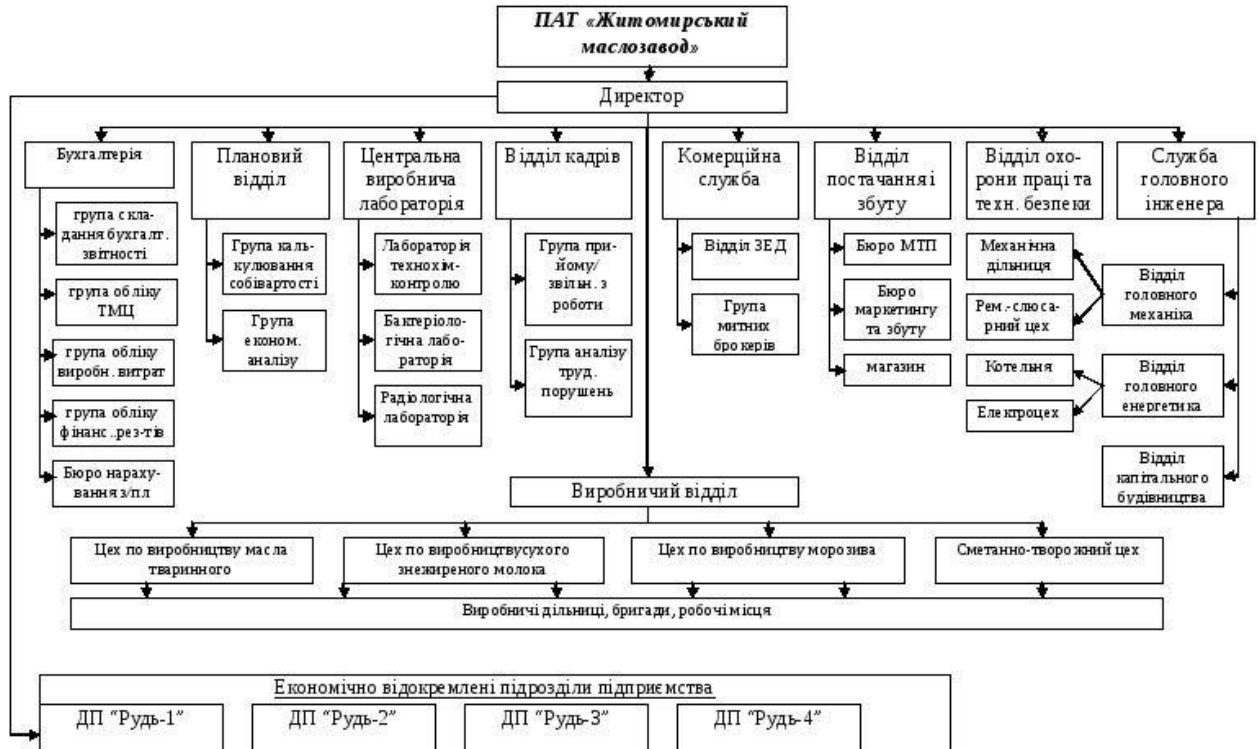
57. Фінансова звітність АТ «Житомирський маслозавод» за 2021 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/00182863/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/00182863/finances?current_year=2021) (дата звернення 03.02.2023).

58. Фінансова звітність АТ «Житомирський маслозавод» за 2020-2019 роки. URL: [https://zvitnist.com/00182863\\_AKCIONERNE\\_TOVARYSTVO\\_ZHYTOMYRSKYY\\_MASLOZAVOD](https://zvitnist.com/00182863_AKCIONERNE_TOVARYSTVO_ZHYTOMYRSKYY_MASLOZAVOD) (дата звернення 03.02.2023).

# ДОДАТКИ

Додаток А

## Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод»



## Баланс ліквідності підприємства

№ з/п	Група активу	2019 р		2020 р		2021 р		Група пасиву	2019 р		2020 р		2021 р		Платіжний надлишок або нестача, тис. грн.	
		Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%		Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	На початок періоду	На кінець періоду
1	A1	3730	1,43	23007	5,60	7782	1,61	П1	35782	10,03	27401	5,95	31893	6,80	-32052	-24111
2	A2	83378	31,86	82508	20,08	87260	18,08	П2	23890	6,69	13339	12,90	31130	6,64	59488	56130
3	A3	10945	4,18	302	0,07	80124	16,60	П3	60364	16,90	73246	15,92	5265	1,12	-49419	74859
4	A4	163627	62,53	305034	74,25	307474	63,71	П4	237053	66,38	346199	75,23	400756	85,44	-73426	-93282
Разом	х	261680	100,00	410851	100,0	482640	100,00	х	357089	100,00	460185	100,0	469044	100,00	х	х

Як показали розрахунки, і на початок, і на кінець звітнього періоду умови не виконуються, тобто нагальні борги підприємство не може своєчасно погасити. Отже, баланс підприємства не є абсолютно ліквідним.

