

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

**До захисту допустити
Зав. кафедри
к.е.н., доцент**

 **М.О. Горбашевська**

«31» травня 2025 р.

**РОЗРОБКА УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ
УДОСКОНАЛЕННЯ**

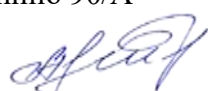
Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

Михайлова Владислава
Миколайовича

Науковий керівник:
Горбашевська Марина
Олексіївна, к.е.н., доцент кафедри
менеджменту та фінансів

Рецензент:
Гапонюк О.І., кандидат
економічних наук, доцент, начальник
навчально-методичного відділу
Донецького державного університету
внутрішніх справ (м.Кропивницький)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 90/А
Секретар ЕК


«09» червня 2025 р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри к.е.н., доцент,
(науковий ступінь, вчене звання)
Горбашевська М.О.
(ППП завідувача кафедри)
« 22 » січня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Михайлов Владислав Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розробка управлінської стратегії підприємства та шляхи її удосконалення
керівник роботи Горбашевська М.О. к.е.н., доцент,

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

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «22» січня 2025 року №8

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою роботи є формування практичних рекомендацій щодо удосконалення організації та розвитку мотиваційних механізмів у системі управління підприємством.

Об'єктом дослідження виступають процеси та моделі формування і функціонування мотиваційних елементів у структурі системи управління підприємством.

Предметом дослідження є інструменти та механізми удосконалення мотиваційних складових у системі управління підприємницькою діяльністю.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

7

10

13

17

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ19

19

25

29

32

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ33

33

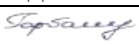
36

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Висновки до розділу 3

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада	Підпис, дата
--------	------------------------------	--------------

	консультанта	завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	<u>Горбашевська М.О., к.е.н., доцент</u>	 до 16.02.2025	16.02.25 
Розділ 2	<u>Горбашевська М.О., к.е.н., доцент</u>	 до 16.02.2025	16.02.25 
Розділ 3	<u>Горбашевська М.О., к.е.н., доцент</u>	 до 16.02.2025	16.02.25 

6. Дата видачі завдання «16» лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2025	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2025	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2025	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2025-19.04.2025	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2025	
7.	Переддипломна практика	31.03.2025-20.04.2025	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2025-15.05.2025	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2025	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2025	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2025	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	09.06.2025	

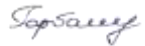
Студент



(підпис)

Михайлов В.М.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Горбашевська М.О.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та значення управлінської стратегії в діяльності підприємства	7
1.2. Методологічні підходи до формування управлінської стратегії	10
1.3. Сучасні концепції стратегічного управління підприємством	13
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТРИ ВЕДМЕДІ»	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Три ведмеді».....	19
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	25
2.3. Оцінка ефективності існуючої управлінської стратегії ТОВ «Три ведмеді».....	29
Висновки до розділу 2	32
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТРИ ВЕДМЕДІ»	33
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управлінської стратегії підприємства.....	33
3.2. Розробка пропозицій щодо оптимізації управлінської стратегії ТОВ «Три ведмеді».....	36
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	39
Висновки до розділу 3	43
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	52

У сучасних умовах глобальної конкуренції та динамічних змін бізнес-середовища розробка ефективної управлінської стратегії стає визначальним фактором успіху та сталого розвитку підприємств. Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що стратегічне управління дозволяє організаціям адаптуватися до мінливих умов ринку, оптимально розподіляти обмежені ресурси та забезпечувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. В умовах економічної нестабільності, військових дій та інтеграції України до європейського економічного простору, вітчизняні підприємства потребують нових підходів до формування та реалізації управлінських стратегій, які дозволять не лише виживати, але й успішно розвиватися на національному та міжнародному ринках.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управлінської стратегії ТОВ «Три ведмеді» для забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку в сучасних економічних умовах.

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені наступні завдання:

- 1) дослідити сутність та значення управлінської стратегії в діяльності підприємства;
- 2) розглянути методологічні підходи до формування управлінської стратегії;
- 3) проаналізувати сучасні концепції стратегічного управління підприємством;
- 4) надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Три ведмеді»;
- 5) провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- 6) оцінити ефективність існуючої управлінської стратегії;
- 7) обґрунтувати напрями удосконалення управлінської стратегії;

- 8) розробити пропозиції щодо оптимізації управлінської стратегії;
- 9) оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації управлінської стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти розробки та удосконалення управлінської стратегії ТОВ «Три ведмеді».

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема системний підхід для цілісного розгляду стратегічного управління; методи аналізу та синтезу для вивчення складових управлінської стратегії; економіко-статистичні методи для обробки фінансової інформації; метод порівняння для зіставлення показників діяльності підприємства в динаміці; SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; модель п'яти сил Портера для аналізу конкурентного середовища; метод експертних оцінок для визначення пріоритетних напрямів удосконалення стратегії; економіко-математичне моделювання для оцінки ефективності запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблем стратегічного управління; нормативно-правові акти України; офіційні статистичні дані; фінансова та управлінська звітність ТОВ «Три ведмеді»; матеріали галузевих аналітичних звітів та маркетингових досліджень ринку морозива та заморожених продуктів; дані опитувань споживачів та експертів галузі; інформація з офіційного сайту підприємства та інших відкритих джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення управлінської стратегії в діяльності підприємства

Управлінська стратегія являє собою продуманий комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей організації та забезпечення конкурентних переваг на ринку. В сучасних економічних умовах стратегічне планування стає життєво необхідним інструментом для забезпечення виживання та розвитку будь-якого підприємства. Стратегія допомагає компанії знайти власний шлях розвитку та відповідати на виклики мінливого бізнес-середовища, враховуючи внутрішні можливості та ресурси. Стратегічний підхід до управління передбачає розробку послідовних кроків та заходів, які забезпечують досягнення визначених показників діяльності у довгостроковій перспективі. Важливо розуміти, що стратегія – це не просто документ чи план, а цілісна система управлінських рішень, яка охоплює всі аспекти функціонування підприємства та визначає загальний вектор розвитку [3].

Формування ефективної управлінської стратегії ґрунтується на глибокому аналізі зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Процес стратегічного управління починається з визначення місії організації – глобальної мети існування бізнесу. На основі місії формуються стратегічні цілі, які мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими у часі. Далі слідує етап стратегічного аналізу, який включає вивчення ринкових тенденцій, поведінки конкурентів, потреб споживачів, а також оцінку власних ресурсів, компетенцій та можливостей. Особливу роль відіграє SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. На основі отриманої інформації розробляються

стратегічні альтернативи, серед яких обирається найбільш оптимальний варіант, що відповідає поточним умовам та забезпечує конкурентні переваги на ринку [19].

Залежно від масштабу стратегії поділяються на корпоративні (визначають загальний напрямок розвитку компанії), бізнес-стратегії (розробляються для окремих бізнес-одиниць) та функціональні (стосуються конкретних функціональних напрямків – маркетингу, фінансів, виробництва, персоналу тощо). Корпоративні стратегії можуть бути спрямовані на зростання, стабілізацію або скорочення діяльності. Стратегії зростання передбачають розширення бізнесу через диверсифікацію, інтеграцію або проникнення на нові ринки. Стратегії стабілізації спрямовані на підтримку досягнутих позицій та забезпечення стійкості в умовах нестабільності. Стратегії скорочення застосовуються в кризових ситуаціях та можуть включати ліквідацію неприбуткових напрямків, реструктуризацію або повну зміну бізнес-моделі. Важливо розуміти, що для забезпечення ефективності загальна стратегія підприємства має узгоджуватися з функціональними стратегіями та підкріплюватися відповідними ресурсами [29].

Значення управлінської стратегії для сучасного підприємства важко переоцінити (рис. 1.1).

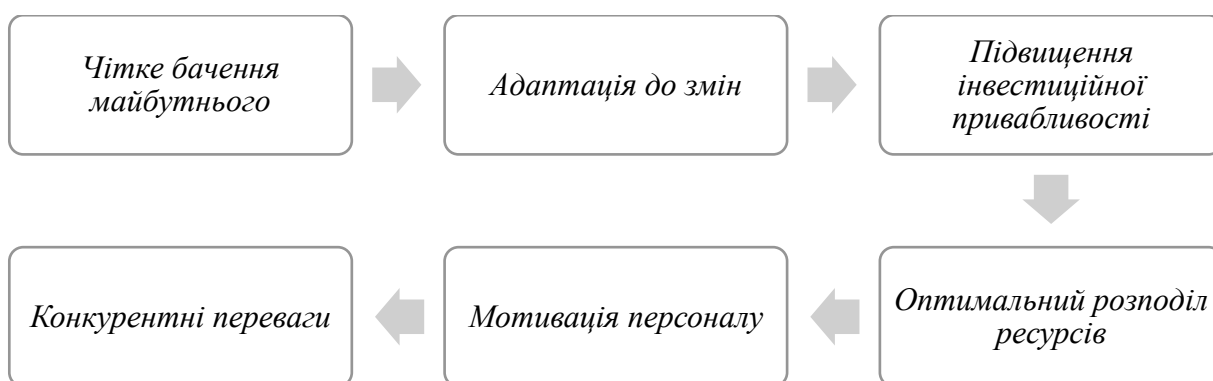


Рис. 1.1. Значення управлінської стратегії для підприємства

По-перше, стратегія забезпечує чітке бачення майбутнього та допомагає сконцентрувати зусилля всіх підрозділів на досягненні спільних цілей. По-друге, стратегічне управління дозволяє своєчасно адаптуватися до змін

зовнішнього середовища та мінімізувати негативний вплив кризових явищ. По-третє, наявність обґрунтованої стратегії підвищує інвестиційну привабливість компанії та сприяє залученню додаткових фінансових ресурсів. По-четверте, стратегічний підхід дозволяє оптимально розподілити обмежені ресурси підприємства та зосередити зусилля на найбільш перспективних напрямках діяльності. По-п'яте, управлінська стратегія виступає потужним мотиваційним фактором для персоналу, оскільки визначає довгострокові перспективи розвитку компанії та створює відчуття стабільності та впевненості у майбутньому.

В сучасних умовах цифрової трансформації економіки особливої актуальності набувають інноваційні стратегії розвитку, які передбачають впровадження новітніх технологій, розробку унікальних продуктів або послуг, автоматизацію бізнес-процесів та використання аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень. Успішні компанії активно впроваджують стратегії цифровізації бізнесу, розвивають електронну комерцію, використовують можливості соціальних мереж для просування продукції та взаємодії з клієнтами. Важливим напрямком стратегічного розвитку стає також соціальна відповідальність бізнесу, яка передбачає впровадження екологічних стандартів виробництва, етичного ставлення до споживачів та працівників, підтримку соціальних ініціатив. Компанії, які інтегрують принципи сталого розвитку у свою стратегію, отримують додаткові конкурентні переваги та зміцнюють репутацію на ринку [7].

Ефективна реалізація управлінської стратегії потребує створення відповідної організаційної структури, розподілу повноважень та відповідальності, налагодження системи комунікації між підрозділами, а також розробки механізмів контролю та оцінки результатів. Стратегічний контроль передбачає порівняння фактичних показників з плановими та своєчасне коригування дій у разі виявлення відхилень. Важливо розуміти, що стратегія – це не статичний документ, а динамічний процес, який потребує постійного оновлення та адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього

середовища. Успішні компанії регулярно переглядають свої стратегічні плани, вносять необхідні корективи та залишаються гнучкими щодо методів досягнення поставлених цілей. Саме така адаптивність та стратегічна гнучкість забезпечують конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі та створюють передумови для сталого економічного зростання в умовах невизначеності та турбулентності бізнес-середовища [4].

1.2. Методологічні підходи до формування управлінської стратегії

Методологія формування управлінської стратегії підприємства представляє собою сукупність принципів, підходів, методів та інструментів, які забезпечують обґрунтованість стратегічних рішень та підвищують ефективність управління. Сучасна наука та практика менеджменту пропонують широкий спектр методологічних підходів, вибір яких залежить від специфіки діяльності підприємства, масштабів бізнесу, галузевих особливостей та багатьох інших факторів.

