МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконав: студент 4 курсу, 431 групи спеціальності 073 «Менеджмент»
НАЗАРЕНКО Олександр Юрійович
Керівник: к.е.н., професор
ПОДЗІГУН Світлана Миколаївна

Умань - 2026

ЗМІСТ

ВСТУП **3**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ **6**

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ **12**

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА **32**

ВИСНОВКИ **46**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **49**

ДОДАТКИ **52**

ВСТУП

В умовах розвитку економіки та посилення конкурентної боротьби ефективне функціонування підприємств значною мірою залежить від здатності керівництва формувати та реалізовувати ефективну систему стратегічного управління. Постійні зміни ринкового середовища, цифровізація економіки, розвиток інноваційних технологій та зростання рівня конкуренції потребують від підприємств швидкої адаптації до нових умов функціонування та впровадження сучасних підходів до управління.

Особливого значення в таких умовах набуває стратегічний менеджмент, який дозволяє підприємству визначати довгострокові напрями розвитку, формувати конкурентні переваги, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стабільність діяльності у перспективі. Саме стратегічне управління забезпечує можливість своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища, прогнозування ризиків та прийняття ефективних управлінських рішень.

Ефективна система стратегічного менеджменту дозволяє підприємству не лише підтримувати власні конкурентні позиції, а й забезпечувати розвиток виробничої, фінансової, кадрової та маркетингової діяльності. Водночас недостатня увага до стратегічного планування та контролю може призводити до погіршення фінансових результатів, зниження рівня конкурентоспроможності та втрати ринкових позицій.

Суттєвий внесок у розвиток теоретичних та практичних засад стратегічного менеджменту зробили такі зарубіжні науковці, як І. Ансофф [1], М. Портер [14; 15], Ф. Котлер [9], А. Томпсон і А. Стрікленд [19]. У працях зазначених авторів розкрито сутність стратегічного менеджменту, визначено підходи до формування стратегій розвитку підприємства, досліджено механізми формування конкурентних переваг та особливості стратегічного управління в умовах конкурентного середовища [1; 9; 14; 15; 19].

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах залишаються актуальними, оскільки сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільністю зовнішнього середовища та необхідністю постійного вдосконалення системи управління підприємством.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві, аналіз ефективності системи стратегічного управління та розробка напрямів її вдосконалення в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети у роботі було визначено та вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади стратегічного менеджменту підприємства;
- визначити сутність, функції та принципи стратегічного управління;
- проаналізувати основні методи стратегічного аналізу;
- здійснити аналіз фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити особливості стратегічного управління діяльністю підприємства;
- проаналізувати конкурентне середовище підприємства;
- визначити проблеми та перспективи розвитку системи стратегічного управління;
- розробити напрями вдосконалення системи управління розвитком підприємства.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного управління діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві.

Базою дослідження є ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: метод аналізу і синтезу, абстрактно-логічний метод, метод порівняння, статистичний метод, метод економічного аналізу, системно-

структурний підхід, графічний і табличний методи, SWOT-аналіз, а також метод узагальнення для формування висновків дослідження.

Інформаційну основу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційна фінансова звітність ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», матеріали офіційного сайту підприємства та інші інформаційні джерела.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління підприємством. Запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення ефективності управління діяльністю підприємства, зміцнення його конкурентних позицій, покращення фінансових результатів та забезпечення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Стратегічний менеджмент є ключовим елементом сучасної системи управління підприємством, що забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність та адаптацію до змін зовнішнього середовища. В умовах глобалізації та нестабільності економіки саме стратегічне управління дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни, але й формувати власну траєкторію розвитку [22, 24].

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення сутності стратегічного менеджменту. Так, І. Ансофф розглядає стратегічний менеджмент як процес прийняття управлінських рішень щодо встановлення цілей підприємства та визначення напрямів їх досягнення. М. Портер акцентує увагу на конкурентних перевагах, визначаючи стратегічний менеджмент як засіб формування унікальної позиції підприємства на ринку [1, 14].

Більш узагальнене визначення надає Ф. Котлер, який трактує стратегічний менеджмент як процес аналізу, планування, реалізації та контролю заходів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації [9].

З метою узагальнення підходів до визначення поняття стратегічного менеджменту доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення стратегічного менеджменту

Автор	Визначення	Ключовий акцент
І. Ансофф	Процес визначення цілей і напрямів розвитку підприємства	Орієнтація на довгострокові цілі
М. Портер	Формування конкурентних переваг підприємства	Конкурентна позиція
Ф. Котлер	Аналіз, планування, реалізація та контроль діяльності	Комплексність управління
А. Томпсон, А. Стрікленд	Безперервний процес створення та реалізації стратегії	Динамічність

* Систематизовано автором на основі [1, 9, 14, 19]

Порівняльний аналіз свідчить, що різні автори по-різному акцентують увагу на окремих аспектах стратегічного менеджменту, однак усі підходи об’єднує орієнтація на довгостроковий розвиток підприємства. Відмінності полягають насамперед у ступені деталізації управлінського процесу та у визначенні ключових факторів успіху: одні автори надають перевагу плануванню, інші - конкурентній боротьбі або адаптивності [1, 14, 19].

На основі узагальнення наукових підходів доцільно визначити стратегічний менеджмент як комплексну систему управління підприємством, що включає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, формування цілей, розробку та реалізацію стратегій, а також контроль за їх виконанням. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій підприємства із зовнішніми умовами та ефективно використовувати його потенціал.

Важливим аспектом теоретичного обґрунтування стратегічного менеджменту є визначення його основних характеристик та класифікацій. Зокрема, стратегії підприємства можуть класифікуватися за рівнями управління (корпоративна, бізнес-стратегія, функціональна), за напрямами розвитку (зростання, стабілізація, скорочення), а також за характером конкурентної поведінки (лідерство за витратами, диференціація, фокусування за М. Портером).

Історично розвиток стратегічного менеджменту пройшов кілька етапів: від довгострокового планування у 1950 - 1960-х роках до сучасних концепцій стратегічного мислення та гнучкого управління.

Сучасні тенденції пов’язані з цифровізацією бізнесу, впровадженням інновацій та орієнтацією на сталий розвиток [22, 25, 27].

Окрему увагу слід приділити методичним підходам до стратегічного аналізу, які забезпечують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень.

Застосування зазначених методів дозволяє сформувати цілісне уявлення про стан підприємства та його позиції на ринку. Водночас слід зазначити, що

жоден із методів не є універсальним, тому їх доцільно використовувати у комплексі.

Таблиця 1.2

Основні методи стратегічного аналізу

Метод	Характеристика	Призначення
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Комплексна оцінка
PEST-аналіз	Аналіз макросередовища	Виявлення зовнішніх факторів
Модель 5 сил Портера	Аналіз конкурентного середовища	Оцінка рівня конкуренції
BCG-матриця	Оцінка портфеля бізнесів	Прийняття стратегічних рішень

* Систематизовано автором на основі [14, 15,19]

Додатково слід зазначити, що у процесі дослідження нами виявлено необхідність більш глибокого розкриття методичних засад стратегічного менеджменту, зокрема через призму сучасних підходів до формування стратегій підприємства. У цьому контексті важливим є поєднання класичних інструментів стратегічного аналізу з новітніми управлінськими концепціями, такими як стратегічна гнучкість, адаптивне управління та орієнтація на інновації.

З огляду на це, доцільно доповнити характеристику стратегічного менеджменту розглядом його функціонального змісту.

Таблиця 1.3

Основні функції стратегічного менеджменту

Функція	Зміст	Значення
Планування	Визначення місії, цілей та стратегій	Формує напрям розвитку
Організація	Розподіл ресурсів і повноважень	Забезпечує реалізацію стратегії
Мотивація	Стимулювання персоналу	Підвищує ефективність
Контроль	Оцінка результатів діяльності	Дає можливість коригування

* Систематизовано автором на основі [13, 20, 22]

Наведені функції підтверджують, що стратегічний менеджмент є не лише аналітичним, але й практично орієнтованим процесом, який охоплює всі рівні управління підприємством. У цьому контексті нами обґрунтовується доцільність інтеграції стратегічного та оперативного управління, оскільки лише їх узгодженість дозволяє досягти поставлених цілей.

Крім того, важливим аспектом є оцінка нормативно-правової бази, що регулює діяльність підприємств в Україні. Нами встановлено, що чинне законодавство, зокрема Цивільний кодекс України, Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», створює загальні умови для здійснення господарської діяльності підприємств, однак не містить чітких механізмів впровадження стратегічного менеджменту [16, 21].

Важливо підкреслити, що ефективність стратегічного менеджменту значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення [23, 25, 27]. Саме тому нами обґрунтовується необхідність використання сучасних інформаційних систем та аналітичних інструментів, які дозволяють підвищити точність оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища.

Узагальнюючи викладене, можемо зробити висновок, що стратегічний менеджмент слід розглядати як інтегровану систему управління, яка поєднує аналітичні, організаційні та контрольні функції. Його впровадження забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та формування передумов для сталого розвитку.

Додатково нами встановлено, що важливим елементом теоретичного обґрунтування стратегічного менеджменту є визначення його місця в загальній системі управління підприємством.

Стратегічне управління не функціонує ізольовано, а тісно пов’язане з іншими видами управлінської діяльності - оперативним, тактичним, фінансовим, інноваційним. Саме така інтеграція забезпечує узгодженість цілей і дій на всіх рівнях управління. У цьому контексті доцільно розглянути співвідношення стратегічного та оперативного управління.

Як видно з таблиці 1.4, стратегічне управління орієнтоване на майбутнє підприємства, тоді як оперативне - на забезпечення його поточної діяльності. Водночас нами обґрунтовується, що ефективне функціонування підприємства можливе лише за умови узгодженості цих двох рівнів управління, оскільки стратегічні рішення повинні реалізовуватися через конкретні оперативні дії.

Таблиця 1.4

Порівняння стратегічного та оперативного управління

Ознака	Стратегічне управління	Оперативне управління
Горизонт планування	Довгостроковий	Короткостроковий
Основна мета	Розвиток і конкурентоспроможність	Поточна ефективність
Рівень управління	Вищий	Середній і нижчий
Характер рішень	Нестандартний	Стандартний

* Систематизовано автором на основі [19, 22]

Окрім цього, у процесі дослідження нами визначено, що значну роль у стратегічному менеджменті відіграє формування стратегічного мислення керівників. Саме здатність бачити перспективу, аналізувати тенденції розвитку ринку та приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності є ключовою передумовою успішного впровадження стратегії.

Необхідно також підкреслити, що стратегічний менеджмент передбачає врахування ризиків, які можуть виникати в процесі діяльності підприємства. Нами встановлено, що ризики можуть мати як зовнішній (економічні кризи, зміни законодавства, конкуренція), так і внутрішній характер (неефективне управління, обмежені ресурси). У зв’язку з цим важливим є застосування методів ризик-менеджменту як складової стратегічного управління.

Важливим напрямом сучасних досліджень є також питання сталого розвитку підприємств. Нами обґрунтовано, що стратегічний менеджмент має враховувати не лише економічні, але й соціальні та екологічні аспекти діяльності. Це відповідає концепції ESG (Environmental, Social, Governance), яка набуває все більшого поширення у світовій практиці [26, 27, 29].

Крім того, слід зазначити, що в умовах цифрової трансформації економіки стратегічний менеджмент зазнає суттєвих змін. Використання

цифрових технологій дозволяє підприємствам підвищувати ефективність аналізу, покращувати якість управлінських рішень та швидше адаптуватися до змін середовища. У цьому контексті нами підкреслюється доцільність впровадження цифрових платформ, систем бізнес-аналітики та автоматизованих систем управління [24, 25, 27].

Таким чином, проведене теоретичне дослідження дозволяє зробити висновок, що стратегічний менеджмент є складною, багаторівневою та динамічною системою управління, яка інтегрує різні функції, підходи та інструменти. Його ефективне застосування є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його сталого розвитку в умовах сучасної економіки.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ»

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» є одним із провідних фармацевтичних підприємств України, діяльність якого спрямована на виробництво лікарських засобів, розвиток інноваційних фармацевтичних технологій та забезпечення населення якісною медичною продукцією. Підприємство займає важливі позиції на вітчизняному фармацевтичному ринку та характеризується значними масштабами господарської діяльності, високим рівнем виробничого потенціалу та активним впровадженням сучасних управлінських підходів [3,4].

В умовах посилення конкуренції, нестабільності економічного середовища та постійних змін у фармацевтичній галузі особливого значення для підприємства набуває ефективне стратегічне управління.

Саме стратегічне управління забезпечує адаптацію підприємства до зовнішніх змін, формування довгострокових конкурентних переваг та підтримання стабільного розвитку підприємства [14; 19; 22].

