

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

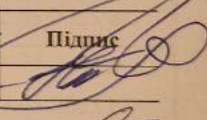
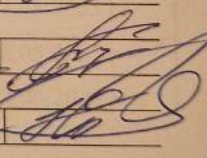
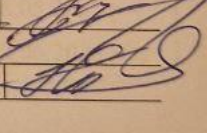
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента _____ Глушкова Станіслава Ігоревича _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

академічної групи _____ 073 – 21 - 4 _____
(шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

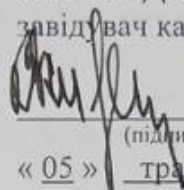
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії розвитку підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Бойченко М.В.	76	добре	
Рецензент	Тимошенко Л.В.	76	добре	
Нормоконтролер	Бойченко М.В.	80	добре	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

 Швець В.Я.
(підпис)

« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Глушкову С.І. академічної групи 073-21-4

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії розвитку підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретично-методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Розробка рекомендацій щодо обґрунтування управлінських рішень в сфері формування стратегії розвитку підприємства	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано

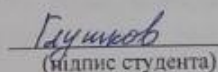

(підпис керівника)

Бойченко М.В.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2024 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Глушков С.І.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073-21-4
НТУ «Дніпровська політехніка»
Глушкова Станіслава Ігоревича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії розвитку підприємства

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ОБГРУНТУВАННЯ, СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК, АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 66 сторінок комп'ютерного тексту; 4 рисунків; 11 таблиць; 30 джерел посилання.

Об'єктом розроблення виступають процеси управління розвитком діяльності підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування й розробка управлінських рішень щодо формування стратегії розвитку підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому:

- проаналізовано теоретичні засади управління ефективним розвитком діяльності підприємства, дослідження умов та наявного забезпечення для реалізації проєктів його стратегії; визначено основні проблеми виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки ринкового середовища, техніко-економічних показників та показників розвитку; обґрунтовано рекомендації щодо формування та забезпечення реалізації ефективної стратегії розвитку діяльності підприємства.

Методи дослідження. У роботі застосовуються такі методи і прийоми дослідження: методи критичного аналізу та синтезу, індукції та наукової абстракції; прийоми теоретичного узагальнення і порівняння; економіко-статистичний аналіз (зокрема, індексний; метод формалізації; метод групування; системно-комплексний, ситуаційний та монографічний підходи.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання великих і середніх підприємствах при вирішенні завдань підвищення ефективності реалізації їх стратегій розвитку.

Сфера застосування – планування стратегій розвитку підприємства.

Економічна чи соціально-економічна ефективність. Реалізація управлінських рішень дасть змогу отримувати кожного року протягом наступних 10 років стабільного прибутку в розмірі більш ніж 620 тис. грн.

Значимість роботи для підприємства полягає в тому, що розроблені пропозиції можуть бути використані топ – менеджментом при плануванні програм його розвитку.

ABSTRACT

qualification work of the bachelor
student group 073-21-4
Dnipro University of Technology
Glushkov Stanislav Igorevich

Title: Substantiation of managerial decisions in the field of forming an enterprise development strategy

MANAGEMENT DECISION, SUBSTITUTION, STRATEGY, DEVELOPMENT, ANALYSIS, EFFICIENCY.

Structure of work: 66 pages of computer text; 4 drawings; 11 tables; 30 link sources.

The object of development is the processes of managing the development of the enterprise.

The purpose of the work is the theoretical substantiation and development of management decisions regarding the formation of an enterprise development strategy.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows:

- the theoretical principles of managing the effective development of the enterprise's activities are analyzed, the conditions and available support for the implementation of its strategy projects are studied; the main problems of the production and economic activities of the studied enterprise are identified based on an assessment of the market environment, technical and economic indicators and development indicators; recommendations are substantiated for the formation and implementation of an effective development strategy for the enterprise.

Research methods. The following research methods and techniques are used in the work: methods of critical analysis and synthesis, induction and scientific abstraction; methods of theoretical generalization and comparison; economic and statistical analysis (in particular, index; formalization method; grouping method; system-complex, situational and monographic approaches.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use in large and medium-sized enterprises in solving the problems of increasing the efficiency of implementing their development strategies.