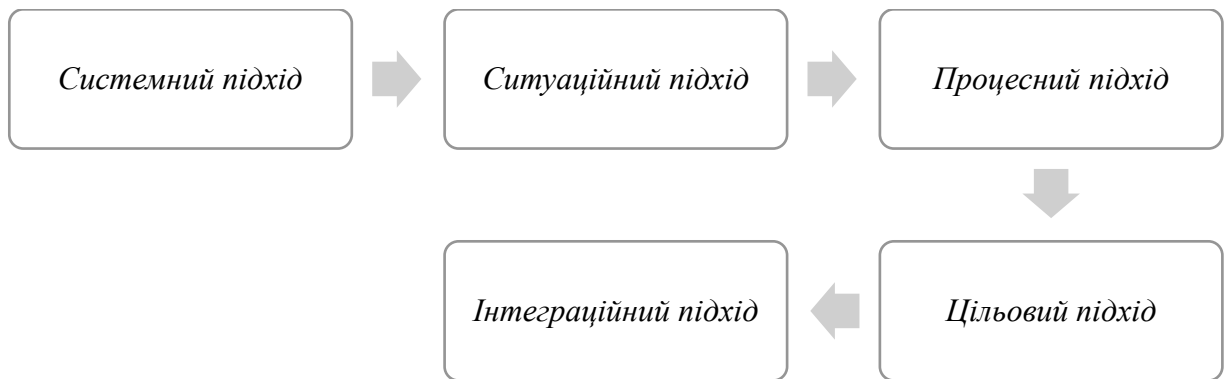


Рис. 1.2. Методологічні підходи до формування управлінської стратегії

Системний підхід є фундаментальною основою стратегічного управління, який розглядає підприємство як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що функціонують у певному зовнішньому середовищі. Відповідно до системного підходу, зміна одного елемента впливає на функціонування всієї системи, тому стратегічні рішення мають враховувати комплекс

взаємозв'язків між різними підрозділами та бізнес-процесами. Системний підхід передбачає визначення місця підприємства в зовнішньому середовищі, аналіз його взаємодії з партнерами, конкурентами, споживачами та іншими стейкхолдерами. Важливим аспектом системного підходу є забезпечення синергетичного ефекту від взаємодії різних елементів організації, коли загальний результат перевищує суму окремих результатів. У практичному вимірі системний підхід реалізується через комплексний аналіз бізнес-середовища, побудову організаційних структур, оптимізацію бізнес-процесів та формування збалансованої системи показників ефективності.

Ситуаційний підхід до формування стратегії базується на принципі, що не існує універсальних методів управління, які б підходили для всіх ситуацій. Ефективність стратегічних рішень залежить від правильної оцінки конкретних умов та факторів, що впливають на діяльність підприємства у певний момент часу. Ситуаційний аналіз передбачає виявлення ключових змінних, які визначають поточну ситуацію, оцінку можливих сценаріїв розвитку подій та вибір оптимальних методів управління для кожного сценарію. Цей підхід особливо актуальний в умовах високої невизначеності та турбулентності бізнес-середовища, коли підприємство має бути готовим швидко адаптуватися до змін. Практичними інструментами ситуаційного підходу є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сценарне планування, аналіз чутливості та інші методи, які дозволяють оцінити вплив різних факторів на результати діяльності підприємства. Гнучкість та адаптивність стають ключовими характеристиками ефективної стратегії в умовах постійних змін [17].

Процесний підхід розглядає формування стратегії як безперервний процес взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має певні вхідні та вихідні параметри. Класична модель стратегічного процесу включає такі етапи: визначення місії та цілей організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання стратегічних альтернатив, вибір оптимальної стратегії, реалізація стратегії та контроль за її виконанням. На кожному етапі використовуються специфічні методи та інструменти: для аналізу зовнішнього

середовища – модель п'яти сил Портера, для внутрішнього аналізу – ланцюжок створення вартості, для визначення стратегічних альтернатив – матриця БКГ, для реалізації стратегії – модель 7S McKinsey тощо. Процесний підхід забезпечує логічну послідовність дій та дозволяє контролювати результати на кожному етапі стратегічного планування. Важливим аспектом є циклічність процесу, коли результати контролю стають основою для коригування стратегії та початку нового циклу стратегічного планування [29].

Цільовий підхід до формування стратегії ґрунтується на чіткому визначенні цілей організації та розробці заходів для їх досягнення. Відповідно до цього підходу, стратегія розглядається як траєкторія руху від поточного стану до бажаного майбутнього. Ключовим інструментом цільового підходу є управління за цілями, яке передбачає каскадування стратегічних цілей від вищого керівництва до нижчих рівнів управління, встановлення конкретних показників ефективності для кожного підрозділу та працівника, а також регулярний моніторинг досягнення цілей. Сучасною версією цільового підходу є збалансована система показників, яка дозволяє перевести стратегію у вимірювані показники за чотирма перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку [18].

Інтеграційний підхід до формування стратегії спрямований на забезпечення узгодженості різних аспектів діяльності підприємства та посилення взаємозв'язків між функціональними напрямками. Цей підхід реалізується через розробку інтегрованої системи стратегій, яка включає корпоративну стратегію, бізнес-стратегії для окремих напрямків діяльності та функціональні стратегії (маркетингову, фінансову, виробничу, кадрову тощо). Важливим аспектом інтеграційного підходу є забезпечення узгодженості стратегічних планів різних рівнів та підрозділів організації, а також інтеграція стратегічного, тактичного та оперативного управління. Сучасні тенденції розвитку методології стратегічного управління пов'язані з посиленням інтеграції не лише всередині підприємства, але й у зовнішньому середовищі –

через створення стратегічних альянсів, мереж партнерств, кластерних об'єднань тощо [3].

1.3. Сучасні концепції стратегічного управління підприємством

Сучасне стратегічне управління підприємством характеризується різноманіттям концепцій та підходів, які виникли в результаті еволюції управлінської думки та адаптації до нових економічних умов. Кожна концепція пропонує певний фокус та інструментарій для забезпечення довгострокового успіху організації в конкурентному середовищі. Вибір конкретної концепції залежить від специфіки бізнесу, стадії життєвого циклу підприємства, галузевих особливостей та преференцій керівництва. Варто зазначити, що на практиці успішні компанії зазвичай не обмежуються однією концепцією, а використовують комбінацію різних підходів, які доповнюють один одного та дозволяють вирішувати комплекс стратегічних завдань. Розуміння ключових концепцій стратегічного управління допомагає керівникам обрати найбільш відповідний інструментарій для конкретної ситуації та забезпечити ефективний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі [20].

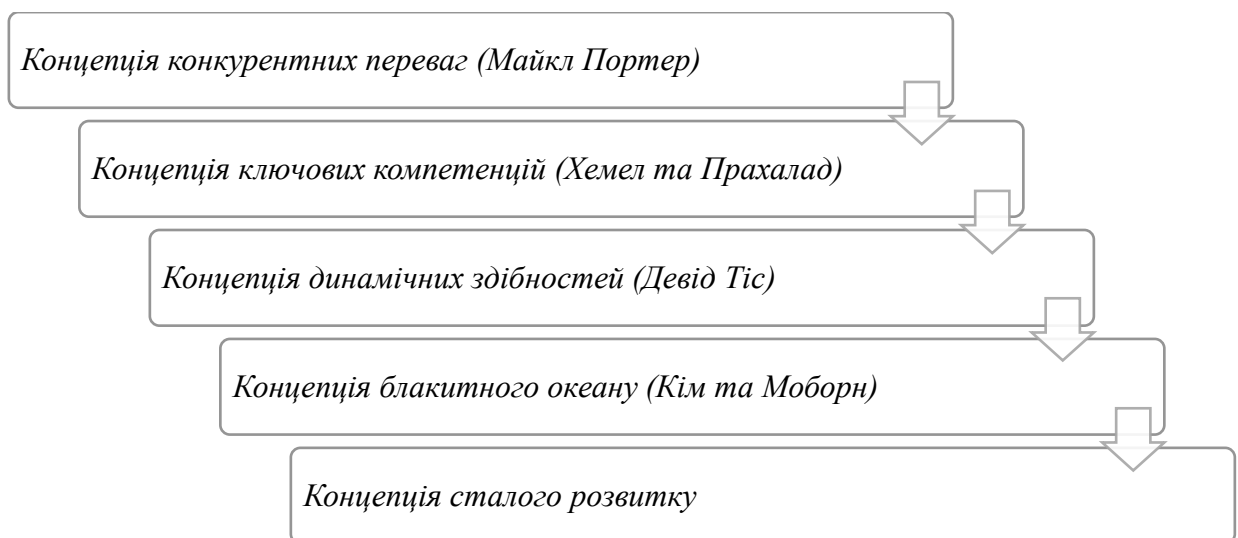


Рис. 1.3. Сучасні концепції стратегічного управління підприємством

Концепція конкурентних переваг, розроблена Майклом Портером, залишається однією з найвпливовіших у стратегічному управлінні. Відповідно до цієї концепції, стратегія підприємства має бути спрямована на створення та підтримку унікальних переваг, які дозволяють випередити конкурентів та забезпечити стійкі позиції на ринку. Портер виділяє три базові стратегії: лідерство за витратами, диференціація та фокусування на певному сегменті ринку. Стратегія лідерства за витратами передбачає мінімізацію виробничих та операційних витрат, що дозволяє встановлювати нижчі ціни або отримувати вищий прибуток порівняно з конкурентами. Стратегія диференціації полягає у створенні унікальних характеристик продукту або послуги, за які споживачі готові платити преміальну ціну. Стратегія фокусування передбачає концентрацію зусиль на обмеженому сегменті ринку, де підприємство може досягти переваг за рахунок кращого розуміння потреб споживачів або ефективнішого виконання певних функцій. Важливим інструментом аналізу в рамках цієї концепції є модель п'яти конкурентних сил, яка дозволяє оцінити привабливість галузі та визначити фактори, що впливають на конкурентну позицію підприємства [4].

Концепція ключових компетенцій, запропонована Гаррі Хемелом та Коїмбатуром Прахаладом, переносить фокус стратегічного управління з зовнішнього середовища на внутрішні ресурси та можливості підприємства. Згідно з цією концепцією, довгостроковий успіх організації забезпечується не стільки вдалим позиціонуванням на ринку, скільки розвитком унікальних компетенцій, які важко скопіювати конкурентам. Ключові компетенції формуються на основі знань, навичок, технологій та бізнес-процесів, які дозволяють створювати особливу цінність для споживачів. Процес стратегічного управління за цією концепцією включає визначення поточних компетенцій, оцінку їх відповідності потребам ринку, розвиток існуючих та формування нових компетенцій, а також створення організаційних умов для ефективного використання компетенцій у бізнес-процесах. Важливим елементом концепції є поняття «намір», тобто амбітне бачення майбутнього,

яке спрямовує розвиток компетенцій та мобілізує ресурси організації. Стратегія, побудована на ключових компетенціях, дозволяє підприємству створювати інноваційні продукти та послуги, виходити на нові ринки та ефективно конкурувати у різних галузях [33].

Концепція динамічних здібностей, розвинута Девідом Тісом та іншими дослідниками, акцентує увагу на здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища через трансформацію внутрішніх ресурсів та процесів. В умовах високої невизначеності та швидких технологічних змін статичні конкурентні переваги та компетенції швидко втрачають актуальність, тому ключовим фактором успіху стає здатність організації до постійного оновлення та реконфігурації бізнес-моделі. Динамічні здібності включають здатність відчувати зміни у середовищі, виявляти нові можливості, швидко приймати рішення та мобілізувати ресурси для реалізації нових ініціатив. Стратегічне управління за цією концепцією спрямоване на розвиток організаційної гнучкості, формування культури експериментування та навчання, створення механізмів швидкого прийняття рішень та впровадження інновацій. Важливим аспектом є також розвиток партнерських відносин та створення екосистем, які дозволяють підприємству отримати доступ до зовнішніх ресурсів та компетенцій для швидкої адаптації до змін. Концепція динамічних здібностей особливо актуальна для галузей з високим рівнем технологічних інновацій та коротким життєвим циклом продуктів [7].