Для оцінки ефективності стратегічного управління ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» доцільно проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників підприємства за 2021 - 2025 роки.

Проведений аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про те, що протягом 2021 - 2024 років підприємство демонструвало позитивну динаміку розвитку. Зокрема, дохід підприємства зріс з 4 396 770 тис. грн у 2021 році до 6 875 780 тис. грн у 2024 році.

Це свідчить про ефективність стратегічних рішень у сфері збуту продукції, розвитку ринкових позицій та розширення виробничої діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість персоналу, осіб	1 085	1 152	1 223	1 411	1 407
Дохід, тис. грн	4 396 770	5 247 192	6 969 207	6 875 780	4 251 230
Чистий прибуток, тис. грн	117 735	553 814	1 392 883	656 791	-1 035 957
Активи, тис. грн	4 990 228	5 492 958	6 669 108	8 124 203	6 695 609
Власний капітал, тис. грн	2 691 107	3 239 124	4 628 124	5 004 802	3 452 322
Поточні зобов'язання, тис. грн	575 735	794 968	851 847	1 932 084	2 101 476

* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» (додатки А-Д)

Разом із тим у 2025 році спостерігається суттєве скорочення доходу до 4 251 230 тис. грн, що може бути пов'язано з погіршенням ринкової кон'юнктури, посиленням конкуренції та негативним впливом зовнішніх економічних факторів. Особливої уваги потребує динаміка чистого прибутку підприємства. Якщо у 2023 році підприємство отримало 1 392 883 тис. грн чистого прибутку, то вже у 2025 році діяльність підприємства стала збитковою, а розмір чистого збитку склав 1 035 957 тис. грн. Це свідчить про суттєве погіршення фінансових результатів та необхідність удосконалення стратегічного управління підприємством.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки чисельності персоналу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Рік	Кількість персоналу, осіб	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
2021	1 085	-	100,0
2022	1 152	+67	106,2
2023	1 223	+71	106,2
2024	1 411	+188	115,4
2025	1 407	-4	99,7

* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» (додатки А-Д)

Кадровий потенціал є одним із ключових елементів стратегічного розвитку підприємства, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію стратегічних цілей та ефективність господарської діяльності.

Проведений аналіз показує, що протягом 2021- 2024 років підприємство активно нарощувало кадровий потенціал. Найбільше зростання чисельності персоналу спостерігалося у 2024 році, коли кількість працівників збільшилася на 188 осіб.

Збільшення чисельності персоналу свідчить про розширення діяльності підприємства, розвиток виробництва та активну реалізацію стратегічних напрямів розвитку [4, 22]. Водночас у 2025 році спостерігається незначне скорочення персоналу, що може бути пов’язано з оптимізацією витрат підприємства в умовах погіршення фінансових результатів.

Для оцінки ефективності стратегічного управління важливе значення має аналіз фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.3

Аналіз структури капіталу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Власний капітал, тис. грн	2 691 107	3 239 124	4 628 124	5 004 802	3 452 322
Довгострокові зобов’язання, тис. грн	1 723 386	1 458 866	1 189 137	1 187 317	1 141 811
Поточні зобов’язання, тис. грн	575 735	794 968	851 847	1 932 084	2 101 476
Коефіцієнт автономії, %	53,93	58,97	69,40	61,60	51,56
Коефіцієнт заборгованості, %	11,54	14,47	12,77	23,78	31,39

* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» (додатки А-Д)

Результати аналізу свідчать про достатньо високий рівень фінансової автономії підприємства протягом досліджуваного періоду. Значна частка

власного капіталу у структурі джерел фінансування позитивно характеризує фінансову стійкість підприємства.

Для оцінки ефективності стратегічного управління важливим є аналіз показників рентабельності діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельність активів (ROA), %	2,36	10,08	20,89	8,08	-23,18
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	4,47	18,70	35,43	13,64	-36,71

* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» (додатки А-Д)

У 2021 - 2024 роках підприємство демонструвало високий рівень прибутковості діяльності. Найкращі показники рентабельності були зафіксовані у 2023 році, коли рентабельність власного капіталу становила 35,43 %.

Разом із тим у 2025 році всі показники рентабельності набули від’ємного значення, що свідчить про суттєве погіршення ефективності діяльності підприємства та необхідність перегляду стратегічних напрямів розвитку.

Важливим елементом стратегічного управління підприємством є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Саме оцінка факторів зовнішнього середовища дозволяє підприємству формувати ефективну стратегію розвитку, своєчасно реагувати на зміни ринку та забезпечувати підтримання конкурентних позицій.

Для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» стратегічне середовище характеризується високим рівнем конкуренції, постійними змінами у сфері державного регулювання фармацевтичної галузі, значним впливом валютних ризиків та високими вимогами до якості продукції [3, 17].

У сучасних умовах діяльність фармацевтичних підприємств значною мірою залежить від: рівня платоспроможності населення; державної політики у

сфері охорони здоров'я; вартості сировини та логістичних витрат; інноваційного розвитку галузі;темпів розвитку фармацевтичного ринку.

Таблиця 2.6

Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на стратегічне управління ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Фактор зовнішнього середовища	Характер впливу	Вплив на діяльність підприємства
Посилення конкуренції на фармацевтичному ринку	Негативний	Зростання рівня конкуренції на фармацевтичному ринку України призводить до необхідності постійного вдосконалення продукції, розширення асортименту лікарських засобів та підвищення ефективності маркетингової діяльності. Для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» посилення конкуренції створює ризик втрати частини ринку та потребує значних витрат на підтримання конкурентних переваг.
Розвиток фармацевтичних технологій	Позитивний	Активний розвиток сучасних фармацевтичних технологій створює можливості для підвищення якості продукції, удосконалення виробничих процесів та впровадження інноваційних лікарських засобів. Для підприємства це є важливим фактором зміцнення конкурентних позицій та підвищення ефективності стратегічного розвитку.
Зростання вартості сировини	Негативний	Підвищення цін на фармацевтичну сировину та допоміжні матеріали призводить до збільшення собівартості продукції та зниження рівня прибутковості діяльності підприємства. В умовах високої залежності фармацевтичної галузі від імпортної сировини цей фактор має значний негативний вплив на фінансові результати підприємства.
Державне регулювання фармацевтичної галузі	Подвійний	Державне регулювання фармацевтичного ринку має як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства. З одного боку, контроль якості продукції та регулювання ринку сприяють формуванню стабільного конкурентного середовища. З іншого боку, посилення вимог до сертифікації продукції, ліцензування та ціноутворення може призводити до збільшення витрат підприємства та ускладнення господарської діяльності.
Зростання попиту на лікарські засоби	Позитивний	Підвищення попиту на фармацевтичну продукцію створює сприятливі умови для збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства. Для ПрАТ

		«Фармацевтична фірма «Дарниця» це є важливим фактором зростання доходу, розширення ринку збуту та підвищення ефективності діяльності.

Продовження Таблиці 2.6

Валютні коливання	Негативний	Оскільки значна частина фармацевтичної сировини та окремих компонентів закуповується за кордоном, валютні коливання негативно впливають на витрати підприємства. Зростання валютного курсу призводить до підвищення вартості імпортної сировини, збільшення виробничих витрат та зниження рівня фінансової стабільності підприємства.

* Складено автором на основі офіційної інформації ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», матеріалів фармацевтичного ринку та нормативно-правових джерел [3, 4, 17]

Проведений аналіз факторів зовнішнього середовища свідчить про те, що стратегічне управління ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» значною мірою залежить від впливу зовнішніх економічних, технологічних та ринкових факторів. Найбільший негативний вплив на діяльність підприємства мають валютні коливання, зростання вартості сировини та посилення конкуренції на фармацевтичному ринку [14, 17].

Разом із тим розвиток фармацевтичних і цифрових технологій, а також зростання попиту на лікарські засоби створюють сприятливі умови для подальшого стратегічного розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку [3, 4, 22].

Важливим елементом стратегічного управління підприємством є аналіз конкурентного середовища, оскільки саме рівень конкуренції визначає необхідність формування довгострокових конкурентних переваг, удосконалення продукції та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Фармацевтичний ринок України характеризується високим рівнем конкуренції, значною кількістю виробників лікарських засобів, активним розвитком інноваційних технологій та постійним оновленням асортименту продукції. У таких умовах для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» важливого значення набуває ефективне стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства.

Основними конкурентами підприємства на фармацевтичному ринку України є:

- ПрАТ «Фармак»;
- Корпорація «Артеріум»;
- АТ «Київмедпрепарат»;
- ПрАТ «Лекхім»;
- ПрАТ «Борщагівський ХФЗ».

Таблиця 2.7

Основні конкуренти ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» та характеристика їх конкурентних позицій

Підприємство	Основна спеціалізація	Причини конкурентної позиції	Вплив на конкурентне середовище ПрАТ «Дарниця»
ПрАТ «Фармак»	Виробництво рецептурних та безрецептурних лікарських засобів, інноваційних препаратів	Підприємство є одним із найбільших виробників лікарських засобів в Україні, активно інвестує у науково-дослідну діяльність, модернізацію виробництва та розвиток міжнародного співробітництва. Має високий рівень автоматизації виробничих процесів та широкий асортимент продукції.	Створює високий рівень конкуренції у сегменті сучасних фармацевтичних препаратів та інноваційної продукції. Конкурує з ПрАТ «Дарниця» за частку внутрішнього ринку та споживачів.
Корпорація «Артеріум»	Виробництво антибактеріальних препаратів, кардіологічних та рецептурних лікарських засобів	Компанія має розвинену виробничу базу, активно працює у сфері медичних інновацій та підтримує високий рівень якості продукції. Значна увага приділяється розвитку власних брендів та розширенню асортименту продукції.	Посилює конкуренцію у сфері рецептурних лікарських засобів та антибіотиків. Формує додатковий тиск на ринок через активну маркетингову політику та розширення присутності у фармацевтичному секторі.
ПрАТ «Лекхім»	Виробництво генеричних лікарських засобів та експорт фармацевтичної продукції	Підприємство активно розвиває експортний напрям діяльності, має широку мережу партнерських зв’язків та значний асортимент продукції. Значна частина	Конкурує з ПрАТ «Дарниця» у сегменті генеричних препаратів та створює конкуренцію за експортні ринки збуту фармацевтичної

		продукції орієнтована як на внутрішній, так і на зовнішній ринок.	продукції.

Продовження Таблиці 2.7

АТ «Київмедпрепарат»	Виробництво антибактеріальних та лікарських препаратів	Підприємство має тривалий досвід функціонування на фармацевтичному ринку України, стабільні виробничі потужності та спеціалізується на виробництві окремих груп лікарських засобів.	Формує конкуренцію у вузьких сегментах фармацевтичного ринку, насамперед у сфері антибактеріальних препаратів та продукції медичного призначення.
ПрАТ «Борщагівський ХФЗ»	Виробництво лікарських препаратів та медичної продукції	Підприємство характеризується стабільними позиціями на ринку, значним асортиментом продукції та розвиненою системою реалізації лікарських засобів.	Конкурує з ПрАТ «Дарниця» у сфері масового виробництва лікарських засобів та підтримує високий рівень конкуренції на внутрішньому ринку.
ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»	Виробництво широкого асортименту лікарських засобів	Підприємство має значний виробничий потенціал, сучасні технології виробництва, високий рівень впізнаваності бренду та стабільні позиції на фармацевтичному ринку України. Активно впроваджує сучасні підходи до стратегічного управління та розвитку виробництва.	

*Складено автором на основі офіційної інформації підприємств та матеріалів фармацевтичного ринку [3, 4]

Проведений аналіз конкурентного середовища свідчить про те, що ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» функціонує в умовах висококонкурентного ринку, де основними факторами конкурентоспроможності є якість продукції, інноваційний розвиток, рівень технологічного забезпечення виробництва та ефективність стратегічного управління.

Найбільший конкурентний тиск на підприємство здійснюють великі українські фармацевтичні компанії, які мають значний виробничий потенціал, широкий асортимент продукції та активно інвестують у розвиток сучасних технологій виробництва.

Разом із тим ПрАТ «Дарниця» має низку суттєвих конкурентних переваг, серед яких високий рівень впізнаваності бренду, значні масштаби виробництва, ефективна система збуту та використання сучасних виробничих технологій. Це дозволяє підприємству підтримувати стабільні позиції на фармацевтичному ринку України навіть в умовах посилення конкуренції.

Для фармацевтичної галузі ефективність виробничих процесів має особливе значення, оскільки саме від рівня організації виробництва залежить якість продукції, конкурентоспроможність підприємства та його фінансові результати.