Scope of application - planning enterprise development strategies.

Economic or socio-economic efficiency. The implementation of management decisions will allow to receive a stable profit of more than 620 thousand UAH each year for the next 10 years.

The significance of the work for the enterprise is that the developed proposals can be used by top management when planning its development programs

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретично-методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства	6
1.1 Концептуальна база формування стратегії розвитку підприємства	6
1.2 Загальні методичні принципи формування стратегічних планів розвитку підприємства	9
1.3 Методи аналізу умов функціонування та розробки стратегії розвитку підприємства	12
2 Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького».....	20
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького».....	20
2.2 Аналіз рівнів, динаміки та структури результатів виробничо господарської діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького»	27
2.3 Аналіз показників зростання ТОВ «Агрофірма ім. Горького».....	37
3 Розробка рекомендацій щодо обґрунтування управлінських рішень в сфері формування стратегії розвитку підприємства	43
3.1 Обґрунтування вибору шляхів удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Агрофірма ім. Горького».....	43
3.2 Обґрунтування доцільності та ефективності надання в оренду власних складських приміщень ТОВ «Агрофірма ім. Горького»	47
Висновки	54
Перелік джерел посилання	58
Додаток А. Фінансова звітність ТОВ «Агрофірма ім. Горького»	61
Додаток Б. Рецензія на кваліфікаційну роботу	67
Додаток В. Відгук керівника кваліфікаційної роботи	68

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції, ефективне управління підприємством вимагає комплексного підходу до формування стратегій його розвитку. Формування управлінських рішень у цій сфері є особливо важливим, оскільки від них залежить не лише фінансова стійкість та прибутковість підприємства, а й його здатність адаптуватися до змінних умов ринку, інновацій та технологічних зрушень.

Стратегічне управління, як процес, передбачає визначення довгострокових цілей, ресурсу та способів досягнення цих цілей. Це вимагає системного аналізу внутрішніх та зовнішніх аспектів діяльності підприємства, а також ефективного використання інформаційних технологій та сучасних аналітичних методів для прийняття обґрунтованих рішень. Успішно реалізована стратегія розвитку не лише сприяє досягненню конкурентних істот, а й зміцнює позиції підприємства на ринку, забезпечуючи його сталий розвиток у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

В кваліфікаційній роботі буде розглянуто основні аспекти обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії розвитку підприємства, а також оцінено різні підходи та інструменти, які можуть бути використані для ефективного управління у цій сфері. Визначення ключових факторів успіху, поставлених цілей і етапів реалізації стратегічних рішень допоможе виявити основні тренди та виклики, які стоять перед підприємствами в умовах глобалізації та технологічних змін. Це, в свою чергу, дозволить розвинути рекомендації, які сприятимуть підвищенню ефективності управлінських рішень та загального рівня стратегічного управління в підприємствах різних галузей.

Мета і задачі дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне обґрунтування й розробка управлінських рішень щодо формування стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано і вирішено такі наукові та практичні задачі:

- аналіз теоретичних засад управління ефективним розвитком діяльності підприємства, дослідження умов та наявного забезпечення для реалізації проектів його стратегії;

- визначення основних проблем виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки ринкового середовища, техніко-економічних показників та показників розвитку.

- обґрунтування рекомендацій щодо формування та забезпечення реалізації ефективної стратегії розвитку діяльності підприємства.

Об'єктом розроблення виступають процеси управління розвитком діяльності підприємства.

Предметом даної роботи є методи удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. У роботі застосовуються такі методи і прийоми дослідження: методи критичного аналізу та синтезу, індукції та наукової абстракції; прийоми теоретичного узагальнення і порівняння; економіко-статистичний аналіз (зокрема, індексний; метод формалізації; метод групування; системно-комплексний, ситуаційний та монографічний підходи.