Концепція блакитного океану, розроблена Чаном Кімом та Рене Моборном, пропонує альтернативний погляд на стратегічне позиціонування підприємства. Замість конкуренції на існуючих ринках («червоні океани»), організаціям пропонується створювати нові ринкові простори («блакитні океани»), де конкуренція відсутня або мінімальна. Стратегія блакитного океану передбачає одночасне досягнення диференціації та низьких витрат через інновацію цінності – створення принципово нових продуктів або послуг, які пропонують споживачам унікальні переваги за доступною ціною. Ключовим інструментом концепції є модель «чотирьох дій»: усунення

факторів, які галузь сприймає як обов'язкові, але які не створюють цінності для споживачів; зниження факторів, які є надмірними або завищують ціну; підвищення факторів, які створюють реальну цінність для споживачів; створення нових факторів, які раніше не пропонувалися в галузі. Результатом застосування цієї моделі стає нова крива цінності, яка суттєво відрізняється від традиційної галузевої пропозиції та дозволяє залучати нові категорії споживачів. Стратегія блакитного океану вимагає креативного мислення, глибокого розуміння потреб споживачів та готовності до радикальних інновацій у бізнес-моделі [29].

Концепція сталого розвитку набуває все більшого значення в стратегічному управлінні сучасними підприємствами. Ця концепція передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів у стратегію організації для забезпечення довгострокового зростання без негативного впливу на суспільство та довкілля. В рамках концепції сталого розвитку стратегічне управління спрямоване на досягнення потрійного результату: економічного процвітання, соціальної справедливості та екологічної стійкості. Практична реалізація цієї концепції включає розробку екологічно ефективних технологій, впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності, налагодження етичних відносин з усіма стейкхолдерами, забезпечення гідних умов праці, розвиток місцевих громад тощо. Важливим інструментом є нефінансова звітність, яка дозволяє вимірювати та демонструвати прогрес у досягненні цілей сталого розвитку. Підприємства, які інтегрують принципи сталого розвитку у свою стратегію, отримують значні переваги: підвищення лояльності споживачів, залучення талановитих працівників, покращення репутації, доступ до нових ринків та інвестицій, оптимізація ресурсів та зниження ризиків. У довгостроковій перспективі стратегія сталого розвитку стає не лише етичним вибором, але й економічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу [4].

Висновки до розділу 1

Отже, теоретичний аналіз формування управлінської стратегії підприємства дозволяє стверджувати, що стратегічне управління є фундаментальним елементом забезпечення довгострокового розвитку організації в умовах мінливого бізнес-середовища. Управлінська стратегія представляє собою не просто документ, а комплексну систему дій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг та реалізацію стратегічних цілей. Важливість стратегічного підходу зумовлена необхідністю своєчасної адаптації до зовнішніх викликів, оптимального розподілу ресурсів, підвищення інвестиційної привабливості та мотивації персоналу. Стратегічне планування включає визначення місії, формулювання цілей, проведення комплексного аналізу середовища, розробку альтернатив та вибір оптимальної траєкторії розвитку, що відповідає унікальним умовам функціонування підприємства.

Методологічні підходи до формування управлінської стратегії характеризуються різноманітністю та взаємодоповнюваністю, що дозволяє забезпечити системність та обґрунтованість стратегічних рішень. Системний підхід розглядає підприємство як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, ситуаційний – враховує специфіку конкретних умов діяльності, процесний – забезпечує логічну послідовність етапів стратегічного планування, цільовий – фокусується на каскадуванні стратегічних цілей, а інтеграційний – забезпечує узгодженість різних аспектів діяльності. Поєднання цих підходів дозволяє сформувати ефективну методологічну базу для розробки стратегії, яка відповідає сучасним викликам та забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Сучасні концепції стратегічного управління демонструють еволюцію управлінської думки та адаптацію до нових економічних реалій. Концепція конкурентних переваг Портера акцентує увагу на створенні унікальних переваг через лідерство за витратами, диференціацію або фокусування.

Концепція ключових компетенцій переміщує фокус на розвиток внутрішніх можливостей підприємства, які важко скопіювати конкурентам. Концепція динамічних здібностей підкреслює важливість адаптації до швидких змін через трансформацію бізнес-моделі. Стратегія блакитного океану пропонує створення нових ринкових просторів через інновацію цінності. Концепція сталого розвитку інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти, забезпечуючи довгострокове зростання без негативного впливу на суспільство та довкілля.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТРИ ВЕДМЕДІ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Три ведмеді»

ТОВ «Три Ведмеді» є стійким лідером українського ринку морозива та заморожених продуктів харчування з потужною виробничою базою та широкою дистриб'юторською мережею (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна інформація про підприємство ТОВ «Три Ведмеді»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Три Ведмеді»
Скорочена назва	ТОВ «ТРИ ВЕДМЕДІ»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	02095, місто КИЇВ, вулиця ЗРОШУВАЛЬНА, будинок 7
Засновник і президент	Ушмаєв Дмитро Ігорович
Основні напрямки діяльності	1) Виробництво морозива 2) Виробництво готової їжі та страв 3) Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 4) Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 5) Вантажний автомобільний транспорт

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [30; 31]

Компанія була заснована у 1998 році Дмитром Ушмаєвим, який розпочав виробництво з обмеженими ресурсами, але з амбітними планами. Початкове виробництво складало лише 300 кг продукції на добу з двома видами морозива, що здійснювалося на українському обладнанні в їдальні гуртожитку. Але вже наступного 1999 року було відкрито новий цех з виробництва морозива із сучасним італійським обладнанням, що дозволило збільшити виробничі потужності до 600 кг на добу. У 2001 році була створена торгова марка «Три Ведмеді» та розпочато виробництво заморожених напівфабрикатів – пельменів та вареників [31].

За роки розвитку компанія значно розширила свою присутність на українському ринку. У 2005 році були відкриті філії у великих містах України – Дніпро, Одеса, Харків, Черкаси, Львів, Донецьк, а центральний офіс та Київська філія переїхали до міста Бориспіль. У 2012 році система управління безпечністю харчових продуктів компанії була сертифікована на відповідність міжнародному стандарту ISO 22000, а в 2015 році морозиво «Три Ведмеді» отримало сертифікат Halal, що відкрило можливості для виходу на перспективні експортні ринки мусульманських країн. Перші експортні відвантаження продукції відбулися в 2016 році до Ізраїлю, Грузії та Молдови. Незважаючи на війну, у 2022 році компанія продовжила безперервну роботу та забезпечила належну якість продукції, а також відкрила ринок експорту до країн Європейського Союзу [30].

Аналіз фінансової звітності ТОВ «Три Ведмеді» демонструє стабільну позитивну динаміку розвитку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Три Ведмеді»

Показник	Роки, тис. грн			Відхилення, 2024/2022	
	2022	2023	2024	абсол., +/-	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції	980 942	1 361 215	1 737 912	756 970	77,2
Собівартість реалізованої продукції	500 571	796 120	1 098 690	598 119	119,5
Валовий прибуток	480 371	565 095	639 222	158 851	33,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	65 762	137 673	163 758	97 996	149,0
Чистий прибуток	15 849	23 020	43 269	27 420	173,0
Необоротні активи	139 105	178 283	359 108	220 003	158,2
Основні засоби	96 997	104 253	318 722	221 725	228,6
Оборотні активи	506 426	601 579	731 848	225 422	44,5
Запаси	168 093	183 334	224 849	56 756	33,8
Дебіторська заборгованість	183 639	264 723	345 085	161 446	87,9
Власний капітал	204 312	226 589	270 475	66 163	32,4
Довгострокові зобов'язання	136 790	153 525	153 799	17 009	12,4
Поточні зобов'язання	304 429	399 748	666 682	362 253	119,0
Баланс	645 531	779 862	1 090 956	445 425	69,0
Кількість працівників, осіб	426	416	560	134	31,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [30; 31]

Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 980,9 млн грн у 2022 році до 1361,2 млн грн у 2023 році, а в 2024 році досяг 1737,9 млн грн, що свідчить про послідовне зростання обсягів продажів. Валовий прибуток компанії також демонструє позитивну динаміку: з 480,3 млн грн у 2022 році він зріс до 565,1 млн грн у 2023 році та до 639,2 млн грн у 2024 році. Чистий фінансовий результат (прибуток) зростав з 15,8 млн грн у 2022 році до 23 млн грн у 2023 році та 43,2 млн грн у 2024 році, що свідчить про ефективність управління та здатність компанії генерувати прибуток навіть у складних економічних умовах [19] (рис. 2.1).

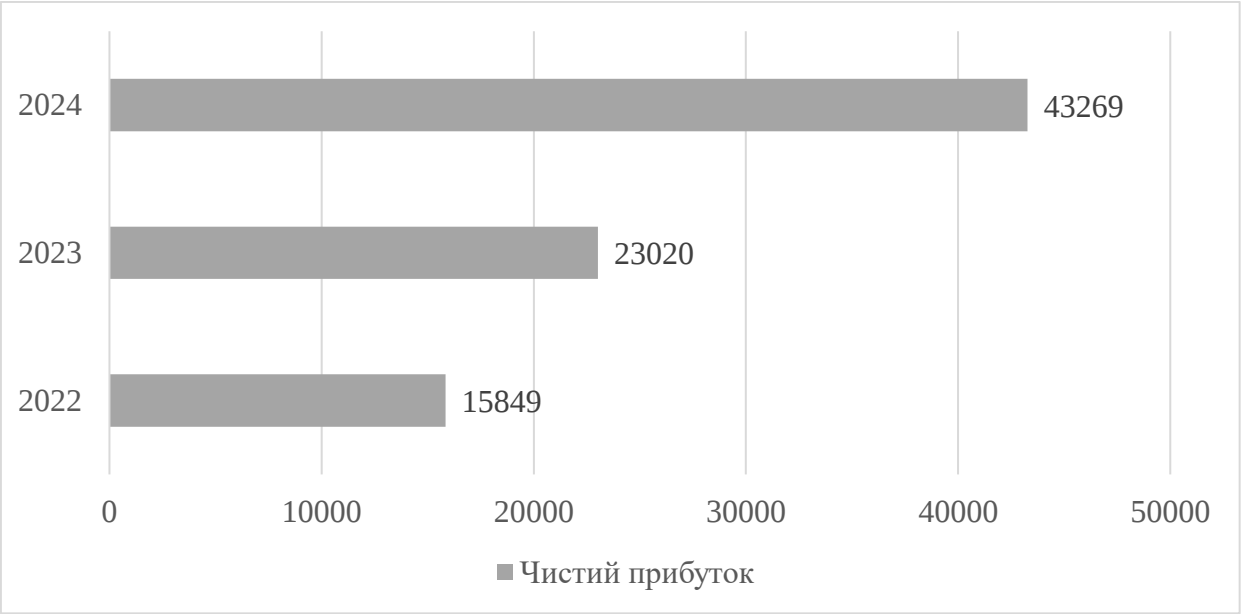


Рис. 2.1. Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «Три Ведмеді»

Для оцінки фінансової стійкості ТОВ «Три ведмеді» доцільно розрахувати ключові фінансові коефіцієнти (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «Три ведмеді»

Показники	Нормативне значення	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022
Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	≥ 0,5	0,32	0,29	0,25	-0,07
Коефіцієнт фінансового левериджу	≤ 1,0	2,16	2,41	3,03	0,87