Стратегічне управління виробничою діяльністю підприємства спрямоване на: - забезпечення стабільності виробничого процесу;

- підвищення ефективності використання ресурсів;
- модернізацію виробничих потужностей;
- підтримання високого рівня якості продукції;
- впровадження сучасних технологій виробництва.

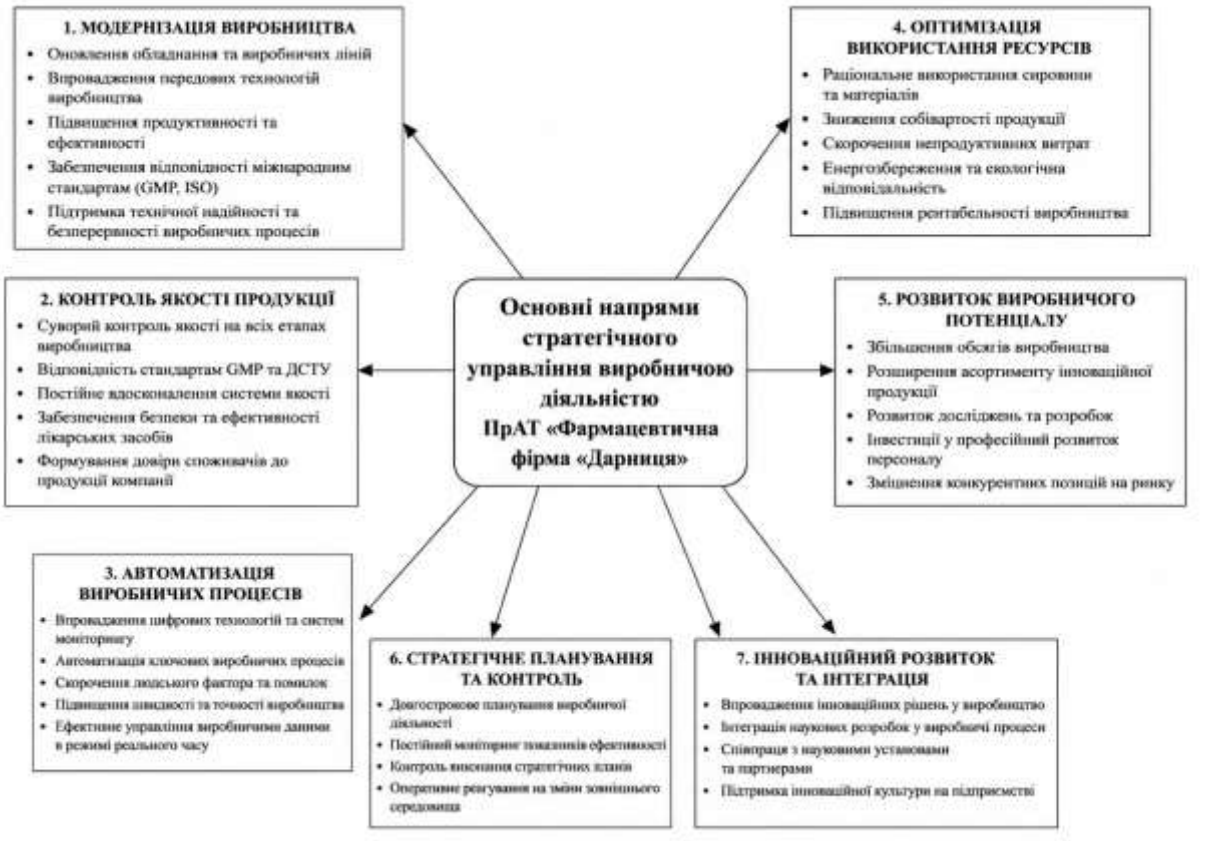


Рис. 2.1. Основні напрями стратегічного управління ПрАТ «Дарниця»

Проведений аналіз свідчить про те, що підприємство активно реалізує стратегію технологічного розвитку та модернізації виробничих процесів. Для ПрАТ «Дарниця» це є важливою умовою підтримання конкурентних позицій на фармацевтичному ринку та забезпечення високої якості продукції.

Особливого значення для підприємства набуває система контролю якості продукції, оскільки фармацевтична галузь характеризується високими вимогами до безпечності та ефективності лікарських засобів.

Разом із тим погіршення фінансових результатів у 2025 році може негативно впливати на можливості підприємства щодо реалізації масштабних інвестиційних програм та модернізації виробництва.

Фінансова стійкість є одним із ключових показників ефективності стратегічного управління підприємством, оскільки саме вона визначає здатність підприємства підтримувати стабільність діяльності в довгостроковій перспективі.

Для оцінки стратегічного управління фінансовою стійкістю доцільно проаналізувати динаміку власного капіталу, зобов'язань та показників фінансової автономії підприємства.

Таблиця 2.8

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Власний капітал, тис. грн	2 691 107	3 239 124	4 628 124	5 004 802	3 452 322
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	1 723 386	1 458 866	1 189 137	1 187 317	1 141 811
Поточні зобов'язання, тис. грн	575 735	794 968	851 847	1 932 084	2 101 476
Коефіцієнт автономії, %	53,93	58,97	69,40	61,60	51,56

* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» (додатки А-Д)

Проведений аналіз показує, що протягом 2021- 2024 років підприємство мало достатньо високий рівень фінансової стійкості. Найкращі показники були зафіксовані у 2023 році, коли коефіцієнт автономії становив 69,40 %, а власний капітал перевищив 4,6 млрд грн.

Високий рівень фінансової автономії свідчить про значну частку власного капіталу у структурі джерел фінансування підприємства та відносно невисоку залежність від зовнішніх кредиторів.

Разом із тим у 2025 році відбулося суттєве погіршення показників фінансової стійкості. Зокрема, власний капітал скоротився більш ніж на 1,5 млрд грн, а обсяг поточних зобов'язань зріс до 2 101 476 тис. грн. Основною причиною такого погіршення стало отримання значного чистого збитку підприємством у 2025 році.

Погіршення структури капіталу свідчить про необхідність посилення стратегічного контролю за фінансовими результатами діяльності підприємства та удосконалення системи фінансового планування.

Ефективне управління ліквідністю є важливою складовою системи стратегічного управління підприємством, оскільки саме ліквідність визначає здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання.

Таблиця 2.9

Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	585,04	432,08	476,87	248,31	198,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	467,59	301,75	362,53	173,94	138,55
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	37,74	13,93	22,64	7,52	30,97
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	217 271	110 700	192 840	70 313	637 077

* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» (додатки А-Д)

Результати аналізу свідчать про те, що підприємство протягом досліджуваного періоду підтримувало достатньо високий рівень ліквідності. Навіть у 2025 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 198,04 %, що перевищує нормативне значення.

Разом із тим у 2024- 2025 роках спостерігається тенденція до погіршення показників поточної та швидкої ліквідності, що пов'язано зі значним зростанням поточних зобов'язань підприємства.

Позитивною тенденцією є суттєве збільшення обсягу грошових коштів у 2025 році до 637 077 тис. грн, що дозволило підприємству підтримувати достатній рівень абсолютної ліквідності навіть в умовах збиткової діяльності.



Рис. 2.2. Сильні та слабкі сторони стратегічного управління ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Проведений аналіз свідчить про те, що ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» має значний потенціал для подальшого розвитку та підтримання конкурентних позицій на фармацевтичному ринку України.

Разом із тим погіршення фінансових результатів у 2025 році, зростання фінансового навантаження та посилення конкуренції свідчать про необхідність удосконалення стратегічного управління підприємством та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

Для поглиблення аналізу стратегічного управління ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» доцільно оцінити взаємозв'язок між доходом, прибутковістю, структурою капіталу, ліквідністю та кадровим потенціалом підприємства. Саме ці показники дають змогу зрозуміти, наскільки ефективно підприємство реалізує свою стратегію розвитку та як змінюється його фінансово-економічний стан у динаміці.

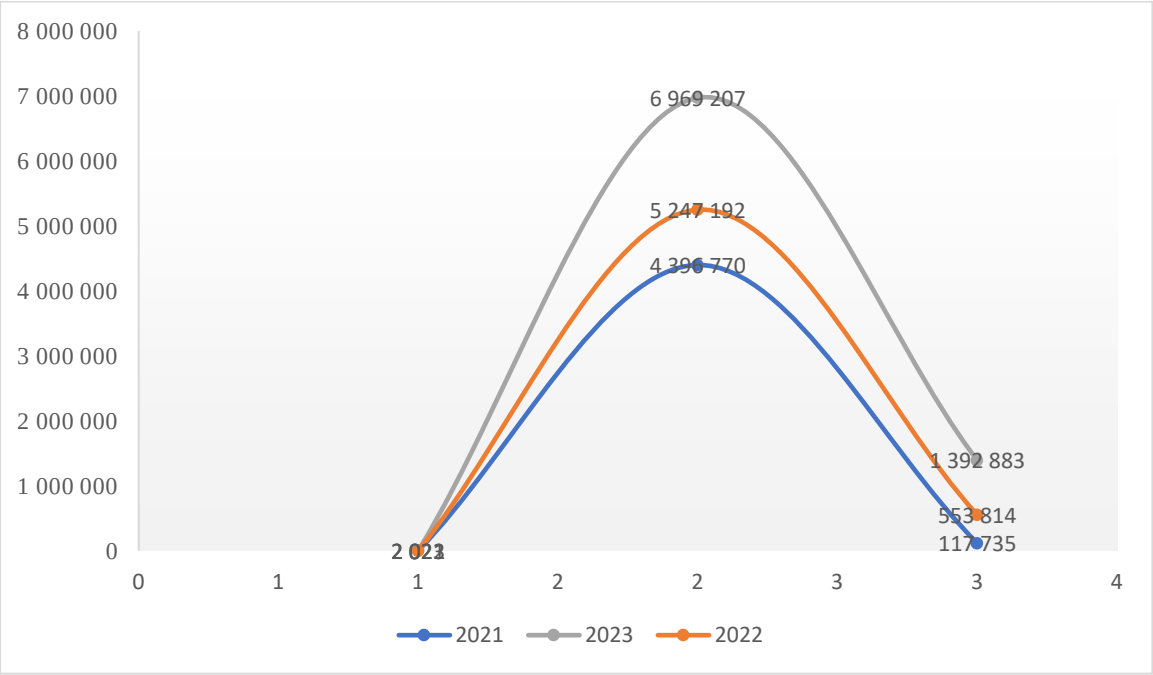


Рис. 2.3. Взаємозв'язок між доходом, прибутковістю, структурою капіталу, ліквідністю та кадровим потенціалом підприємства

* Побудовано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» (додатки А-Д)

Наведений графік свідчить, що у 2021 - 2023 роках підприємство демонструвало стійке зростання доходу та чистого прибутку. Найбільш результативним був 2023 рік, коли дохід становив 6 969 207 тис. грн, а чистий прибуток досяг 1 392 883 тис. грн. Це свідчить про ефективність стратегічного управління у цей період, зокрема у сфері збуту, виробництва та використання ресурсів.

У 2024 році дохід майже зберігся на рівні 2023 року та становив 6 875 780 тис. грн, однак чистий прибуток скоротився до 656 791 тис. грн. Це свідчить про зростання витрат або зміну структури фінансових результатів. Найбільш проблемним є 2025 рік, коли дохід зменшився до 4 251 230 тис. грн, а підприємство отримало чистий збиток у розмірі 1 035 957 тис. грн. Така динаміка вказує на необхідність перегляду стратегічних управлінських рішень, насамперед у сфері витрат, фінансового планування та ринкової політики.