Практичне значення отриманих результатів полягає в удосконаленні системи підтримки управлінських рішень щодо формування стратегії розвитку підприємства. Рекомендації щодо формування та забезпечення реалізації ефективної стратегії розвитку діяльності підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Концептуальна база формування стратегії розвитку підприємства

Стратегічне планування, яке створює можливість системного бачення перспектив розвитку організації, створює надійні передумови для успішного функціонування будь-якої організації. Сьогодні динамічне зовнішнє середовище диктує такі умови, за яких, відсутність орієнтації на зміни, на розвиток унеможлиблює саму присутність стоячи підприємства на ринку у довгостроковій перспективі. За такого стану речей, розробка стратегій розвитку є беззаперечною необхідністю.

Належно обґрунтована стратегія та вдало підібрані інструменти її впровадження можуть забезпечити підприємству сильну конкурентну позицію на ринку та подальший розвиток. Слід зауважити, що для того, щоб стратегія була релевантна сучасним умовам, вона має містити не тільки план дій за даних умов, але й гнучкі механізми адаптації [1]. Це є важливим, оскільки більшість стратегій розвитку передбачають довгострокові інвестиції, а це, в свою чергу, нерозривно пов'язане з ризиками, які необхідно враховувати при формуванні стратегії та розробці альтернативних варіантів дій за різної комбінації внутрішніх та зовнішніх умов.

Термін «стратегія» в економічну практику прийшов з військової справи, з грецької «*stratēgía*» (*stratós* – військо, *ágō* – вести) тлумачиться як «командування військами» або «воєначальник» [2]. На даний час це поняття істотно змінило своє значення, воно стало одним з базових економічних понять, сутність якого може трактуватися по-різному. Вочевидь, стратегія, як ґрунтовний план дій, орієнтований на перспективу, може використовуватися для різних аспектів управлінської діяльності. Для більш повного його розуміння, саме як

інструменту менеджменту, у таблиці 1.1 наведено трактування поняття «стратегія розвитку».

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «стратегії розвитку»

№	Визначення	Автор
	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості. Вони дозволяють підприємству виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі та підвищує здатність протидіяти його негативним впливам	Ю.С. Погорелов [3].
	Процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких встановлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план	В. А. Власенко [4].
	Генеральна комплексна програма дій, виражених як в кількісній, так і в якісній формах, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з врахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення	М.В. Хацер [5].
	Модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку підприємства	Р.М. Захарчин [6].
	Постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі	В.М. Кобелев [7].
	Набір правил, способів, механізмів розвитку, необхідних для ефективної діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів і динамічно мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища	С. М. Васи́лига [8].
	Довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що приводить підприємство до визначених цілей	С. М. Клименко [9].
	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату	В.В. Македон [10].
	Довгострокова програма яка направлена на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації	Ю.В. Гончаров [11].

Узагальнюючи представлені у таблиці визначення зазначимо, що в даній кваліфікаційній роботі стратегія розвитку підприємства розумітиметься, як

комплексне поняття, яке включає динамічну сукупність інструментів та методів перспективного планування напрямків розвитку організації, у вигляді конкретних цілей та відповідних їм управлінських рішень, що дають можливість їй у подальшому покращувати свої показники ефективності й займати все більш активну та впевнену позицію на ринку.

Як складне поняття, стратегія розвитку підприємства має певні характеристики, серед яких [12; 13]: спрямованість на досягнення цілей; залежність реалізації від певних зовнішніх та внутрішніх умов; інноваційність; довгостроковість; сконцентрованість на певному напрямку, відкидаючи при цьому всі рішення несумісні з ним; менша ступінь конкретизації альтернатив; ключовий характер зворотного зв'язку, як фактору гнучкості; ризиковість; націленість на підвищення конкурентного положення.

Ці характеристики слугують базисом для виконання функцій стратегії, якими виступають формування орієнтирів розвитку, розроблення множини альтернатив стратегічного плану, розподіл ресурсів, розширення та зміцнення конкурентних переваг, мотивування персоналу, залучення синергічного ефекту, забезпечення контролю реалізації нововведень та інші. Для виконання цих функцій завжди передбачається якомога ефективніше використання стратегічного потенціалу організації, тобто її структури, вмінь та навичок персоналу, ресурсів, потенціальних можливостей, операційні процеси та здатність до вдосконалення [13].