Показники	Нормативне значення	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,2-0,5$	0,32	0,48	-0,33	-0,65
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\geq 0,1$	0,13	0,17	-0,12	-0,25
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	зниження	0,40	0,41	0,36	-0,04
Показники ліквідності					
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 1,5-2,0$	1,66	1,68	1,10	-0,56
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7-1,0$	1,11	1,21	0,76	-0,35
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2-0,3$	0,28	0,12	0,03	-0,25
Чистий оборотний капітал, тис. грн	> 0	201 997	267 219	65 166	-136 831
Показники ділової активності та рентабельності					
Коефіцієнт оборотності активів	зростання	1,52	1,74	1,59	0,07
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	зростання	5,34	5,15	5,04	-0,30
Коефіцієнт оборотності запасів	зростання	2,98	4,33	4,89	1,91
Рентабельність активів (ROA), %	зростання	2,45	3,28	3,97	1,52
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	зростання	7,76	11,19	16,00	8,24
Z-показник Альтмана	$> 2,9$	2,05	2,12	1,87	-0,18

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [30; 31]

Коефіцієнт автономії знижується: з 0,32 у 2022 році до 0,29 у 2023 році та 0,25 у 2024 році. Це свідчить про зниження фінансової незалежності підприємства та зростання його залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт поточної ліквідності також демонструє негативну динаміку: з 1,66 у 2022 році до 1,68 у 2023 році та 1,10 у 2024 році. Значення цього коефіцієнта у 2024 році близьке до критичного рівня 1,0, що може вказувати на потенційні проблеми з погашенням поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності також знижується: з 1,11 у 2022 році до 1,21 у 2023 році та 0,76 у 2024 році. Значення цього коефіцієнта нижче рекомендованого рівня 1,0 у 2024 році свідчить про можливі проблеми з ліквідністю у короткостроковій перспективі. Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно знизився: з 0,28 у 2022 році до 0,12 у 2023 році та 0,03 у

2024 році. Таке низьке значення у 2024 році вказує на недостатність грошових коштів для покриття поточних зобов'язань, що може створювати ризики для операційної діяльності [18].

Компанія пропонує близько 100 найменувань морозива та заморожених продуктів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Асортимент продукції ТОВ «Три Ведмеді»

Категорія	Бренд	Формат/Вид	Популярні продукти
Морозиво	Три Ведмеді	На паличці	«КАВУН-ПОЛУНИЦЯ», «MYSTIC DRAGON», «POP STICKS» (різні смаки)
	Три Ведмеді	Вафельний стаканчик	«КРЕМ-БРЮЛЕ», «ВАНІЛЬ-ВЕРШКИ», «GALARETKA», «БІЛЕ» ЗІ ЗГУЩЕНИМ МОЛОКОМ
	Три Ведмеді	У п/е пакеті	«GALARETKA», «БІЛЕ» ЗІ ЗГУЩЕНИМ МОЛОКОМ
	Три Ведмеді	Ріжок	«LOVE&CARAMEL», «VANILLA-CREAM & MANGO-PASSION FRUIT», ПЛОМБІР
	Монасо	Глазуроване	«PARADISE» в білому шоколаді, «Манго-суниця-рубі», «Карамель-кунжут», «Cookies», «Арахісова паста», «Лісовий горіх»
Заморожені напівфабрикати	Мішутка	Пельмені	«Троє Поросят», з м'ясом курчат, з м'ясом індички, з м'ясом телятини
	Мішутка	Вареники	З картоплею
	Три Ведмеді	Пельмені	«Ніжні», «Апетитні», з м'ясом курки, з м'ясом курки міні
	Три Ведмеді	Вареники	З картоплею та грибами у вершках, з картоплею та вершками
	Від Шефа	Пельмені	З яловичиною та свининою

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [30; 31]

Організаційна структура ТОВ «Три Ведмеді» є ефективною та відповідає масштабам діяльності компанії (рис. 2.2).

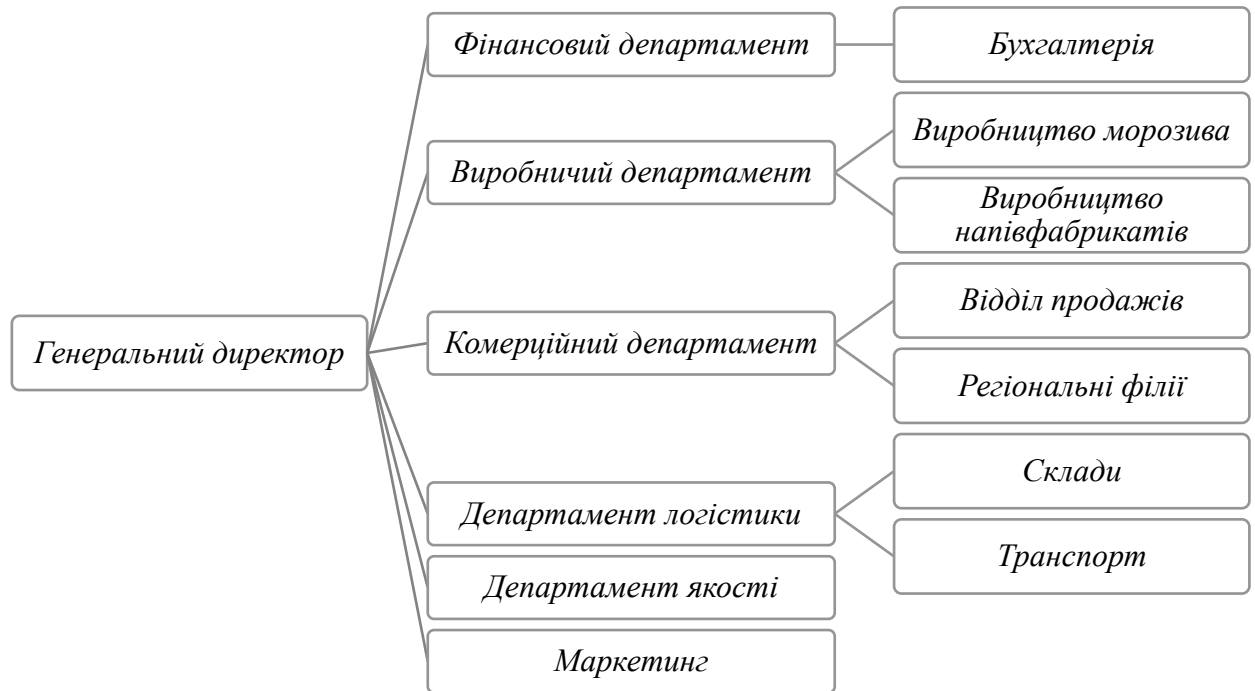


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Три Ведмеді»

На чолі підприємства стоїть генеральний директор Андрій Тищенко, який відповідає за стратегічне планування та управління. Засновник компанії Дмитро Ушмаєв займає посаду президента та впливає на формування довгострокової стратегії розвитку. Згідно з даними за 2024 рік, в компанії працює 560 співробітників, що свідчить про значні масштаби діяльності. Компанія має розгалужену структуру з виробничими потужностями в місті Бердичів та логістичними центрами в різних регіонах України. У 2024 році було завершено будівництво нового холодного складу готової продукції на території заводу в місті Бердичів загальною місткістю на 3500 палетомісць, а також модернізовано обладнання для виробництва популярних форматів морозива у вафельних стаканчиках та пластикових контейнерах, що дозволило значно збільшити виробничі можливості [31].

Серед ключових цінностей компанії, що формують її корпоративну культуру, є комунікація, розсудливість, орієнтація на результат, постійний розвиток, пристрась до справи, сміливість, чесність та оптимізм. Ці цінності

визначають підхід до ведення бізнесу та взаємодії з партнерами і споживачами. Компанія активно розвиває експортний напрямок, що дозволяє диверсифікувати ринки збуту та знижувати залежність від ситуації на внутрішньому ринку. Відкриття ринків Європейського Союзу є важливим досягненням, яке вимагало відповідності продукції жорстким європейським стандартам якості. ТОВ «Три Ведмеді» має всі передумови для подальшого успішного розвитку як на внутрішньому ринку України, так і на міжнародних ринках, оскільки компанія демонструє здатність адаптуватися до мінливих умов, впроваджувати інновації та забезпечувати високу якість продукції, яка відповідає очікуванням споживачів.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Для визначення конкурентоспроможності ТОВ «Три ведмеді» важливо розглянути фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегічний аналіз дозволяє виявити загрози і можливості для подальшого розвитку компанії. Першим етапом дослідження став аналіз конкурентного середовища за методикою п'яти сил Портера, що наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз 5 сил Портера для ТОВ «Три ведмеді»

Сила Портера	Рівень впливу	Ключові фактори
Загроза появи нових конкурентів	Низька	1) Високі бар'єри входження через значні капітальні інвестиції 2) Необхідність дотримання суворих стандартів безпеки харчових продуктів 3) Складність побудови холодного ланцюга поставок та логістики 4) Висока лояльність споживачів до існуючих брендів
Ринкова влада постачальників	Середня	1) Залежність від постачальників молочної сировини, цукру, какао та інших інгредієнтів 2) Сезонні коливання цін та обсягів виробництва в молочній галузі України 3) Можливість диверсифікації джерел сировини та співпраці з різними постачальниками

Сила Портера	Рівень впливу	Ключові фактори
		4) Отримання знижок на великі партії сировини завдяки зростанню обсягів виробництва
Ринкова влада покупців	Середня	1) Висока чутливість споживачів до ціни в масовому сегменті 2) Успішна диференціація продукції 3) Висока якість та наявність сертифікатів підвищують конкурентоспроможність 4) Висока влада покупців у секторі B2B через великі обсяги закупівель
Загроза з боку товарів-замінників	Середня	1) Конкуренція з іншими десертами та солодощами 2) Для заморожених напівфабрикатів - конкуренція з охолодженими продуктами та фастфудом 3) Унікальні характеристики морозива, особливо в літній період 4) Зручність використання заморожених напівфабрикатів
Рівень конкурентної боротьби в галузі	Високий	1) Присутність сильних вітчизняних конкурентів 2) Конкуренція з міжнародними компаніями 3) Ліdersькі позиції ТОВ «Три ведмеді» на ринку 4) Конкуренція за ціною, якістю, асортиментом, інноваціями та каналами дистрибуції

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [30; 31]

Аналіз таблиці 2.5 свідчить про досить сприятливе конкурентне становище підприємства на ринку морозива та заморожених продуктів. Загроза появи нових гравців оцінюється як низька через значні бар'єри входу у галузь: великі початкові капіталовкладення, необхідність створення холодної логістики та дотримання суворих стандартів безпеки харчової продукції. Постачальники та покупці мають середній рівень впливу, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкових умов. Найбільшу загрозу становить високий рівень конкурентної боротьби в галузі, особливо через присутність потужних вітчизняних виробників та міжнародних компаній. Конкуренція відбувається за ціною, якістю, асортиментом та каналами дистрибуції [8].

Важливим компонентом аналізу зовнішнього середовища стало дослідження позицій основних конкурентів, результати якого представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз основних конкурентів ТОВ «Три ведмеді»

Критерій	Три ведмеді	Лімо	Ласунка
Асортимент	Морозиво та заморожені напівфабрикати, фокус на дитяче морозиво.	Преміальне морозиво та фірмові пломбіри.	Масовий сегмент, вафельні стаканчики та імпульсне морозиво.
Ціни	Середній та економ-сегмент.	Середній та преміум-сегмент.	Доступні ціни для масового споживача.
Дистрибуція	Філії у великих містах, сильні позиції в роздрібних мережах.	Західні регіони, система фірмових кіосків.	Столичний регіон, власні точки продажу.
Маркетинг	Акцент на якість продукції та сертифікацію.	Регіональний маркетинг, підтримка локальних подій.	Масштабні національні рекламні кампанії.
Інновації	Міжнародні стандарти якості, розвиток напівфабрикатів.	Оновлення смаків, екологічна упаковка.	Сезонні новинки, експериментальні смаки.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [30; 31]

Аналіз таблиці 2.6 показує відмінності в ринкових стратегіях трьох головних виробників морозива в Україні. ТОВ «Три ведмеді» орієнтується на середній та економ-сегмент, з акцентом на дитяче морозиво та заморожені напівфабрикати. Компанія має сильну дистрибуційну мережу у великих містах. «Лімо» працює переважно в преміум-сегменті, зосереджуючись на західних регіонах та розвиваючи мережу фірмових кіосків. «Ласунка» орієнтована на масового споживача з доступними ціновими пропозиціями та потужною присутністю в столичному регіоні. Основними відмінностями є також підходи до маркетингу: «Три ведмеді» акцентують увагу на якості та сертифікації продукції, «Лімо» підтримує регіональні події, «Ласунка» проводить масштабні національні рекламні кампанії [11].