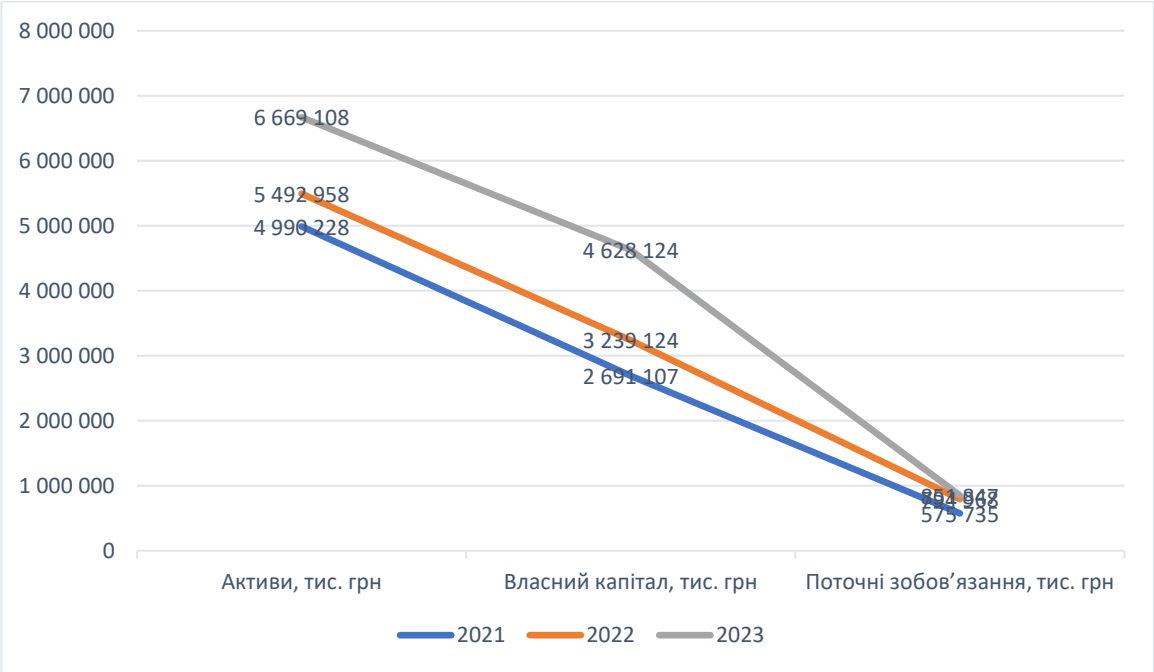


Рис. 2.4. Взаємозв'язок між активами, власним капіталом і поточними зобов'язаннями

* Побудовано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» (додатки А-Д)

Аналіз структури фінансових ресурсів показує, що у 2021 - 2024 роках активи підприємства мали тенденцію до зростання. У 2021 році вони становили 4 990 228 тис. грн, а у 2024 році досягли 8 124 203 тис. грн. Це свідчить про розширення ресурсної бази підприємства та посилення його виробничого й фінансового потенціалу.

Власний капітал також зростав у 2021 - 2024 роках: з 2 691 107 тис. грн у 2021 році до 5 004 802 тис. грн у 2024 році. Така динаміка позитивно характеризує фінансову стійкість підприємства. Проте у 2025 році власний капітал скоротився до 3 452 322 тис. грн, що пов'язано з отриманням значного збитку.

Окремої уваги потребує динаміка поточних зобов'язань. У 2021 році вони становили 575 735 тис. грн, а у 2025 році зросли до 2 101 476 тис. грн. Це означає, що фінансове навантаження на підприємство суттєво підвищилося. Для стратегічного управління така тенденція є сигналом про необхідність

посилення контролю за короткостроковими зобов'язаннями та управлінням оборотними активами.

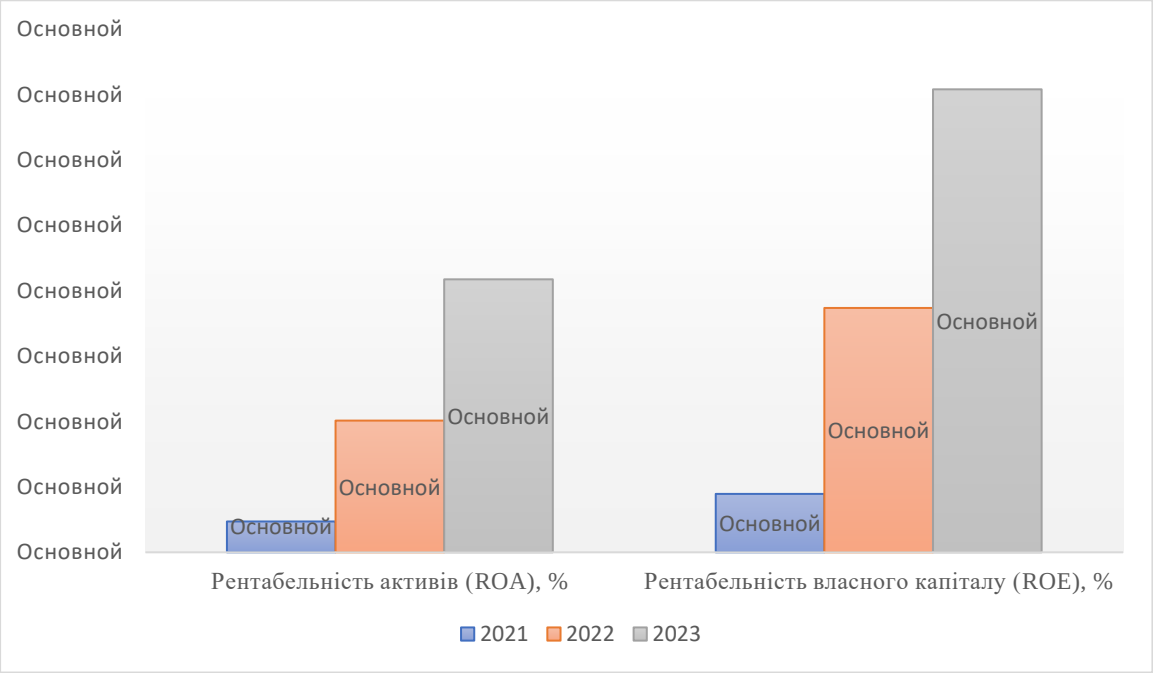


Рис. 2.5. Аналіз прибутковості стратегічного управління

* Побудовано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» (додатки А-Д)

Показники рентабельності свідчать про те, що найбільш успішним для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» був 2023 рік. Саме в цей період підприємство досягло найвищих фінансових результатів: рентабельність активів становила 20,89 %, рентабельність власного капіталу – 35,43 %, а чиста маржа – 19,99 %. Це означає, що підприємство ефективно використовувало свої ресурси, забезпечувало високий рівень прибутковості та реалізовувало результативну стратегію управління.

У 2024 році ситуація дещо погіршилася. Показники рентабельності почали знижуватися: ROA скоротився до 8,08 %, ROE – до 13,64 %, а чиста маржа – до 9,55 %. Незважаючи на те, що підприємство продовжувало працювати прибутково, така динаміка вже свідчила про поступове зменшення ефективності діяльності та послаблення фінансових результатів. Найбільш проблемним став 2025 рік, коли всі показники рентабельності набули від'ємного значення. Рентабельність активів становила -23,18 %,

рентабельність власного капіталу -36,71 %, а чиста маржа – -36,51 %. Така ситуація вказує на необхідність перегляду стратегічних підходів до управління витратами, фінансовими ресурсами та загальною системою стратегічного управління підприємством.

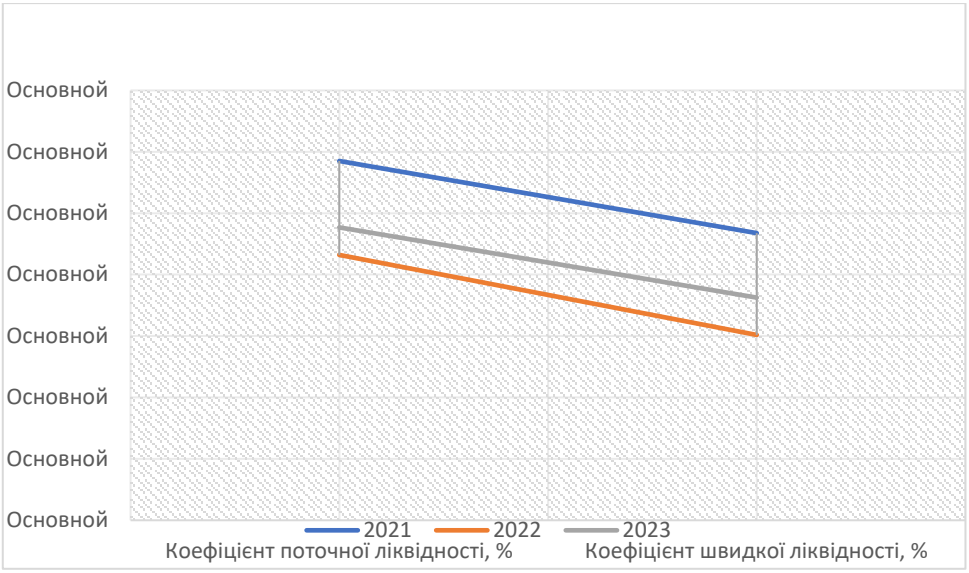


Рис. 2.6 Аналіз ліквідності як складової стратегічної стійкості

* Побудовано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» (додатки А-Д)

Аналіз показників ліквідності показує, що ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» протягом досліджуваного періоду зберігало здатність своєчасно виконувати свої поточні фінансові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Найвищий рівень поточної ліквідності спостерігався у 2021 році, коли показник становив 585,04 %. У подальші роки коефіцієнт поступово знижувався і у 2025 році склав 198,04 %. Незважаючи на таке скорочення, рівень поточної ліквідності залишається достатнім для підтримання платоспроможності підприємства.

Подібна тенденція спостерігається і щодо коефіцієнта швидкої ліквідності. Якщо у 2021 році його значення становило 467,59 %, то у 2025 році воно скоротилося до 138,55 %. Це свідчить про поступове зниження можливості підприємства оперативно погашати короткострокові зобов'язання без використання запасів та інших менш ліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом аналізованого періоду змінювався

нерівномірно. Найнижчий рівень був зафіксований у 2024 році – 7,52 %, що свідчило про обмежений обсяг грошових коштів для негайного погашення поточних зобов'язань. Однак уже у 2025 році показник зріс до 30,97 %. Основною причиною такого зростання стало збільшення обсягу грошових коштів та їх еквівалентів до 637 077 тис. грн. Це є позитивною тенденцією для підприємства, оскільки свідчить про підвищення рівня забезпеченості високоліквідними активами навіть в умовах погіршення фінансових результатів діяльності.

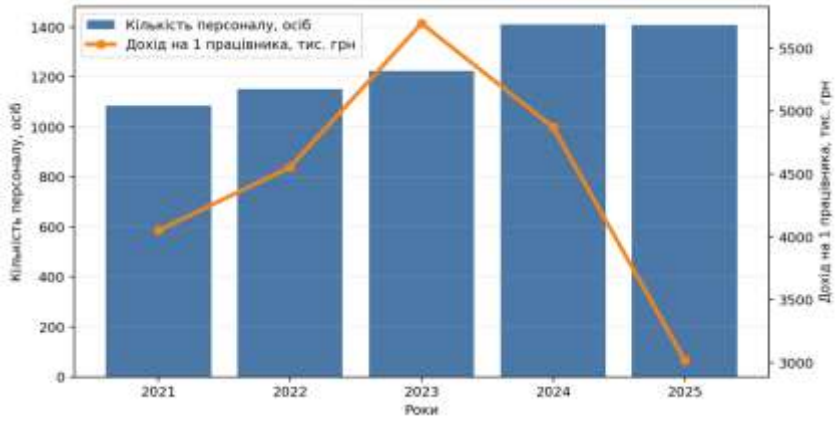


Рис. 2.7. Аналіз кадрового потенціалу та продуктивності

* Побудовано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» (додатки А-Д)

Проведений аналіз кадрового потенціалу свідчить про те, що протягом 2021 - 2024 років ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» поступово збільшувало чисельність персоналу. Якщо у 2021 році на підприємстві працювало 1 085 осіб, то у 2024 році кількість працівників зросла до 1 411 осіб. Така динаміка свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, розвиток виробничих процесів та збільшення потреби у трудових ресурсах. У 2025 році чисельність персоналу майже не змінилася та становила 1 407 осіб, що свідчить про відносну стабільність кадрового складу навіть в умовах погіршення фінансових результатів.

Разом із тим ефективність використання кадрового потенціалу у 2025 році помітно знизилася. Зокрема, дохід у розрахунку на одного працівника суттєво скоротився. Якщо у 2023 році на одного працівника припадало близько

5 699 тис. грн доходу, то у 2025 році цей показник зменшився приблизно до 3 021 тис. грн. Це свідчить про зниження продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Такі зміни можуть бути пов’язані зі скороченням обсягів реалізації продукції, погіршенням фінансових результатів діяльності та загальним зниженням ефективності господарської діяльності підприємства у 2025 році. У зв’язку з цим особливого значення набуває необхідність удосконалення стратегічного управління персоналом, підвищення продуктивності праці, оптимізації виробничих процесів та покращення системи збуту продукції.

Таким чином, проведений аналіз на основі реальних фінансово-економічних показників дозволяє зробити висновок, що у 2021- 2024 роках ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» займало достатньо сильні позиції на фармацевтичному ринку та демонструвало високі результати діяльності. Водночас у 2025 році підприємство зіткнулося з погіршенням фінансових результатів, зниженням прибутковості та зростанням поточних зобов’язань. Це свідчить про необхідність перегляду окремих напрямів стратегічного управління, посилення фінансового контролю та підвищення ефективності використання наявних ресурсів підприємства.