Розробка стратегії починається з аналізу поточного стану підприємства, для цього аналізують зовнішнє оточення підприємства, його стратегічний потенціал, кордони стратегічних зон господарювання, та з визначення глобальних довгострокових орієнтирів, які як правило впливають з місії і цілей існування, та формують певні політики організації. На наступних етапах вже окреслюють певний набір стратегічних альтернатив її розвитку, які також аналізують та обирають з них найбільш придатний до використання, після чого вже розробляють більш конкретні стратегічні та тактичні плани й програми

роботи для окремих підрозділів та посадових осіб. Після впровадження стратегії на основі зворотного зв'язку можуть бути зроблені деякі коригування.

Слід зазначити, що на всіх етапах мають бути додержані основні принципи розробки стратегії розвитку, до яких належать принцип орієнтованості на довгострокові цілі, принцип багатоваріантності векторів розвитку та принцип адаптації й безперервності розробки стратегії [14]. Таким чином, додержуючись принципів і йдучи поетапно по шляху розробки стратегічного плану, компанія створює й обґрунтовує певну індивідуальну стратегію розвитку, що відбиває її цілі і цінності, стан внутрішнього та зовнішнього середовища.

1.2 Загальні методичні принципи формування стратегічних планів розвитку підприємства

Кожне підприємство обирає свої стратегії в рамках певних філософських поглядів на те, як воно має розвиватися. На даний час існує безліч нових течій в управлінській науці, які підходять до побудови стратегічних планів організації з різних боків. Так можна привести роботу таких вчених як Чан Кім та Рене Моборн, які запропонували стратегію «блакитного океану» [15], та вчення Е.М. Голдратта, який був засновником на даний час досить популярної теорії обмежень [16].

Стратегія «блакитного океану» пропонує розділення всіх ринки на «блакитні», ті які є новими, не зайнятими або є незайнятими нішами вже існуючих ринків, та «червоні», вже існуючі ринки, які мають значне конкурентне середовище, при цьому темпи росту кожного окремого підприємства на цьому ринку скорочуються через його переповненість. Ця стратегія наголошує на необхідності створення «блакитних» ринків для досягнення успіху компанією й пропонує такі інструменти для їх пошуку [15]: стратегічна канва, модель чотирьох дій, решітка «скасувати-знижити-підвищити-створити» та ін.

Стратегічна канва представляє собою певну криву цінності, тобто лінію, яка відображає в якій мірі компанії галузі спрямовують свої кошти в ті чи інші характеристики продукту, які виступають в якості конкурентних переваг. По вертикалі в графіку розташована градація розміру інвестицій, по горизонталі – фактори, за якими йде конкуренція і в які ці інвестиції направляються. Таким чином, цей інструмент дозволяє графічно побачити конкурентну стратегію компанії та зіставити з конкурентами в галузі.

Для виходу в «блакитний океан» ця крива цінностей має бути відмінна від компаній в галузі, для цього застосовують модель чотирьох дій. Ця модель для створення нової кривої цінності задає стратегічному керівництву наступні питання:

1. Які чинники, котрі галузь приймає як належне, слід ліквідувати? Це питання дозволяє задуматися над тим, які ж фактори, котрі вже довгий час сприймаються як беззаперечні істини, вже не впливають на попит й не додають цінності товару, а подекуди й знижують її.

2. Вплив яких чинників слід значно знизити в порівнянні з існуючими в галузі стандартами? Цим питанням ми намагаємося дізнатися які фактори конкурентної боротьби стають занадто складними та затратними в розрахунку на віддачу від них.

3. Вплив яких чинників слід значно підвищити в порівнянні з існуючими в галузі стандартами? Це дозволить відійти від компромісів по відношенню до існуючих фактору, кожен з яких компанії намагаються задовольнити.

4. Які чинники з тих, що раніше не пропонувалися галуззю слід створити? Це питання допоможе створити нові цінності для споживачів й новий попит, який змінить систему ціноутворення.

Решітка «скасувати-знизити-підвищити-створити» послідовно витікає з моделі чотирьох дій. Вона представлена у вигляді таблиці, де розписані конкретні кроки за кожним із чотирьох напрямків створення «блакитного» ринку.