Зміни у зовнішньому середовищі створюють як ризики, так і нові можливості для ТОВ «Три ведмеді». Військові дії спричинили скорочення внутрішнього ринку, але водночас відкрили перспективи для виходу на європейські ринки. Зростання цін на сировину та енергоносії впливає на собівартість продукції, проте компанія має змогу використовувати ефект масштабу завдяки збільшенню обсягів виробництва. Тренд здорового

харчування змінює споживчі очікування, що потребує розробки нових продуктових ліній з покращеними характеристиками.

Комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища узагальнено в матриці SWOT-аналізу, представлений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «Три ведмеді»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) Тривала присутність на ринку 2) Широкий асортимент продукції 3) Сертифікація за міжнародними стандартами 4) Сертифікат Halal для виходу на мусульманські ринки 5) Розвинена логістична мережа 6) Позитивна репутація бренду	1) Сезонність бізнесу морозива 2) Висока енергоємність виробництва 3) Залежність від імпортного обладнання 4) Значна закредитованість 5) Порівняно невисока присутність у сегменті преміум-продукції 6) Обмежена міжнародна впізнаваність бренду
Можливості	Загрози
1) Розширення експорту до країн ЄС 2) Розвиток нових категорій продукції 3) Впровадження інноваційних технологій виробництва та автоматизації 4) Розвиток електронної комерції та прямих продажів через інтернет 5) Зміцнення позицій в сегменті HoReCa після його відновлення	1) Нестабільна політична та економічна ситуація в Україні, особливо в контексті війни 2) Зростання цін на сировину, енергоносії та логістику 3) Зміна споживчих переваг у бік здорового харчування 4) Посилення конкуренції з боку міжнародних корпорацій, зокрема на ринку ЄС

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [30; 31]

Аналіз таблиці 2.7 свідчить про наявність стратегічних переваг, що формуються завдяки тривалій присутності компанії на ринку, широкому асортименту продукції та наявності міжнародних сертифікатів. Особливу роль відіграє сертифікат Halal, який відкриває доступ до мусульманських ринків збуту. Розвинена логістична мережа дозволяє ефективно покривати територію країни. Серед слабких сторін підприємства варто відзначити сезонність бізнесу морозива, високу залежність від імпортного обладнання та значну закредитованість, що підтверджується даними фінансового аналізу. Також компанія має обмежену присутність у преміальному сегменті та недостатню міжнародну впізнаваність бренду.

Перспективними напрямками розвитку є подальше розширення експорту до країн Європейського Союзу, впровадження автоматизації виробництва та розвиток електронної комерції. Головними загрозами залишаються нестабільна економічна ситуація в Україні через війну, зростання цін на сировину та енергоносії, а також зміна споживчих переваг у напрямку здорового харчування. Високий рівень конкуренції, особливо з боку міжнародних корпорацій, також становить значну загрозу. Поєднання сильних сторін та можливостей формує підґрунтя для розробки стратегії зростання, зокрема через розширення експортних операцій та оновлення асортименту відповідно до сучасних тенденцій ринку.

2.3. Оцінка ефективності існуючої управлінської стратегії ТОВ «Три ведмеді»

Для оцінки ефективності існуючої управлінської стратегії ТОВ «Три ведмеді» необхідно провести комплексний аналіз різних аспектів діяльності підприємства. На основі представлених даних можна зробити висновок, що компанія демонструє позитивну динаміку основних фінансових показників, незважаючи на складні економічні умови. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 77,2% за період 2022-2024 років, досягнувши 1737,9 млн грн. Особливо вражаючим є зростання чистого прибутку на 173% - з 15,8 млн грн у 2022 році до 43,2 млн грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про ефективність обраної стратегії розвитку та здатність менеджменту адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Важливим стратегічним рішенням стало збільшення капітальних інвестицій, що відображається у зростанні вартості необоротних активів на 158,2% та основних засобів на 228,6%. Будівництво нового холодного складу та модернізація виробничого обладнання демонструють орієнтацію компанії на довгострокове зростання та підвищення виробничих потужностей [31].

Водночас аналіз показників фінансової стійкості виявляє певні ризики в управлінській стратегії. Коефіцієнт автономії знизився з 0,32 у 2022 році до 0,25 у 2024 році, що свідчить про зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансового левериджу зріс з 2,16 до 3,03, перевищуючи нормативне значення, що вказує на високий рівень фінансового ризику. Також викликає занепокоєння зниження показників ліквідності: коефіцієнт поточної ліквідності зменшився з 1,66 до 1,10, наближаючись до критичного рівня, а коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,28 до 0,03, що значно нижче нормативного значення. Така ситуація може свідчити про агресивну стратегію фінансування, коли компанія використовує позикові кошти для фінансування довгострокових інвестиційних проектів. Z-показник Альтмана також знизився до 1,87, що вказує на підвищення ризику банкрутства. Керівництву варто переглянути фінансову стратегію для забезпечення більш збалансованої структури капіталу та підвищення рівня ліквідності [30].

Позитивним аспектом управлінської стратегії є диверсифікація продуктового портфеля. Компанія пропонує близько 100 найменувань продукції, включаючи різні категорії морозива та заморожених напівфабрикатів. Наявність декількох торгових марок, таких як «Три Ведмеді», «Мопасо», «Мішутка» та «Від Шефа», дозволяє охопити різні сегменти споживачів. Важливим стратегічним кроком стала сертифікація продукції за міжнародними стандартами, зокрема отримання сертифікату Halal, що дозволило вийти на нові експортні ринки. Відкриття ринків Європейського Союзу у 2022 році також свідчить про ефективність експортної стратегії підприємства. Розширення географії збуту допомагає диверсифікувати ризики та зменшити залежність від ситуації на внутрішньому ринку.

Організаційна структура ТОВ «Три Ведмеді» відповідає масштабам діяльності та забезпечує ефективну координацію різних підрозділів. Зростання кількості працівників на 31,5% за останні три роки свідчить про розширення

діяльності та створення нових робочих місць. Корпоративні цінності, такі як комунікація, розсудливість, орієнтація на результат та постійний розвиток, сприяють формуванню позитивної корпоративної культури. Ефективність стратегії управління персоналом підтверджується зростанням продуктивності праці, оскільки темпи зростання доходу перевищують темпи збільшення кількості працівників. Модернізація виробничих потужностей та інвестиції у розвиток інфраструктури свідчать про далекоглядність стратегії та орієнтацію на довгострокову перспективу [33].

Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера показує, що підприємство займає сильні позиції на ринку. Загроза появи нових конкурентів оцінюється як низька через високі бар'єри входу, а ринкова влада постачальників та покупців має середній рівень впливу. Найбільшу загрозу становить високий рівень конкурентної боротьби з існуючими виробниками, особливо з боку міжнародних компаній. Порівняльний аналіз з основними конкурентами показує, що ТОВ «Три ведмеді» має переваги в широті асортименту та географічному охопленні, але поступається конкурентам у преміальному сегменті. Стратегія позиціонування у середньому та економ-сегментах є обґрунтованою, враховуючи зниження купівельної спроможності населення через економічну кризу [8].

SWOT-аналіз підтверджує наявність значних можливостей для зростання, зокрема через розвиток експорту, впровадження інноваційних технологій та розширення асортименту. Водночас існують серйозні загрози, пов'язані з війною, зростанням цін на сировину та енергоносії, зміною споживчих переваг. Ефективність існуючої управлінської стратегії підтверджується здатністю компанії адаптуватися до складних умов та зберігати позитивну динаміку розвитку. Керівництву рекомендується зосередитися на підвищенні фінансової стійкості, розширенні експортної діяльності, впровадженні інновацій, відповідно до тренду здорового харчування, та розвитку онлайн-каналів збуту.

Висновки до розділу 2

Отже, проведений аналіз діяльності та управлінської стратегії ТОВ «Три ведмеді» свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства в умовах нестабільної економічної ситуації. Компанія демонструє стабільне зростання основних показників: чистий дохід збільшився на 77,2%, досягнувши 1737,9 млн грн, а чистий прибуток зріс на 173% до 43,2 млн грн за період 2022-2024 років. Водночас, спостерігається погіршення показників фінансової стійкості та ліквідності: коефіцієнт автономії знизився до 0,25, коефіцієнт фінансового левериджу зріс до 3,03, а коефіцієнт поточної ліквідності зменшився до 1,10.

Стратегічними перевагами підприємства є диверсифікований асортимент, розгалужена логістична мережа, сертифікація за міжнародними стандартами та розширення експортної діяльності, зокрема на ринки ЄС. Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера виявив низьку загрозу появи нових гравців, середній рівень впливу постачальників та покупців, проте високий рівень конкурентної боротьби в галузі. Порівняно з основними конкурентами – «Лімо» та «Ласунка», ТОВ «Три ведмеді» має сильні позиції у середньому та економ-сегменті, проте потребує посилення присутності у преміальному сегменті.

SWOT-аналіз підтверджує наявність значних можливостей для зростання через розвиток експорту, впровадження інноваційних технологій та розширення асортименту. Основними загрозами залишаються нестабільна економічна ситуація через військові дії, зростання цін на сировину та енергоносії, зміна споживчих переваг у напрямку здорового харчування та посилення міжнародної конкуренції. Ефективність управлінської стратегії підтверджується здатністю компанії адаптуватися до складних умов, зберігаючи позитивну динаміку розвитку, але потребує коригування фінансової політики для забезпечення більш збалансованої структури капіталу та підвищення рівня ліквідності.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТРИ ВЕДМЕДІ»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управлінської стратегії підприємства

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Три ведмеді» можна виділити кілька ключових напрямів удосконалення управлінської стратегії.

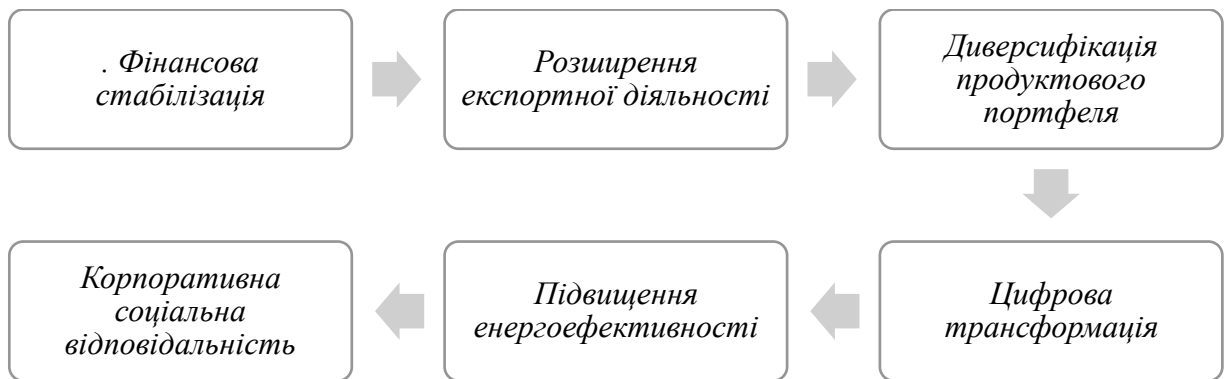


Рис. 3.1. Напрямки удосконалення управлінської стратегії

Перш за все, необхідно звернути увагу на фінансову стійкість підприємства, оскільки показники демонструють негативну динаміку. Коефіцієнт автономії знизився з 0,32 до 0,25, що свідчить про зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування. Така ситуація створює додаткові ризики для компанії в умовах нестабільної економічної ситуації. Для виправлення цього становища доцільно розробити програму фінансової стабілізації, яка передбачатиме поступове зменшення частки позикового капіталу. Це можна зробити шляхом реінвестування прибутку, оптимізації запасів та дебіторської заборгованості, а також перегляду інвестиційної політики з фокусом на проекти з коротшим терміном окупності. Особливу увагу варто приділити підвищенню показників ліквідності, зокрема коефіцієнт поточної ліквідності необхідно збільшити до безпечного рівня не менше 1,5, а абсолютної ліквідності – до 0,2 [25].