Проведений у другому розділі аналіз дозволив комплексно оцінити стан та особливості стратегічного управління ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» на основі реальних фінансово-економічних показників підприємства за 2021- 2025 роки. У процесі дослідження було проаналізовано динаміку основних результатів діяльності підприємства, фінансову стійкість, ліквідність, рентабельність, кадровий потенціал, конкурентне середовище та особливості стратегічного управління виробничою діяльністю.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що протягом 2021- 2024 років підприємство демонструвало достатньо високий рівень ефективності діяльності та стабільні стратегічні позиції на фармацевтичному ринку України. Про це свідчать позитивна динаміка доходу, зростання власного капіталу, високі показники рентабельності та поступове збільшення виробничого й

кадрового потенціалу підприємства. Найбільш успішним для підприємства став 2023 рік, коли були зафіксовані найвищі показники доходу та прибутковості діяльності.

Проведений аналіз також показав, що ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» має низку вагомих конкурентних переваг, серед яких високий рівень впізнаваності бренду, сучасні виробничі технології, широкий асортимент продукції, ефективна система збуту та значний виробничий потенціал. Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє впровадження сучасних підходів до стратегічного управління, модернізація виробництва та розвиток інноваційної діяльності.

Разом із тим у ході дослідження було виявлено низку проблемних аспектів діяльності підприємства. Зокрема, у 2025 році відбулося суттєве погіршення фінансових результатів, скорочення доходу, отримання значного чистого збитку та зниження показників рентабельності. Крім того, спостерігалося зростання поточних зобов’язань та поступове погіршення окремих показників ліквідності й фінансової стійкості.

Проведений аналіз конкурентного середовища свідчить про те, що підприємство функціонує в умовах високого рівня конкуренції на фармацевтичному ринку. Значний вплив на результати діяльності підприємства мають валютні коливання, зростання вартості сировини, державне регулювання фармацевтичної галузі та необхідність постійного впровадження інноваційних технологій.

Окрему увагу у процесі дослідження було приділено аналізу кадрового потенціалу підприємства. Встановлено, що протягом досліджуваного періоду чисельність персоналу поступово зростала, що свідчить про розширення діяльності підприємства. Разом із тим у 2025 році спостерігалося зниження продуктивності використання трудових ресурсів, що негативно вплинуло на загальну ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про те, що ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» має значний потенціал для подальшого

розвитку та збереження конкурентних позицій на ринку. Водночас виявлені проблеми у сфері фінансових результатів, рентабельності та управління ресурсами свідчать про необхідність удосконалення системи стратегічного управління підприємством, посилення фінансового контролю та підвищення ефективності використання виробничого й кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Проведений у другому розділі аналіз діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» дозволив встановити, що підприємство займає сильні позиції на фармацевтичному ринку України та має значний виробничий, фінансовий і кадровий потенціал. Разом із тим у процесі дослідження було виявлено низку проблем, які негативно впливають на ефективність стратегічного управління розвитком підприємства. Зокрема, у 2025 році відбулося суттєве погіршення

фінансових результатів діяльності, зниження показників рентабельності, скорочення доходу та зростання поточних зобов’язань [4].

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, посилення конкуренції та активного розвитку фармацевтичних технологій особливого значення набуває вдосконалення системи управління розвитком підприємства. Для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» це є необхідною умовою забезпечення фінансової стійкості, підтримання конкурентоспроможності та формування довгострокових перспектив розвитку [14, 19, 22].

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління розвитком підприємства є підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. Проведений аналіз показав, що у 2025 році підприємство отримало значний чистий збиток у розмірі 1 035 957 тис. грн, що негативно вплинуло на структуру капіталу та рівень фінансової стійкості.

У зв’язку з цим підприємству доцільно посилити систему фінансового контролю та впровадити більш ефективний механізм стратегічного фінансового планування.

Основними напрямами удосконалення фінансового управління повинні стати:

- оптимізація структури витрат;
- підвищення ефективності використання оборотних активів;
- контроль за рівнем поточних зобов’язань;
- підвищення рентабельності діяльності;
- удосконалення системи бюджетування.

Особливу увагу підприємству необхідно приділити управлінню витратами. Проведений у другому розділі аналіз показав, що саме зростання витрат стало однією з причин погіршення фінансових результатів у 2025 році. У зв’язку з цим підприємству доцільно здійснювати постійний моніторинг структури витрат, контролювати ефективність використання ресурсів та впроваджувати механізми оптимізації виробничих процесів.



Рис. 3.1. Основні напрями удосконалення фінансового управління підприємством

* Складено автором на основі [22, 23, 24]

Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству покращити фінансові результати діяльності, зміцнити фінансову стійкість та забезпечити більш ефективне використання наявних ресурсів.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» має значний кадровий потенціал. Протягом 2021- 2024 років чисельність персоналу поступово зростала, що свідчить про розвиток діяльності підприємства та розширення виробничих процесів.

Разом із тим у 2025 році спостерігалося зниження продуктивності праці та скорочення доходу у розрахунку на одного працівника. Це свідчить про необхідність удосконалення системи стратегічного управління персоналом [13, 20].

Для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємству доцільно:

- удосконалити систему мотивації працівників;
- впровадити сучасні методи оцінювання результативності праці;
- посилити систему професійного навчання персоналу;
- удосконалити внутрішні комунікації між структурними підрозділами;
- підвищити рівень цифровізації HR-процесів.

Особливе значення має вдосконалення системи мотивації персоналу. Підприємству доцільно поєднувати матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання робіт та посиленню зацікавленості персоналу у результатах діяльності підприємства.

Важливим напрямом розвитку кадрової політики є також організація систематичного професійного навчання працівників. У сучасних умовах розвитку фармацевтичної галузі постійне підвищення кваліфікації персоналу є необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» виробнича діяльність є основою формування конкурентних переваг підприємства. Саме тому одним із ключових напрямів удосконалення системи управління розвитком підприємства є підвищення ефективності виробничих процесів [22; 24].

У процесі дослідження було встановлено, що підприємство активно впроваджує сучасні технології виробництва та модернізує виробничі потужності. Разом із тим в умовах посилення конкуренції та зростання витрат підприємству необхідно продовжувати реалізацію політики технологічного розвитку.

Основними напрямами удосконалення управління виробництвом повинні стати:

- подальша автоматизація виробничих процесів;
- модернізація технологічного обладнання;
- зниження виробничих витрат;
- підвищення ефективності використання сировини;
- удосконалення системи контролю якості продукції.

Особливу увагу підприємству необхідно приділити впровадженню сучасних цифрових технологій у систему управління виробництвом. Автоматизація процесів дозволить скоротити витрати, підвищити продуктивність праці та забезпечити більш ефективний контроль за виробничими операціями.

Проведений аналіз конкурентного середовища показав, що ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» функціонує в умовах високої конкуренції на фармацевтичному ринку України. У зв'язку з цим важливим напрямом удосконалення системи управління розвитком підприємства є підвищення рівня конкурентоспроможності.

Для забезпечення стабільних конкурентних позицій підприємству необхідно:

- розширювати асортимент продукції;
- впроваджувати інноваційні лікарські засоби;
- розвивати маркетингову діяльність;
- посилювати позиції бренду;
- розширювати ринки збуту продукції.

Особливе значення для підприємства має розвиток інноваційної діяльності. У сучасних умовах саме інновації забезпечують можливість підтримання конкурентних переваг та адаптації підприємства до змін ринкового середовища [24, 27].

Крім того, підприємству необхідно приділяти значну увагу розвитку цифрових каналів комунікації зі споживачами, удосконаленню маркетингової стратегії та підвищенню рівня клієнтоорієнтованості.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища особливого значення для підприємства набуває ефективне управління ризиками. Проведений аналіз показав, що значний вплив на результати діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» мають валютні ризики, зростання вартості сировини, зміни ринкової кон'юнктури та посилення конкуренції.

У зв'язку з цим підприємству доцільно:

- впровадити систему постійного моніторингу ризиків;
- здійснювати прогнозування можливих фінансових втрат;
- формувати резерви фінансової стійкості;
- диверсифікувати постачання сировини;
- посилити систему стратегічного контролю.

Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству знизити рівень негативного впливу зовнішніх факторів та забезпечити більш стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [22; 29].

Одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення системи управління розвитком ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» є подальша цифровізація управлінських та виробничих процесів. У сучасних умовах цифрові технології є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, оптимізації витрат та забезпечення швидкого прийняття управлінських рішень [23; 27].

Проведений у другому розділі аналіз показав, що підприємство має значний виробничий потенціал та великі масштаби діяльності. Саме тому ефективність системи управління значною мірою залежить від швидкості обробки інформації, координації між структурними підрозділами та оперативності прийняття рішень.

Для підвищення ефективності управління підприємству доцільно:

- розширити використання ERP-систем;
- автоматизувати фінансове планування;
- впровадити цифровий контроль виробничих процесів;
- удосконалити систему внутрішніх комунікацій;
- автоматизувати систему управління персоналом.

Використання сучасних цифрових платформ дозволить підприємству більш ефективно контролювати витрати, прискорити процес обробки управлінської інформації та підвищити ефективність стратегічного управління розвитком підприємства.

Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству підвищити швидкість прийняття управлінських рішень, покращити координацію між структурними підрозділами та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

Ефективність цифровізації та модернізації системи стратегічного управління підтверджується практикою провідних фармацевтичних компаній світу [27, 28]. Одним із найбільш показових прикладів є досвід компанії Pfizer, яка активно впроваджувала цифрові технології управління виробництвом та логістичними процесами.

Під час модернізації системи управління компанія використовувала:

- автоматизацію виробничого контролю;
- цифрові системи планування ресурсів;
- електронний моніторинг якості продукції;
- аналітичні системи прогнозування попиту;
- цифрову координацію логістичних процесів.

Завдяки впровадженню цифрових інструментів компанії вдалося:

- скоротити виробничі витрати;
- підвищити швидкість прийняття рішень;
- покращити контроль якості продукції;
- оптимізувати логістичні витрати;
- підвищити ефективність використання ресурсів.

Для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» використання подібних підходів може стати важливим напрямом удосконалення системи управління розвитком підприємства. Особливо актуальним це є в умовах погіршення фінансових результатів у 2025 році, коли підприємству необхідно підвищувати ефективність використання ресурсів та оптимізувати витрати.

В умовах високої конкуренції на фармацевтичному ринку особливого значення для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» набуває вдосконалення маркетингової діяльності підприємства [2, 9, 10]. Проведений у другому розділі аналіз показав, що у 2025 році підприємство зіткнулося зі скороченням доходу

та погіршенням фінансових результатів. Однією з причин такої ситуації стало посилення конкурентного тиску на ринку та зміна поведінки споживачів у сучасних умовах.

У зв’язку з цим підприємству необхідно приділяти більшу увагу розвитку маркетингової стратегії, оскільки саме ефективний маркетинг забезпечує формування стабільного попиту на продукцію, підтримання конкурентних переваг та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Одним із ключових напрямів удосконалення маркетингової діяльності є активізація просування продукції підприємства. Для ПрАТ «Дарниця» важливо не лише підтримувати впізнаваність бренду, а й формувати довгострокову довіру споживачів до продукції підприємства. У сучасних умовах споживачі все більше звертають увагу на якість продукції, репутацію виробника та доступність інформації про лікарські засоби. Саме тому підприємству необхідно посилювати інформаційну підтримку власної продукції та забезпечувати ефективну комунікацію зі споживачами.

Важливим напрямом розвитку маркетингової діяльності є розширення цифрових каналів просування продукції. У сучасних умовах цифровізація суттєво змінює підходи до маркетингової діяльності підприємств. Значна частина споживачів отримує інформацію про продукцію через інтернет-ресурси, соціальні мережі та електронні платформи. У зв’язку з цим ПрАТ «Дарниця» доцільно активніше використовувати цифрові маркетингові інструменти, серед яких:

- офіційний вебсайт підприємства;
- соціальні мережі;
- електронна реклама;
- цифрові платформи просування продукції;
- онлайн-комунікація зі споживачами.

Розвиток цифрового маркетингу дозволить підприємству швидше реагувати на зміни потреб споживачів, підвищити рівень впізнаваності продукції та розширити цільову аудиторію.

Особливу увагу підприємству необхідно приділити посиленню бренду. ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» є одним із найбільш відомих фармацевтичних виробників України, однак в умовах високої конкуренції підтримання сильного бренду потребує постійного вдосконалення маркетингової політики. Для цього підприємству доцільно:

- підвищувати рівень клієнтоорієнтованості;
- забезпечувати стабільно високу якість продукції;
- формувати позитивний імідж підприємства;
- посилювати репутаційну складову діяльності;
- підтримувати високий рівень інформаційної відкритості.