Також авторами цієї теорії були надані три характеристики хорошої стратегії. Першою виступає наявність фокусу, це означає, що компанія обирає певний набір факторів і концентрує увагу саме на них, не намагаючись задовольнити одразу всі, що розпилює її увагу й спричиняє значні витрати.

Другою є дивергенція, тобто відмінність кривої цінності від інших, це показує те, що компанія не стала рівнятися на конкурентів й обрала власний унікальний шлях розвитку. І останньою характеристикою успішної стратегії є привабливий слоган. Він має бути чітким та лаконічним, таким який би містив в собі правдиву рекламу, того що пропонується.

Стратегія «блакитного океану» дозволяє отримати новий погляд на вже роками укорінені істини й критично їх оцінити в розрахунку на теперішній стан речей. Ця теорія відкидає необхідність постійного змагання з конкурентами, що забирає багато ресурсів, й закликає до звернення уваги на «не клієнтів» й створення для них нових цінностей.

Іншою сучасною теорією, яка зазнала прихильності багатьох управлінців, є теорія обмежень, яка була розроблена Е.М. Голдраттом. Ця теорія фокусується на знаходженні в компанії певних обмежень, як фізичних, так і логічних, та шляхів їх подолання. Для цього пошуку і знання логічних обмежень, які найчастіше мають місце в сучасних організаціях, були розроблені деякі універсальні інструменти процесів мислення, серед яких [16]: дерево існуючої дійсності, діаграма вирішення конфліктів, дерево майбутньої дійсності, дерево переходу, план перетворень.

Кожний з інструментів дозволяє чітко осмислити причинно-наслідкові зв'язки в організації, що є вирішальним фактором розробки успішної стратегії. Ці методи дають відповіді на питання що необхідно змінити в організації для подолання певних обмежень, котрі виступають основними перепонами її розвитку й як впровадити зміни, розроблені на основі виявлених проблем.

Теорія обмежень пропонує представити проблеми або альтернативи стратегічних напрямків у вигляді дилеми та подивитися, за допомогою діаграми вирішення конфліктів, яку потребу покликана задовольнити кожна з альтернатив

і що ми отримаємо при задоволенні двох альтернатив одночасно. Після чого надаються методи, що сприяють критичному мисленню й знаходженню більшої кількості варіантів аніж нам здавалося спочатку, при тому, що ці варіанти в повній мірі задовольняють кожну потребу, уникаючи компромісів.

1.3 Методи аналізу умов функціонування та розробки стратегії розвитку підприємства

Як вже зазначалося раніше, на першому етапі розробки стратегії завжди проводять аналіз поточного стану підприємства й, за можливості, прогнозують його зміни у майбутніх періодах. Для цього використовують різноманітні методи стратегічного аналізу, що допомагають оцінити як внутрішні так і зовнішні фактори впливу на діяльність організації. Деякі методи чітко відокремлюють зовнішнє й внутрішнє середовище, деякі їх комбінують.

За формою представлення результатів методи стратегічного аналізу розділяють на графічні, матричні та аналітичні.

Графічні методи націлені на наочну та дещо спрощену демонстрацію аналітичних даних, серед яких найпопулярнішими є АВС- та XYZ-аналіз, модель багатокутника конкурентоспроможності, метод «профілів» та ін. [17].

Матричні, як правило, ґрунтуються на оцінці двох конкретних факторів, які слугують абсцисами та ординатами точок, що розміщені в системі координат, яку ділять на зони, утворюючи матрицю. Серед матричних методів можна виділити матрицю БКГ, матрицю привабливості ринку (МакКінзі), матрицю SPACE, метод PIMS, всі вони оцінюють маркетингову діяльність компанії й дозволяють зрозуміти її ринкову позицію, середовище існування та визначити перспективні напрямки розвитку [18].

Аналітичні або розрахункові методи представляють собою розрахунки показників ефективності роботи підприємства, їх динаміки та взаємозалежності з певними факторами. До найпоширеніших аналітичних методів відносять розрахунок точки беззбитковості й CVP-аналіз, методи оцінки рівня

конкурентоспроможності продукції, інтегральний метод, метод конкурентних переваг, метод експертних оцінок та ін. [18].