Другим напрямом удосконалення управлінської стратегії є розширення експортної діяльності. Компанія вже зробила важливі кроки у цьому напрямку, отримавши сертифікат Halal та розпочавши поставки до країн Європейського Союзу. Проте існує значний потенціал для збільшення обсягів експорту. Доцільно розробити детальну експортну стратегію з визначенням пріоритетних ринків та адаптацією продукції до специфічних потреб споживачів різних країн. Варто провести маркетингові дослідження на цільових зарубіжних ринках для визначення споживчих переваг та конкурентного середовища. На основі отриманих даних можна розробити спеціальні продуктові лінійки для експорту, які враховуватимуть смакові та культурні особливості різних регіонів. Також необхідно активізувати участь у міжнародних виставках та ярмарках харчової промисловості для підвищення впізнаваності бренду серед потенційних партнерів та дистриб'юторів [12].

Третім стратегічним напрямом удосконалення є диверсифікація продуктового портфеля з урахуванням сучасних тенденцій здорового харчування. Аналіз споживчих трендів показує зростання попиту на продукти з покращеними характеристиками: без цукру, з натуральними інгредієнтами, з підвищеним вмістом білка, зі зниженим вмістом жиру, рослинного походження тощо. Створення інноваційних продуктових ліній, орієнтованих на здорове харчування, дозволить компанії залучити нові сегменти споживачів та підвищити маржинальність продажів. Особливу увагу варто приділити розробці продуктів для преміального сегменту, де компанія має порівняно слабкі позиції. Це можуть бути лінійки морозива з екзотичними смаками, органічними інгредієнтами, незвичайними текстурами або оригінальними форматами подачі. Для заморожених напівфабрикатів перспективним напрямком є створення продуктів, що відповідають концепції «чистої етикетки» – без штучних добавок та консервантів [4].

Четвертий напрям удосконалення стосується цифрової трансформації бізнесу та розвитку електронної комерції. В умовах зміни споживчої поведінки та зростання онлайн-продажів харчових продуктів важливо розвивати власні

канали електронної комерції. Доцільно створити сучасний інтернет-магазин з можливістю доставки заморожених продуктів відповідно до вимог холодного ланцюга. Також варто розглянути співпрацю з популярними сервісами доставки продуктів та маркетплейсами. Крім того, цифрова трансформація має охопити внутрішні бізнес-процеси компанії: впровадження CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, автоматизація виробництва та логістики, використання аналітичних інструментів для прогнозування продажів та оптимізації запасів. Це дозволить підвищити ефективність операційної діяльності та зменшити витрати.

П'ятим стратегічним напрямом є підвищення енергоефективності виробництва для зниження собівартості продукції. В умовах зростання цін на енергоносії цей аспект набуває особливого значення. Доцільно розробити комплексну програму енергозбереження, яка передбачатиме модернізацію обладнання, оптимізацію режимів роботи холодильних систем, використання енергоефективних технологій та можливо встановлення власних джерел відновлюваної енергії. Також варто впровадити систему енергетичного менеджменту відповідно до міжнародного стандарту ISO 50001, що дозволить систематично відстежувати та контролювати енергоспоживання. Зменшення енергоємності виробництва не лише знизить операційні витрати, але й сприятиме формуванню екологічно відповідального іміджу компанії [29].

Шостим напрямом удосконалення управлінської стратегії є розвиток корпоративної соціальної відповідальності та екологічних ініціатив. Сучасні споживачі все більше звертають увагу на етичні аспекти діяльності виробників та вплив їхньої продукції на довкілля. Доцільно розробити стратегію корпоративної соціальної відповідальності, яка включатиме перехід на екологічну упаковку, скорочення харчових відходів, зменшення вуглецевого сліду виробництва, підтримку місцевих громад та благодійні проекти. Також варто розглянути можливість впровадження принципів циркулярної економіки у виробничі процеси, забезпечуючи переробку та повторне використання матеріалів. Комунікація екологічних ініціатив компанії до

споживачів через маркування продукції та інформаційні кампанії сприятиме формуванню позитивного іміджу бренду та підвищенню лояльності клієнтів.

3.2. Розробка пропозицій щодо оптимізації управлінської стратегії ТОВ «Три ведмеді»

Для оптимізації управлінської стратегії ТОВ «Три ведмеді» необхідно впровадити комплекс заходів, що охоплюватимуть різні аспекти діяльності підприємства (рис. 3.1).

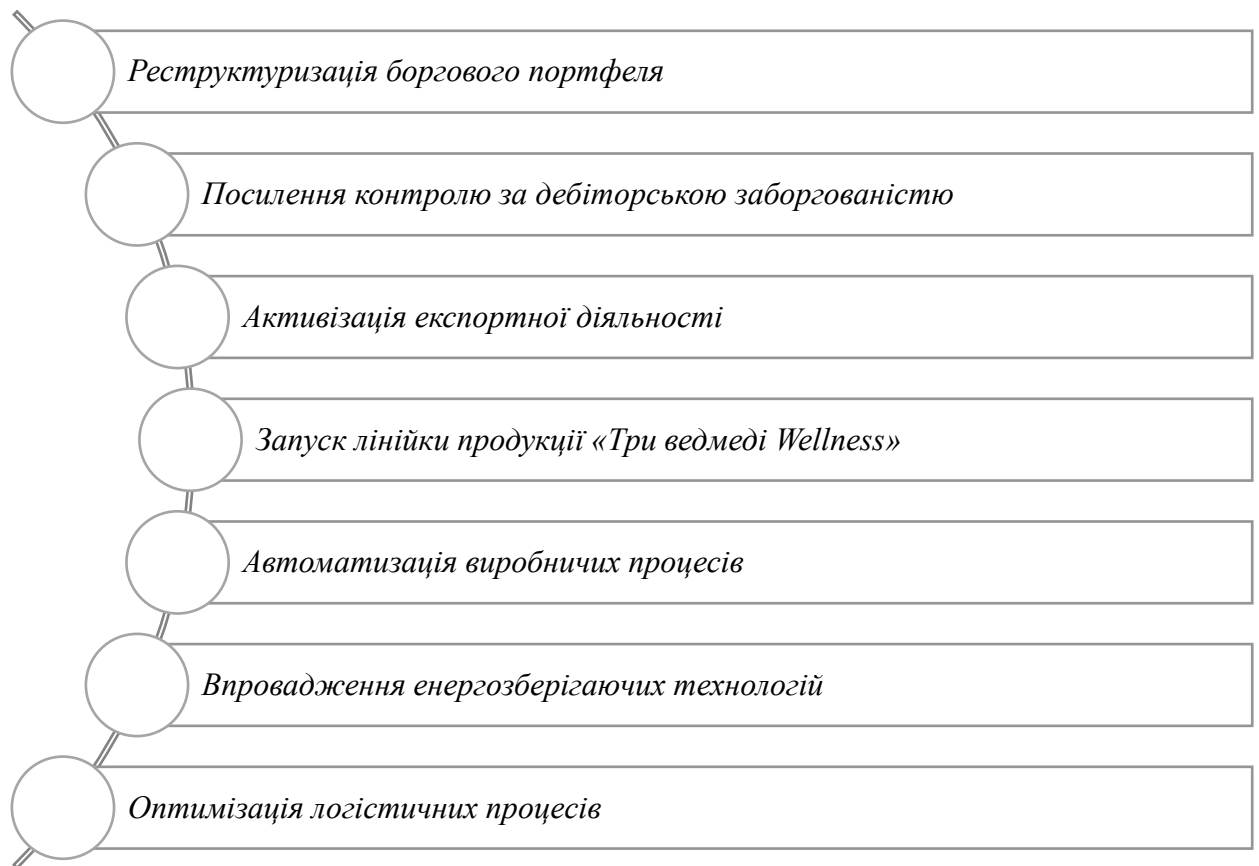


Рис. 3.2. Пропозиції щодо оптимізації управлінської стратегії

Насамперед варто зосередитись на подоланні проблем з фінансовою стійкістю, які були виявлені під час аналізу. Погіршення показників ліквідності та зростання фінансового левериджу до 3,03 створює загрози для стабільного функціонування компанії. Пропонується провести реструктуризацію боргового портфеля шляхом переведення частини

короткострокових кредитів у довгострокові зобов'язання для зменшення поточного фінансового навантаження. Доцільно також розглянути можливість залучення додаткового капіталу від існуючих власників або пошуку стратегічного інвестора, що дозволить збалансувати структуру джерел фінансування. Важливим кроком має стати перегляд політики управління оборотними активами, зокрема запровадження більш жорсткого контролю за дебіторською заборгованістю через встановлення кредитних лімітів для дистриб'юторів та впровадження системи знижок за дострокову оплату. Бажано сформувати резервний фонд ліквідності в розмірі 10-15% від поточних зобов'язань для підвищення фінансової стабільності підприємства.

Зважаючи на успішний досвід виходу на ринки Європейського Союзу, пропонується активізувати експортну діяльність компанії. Доцільно створити окремий відділ експортного розвитку, який зосередиться на пошуку нових ринків збуту та налагодженні партнерських відносин із закордонними дистриб'юторами. Необхідно розробити адаптовані маркетингові стратегії для кожного цільового ринку з урахуванням локальних особливостей споживчих переваг та конкурентного середовища [14]. Особливу увагу варто приділити розробці продуктових інновацій, орієнтованих на експортні ринки, зокрема створенню морозива з екзотичними смаками для європейських споживачів та халяльної продукції для мусульманських країн. Пропонується також запровадити систему моніторингу митних бар'єрів та регуляторних вимог на зарубіжних ринках для оперативного реагування на зміни у законодавстві. Для просування продукції за кордоном варто активно використовувати міжнародні виставки харчової промисловості та каталоги експортерів, розміщувати інформацію на багатомовному корпоративному сайті [7].

Аналіз ринкових тенденцій свідчить про зростання попиту на здорові та функціональні продукти харчування. Для задоволення цих потреб пропонується розробити нову лінійку продукції «Три ведмеді Wellness», яка включатиме морозиво без цукру, з високим вмістом білка, з натуральними підсолоджувачами та рослинними інгредієнтами. Доцільно також розширити

асортимент заморожених напівфабрикатів, додавши вегетаріанські та безглютенові варіанти популярних продуктів. Для преміального сегменту варто створити серію крафтового морозива з унікальними рецептурами та екологічною упаковкою. Забезпечення інноваційного розвитку потребуватиме посилення дослідницького відділу та співпраці з харчовими технологами. Пропонується запровадити систему збору та аналізу споживчих відгуків для швидкого реагування на зміни вподобань цільової аудиторії та вдосконалення продуктів. Важливим аспектом успішного впровадження інновацій буде також розробка ефективної комунікаційної стратегії для інформування споживачів про корисні властивості нової продукції.