Сильний бренд дозволяє підприємству формувати стійкі конкурентні переваги, підтримувати стабільний попит на продукцію та підвищувати лояльність споживачів.

Важливим елементом удосконалення маркетингової діяльності є також постійний аналіз потреб споживачів. Фармацевтичний ринок характеризується швидкими змінами попиту, розвитком нових медичних технологій та зміною структури споживання лікарських засобів. Саме тому підприємству необхідно постійно досліджувати ринок, аналізувати поведінку споживачів та оцінювати зміни попиту на окремі групи продукції.

Регулярний маркетинговий аналіз дозволить:

- своєчасно виявляти зміни ринкових тенденцій;
- формувати більш ефективну асортиментну політику;
- підвищувати конкурентоспроможність продукції;
- адаптувати виробничу діяльність до потреб ринку;
- покращувати ефективність стратегічного управління.

Окремим напрямом удосконалення маркетингової стратегії є розширення ринків збуту продукції. Для ПрАТ «Дарниця» важливим завданням є не лише підтримання позицій на внутрішньому ринку, а й розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Розширення експортних напрямів дозволить

підприємству зменшити залежність від внутрішнього ринку та підвищити рівень фінансової стійкості.

Для цього підприємству доцільно:

- розширювати міжнародне співробітництво;
- адаптувати продукцію до міжнародних стандартів;
- посилювати експортну діяльність;
- брати участь у міжнародних фармацевтичних виставках;
- розвивати партнерські відносини з іноземними компаніями.

Таким чином, удосконалення маркетингової діяльності є важливим напрямом розвитку системи стратегічного управління ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» [2; 9; 14]. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції, підвищити ефективність збутової діяльності, покращити фінансові результати та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Високий рівень конкуренції на фармацевтичному ринку, постійні зміни економічної ситуації, валютні коливання та зростання виробничих витрат потребують від підприємства більш гнучкого та довгострокового підходу до управління розвитком.

Саме ефективне стратегічне планування дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, прогнозувати можливі ризики, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати стабільність діяльності у довгостроковій перспективі. Проведений аналіз показав, що у 2025 році підприємство зіткнулося з погіршенням фінансових результатів, скороченням доходу та зниженням показників рентабельності. Це свідчить про необхідність посилення стратегічного контролю та вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень.

Одним із ключових напрямів удосконалення стратегічного планування для ПрАТ «Дарниця» є впровадження системи довгострокового прогнозування. Для великого фармацевтичного підприємства важливо не лише оцінювати поточний стан діяльності, а й прогнозувати майбутні зміни ринку, можливі

фінансові ризики та перспективи розвитку галузі. Довгострокове прогнозування дозволить підприємству більш ефективно планувати виробничу діяльність, обсяги реалізації продукції, потребу у фінансових ресурсах та напрями інвестиційної діяльності.

Особливу увагу підприємству необхідно приділити посиленню аналітичного забезпечення управлінських рішень. У сучасних умовах ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від якості аналітичної інформації, на основі якої приймаються управлінські рішення. Для цього підприємству доцільно:

- розширити використання фінансової аналітики;
- удосконалити систему внутрішньої управлінської звітності;
- впровадити цифрові аналітичні системи;
- посилити контроль за ключовими фінансовими показниками;
- проводити регулярний аналіз ефективності діяльності структурних підрозділів.

Підвищення рівня аналітичного забезпечення дозволить підприємству швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Важливим напрямом удосконалення стратегічного планування є також проведення постійного моніторингу конкурентного середовища. Проведений у другому розділі аналіз показав, що ПрАТ «Дарниця» функціонує в умовах високого рівня конкуренції з боку великих фармацевтичних компаній України. У зв’язку з цим підприємству необхідно постійно аналізувати:

- зміни ринкової кон’юнктури;
- дії конкурентів;
- тенденції розвитку фармацевтичного ринку;
- зміни попиту на лікарські засоби;
- розвиток інноваційних технологій у галузі.

Регулярний моніторинг конкурентного середовища дозволить підприємству своєчасно адаптувати власну стратегію розвитку до змін ринку та підтримувати конкурентні переваги.

Особливого значення для підприємства набуває удосконалення системи оцінювання ефективності стратегічних рішень. У сучасних умовах недостатньо лише розробити стратегію розвитку підприємства – важливо також оцінювати результативність її реалізації. Для цього підприємству необхідно:

- визначити систему стратегічних показників ефективності;
- здійснювати регулярний контроль виконання стратегічних цілей;
- оцінювати ефективність використання ресурсів;
- аналізувати результати реалізації управлінських рішень;
- своєчасно коригувати стратегічні плани.

Впровадження системи оцінювання ефективності стратегічних рішень дозволить підприємству підвищити результативність управління та своєчасно виявляти проблеми у процесі реалізації стратегії розвитку.

Ще одним важливим напрямом удосконалення стратегічного планування є впровадження системи стратегічного контролю. Проведений аналіз показав, що погіршення фінансових результатів у 2025 році частково пов’язане з недостатньо ефективним контролем окремих напрямів діяльності підприємства. У зв’язку з цим підприємству доцільно:

- посилити контроль за виконанням стратегічних планів;
- удосконалити систему внутрішнього аудиту;
- підвищити ефективність фінансового контролю;
- впровадити систему контролю ризиків;
- забезпечити регулярне оцінювання результатів діяльності підприємства.

Система стратегічного контролю дозволить своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, оперативно реагувати на проблеми та підвищити ефективність стратегічного управління розвитком підприємства.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність управління, зміцнити конкурентні позиції, покращити фінансові

результати діяльності та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Проведене у третьому розділі дослідження дозволило визначити основні напрями удосконалення системи управління розвитком ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» з урахуванням результатів аналізу діяльності підприємства, проведеного у попередньому розділі. У процесі дослідження було встановлено, що підприємство має значний виробничий, фінансовий та кадровий потенціал, однак в умовах нестабільного зовнішнього середовища, посилення конкуренції та погіршення фінансових результатів у 2025 році потребує вдосконалення окремих напрямів стратегічного управління.

У результаті проведеного дослідження було обґрунтовано необхідність підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства. Встановлено, що важливими напрямами вдосконалення фінансового управління є оптимізація витрат, підвищення ефективності використання оборотних активів, посилення фінансового контролю та вдосконалення системи бюджетування. Реалізація таких заходів дозволить підприємству підвищити рівень фінансової стійкості та покращити результати діяльності.

Особливу увагу у третьому розділі було приділено вдосконаленню системи управління персоналом. Проведений аналіз показав, що в умовах зниження продуктивності праці підприємству необхідно посилити систему мотивації працівників, удосконалити систему професійного навчання та підвищити ефективність використання кадрового потенціалу. Встановлено, що ефективне управління персоналом є важливою умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення результативності діяльності.

У процесі дослідження також було визначено необхідність удосконалення управління виробничою діяльністю підприємства. Обґрунтовано доцільність подальшої автоматизації виробничих процесів, модернізації обладнання, оптимізації виробничих витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Встановлено, що технологічний розвиток та впровадження сучасних

виробничих рішень є важливими факторами підтримання конкурентоспроможності ПрАТ «Дарниця» на фармацевтичному ринку.

Окрему увагу було приділено вдосконаленню маркетингової діяльності підприємства. У ході дослідження визначено, що для зміцнення конкурентних позицій підприємству необхідно активізувати маркетингову політику, розширювати цифрові канали просування продукції, посилювати бренд підприємства та розширювати ринки збуту. Встановлено, що ефективна маркетингова стратегія є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного попиту на продукцію підприємства.

У третьому розділі також було обґрунтовано необхідність удосконалення системи стратегічного планування та стратегічного контролю. Визначено, що підприємству доцільно впровадити систему довгострокового прогнозування, посилити аналітичне забезпечення управлінських рішень, здійснювати постійний моніторинг конкурентного середовища та підвищити ефективність контролю за реалізацією стратегічних цілей.

Крім того, у процесі дослідження було встановлено важливість подальшої цифровізації системи управління підприємством. Впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизація управлінських процесів та використання аналітичних систем дозволять підприємству підвищити швидкість прийняття управлінських рішень, покращити координацію діяльності структурних підрозділів та підвищити ефективність використання ресурсів.

Проведене нами дослідження показало, що вдосконалення системи управління розвитком ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» повинно мати комплексний характер та охоплювати фінансову, виробничу, кадрову, маркетингову й стратегічну складові діяльності підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність стратегічного управління, зміцнити конкурентні позиції, покращити фінансові результати діяльності та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведене у першому розділі дослідження дозволило ґрунтовно розкрити теоретичні засади стратегічного менеджменту та визначити його місце у сучасній системі управління підприємством. У процесі дослідження було встановлено, що в умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції, глобалізаційних процесів та цифрової трансформації саме стратегічний менеджмент виступає одним із ключових інструментів

забезпечення довгострокового розвитку підприємства, підтримання його конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності.

У ході дослідження було проаналізовано наукові підходи до визначення сутності стратегічного менеджменту. Встановлено, що різні науковці акцентують увагу на окремих аспектах стратегічного управління: одні розглядають його як процес довгострокового планування, інші – як механізм формування конкурентних переваг або систему управлінських рішень. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити стратегічний менеджмент як комплексну інтегровану систему управління підприємством, яка включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей, формування і реалізацію стратегії, а також контроль результатів діяльності підприємства.

Проведений аналіз показав, що стратегічний менеджмент має складний багаторівневий характер та охоплює всі сфери діяльності підприємства. У процесі дослідження було встановлено, що ефективне стратегічне управління передбачає узгодження довгострокових цілей підприємства з його ресурсними можливостями та змінами зовнішнього середовища. Саме це забезпечує можливість своєчасного реагування на ринкові зміни та формування стабільних конкурентних переваг.

У першому розділі значну увагу було приділено дослідженню основних методів стратегічного аналізу. Зокрема, проаналізовано особливості SWOT-аналізу, PEST-аналізу, моделі п’яти конкурентних сил М. Портера та BCG-матриці. У результаті дослідження встановлено, що зазначені методи є важливими інструментами оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оскільки дозволяють визначати сильні та слабкі сторони підприємства, оцінювати рівень конкуренції, виявляти ринкові можливості та потенційні загрози. Також було обґрунтовано, що жоден із методів не є універсальним, тому найбільш ефективним є їх комплексне використання у процесі стратегічного управління.

У процесі дослідження було визначено, що важливою складовою стратегічного менеджменту є реалізація його основних функцій – планування, організації, мотивації та контролю. Встановлено, що саме через реалізацію цих функцій забезпечується практичне впровадження стратегічних рішень та досягнення стратегічних цілей підприємства. Особливе значення у сучасних умовах має інтеграція стратегічного та оперативного управління, оскільки лише узгодженість довгострокових і поточних управлінських рішень забезпечує ефективність функціонування підприємства.

Крім того, у ході дослідження було проаналізовано особливості взаємозв'язку стратегічного та оперативного управління. Встановлено, що стратегічне управління орієнтоване на формування довгострокових напрямів розвитку підприємства, тоді як оперативне управління спрямоване на забезпечення поточної ефективності діяльності. Разом із тим було обґрунтовано, що стратегічні рішення не можуть бути ефективно реалізовані без їх практичного впровадження через систему оперативного управління.

У першому розділі також було визначено важливість стратегічного мислення керівників та необхідність урахування ризиків у процесі стратегічного управління. Проведений аналіз показав, що сучасні підприємства функціонують в умовах високого рівня невизначеності, тому ефективність стратегічного менеджменту значною мірою залежить від здатності керівництва прогнозувати зміни зовнішнього середовища, аналізувати ризики та своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Окрему увагу у процесі дослідження було приділено сучасним тенденціям розвитку стратегічного менеджменту. Встановлено, що в умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набувають цифровізація управлінських процесів, використання сучасних інформаційних систем, автоматизація аналітичної діяльності та впровадження інноваційних бізнес-моделей. Саме цифрові технології дозволяють підприємствам підвищувати ефективність управління, покращувати якість аналітичного забезпечення та швидше адаптуватися до змін ринкового середовища.

Крім того, у процесі дослідження було встановлено, що сучасний стратегічний менеджмент повинен враховувати концепцію сталого розвитку підприємства. У зв'язку з цим стратегічне управління має бути спрямоване не лише на досягнення економічних результатів, а й на забезпечення соціальної відповідальності підприємства, дотримання екологічних принципів діяльності та формування довгострокової стійкості бізнесу.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження дозволило зробити висновок, що стратегічний менеджмент є складною інтегрованою системою управління підприємством, яка поєднує аналітичні, організаційні, контрольні та управлінські функції. Встановлено, що ефективне впровадження стратегічного менеджменту є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. Київ : Основи, 1999. 519 с.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
3. Дарниця. Офіційний сайт компанії. URL: https://darnytsia.ua
4. Дарниця. Річні звіти компанії. URL: https://darnytsia.ua/reports

5. Єпіфанова І. Ю., Орлова В. Я. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2021. 106 с.

6. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Знання, 2010. 406 с.

7. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08

8. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80

9. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинговий менеджмент. 15-те вид. Київ : Хімджест, 2018. 720 с.

10. Крикавський Є. В., Третьякова Л. І., Косар Н. С. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 256 с.

11. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школи стратегій. Київ : КНЕУ, 2018. 424 с.

12. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13

13. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2022. 680 с.

14. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.

15. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш Формат, 2019. 624 с.

16. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14

17. Про лікарські засоби : Закон України від 04.04.1996 № 123/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-%D0%B2%D1%80

18. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль :

Економічна думка, 2006. 390 с.

19. Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж., Гембл Дж. Є. Стратегічний менеджмент : концепції та кейси. 21-ше вид. Київ : Видавнича група КМ-Букс, 2020. 832 с.

20. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2017. 608 с.

21. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15

22. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 384 с.

23. Barney J. B., Hesterly W. Strategic Management and Competitive Advantage. 6th ed. Pearson Education, 2021. 432 p.

24. David F. R., David F. R. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. 17th ed. Pearson, 2019. 688 p.

25. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 11th ed. Hoboken : Wiley, 2021. 872 p.

26. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 13th ed. Boston : Cengage Learning, 2020. 896 p.

27. Rothaermel F. T. Strategic Management. 5th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2021. 960 p.

28. Hill C. W. L., Schilling M. A., Jones G. R. Strategic Management: Theory and Cases. 13th ed. Boston : Cengage Learning, 2020. 896 p.

29. Wheelen T. L., Hunger J. D., Hoffman A. N., Bamford C. E. Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability. 15th ed. Pearson, 2018. 864 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Дата звіту	16.04.2026
Період	2025 рік, 12 міс
Бухгалтер	ТИХОНОВА ІРИНА АНАТОЛІЇВНА
КАТОТТГ	UA80000000000210193
Кількість працівників	1 407

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	256 022,00	190 591,00
первісна вартість	1001	672 767,00	682 445,00
накопичена амортизація	1002	416 745,00	491 854,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,00	-
Основні засоби	1010	1 354 015,00	1 309 990,00
первісна вартість	1011	2 732 603,00	2 851 975,00
знос	1012	1 378 588,00	1 541 985,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	-
первісна вартість	1016	0,00	-
знос	1017	0,00	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	-
первісна вартість	1021	0,00	-
накопичена амортизація	1022	0,00	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1 577 523,00	842 177,00
інші фінансові інвестиції	1035	9 989,00	9 989,00
1036	1036	0,00	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,00	-
Відстрочені податкові активи	1045	0,00	69 044,00
Гудвіл	1050	0,00	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	-
Інші необоротні активи	1090	147 814,00	112 004,00
Усього за розділом I	1095	3 345 363,00	2 533 795,00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 436 872,00	1 250 306,00
Виробничі запаси	1101	609 033,00	598 437,00
Незавершене виробництво	1102	24 906,00	20 829,00
Готова продукція	1103	647 374,00	428 565,00
Товари	1104	155 559,00	202 475,00
Поточні біологічні активи	1110	0,00	-
Депозити перестрахування	1115	0,00	-
Векселі одержані	1120	0,00	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 810 873,00	1 940 316,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	122 920,00	81 588,00
з бюджетом	1135	37 177,00	65,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	-
з нарахованих доходів	1140	35 723,00	46 651,00
із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	187 602,00	191 946,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	74 953,00	13 774,00

Г роші та їх еквіваленти	1165	70 313,00	637 077,00
Готівка	1166	0,00	-
Рахунки в банках	1167	70 313,00	637 077,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0,00	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,00	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	-
резервах незароблених премій	1183	0,00	-
інших страхових резервах	1184	0,00	-
Інші оборотні активи	1190	2 407,00	91,00
Усього за розділом II	1195	4 778 840,00	4 161 814,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	-
Баланс	1300	8 124 203,00	6 695 609,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	179 528,00	179 528,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	-
Капітал у дооцінках	1405	0,00	-
Додатковий капітал	1410	58 216,00	58 216,00
Емісійний дохід	1411	0,00	-
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	-
Резервний капітал	1415	84 883,00	84 883,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 681 747,00	3 129 695,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	-
Вилучений капітал	1430	0,00	-
Інші резерви	1435	0,00	-
Усього за розділом I	1495	5 004 374,00	3 452 322,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	5 804,00	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	-
Довгострокові кредити банків	1510	0,00	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 276 545,00	1 137 703,00
Довгострокові забезпечення	1520	0,00	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,00	-
Цільове фінансування	1525	1 985,00	4 108,00
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	1 284 334,00	1 141 811,00

Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	150 400,00	-
Векселі видані	1605	0,00	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	63 335,00	66 545,00
товари, роботи, послуги	1615	996 964,00	809 551,00
розрахунками з бюджетом	1620	75 094,00	54 011,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	65 468,00	26 235,00
розрахунками зі страхування	1625	5 186,00	5 243,00
розрахунками з оплати праці	1630	25 212,00	21 982,00
за одержаними авансами	1635	413,00	15 566,00
за розрахунками з учасниками	1640	0,00	-
із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	-
за страховою діяльністю	1650	0,00	-
Поточні забезпечення	1660	220 797,00	217 767,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,00	-
Інші поточні зобов'язання	1690	298 094,00	910 811,00
Усього за розділом III	1695	1 835 495,00	2 101 476,00
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	8 124 203,00	6 695 609,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
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	4 251 230,00	6 875 780,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0,00
Премії підписані, валова сума	2011	-	0,00
Премії, передані у перестрахування	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	1 871 688,00	2 247 403,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0,00
Валовий: прибуток	2090	2 379 542,00	4 628 377,00
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	87 427,00	115 826,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0,00
Адміністративні витрати	2130	1 030 268,00	983 338,00
Витрати на збут	2150	963 456,00	2 274 530,00
Інші операційні витрати	2180	641 175,00	546 816,00
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	-	939 519,00
збиток	2195	167 930,00	-
Дохід від участі в капіталі	2200	87 588,00	87 045,00
Інші фінансові доходи	2220	9 397,00	15 486,00
Інші доходи	2240	676,00	-
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0,00
Фінансові витрати	2250	202 565,00	210 220,00
Втрати від участі в капіталі	2255	809 900,00	0,00
Інші витрати	2270	499,00	2 394,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	829 436,00
збиток	2295	1 083 233,00	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	47 276,00	-172 645,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	656 791,00
збиток	2355	1 035 957,00	-

Додаток Б

Дата звіту	28.04.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	ТИХОНОВА ІРИНА АНАТОЛІЇВНА
КАТОТТГ	UA80000000000210193
Кількість працівників	1 411

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	264 675,00	256 022,00
первісна вартість	1001	649 004,00	672 767,00
накопичена амортизація	1002	384 329,00	416 745,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,00	-
Основні засоби	1010	948 328,00	1 354 015,00
первісна вартість	1011	2 195 982,00	2 732 603,00
знос	1012	1 247 654,00	1 378 588,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	-
первісна вартість	1016	0,00	-
знос	1017	0,00	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	-
первісна вартість	1021	0,00	-
накопичена амортизація	1022	0,00	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1 343 079,00	1 577 523,00
інші фінансові інвестиції	1035	9 989,00	9 989,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,00	-
Відстрочені податкові активи	1045	13 175,00	-
Гудвіл	1050	0,00	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	-
Інші необоротні активи	1090	27 631,00	129 130,00
Усього за розділом I	1095	2 606 877,00	3 326 679,00
II. Оборотні активи Запаси	1100	974 022,00	1 436 872,00
Виробничі запаси	1101	576 987,00	609 033,00
Незавершене виробництво	1102	18 880,00	24 906,00
Готова продукція	1103	327 436,00	647 374,00
Товари	1104	50 719,00	155 559,00
Поточні біологічні активи	1110	0,00	-
Депозити перестрахування	1115	0,00	-
Векселі одержані	1120	0,00	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 492 779,00	2 810 873,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	170 301,00	122 920,00
з бюджетом	1135	21 210,00	37 177,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	-
з нарахованих доходів	1140	26 775,00	35 723,00
із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	174 395,00	206 286,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	74 953,00
Г роші та їх еквіваленти	1165	192 840,00	70 313,00

Готівка	1166	1,00	-
Рахунки в банках	1167	192 839,00	70 313,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0,00	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,00	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	-
резервах незароблених премій	1183	0,00	-
інших страхових резервах	1184	0,00	-
Інші оборотні активи	1190	9 909,00	2 407,00
Усього за розділом II	1195	4 062 231,00	4 797 524,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	-
Баланс	1300	6 669 108,00	8 124 203,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	179 528,00	179 528,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	-
Капітал у дооцінках	1405	0,00	-
Додатковий капітал	1410	58 216,00	58 216,00
Емісійний дохід	1411	0,00	-
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	-
Резервний капітал	1415	84 883,00	84 883,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 305 323,00	4 682 175,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	-
Вилучений капітал	1430	0,00	-
Інші резерви	1435	0,00	-
Усього за розділом I	1495	4 627 950,00	5 004 802,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0,00	5 804,00
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	-
Довгострокові кредити банків	1510	0,00	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 189 137,00	1 179 528,00
Довгострокові забезпечення	1520	0,00	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,00	-
Цільове фінансування	1525	0,00	1 985,00
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	1 189 137,00	1 187 317,00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0,00	150 400,00

Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0,00	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	12 425,00	36 260,00
товари, роботи, послуги	1615	358 524,00	1 120 661,00
розрахунками з бюджетом	1620	136 914,00	75 061,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	135 090,00	65 468,00
розрахунками зі страхування	1625	0,00	5 186,00
розрахунками з оплати праці	1630	0,00	25 212,00
за одержаними авансами	1635	1 509,00	413,00
за розрахунками з учасниками	1640	0,00	-
із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	-
за страховою діяльністю	1650	0,00	-
Поточні забезпечення	1660	226 480,00	220 797,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,00	-
Інші поточні зобов'язання	1690	116 169,00	298 094,00
Усього за розділом III	1695	852 021,00	1 932 084,00
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	6 669 108,00	8 124 203,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

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	6 875 780,00	6 969 207,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0,00
Премії підписані, валова сума	2011	-	0,00
Премії, передані у перестрахування	2012	-	0,00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 247 403,00	2 230 865,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0,00
Валовий: прибуток	2090	4 628 377,00	4 738 342,00
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	115 826,00	60 426,00

Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0,00
Адміністративні витрати	2130	983 338,00	928 822,00
Витрати на збут	2150	2 274 530,00	1 712 885,00
Інші операційні витрати	2180	546 816,00	413 507,00
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	939 519,00	1 743 554,00
Дохід від участі в капіталі	2200	87 045,00	74 383,00
Інші фінансові доходи	2220	15 486,00	60 867,00
Інші доходи	2240	-	4 771,00
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0,00
Фінансові витрати	2250	210 220,00	216 081,00
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0,00
Інші витрати	2270	2 394,00	732,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	829 436,00	1 666 762,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-172 645,00	-273 879,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	656 791,00	1 392 883,00

Додаток В

Дата звіту	25.09.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	ТИХОНОВА ІРИНА АНАТОЛІЇВНА
КАТОТТГ	UA80000000000210193

Кількість працівників	1 223

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	459 400,00	264 675,00
первісна вартість	1001	649 281,00	649 004,00
накопичена амортизація	1002	189 881,00	384 329,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,00	-
Основні засоби	1010	934 268,00	948 328,00
первісна вартість	1011	2 062 535,00	2 195 982,00
знос	1012	1 128 267,00	1 247 654,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	-
первісна вартість	1016	0,00	-
знос	1017	0,00	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	-
первісна вартість	1021	0,00	-
накопичена амортизація	1022	0,00	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	647 587,00	1 343 079,00
інші фінансові інвестиції	1035	9 989,00	9 989,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,00	-
Відстрочені податкові активи	1045	0,00	13 175,00
Гудвіл	1050	0,00	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	-
Інші необоротні активи	1090	6 835,00	27 631,00
Усього за розділом I	1095	2 058 079,00	2 606 877,00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 036 078,00	974 022,00
Виробничі запаси	1101	641 405,00	576 987,00
Незавершене виробництво	1102	10 846,00	18 880,00
Готова продукція	1103	353 972,00	327 436,00
Товари	1104	29 855,00	50 719,00
Поточні біологічні активи	1110	0,00	-
Депозити перестрахування	1115	0,00	-
Векселі одержані	1120	0,00	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,	1125	1 739 460,00	2 492 779