Найбільш якісно визначити позицію підприємства по відношенню до конкурентів й дослідити, які конкурентні переваги зараз панують в галузі, можливо за допомогою ключових факторів успіху. Фактори успіху являють собою набір чинників, які характерні підприємствам певної галузі й які дають конкурентні переваги одним компанія по відношенню до інших або переваги цій галузі відносно інших галузей. Ці фактори не є стійкими в галузі, зі зміною кон'юнктури ринку, споживацьких вподобань, зміною одного етапи життєвого циклу на інший, вони також змінюються.

При порівнянні стану цих переваг з конкурентами, як правило, звертаються до експертного методу й виділяють різні фактори пов'язані з [2]: технологією, виробництвом, розподілом і збутом продукції, маркетингом, кваліфікацією, репутацією й іміджом, можливостями організації та ін. Таким чином, цей метод допомагає організації виділити певні відстаючі фактори конкурентного успіху й відповідно вкласти свої зусилля та фінанси на їх покращення.

Для визначення конкретних факторів сфери прямої дії на підприємство часто використовують модель професора Гарвардської школи бізнесу Майкла Портера. У цій моделі Портер виділив п'ять основних конкурентних сил, які впливають на рівень прибутковості підприємств будь якої галузі [19]:

- інтенсивність суперництва між наявними конкурентами;
- загроза новачків на ринку, бар'єри входу;
- ринкова влада постачальників;
- ринкова влада споживачів;
- загроза появи товарів-замінників.

У процесі розробки даної моделі підприємство дає відповіді на запитання: за якими правилами відбувається конкуренція в галузі, хто з конкурентів може краще задовольнити потреби споживачів, які бар'єри наявні при вході на ринок та як їх укріпити, наскільки значний вплив здійснюють постачальники на фірму і як його знизити, в якій мірі підприємство дослідило своїх споживачів й на

скільки можливо розширити їх коло, в яких галузях виробляються або можуть бути вироблені товари-субститути й якими методами краще з ними конкурувати. Ці відповіді дають зрозуміти наскільки підприємство розпоряджається своїм потенціалом і як змінити своє оточення для того, щоб відкрити собі шлях до подальшого розширення і розвитку.

Одним з спеціальних методів стратегічного аналізу, який якісно оцінює стан зовнішнього і внутрішнього стану підприємства і дозволяє розробити можливі стратегії дій компанії за даних обставин є SWOT-аналіз. Цей метод розділяє середовище підприємства на чотири зони, які необхідно дослідити та описати: можливості і загрози зовнішнього середовища та сильні і слабкі сторони внутрішнього.

Наступним кроком є складання матриці, де на перетині цих зон зазначаються певні стратегії націлені на [19]:

- укріплення сильних сторін користуючись шансами зовнішнього оточення;
- використання сильних сторін для пом'якшення загроз зовнішнього середовища;
- ліквідацію слабких сторін за допомогою зовнішніх можливостей;
- мінімізацію слабких сторін для уникнення загроз.

У підсумку, кожний фактор можна ранжувати за значущістю і таким чином виявляти найбільш нагальні проблеми в організації та застосовувати відповідні їм стратегічні дії, задіявши при цьому максимум своїх ресурсів.

Слід розрізняти бізнес-стратегію та корпоративну стратегію. Загальна відмінність полягає в тому, що бізнес-стратегія стосується того, як ми повинні конкурувати, тоді як корпоративна стратегія стосується того, в яких напрямках діяльності ми повинні конкурувати. Зокрема, бізнес-стратегія стосується способів, за допомогою яких фірма планує досягти своїх цілей у певному бізнесі.

Корпоративна стратегія вирішує проблеми, пов'язані з трьома фундаментальними питаннями:

- У яких сферах бізнесу ми конкуруватимемо?

- Як ми, можемо підвищити цінність наших різних напрямків бізнесу?
- Як диверсифікація нашого бізнесу або вихід на нову галузь може допомогти нам конкурувати в інших наших галузях?

Існує три різні стратегії на рівні бізнесу: (1) лідерство за витратами, (2) диференціація та (3) інтегроване лідерство за витратами та диференціація.