Зважаючи на зростання собівартості виробництва через підвищення цін на сировину та енергоносії, пропонується запровадити комплексну програму оптимізації виробничих процесів. Основними напрямками цієї програми мають стати автоматизація виробничих ліній, впровадження енергозберігаючих технологій та перехід на альтернативні джерела енергії. Зокрема, доцільно встановити сонячні панелі на дахах виробничих приміщень для часткового забезпечення енергетичних потреб підприємства. Оптимізація логістичних процесів через впровадження системи GPS-моніторингу транспорту та використання програмного забезпечення для планування оптимальних маршрутів доставки дозволить зменшити транспортні витрати. Важливим елементом програми має стати також впровадження системи ощадливого виробництва (lean production) для мінімізації відходів та непродуктивних витрат. Пропонується провести аудит постачальників та переглянути умови контрактів для отримання більш вигідних цін на сировину через збільшення обсягів закупівель та довгострокові контракти [3].

Для підвищення конкурентоспроможності продукції та формування позитивного іміджу бренду пропонується впровадити сучасні маркетингові інструменти та цифрові технології. Доцільно розробити стратегію омніканального маркетингу, яка передбачатиме інтеграцію офлайн та онлайн каналів комунікації зі споживачами. Важливим елементом цієї стратегії має

стати створення корпоративного інтернет-магазину з можливістю доставки продукції безпосередньо споживачам з дотриманням вимог холодного ланцюга. Для підвищення впізнаваності бренду пропонується запустити масштабну рекламну кампанію з акцентом на якість продукції, використання натуральних інгредієнтів та відповідність міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів. Розробка мобільного додатку для програми лояльності дозволить збирати дані про вподобання споживачів та формувати персоналізовані пропозиції, а також залучати клієнтів через гейміфікацію та спеціальні акції [33].

Важливим аспектом оптимізації управлінської стратегії має стати впровадження сучасних підходів до управління персоналом та розвитку корпоративної культури. Пропонується розробити програму розвитку талантів, яка включатиме систему оцінки ефективності роботи, індивідуальні плани кар'єрного зростання та навчальні програми для підвищення кваліфікації працівників. Впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання, пов'язаної з досягненням ключових показників ефективності, сприятиме підвищенню мотивації персоналу. Для зміцнення корпоративної культури та покращення комунікації між підрозділами доцільно запровадити регулярні стратегічні сесії для обговорення цілей компанії та шляхів їх досягнення. Особливу увагу варто приділити розвитку лідерських якостей керівників середньої ланки через проведення тренінгів та коучингових сесій [29].

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Для визначення доцільності запропонованих заходів щодо оптимізації управлінської стратегії ТОВ «Три ведмеді» необхідно провести оцінку їх економічної ефективності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Економічна ефективність запропонованих заходів для ТОВ «Три ведмеді»

Напрямок оптимізації стратегії	Необхідні інвестиції, млн грн	Економічний ефект, млн грн/рік	Термін окупності, місяців
Оптимізація фінансової структури	-	11,9	-
Активізація експортної діяльності	15,0	18,7	10
Розробка нової лінійки продукції	28,0	34,8	10-12
Оптимізація виробничих процесів	65,0	41,85	19
Впровадження цифрових технологій	18,0	19,6	11
Розвиток персоналу та корпоративної культури	5,5	21,9-26,3	3
Загалом	131,5	113,9-118,3	~13

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [30; 31]

Початковою точкою для розрахунків стали фінансові показники підприємства за 2024 рік, зокрема чистий дохід від реалізації продукції у розмірі 1737,9 млн грн та чистий прибуток 43,3 млн грн. Згідно з даними аналітичного відділу компанії, впровадження заходів з реструктуризації боргового портфеля та оптимізації управління оборотними активами дозволить зменшити фінансові витрати на обслуговування позикового капіталу приблизно на 15%. Враховуючи, що фінансові витрати у 2024 році становили близько 58 млн грн, економія складе приблизно 8,7 млн грн щорічно. Крім того, підвищення коефіцієнтів ліквідності до нормативних значень зменшить ризики штрафних санкцій та втрат через несвоєчасне виконання зобов'язань перед контрагентами, що оцінюється у додаткові 3,2 млн грн економії. Загальний економічний ефект від оптимізації фінансової структури може скласти близько 11,9 млн грн на рік.

Активізація експортної діяльності потребуватиме додаткових інвестицій у розмірі 15 млн грн на створення відділу експортного розвитку, адаптацію продукції до вимог зарубіжних ринків та сертифікацію. Проте, згідно з прогнозами маркетингового відділу, розширення географії продажів

дозволить збільшити експортну виручку з поточних 156 млн грн до 312 млн грн протягом наступних двох років. При середній рентабельності експортних продажів на рівні 12%, додатковий прибуток від експорту складе близько 18,7 млн грн щорічно. Таким чином, інвестиції в розвиток експортного напрямку окупляться за 10 місяців. Крім прямого економічного ефекту, диверсифікація ринків збуту зменшить залежність від нестабільної ситуації на внутрішньому ринку, що підвищить загальну стійкість бізнесу. Експорт також дозволить розподілити постійні витрати на більший обсяг продукції, знижуючи собівартість одиниці продукції приблизно на 3-5%.

Розробка нової лінійки продукції «Три ведмеді Wellness» та розширення асортименту заморожених напівфабрикатів потребуватиме капітальних вкладень у розмірі 28 млн грн на дослідницькі роботи, закупівлю нового обладнання та маркетингове просування. Однак рентабельність нової продукції очікується на рівні 18-22%, що значно вище середньої рентабельності поточного асортименту (12-15%). За прогнозами, обсяг продажів нової лінійки може скласти до 10% від загального доходу компанії вже у перший рік після запуску, тобто близько 173,8 млн грн. При середній рентабельності 20% це забезпечить додатковий прибуток у розмірі 34,8 млн грн щорічно. Окрім прямого фінансового ефекту, інноваційні продукти сприятимуть зміцненню іміджу бренду та залученню нових категорій споживачів, зокрема тих, хто дотримується принципів здорового харчування. Термін окупності інвестицій у розробку нової продуктової лінійки оцінюється у 10-12 місяців.

Запровадження комплексної програми оптимізації виробничих процесів вимагатиме значних інвестицій, близько 65 млн грн, на автоматизацію виробничих ліній, встановлення енергозберігаючого обладнання та альтернативних джерел енергії. Проте економічний ефект від цих заходів буде суттєвим та довготривалим. Автоматизація дозволить зменшити витрати на оплату праці приблизно на 12%, що при фонді оплати праці 180 млн грн складе економію у 21,6 млн грн щорічно. Енергозберігаючі технології та

встановлення сонячних панелей зменшать витрати на електроенергію на 25% (з поточних 45 млн грн до 33,75 млн грн), забезпечуючи щорічну економію 11,25 млн грн. Оптимізація логістичних процесів зменшить транспортні витрати на 15%, що складе додаткові 9 млн грн економії. Загальний економічний ефект від оптимізації виробничих процесів оцінюється у 41,85 млн грн щорічно, що забезпечить окупність інвестицій за 19 місяців.

Впровадження сучасних маркетингових інструментів та цифрових технологій потребуватиме вкладень у розмірі 18 млн грн на створення інтернет-магазину, розробку мобільного додатку, запуск рекламної кампанії та впровадження CRM-системи. За прогнозами, ці заходи дозволять збільшити загальний обсяг продажів на 8% у перший рік після впровадження, що складе додаткові 139 млн грн доходу. При середній рентабельності продажів 8,5% це забезпечить зростання прибутку на 11,8 млн грн щорічно. Крім того, впровадження системи аналітики клієнтських даних дозволить підвищити ефективність маркетингових витрат на 15%, що при бюджеті маркетингу 52 млн грн забезпечить економію 7,8 млн грн. Загальний економічний ефект оцінюється у 19,6 млн грн щорічно, що забезпечить окупність інвестицій за 11 місяців [15].

Програма розвитку персоналу та вдосконалення корпоративної культури вимагатиме вкладень у розмірі 5,5 млн грн на навчальні програми, тренінги, коучингові сесії та заходи з розвитку команди. Економічний ефект від цих інвестицій складніше оцінити кількісно, проте згідно з дослідженнями в галузі управління персоналом, подібні програми дозволяють підвищити продуктивність праці на 12-15%. Для ТОВ «Три ведмеді» з 560 працівниками та доходом 1737,9 млн грн це означає потенційне зростання виручки на 208-260 млн грн без збільшення кількості персоналу. При середній рентабельності 8,5% додатковий прибуток складе 17,7-22,1 млн грн щорічно. Крім того, покращення корпоративної культури зменшить плинність кадрів з поточних 15% до 8%, що знизить витрати на підбір та навчання нових співробітників

приблизно на 4,2 млн грн на рік. Загальний економічний ефект оцінюється у 21,9-26,3 млн грн щорічно, забезпечуючи окупність інвестицій за 3 місяці.

Сукупний економічний ефект від запропонованих заходів оцінюється у 113,9-118,3 млн грн щорічно, що дозволить збільшити чистий прибуток ТОВ «Три ведмеді» з поточних 43,3 млн грн до 156,9-161,3 млн грн, тобто майже в 3,7 рази. Загальна сума необхідних інвестицій складає 131,5 млн грн, що забезпечує середній термін окупності близько 13 місяців. Такі показники свідчать про високу економічну ефективність запропонованих заходів та доцільність їх впровадження для оптимізації управлінської стратегії підприємства та забезпечення його сталого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

Отже, проведене дослідження управлінської стратегії ТОВ «Три ведмеді» дозволило визначити шість ключових напрямів удосконалення: зміцнення фінансової стійкості підприємства, розширення експортної діяльності, диверсифікація продуктового портфеля з урахуванням тенденцій здорового харчування, цифрова трансформація бізнесу та розвиток електронної комерції, підвищення енергоефективності виробництва та розвиток корпоративної соціальної відповідальності. На основі цих напрямів було розроблено конкретні пропозиції щодо оптимізації управлінської стратегії, які передбачають реструктуризацію боргового портфеля, створення відділу експортного розвитку, запуск інноваційної лінійки продукції «Три ведмеді Wellness», впровадження енергозберігаючих технологій, розробку омніканальної маркетингової стратегії та програми розвитку персоналу.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів свідчить про їх високу доцільність. Сукупний економічний ефект оцінюється у 113,9-118,3 млн грн щорічно, що дозволить збільшити чистий прибуток підприємства майже в 3,7 рази – з нинішніх 43,3 млн грн до 156,9-161,3 млн грн. Загальна

сума необхідних інвестицій складає 131,5 млн грн із середнім терміном окупності близько 13 місяців, що є високим показником інвестиційної привабливості запропонованих рішень. Особливо перспективними з точки зору економічної ефективності виявилися заходи з розвитку персоналу та вдосконалення корпоративної культури, які мають найкоротший термін окупності (3 місяці) та забезпечують суттєве зростання продуктивності праці.

Впровадження розроблених пропозицій дозволить ТОВ «Три ведмеді» не лише подолати наявні проблеми з фінансовою стійкістю, але й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Диверсифікація ринків збуту, розширення асортименту та оптимізація виробничих процесів підвищать конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Особливу цінність становить комплексність запропонованого підходу, який охоплює фінансові, маркетингові, виробничі та кадрові аспекти діяльності компанії, забезпечуючи синергетичний ефект від взаємодії різних стратегічних ініціатив.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних та практичних аспектів формування управлінської стратегії підприємства дозволило сформулювати важливі висновки щодо її сутності, методологічних підходів до розробки та шляхів удосконалення. У роботі було встановлено, що управлінська стратегія є фундаментальним елементом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації, який визначає загальний вектор розвитку та принципи прийняття управлінських рішень. Стратегічне управління не обмежується створенням документу чи плану, а передбачає формування цілісної системи заходів, які охоплюють усі аспекти діяльності підприємства та забезпечують його адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

Теоретичний аналіз показав, що ефективна управлінська стратегія формується на основі глибокого вивчення ринкових тенденцій, конкурентного середовища, потреб споживачів та внутрішнього потенціалу підприємства. Вона має відповідати місії організації, узгоджуватися з функціональними стратегіями та підкріплюватися достатніми ресурсами. Залежно від масштабу та спрямованості стратегії можуть бути корпоративними, бізнес-стратегіями або функціональними, а за характером дій - стратегіями зростання, стабілізації або скорочення. В сучасних умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набувають інноваційні стратегії розвитку, соціально відповідальний бізнес та впровадження принципів сталого розвитку.