роботи, послуги			,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	126 638,00	170 301,00
з бюджетом	1135	11 241,00	21 210,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	-
з нарахованих доходів	1140	113 661,00	26 775,00
із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	287 271,00	174 395,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	-
Г роші та їх еквіваленти	1165	110 700,00	192 840,00
Готівка	1166	1,00	1,00
Рахунки в банках	1167	110 699,00	192 839,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0,00	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,00	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	-
резервах незароблених премій	1183	0,00	-
інших страхових резервах	1184	0,00	-
Інші оборотні активи	1190	6 961,00	9 909,00
Усього за розділом II	1195	3 432 010,00	4 062 231 ,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	-
Баланс	1300	5 490 089,00	6 669 108 ,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	179 528,00	179 528,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	-
Капітал у дооцінках	1405	0,00	-
Додатковий капітал	1410	58 216,00	58 216,00
Емісійний дохід	1411	0,00	-
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	-
Резервний капітал	1415	84 883,00	84 883,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 912 614,00	4 305 497,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	-
Вилучений капітал	1430	0,00	-
Інші резерви	1435	0,00	-
Усього за розділом I	1495	3 235 241,00	4 628 124,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	2 887,00	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	-
Довгострокові кредити банків	1510	0,00	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 455 979,00	1 189 137,00

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	1 458 866,00	1 189 137,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0,00	-
Векселі видані	1605	0,00	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 899,00	12 425,00
товари, роботи, послуги	1615	186 613,00	358 429,00
розрахунками з бюджетом	1620	90 208,00	136 835,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	83 823,00	135 011,00
розрахунками зі страхування	1625	3 093,00	-
розрахунками з оплати праці	1630	15 369,00	-
за одержаними авансами	1635	1 214,00	1 509,00
за розрахунками з учасниками	1640	0,00	-
із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	-
за страховою діяльністю	1650	0,00	-
Поточні забезпечення	1660	148 897,00	226 480,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,00	-
Інші поточні зобов'язання	1690	345 689,00	116 169,00
Усього за розділом III	1695	795 982,00	851 847,00
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	5 490 089,00	6 669 108,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
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	6 969 207,00	5 247 192,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0,00
Премії підписані, валова сума	2011	-	0,00
Премії, передані у перестрахування	2012	-	0,00
Зміна резерву незароблених премій, валова	2013	-	0,00

сума			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 230 865,00	1 660 009,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0,00
Валовий: прибуток	2090	4 738 342,00	3 587 183,00
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	60 426,00	82 501,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0,00
Адміністративні витрати	2130	928 822,00	810 154,00
Витрати на збут	2150	1 712 885,00	1 091 513,00
Інші операційні витрати	2180	413 507,00	329 126,00
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	1 743 554,00	1 438 891,00
Дохід від участі в капіталі	2200	74 383,00	80 885,00
Інші фінансові доходи	2220	60 867,00	79 736,00
Інші доходи	2240	4 771,00	1 024,00
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0,00
Фінансові витрати	2250	216 081,00	303 732,00
Втрати від участі в капіталі	2255	-	511 750,00
Інші витрати	2270	732,00	3 274,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 666 762,00	781 780,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-273 879,00	-227 966,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 392 883,00	553 814,00

Додаток Г

Дата звіту	27.04.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	ТИХОНОВА ІРИНА АНАТОЛІЇВНА
КАТОТТГ	UA80000000000210193
Кількість працівників	1 152

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	185 693,00	459 400,00
первісна вартість	1001	308 696,00	649 281,00
накопичена амортизація	1002	123 003,00	189 881,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,00	-
Основні засоби	1010	848 287,00	934 268,00
первісна вартість	1011	1 870 404,00	2 062 535,00
знос	1012	1 022 117,00	1 128 267,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	-
первісна вартість	1016	0,00	-
знос	1017	0,00	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	-
первісна вартість	1021	0,00	-
накопичена амортизація	1022	0,00	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	566 702,00	647 587,00
інші фінансові інвестиції	1035	9 989,00	9 989,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,00	-
Відстрочені податкові активи	1045	3 650,00	-
Гудвіл	1050	0,00	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	-
Інші необоротні активи	1090	7 417,00	6 835,00
Усього за розділом I	1095	1 621 738,00	2 058 079,00
II. Оборотні активи Запаси	1100	676 194,00	1 036 078,00
Виробничі запаси	1101	396 467,00	641 405,00
Незавершене виробництво	1102	28 415,00	10 846,00
Готова продукція	1103	231 221,00	353 972,00
Товари	1104	20 091,00	29 855,00
Поточні біологічні активи	1110	0,00	-
Депозити перестрахування	1115	0,00	-
Векселі одержані	1120	0,00	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 740 797,00	1 739 012,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	111 021,00	126 638,00
з бюджетом	1135	46 201,00	11 241,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	-
з нарахованих доходів	1140	22 998,00	113 661,00
із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	548 908,00	290 588,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	-
Г роші та їх еквіваленти	1165	217 271,00	110 700,00

Готівка	1166	1,00	1,00
Рахунки в банках	1167	217 270,00	110 699,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0,00	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,00	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	-
резервах незароблених премій	1183	0,00	-
інших страхових резервах	1184	0,00	-
Інші оборотні активи	1190	4 898,00	6 961,00
Усього за розділом II	1195	3 368 288,00	3 434 879,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	-
Баланс	1300	4 990 026,00	5 492 958,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	179 528,00	179 528,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	-
Капітал у дооцінках	1405	0,00	-
Додатковий капітал	1410	58 216,00	58 216,00
Емісійний дохід	1411	0,00	-
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	-
Резервний капітал	1415	84 883,00	84 883,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 362 683,00	2 916 497,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	-
Вилучений капітал	1430	0,00	-
Інші резерви	1435	0,00	-
Усього за розділом I	1495	2 685 310,00	3 239 124,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0,00	2 887,00
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	-
Довгострокові кредити банків	1510	0,00	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 723 386,00	1 455 979,00
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	1 723 386,00	1 458 866,00

Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0,00	-
Векселі видані	1605	0,00	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	7 358,00	4 899,00
товари, роботи, послуги	1615	260 380,00	185 599,00
розрахунками з бюджетом	1620	86 173,00	90 208,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	78 529,00	83 823,00
розрахунками зі страхування	1625	2 510,00	3 093,00
розрахунками з оплати праці	1630	14 277,00	15 369,00
за одержаними авансами	1635	3 468,00	1 214,00
за розрахунками з учасниками	1640	0,00	-
із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	-
за страховою діяльністю	1650	0,00	-
Поточні забезпечення	1660	81 449,00	148 897,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,00	-
Інші поточні зобов’язання	1690	125 715,00	345 689,00
Усього за розділом III	1695	581 330,00	794 968,00
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	4 990 026,00	5 492 958,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
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	5 247 192,00	4 396 770,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0,00
Премії підписані, валова сума	2011	-	0,00
Премії, передані у перестрахування	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	1 660 009,00	1 561 248,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0,00
Валовий: прибуток	2090	3 587 183,00	2 835 522,00
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	56 058,00	23 674,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0,00
Адміністративні витрати	2130	810 154,00	434 038,00
Витрати на збут	2150	1 091 513,00	1 019 860,00
Інші операційні витрати	2180	329 126,00	203 214,00
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	1 412 448,00	1 202 084,00
Дохід від участі в капіталі	2200	80 885,00	107 632,00
Інші фінансові доходи	2220	106 179,00	42 086,00
Інші доходи	2240	1 024,00	9 616,00
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0,00
Фінансові витрати	2250	303 732,00	245 118,00
Втрати від участі в капіталі	2255	511 750,00	814 789,00
Інші витрати	2270	3 274,00	54,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	781 780,00	301 457,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-227 966,00	-183 722,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	553 814,00	117 735,00

Додаток Д

Дата звіту	11.05.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	ТИХОНОВА ІРИНА АНАТОЛІЇВНА
КАТОТТГ	UA80000000000210193

Кількість працівників	1 085

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	151 763,00	185 693,00
первісна вартість	1001	250 622,00	308 696,00
накопичена амортизація	1002	98 859,00	123 003,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,00	-
Основні засоби	1010	688 320,00	848 489,00
первісна вартість	1011	1 620 599,00	1 870 404,00
знос	1012	932 279,00	1 021 915,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	-
первісна вартість	1016	0,00	-
знос	1017	0,00	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	-
первісна вартість	1021	0,00	-
накопичена амортизація	1022	0,00	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	464 395,00	566 702,00
інші фінансові інвестиції	1035	9 989,00	9 989,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,00	-
Відстрочені податкові активи	1045	6 650,00	3 650,00
Гудвіл	1050	0,00	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	-
Інші необоротні активи	1090	25 785,00	7 417,00
Усього за розділом I	1095	1 346 902,00	1 621 940,00
II. Оборотні активи Запаси	1100	575 593,00	676 194,00
Виробничі запаси	1101	353 150,00	396 467,00
Незавершене виробництво	1102	24 464,00	28 415,00
Готова продукція	1103	191 819,00	231 221,00
Товари	1104	6 160,00	20 091,00
Поточні біологічні активи	1110	0,00	-
Депозити перестрахування	1115	0,00	-
Векселі одержані	1120	0,00	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 312 871,00	1 740 797,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	329 887,00	111 021,00
з бюджетом	1135	31 968,00	46 201,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	-
з нарахованих доходів	1140	899,00	22 998,00
із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	137 393,00	548 908,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	2 992,00	-

Г роші та їх еквіваленти	1165	565 434,00	217 271,00
Готівка	1166	1,00	1,00
Рахунки в банках	1167	565 433,00	217 270,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0,00	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0,00	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	-
резервах незароблених премій	1183	0,00	-
інших страхових резервах	1184	0,00	-
Інші оборотні активи	1190	2 916,00	4 898,00
Усього за розділом II	1195	2 959 953,00	3 368 288,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	-
Баланс	1300	4 306 855,00	4 990 228,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	179 528,00	179 528,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	-
Капітал у дооцінках	1405	0,00	-
Додатковий капітал	1410	58 216,00	58 216,00
Емісійний дохід	1411	0,00	-
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	-
Резервний капітал	1415	84 883,00	84 883,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 250 745,00	2 368 480,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	-
Вилучений капітал	1430	0,00	-
Інші резерви	1435	0,00	-
Усього за розділом I	1495	2 573 372,00	2 691 107,00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0,00	-
Пенсійні зобов’язання	1505	0,00	-
Довгострокові кредити банків	1510	0,00	-
Інші довгострокові зобов’язання	1515	1 374 133,00	1 723 386,00
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	1 374 133,00	1 723 386,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0,00	-
Векселі видані	1605	0,00	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	14 152,00	7 358,00
товари, роботи, послуги	1615	94 875,00	256 092,00
розрахунками з бюджетом	1620	89 792,00	84 866,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	80 527,00	78 529,00
розрахунками зі страхування	1625	1 004,00	2 510,00
розрахунками з оплати праці	1630	10 546,00	14 277,00
за одержаними авансами	1635	1 312,00	3 468,00
за розрахунками з учасниками	1640	0,00	-
із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	-
за страховою діяльністю	1650	0,00	-
Поточні забезпечення	1660	79 540,00	81 449,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,00	-
Інші поточні зобов'язання	1690	68 129,00	125 715,00
Усього за розділом III	1695	359 350,00	575 735,00
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	4 306 855,00	4 990 228,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
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	4 396 770,00	3 612 985,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0,00
Премії підписані, валова сума	2011	-	0,00
Премії, передані у перестрахування	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	1 561 248,00	1 375 286,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0,00
Валовий: прибуток	2090	2 835 522,00	2 237 699,00
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	2112	-	0,00

резервах			
Інші операційні доходи	2120	23 674,00	41 612,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0,00
Адміністративні витрати	2130	434 038,00	301 070,00
Витрати на збут	2150	1 019 860,00	743 921,00
Інші операційні витрати	2180	203 214,00	155 608,00
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	1 202 084,00	1 078 712,00
Дохід від участі в капіталі	2200	107 632,00	105 013,00
Інші фінансові доходи	2220	42 086,00	31 513,00
Інші доходи	2240	9 616,00	4 634,00
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0,00
Фінансові витрати	2250	245 118,00	251 392,00
Втрати від участі в капіталі	2255	814 789,00	0,00
Інші витрати	2270	54,00	1 716,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	301 457,00	966 764,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-183 722,00	-151 770,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	117 735,00	814 994,00