Додаток В

Підприємство АТ «Житомирський маслозавод»  
 Територія Україна  
 Організаційно-правова форма господарювання акціонерне товариство  
 Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру

Дата (рік, місяць, число)

за СДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

КОДИ		
		01
00182863		
1810136600		
230		
10.51		

Середня кількість працівників<sup>1</sup> \_\_\_\_\_

Адреса, телефон Україна, вулиця Івана Гонти, буд. 4, м. Житомир, Житомирська обл., 10002

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту

про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого

наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності


**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
 на 2019 р.**

Форма № 1 Код за  
 ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	930	560
первісна вартість	1001	2212	2232
накопичена амортизація	1002	1282	1672
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15124	13878
Основні засоби	1010	152398	181998
первісна вартість	1011	246654	291585
знос	1012	94256	109587
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	549	549
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	195000	198608

<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101	19074	40908
Незавершене виробництво	1102		
Товари	1103		
Готова продукція	1104	37018	24666
Поточні біологічні активи	1110	34996	10940
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	49121	66662
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6776	14972
з бюджетом	1135	1340	1590
у тому числі з податку на прибуток	1136		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	213	154
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	43881	3730
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	2020	5
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	194439	163627
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	389926	362235

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1393	1393
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	16555	16555
Резервний капітал	1415	4406	4406
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	180549	214699
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	202903	237053
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	75975	60364
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	50800	23890
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		

довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	22466	24076
з одержаних авансів	1616	239	601
розрахунками з бюджетом	1620	317	1016
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	548	610
розрахунками з оплати праці	1630	1463	1482
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	7603	7997
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	389926	362235

Керівник

С.А. Вівсик

Головний бухгалтер

С.Ю. Ісакова

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## Додаток Г

Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство <u>АТ «Житомирський маслозавод»</u>	01
Територія <u>Україна</u>	00182863
Організаційно-правова форма господарювання <u>акціонерне товариство</u>	1810136600
Вид економічної діяльності <u>Перероблення молока, виробництво масла та сиру</u>	230
	10.51

Середня кількість працівників<sup>1</sup> \_\_\_\_\_

Адреса, телефон Україна, вулиця Івана Гонти, буд. 4, м. Житомир, Житомирська обл., 10002

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту

про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого

наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності


**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 2020 р.**

Форма № 1 Код за  
ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	560	602
первісна вартість	1001	2232	2451
накопичена амортизація	1002	1672	1849
Незавершені капітальні інвестиції	1005	13878	10902
Основні засоби	1010	181998	264647
первісна вартість	1011	291585	373343
знос	1012	109587	108696
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	549	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	3016	31741
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>198608</b>	<b>305034</b>

<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101	40908	25743
Незавершене виробництво	1102		
Товари	1103	9735	9846
Готова продукція	1104	24666	36816
Поточні біологічні активи	1110	10940	
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	66662	69626
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	14972	4963
з бюджетом	1135	1590	7845
у тому числі з податку на прибуток	1136		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	154	74
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3730	23007
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	5	2
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	163627	177922
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	362235	482956

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1393	1393
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	16555	
Резервний капітал	1415	4406	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	214699	344806
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	60364	73246
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	23890	13339
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		

довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	24076	22745
з одержаних авансів	1616	601	1608
розрахунками з бюджетом	1620	1016	328
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	610	616
розрахунками з оплати праці	1630	1482	2104
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	7997	8387
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	362235	482956

Керівник

С.А. Вівсик

Головний бухгалтер

С.Ю. Ісакова

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## Додаток Д

Підприємство <u>АТ «Житомирський маслозавод»</u>	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія <u>Україна</u>	за ЄДРПОУ	00182863
Організаційно-правова форма господарювання <u>акціонерне товариство</u>	за КОАТУУ	1810136600
Вид економічної діяльності <u>Перероблення молока, виробництво масла та сиру</u>	за КОПФГ	230
	за КВЕД	10.51

Середня кількість працівників<sup>1</sup> \_\_\_\_\_Адреса, телефон Україна, вулиця Івана Гонти, буд. 4, м. Житомир, Житомирська обл., 10002