Дослідження методологічних підходів до формування управлінської стратегії виявило різноманіття концепцій та інструментів стратегічного аналізу. Системний підхід розглядає підприємство як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, ситуаційний - враховує специфіку конкретних умов діяльності, процесний - забезпечує послідовність етапів стратегічного планування, цільовий - зосереджується на чіткому визначенні цілей, а інтеграційний - забезпечує узгодженість різних аспектів діяльності. Сучасні

концепції стратегічного управління, такі як теорія конкурентних переваг Портера, концепція ключових компетенцій, теорія динамічних здібностей, стратегія блакитного океану та концепція сталого розвитку, пропонують різні фокуси та інструменти для забезпечення довгострокового успіху організації.

Аналіз діяльності ТОВ «Три ведмеді» показав, що компанія є одним із лідерів на українському ринку морозива та заморожених продуктів, з широким асортиментом продукції та розвиненою дистрибуційною мережею. Підприємство демонструє позитивну динаміку основних фінансових показників: за період 2022-2024 років чистий дохід від реалізації збільшився на 77,2% до 1737,9 млн грн, а чистий прибуток зріс на 173% до 43,3 млн грн. Значні інвестиції у модернізацію виробництва та розширення потужностей свідчать про орієнтацію на довгострокове зростання. Водночас були виявлені проблеми з фінансовою стійкістю: зниження коефіцієнта автономії до 0,25, зростання фінансового левериджу до 3,03 та погіршення показників ліквідності.

Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Три ведмеді» за допомогою моделі п'яти сил Портера виявила низьку загрозу появи нових гравців, середній рівень впливу постачальників та покупців, але високий рівень конкурентної боротьби в галузі. SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони підприємства (тривала присутність на ринку, широкий асортимент, міжнародні сертифікати, розвинена логістика), слабкі сторони (сезонність бізнесу, висока енергоємність, залежність від імпортного обладнання, значна закрeditованість), можливості (розширення експорту, розвиток нових категорій продукції, впровадження інноваційних технологій) та загрози (нестабільна політична та економічна ситуація, зростання цін на сировину, зміна споживчих переваг).

На основі проведеного аналізу були визначені шість ключових напрямів удосконалення управлінської стратегії ТОВ «Три ведмеді»: зміцнення фінансової стійкості, розширення експортної діяльності, диверсифікація продуктового портфеля з урахуванням тенденцій здорового харчування,

цифрова трансформація бізнесу, підвищення енергоефективності виробництва та розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Для кожного напрямку були розроблені конкретні пропозиції, які передбачають реструктуризацію боргового портфеля, створення відділу експортного розвитку, запуск інноваційної лінійки продукції, впровадження енергозберігаючих технологій, розробку омніканальної маркетингової стратегії та програми розвитку персоналу [33].

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підтвердила їх високу доцільність. Сукупний економічний ефект оцінюється у 113,9-118,3 млн грн щорічно, що дозволить збільшити чистий прибуток підприємства майже в 3,7 рази - з 43,3 млн грн до 156,9-161,3 млн грн. Загальна сума необхідних інвестицій складає 131,5 млн грн із середнім терміном окупності близько 13 місяців. Особливо перспективними виявилися заходи з розвитку персоналу та вдосконалення корпоративної культури, які мають найкоротший термін окупності та забезпечують суттєве зростання продуктивності праці.

Отже, результати дослідження демонструють, що розробка та впровадження ефективної управлінської стратегії є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в сучасних умовах. Запропоновані рекомендації щодо удосконалення управлінської стратегії ТОВ «Три ведмеді» мають комплексний характер, охоплюючи фінансові, маркетингові, виробничі та кадрові аспекти діяльності, що дозволить досягти синергетичного ефекту та забезпечити довгострокове зростання компанії навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошин С. Ю. Фінансовий моніторинг суб'єктів підприємницької діяльності. Міжнародне економічне співробітництво: аналіз стану, реалії і проблеми. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-363-0-37> (дата звернення: 19.05.2025).
2. Бойчук І. В. Вплив комплексу маркетингу на діяльність підприємства в умовах конкуренції. Herald of Lviv university of trade and economics economic sciences. 2020. № 60. С. 68–74. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-11> (дата звернення: 18.05.2025).
3. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. № 21. С. 31–34. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5> (дата звернення: 19.05.2025).
4. Вибір управлінської стратегії. Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/26572/> (дата звернення: 19.05.2025).
5. Гаврилюк І. Роль міжнародного маркетингу у світовому підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-83> (дата звернення: 18.05.2025).
6. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV : станом на 28 лют. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 19.05.2025).
7. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення: 19.05.2025).
8. Григорова З. В., Мудрієвська Ю. О. Конкурентне середовище: складові та вплив на діяльність підприємства. Технологія і техніка друкарства. 2010. № 2(28). С. 126–130. URL: [https://doi.org/10.20535/2077-7264.2\(28\).2010.56257](https://doi.org/10.20535/2077-7264.2(28).2010.56257) (дата звернення: 18.05.2025).
9. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2023.

№ 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71> (дата звернення: 19.05.2025).

10. Губський О. Роль і значення моделі «4р» у становленні та розвитку маркетингу й маркетингової освіти. Вісник науки та освіти. 2024. № 9(27). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-9\(27\)-712-724](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-9(27)-712-724) (дата звернення: 18.05.2025).

11. Дергалюк Б. В., Малюта Д. О. Ефективна маркетингова політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності. Efektyvna ekonomika. 2022. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.13> (дата звернення: 18.05.2025).

12. Дронова Т. С. Маркетингова діагностика продуктового портфелю підприємства. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2023. № 3(82). С. 90–96. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.3.12> (дата звернення: 18.05.2025).

13. Жижко К. В. Оцінка репутаційних та фінансових ризиків підприємств України в умовах воєнного стану. Електронний журнал "Ефективна економіка". 2025. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.51> (дата звернення: 19.05.2025).

14. Жук О. Інноваційна маркетингова діяльність як передумова успішного бізнесу. Modern engineering and innovative technologies. 2019. № 21-02. С. 108–114. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-21-02-060> (дата звернення: 18.05.2025).

15. Зозульов О. В., Царьова Т. О. Маркетингова діяльність в контексті фундаментальних змін. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2023. № 24. С. 99–103. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.24.2022.274833> (дата звернення: 18.05.2025).

16. Кириленко О. Оптимізація визначення категорії «фінансові ризики». Молодий вчений. 2024. № 1 (125). С. 114–120. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-23> (дата звернення: 19.05.2025).

17. Ковальчук В. Г., Шопіна А. М., Пономарьова А. Ю. Удосконалення стратегічного управління підприємством. Фінансовий простір. 2020. № 1(37). С. 67–76. URL: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201559](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201559) (дата звернення: 19.05.2025).
18. Коненко В. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства. Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions. 2021. С. 307–314. URL: <https://doi.org/10.46299/isg.2021.mono.econ.ii-307-314> (дата звернення: 19.05.2025).
19. Крючко Л. С., Причина Н. С. Процес впровадження цифрового маркетингу в діяльність підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.89> (дата звернення: 18.05.2025).
20. Ліпич Л. Цифрова бізнес-стратегія підприємства та її компоненти. Економічний форум. 2023. Т. 1, № 2. С. 98–108. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-14> (дата звернення: 19.05.2025).
21. М'ячин В. Г., Митрофанов В. Ю. Методи інтегральної оцінки ризиків підприємства. Міжнародне економічне співробітництво: аналіз стану, реалії і проблеми. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-363-0-15> (дата звернення: 19.05.2025).
22. Макалюк І., Кривда О., Лайкова А. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73> (дата звернення: 19.05.2025).
23. Марусяк Н. Л. Фінансові ризики та їх вплив на фінансовий стан підприємства. Efektyvna ekonomika. 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.39> (дата звернення: 19.05.2025).
24. Марусяк Н. Л., Рачинський М. А. Фінансовий стан підприємства та його оцінка. Efektyvna ekonomika. 2023. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.46> (дата звернення: 19.05.2025).

25. Немченко В. В., Зеленьак В. В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. *Food industry economics*. 2015. Т. 7, № 4. URL: <https://doi.org/10.15673/2312-847x.4/2015.56863> (дата звернення: 19.05.2025).
26. Пилипенко О. С. Аналіз інноваційних ризиків у маркетинговій діяльності підприємств. Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку в контексті євроінтеграції України. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-323-4-22> (дата звернення: 19.05.2025).
27. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (дата звернення: 19.05.2025).
28. Скорнякова Ю., Мордвинов К. Фінансові результати діяльності підприємства: принципи обліку та облікова політика. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-9> (дата звернення: 19.05.2025).
29. Сльозко Т. Управлінський облік чи управлінська стратегія?. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2006. № 2. С. 49–54.
30. ТОВ ТРИ ВЕДМЕДІ. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/31450478> (дата звернення: 19.05.2025).
31. Три ведмеді. Головна. URL: <https://3bears.ua/> (дата звернення: 19.05.2025).
32. Ціпцюра О. Ю. Особливості просування продукту під час воєнного стану: фінансовий аналіз. *Економіка України під час війни: проблеми і перспективи відновлення*. 2022. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-273-2-19> (дата звернення: 19.05.2025).
33. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44–50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06> (дата звернення: 19.05.2025).

ДОДАТКИ

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТРИ ВЕДМЕДІ"
М. КИЇВ, ВУЛ. ЗРОШУВАЛЬНА, БУД. 7
(ТОВ "ТРИ ВЕДМЕДІ")

Код за ЄДРПОУ: [31450478](#)

Дата звіту	03.03.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Лещенко Світлана Іванівна
КАТОТТГ	ЦА800000000000210193
Кількість працівників	560

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	53.00	82.00
первісна вартість	1001	664.00	839.00
накопичена амортизація	1002	611.00	757.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 757.00	30 999.00
Основні засоби	1010	104 253.00	318 722.00
первісна вартість	1011	497 934.00	771 545.00
знос	1012	393 681.00	452 823.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	9 305.00	9 305.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	59 915.00	
Усього за розділом I	1095	178 283.00	359 108.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	183 334.00	224 849.00
Виробничі запаси	1101	148 131.00	175 838.00
Незавершене виробництво	1102	679.00	1 377.00
Готова продукція	1103	26 877.00	30 099.00
Товари	1104	7 646.00	17 535.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	264 723.00	345 085.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	46 705.00	55 773.00
з бюджетом	1135	3 828.00	12 540.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	311.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	54 605.00	73 334.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	48 384.00	20 267.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	48 384.00	20 267.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	601 579.00	731 848.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	779 862.00	1 090 956.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	170 000.00	170 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	70 572.00	70 572.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-13 983.00	29 903.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	226 589.00	270 475.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	19 589.00	78 860.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	133 936.00	74 939.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	153 525.00	153 799.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	240 000.00	482 850.00
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	17 198.00	33 448.00
товари, роботи, послуги	1615	116 929.00	129 959.00
розрахунками з бюджетом	1620	13.00	234.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	3.00	6 882.00
за одержаними авансами	1635	184.00	542.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	2 905.00	4 551.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	22 516.00	8 216.00
Усього за розділом III	1695	399 748.00	666 682.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	779 862.00	1 090 956.00

Додаток Б

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 737 912.00	1 361 215.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 098 690.00	796 120.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	639 222.00	565 095.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	141 051.00	31 968.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	79 647.00	56 384.00
Витрати на збут	2150	489 326.00	369 917.00
Інші операційні витрати	2180	47 542.00	33 089.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	163 758.00	137 673.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	3 599.00	8 740.00
Інші доходи	2240		30.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	112 737.00	83 294.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		32 644.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	54 620.00	30 505.00