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту

про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого

наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності


**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 2021 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	602	521
первісна вартість	1001	2451	2560
накопичена амортизація	1002	1849	2039
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10902	7795
Основні засоби	1010	264647	296264
первісна вартість	1011	373343	444926
знос	1012	108696	148662
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	31741	2847
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>305034</b>	<b>307474</b>

<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100		79304
Виробничі запаси	1101	25743	29699
Незавершене виробництво	1102		
Товари	1103	9846	37895
Готова продукція	1104	36816	11710
Поточні біологічні активи	1110		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	69626	74981
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4963	4182
з бюджетом	1135	7845	10853
у тому числі з податку на прибуток	1136		8041
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	74	56
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	23007	7782
Витрати майбутніх періодів	1170	300	228
Інші оборотні активи	1190	2	592
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>177922</b>	<b>177978</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>482956</b>	<b>485452</b>

Пасив	Код рядка	На кінець звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	4	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1393	1393
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	344806	393377
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>346199</b>	<b>398718</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		5265
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	73246	
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		2038
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>7303</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	13339	31130
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		

довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	22745	28188
з одержаних авансів	1616	1608	917
розрахунками з бюджетом	1620	328	5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	616	740
розрахунками з оплати праці	1630	2104	2043
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	8387	7188
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	482956	485452

Керівник

С.А. Вівсик

Головний бухгалтер

С.Ю. Ісакова

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство АТ «Житомирський маслозавод»  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
		01
00182863		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2019 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	859806	685968
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 672400 )	( 530166 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	187406	155802
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	69350	8531
Адміністративні витрати	2130	( 21857 )	( 19985 )
Витрати на збут	2150	( 102664 )	( 85950 )
Інші операційні витрати	2180	( 71364 )	( 9624 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	60871	48774
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	14	42
Інші фінансові доходи	2220	734	1828
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	( 16181 )	( 8535 )
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	( 793 )	( 557 )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	44645	41552
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	( 10495 )	( 11327 )
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	34150	30225
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	34150	30225
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	34150	30225

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	479011	428676
Витрати на оплату праці	2505	58044	50932
Відрахування на соціальні заходи	2510	21699	18607
Амортизація	2515	19069	18021
Інші операційні витрати	2520	91279	70568
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	669102	586804

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник  
Головний бухгалтер

С.А. Вівсик  
С.Ю. Ісакова

Підприємство АТ «Житомирський маслозавод»  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за  
ЄДРПОУ

КОДИ	
	01
00182863	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2020 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	926736	859806
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 683976 )	( 672400 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	242760	187406
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	2464	69350
Адміністративні витрати	2130	( 23475 )	( 21857 )
Витрати на збут	2150	( 120206 )	( 102664 )
Інші операційні витрати	2180	( 5262 )	( 71364 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	96281	60871
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	2326	14
Інші фінансові доходи	2220	393	734
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	( 12443 )	( 16181 )
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	( 1738 )	( 793 )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	84819	44645
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	( 19639 )	( 10495 )
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	65180	34150
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	65180	34150
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	65180	34150

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	514237	479011
Витрати на оплату праці	2505	63984	58044
Відрахування на соціальні заходи	2510	22348	21699
Амортизація	2515	38111	19069
Інші операційні витрати	2520	78226	91279
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	716906	669102

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

С.А. Вівсик

Головний бухгалтер

С.Ю. Ісакова

Підприємство АТ «Житомирський маслозавод»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за  
ЄДРПОУ

КОДИ	
	01
00182863	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2021 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1003350	926736
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 746222 )	( 683976 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	257128	242760
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1976	2464
Адміністративні витрати	2130	( 31295 )	( 23475 )
Витрати на збут	2150	( 143731 )	( 120206 )
Інші операційні витрати	2180	( 3914 )	( 5262 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	80164	96281
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	2523	2326
Інші доходи	2240	393	393
Фінансові витрати	2250	( 15983 )	( 12443 )
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	( 5282 )	( 1738 )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	61815	84819
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13244	( 19639 )
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	48571	65180
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	48571	65180
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	48571	65180

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	513110	514237
Витрати на оплату праці	2505	67142	63984
Відрахування на соціальні заходи	2510	22951	22348
Амортизація	2515	46242	38111
Інші операційні витрати	2520	127330	78226
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>776775</b>	<b>716906</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

С.А. Вівсик

Головний бухгалтер

С.Ю. Ісакова