Усі три ці стратегії на рівні бізнесу передбачають вибір, пов'язаний з диференціацією та лідерством у витратах. Корпоративна стратегія може розгортатися з точки зору вертикальної інтеграції (або дезінтеграції), горизонтальної інтеграції (або дезінтеграції) або географічної диверсифікації.

Вибір, зроблений стосовно цих трьох аспектів диверсифікації, має фінансові наслідки у вигляді ефекту масштабу або економії на охопленні. Географічна експансія в нові країни може впливати на прибутковість через ефект масштабу, ефект охоплення або зниження витрат в результаті менш витратних ресурсів.

Стратегії бізнес-рівня покликані створити відмінності між позицією фірми та позиціями її конкурентів. Щоб позиціонувати себе порівняно зі своїми конкурентами, фірма повинна вирішити, чи виконувати діяльність по-іншому, чи виконувати іншу діяльність.

Стратегія фірми на бізнес-рівні – це усвідомлений вибір щодо того, як вона виконуватиме основну та допоміжну діяльність ланцюга створення вартості таким чином, щоб створити унікальну цінність.

Стратегія лідерства у витратах

Вибір стратегії лідерства у витратах означає, що фірма прагне виробляти свою продукцію або надавати послуги за найнижчою можливою ціною порівняно з конкурентами, зберігаючи при цьому якість, прийнятну для споживачів. Фірми досягають лідерства у витратах, будуючи великомасштабні операції, які допомагають їм знижувати вартість кожної одиниці продукції, усуваючи додаткові функції у своїх продуктах або послугах, зменшуючи витрати на маркетинг, знаходячи недорогі джерела, матеріали чи робочу силу тощо.

Walmart є одним із найчастіше цитованих прикладів глобальної фірми, яка дотримується ефективної стратегії лідерства у витратах.

Одним з основних видів діяльності, які виконують фірми, є комплекс заходів, пов'язаних з управлінням ланцюгом поставок та логістикою. Управління ланцюгом поставок охоплює як вхідну, так і вихідну логістику. Вхідна логістика включає ідентифікацію, закупівлю та обробку всієї сировини або вхідних матеріалів, які використовуються для виробництва продукції компанії. Наприклад, одним з вхідних матеріалів Stonyfield Farm є органічне молоко, яке використовується для виробництва її органічних йогуртів. Walmart купує готову продукцію як свої вхідні матеріали, але він повинен зберігати ці матеріали та розподіляти їх між своїми конкретними роздрібними магазинами. У вихідній логістиці компанії транспортують продукцію своїм клієнтам. Дотримуючись низьковитратної стратегії, компанії можуть розглянути логістичну діяльність – пошук джерел, закупівлі, обробку матеріалів, складування, контроль запасів, транспортування – для пошуку способів зниження витрат. Ця діяльність особливо плідна для зниження витрат, оскільки вона часто становить значну частину витрат фірми.

Стратегія диференціації

Диференціація полягає у створенні унікальної цінності для клієнта завдяки передовим технологіям, високоякісним інгредієнтам або компонентам, характеристикам продукту, найкращим термінам доставки тощо. Компанії можуть диференціювати свою продукцію, підкреслюючи унікальні характеристики продуктів, часті та корисні інновації чи оновлення продуктів, а також забезпечуючи бездоганне обслуговування клієнтів. Наприклад, виробник будівельної техніки Caterpillar роками відзначався довговічністю своїх тракторів, доступністю запчастин по всьому світу, що призводить до швидкого ремонту, та дилерською мережею.

Під час реалізації стратегії диференціації фірми вивчають усі види діяльності, щоб визначити способи створення вищої цінності для клієнта,

наприклад, шляхом спрощення використання продукту, пропонування навчання роботі з продуктом або об'єднання продукту з послугою.

Інтегрована стратегія лідерства у витратах/диференціації

Інтегрована стратегія лідерства у витратах та диференціації – це поєднання стратегій лідерства у витратах та диференціації. Фірми, які можуть досягти цієї комбінації, часто показують кращі результати, ніж компанії, які дотримуються будь-якої стратегії окремо. Щоб досягти успіху з цією стратегією, фірми інвестують у діяльність, яка створює унікальну цінність, але шукають шляхи зниження витрат у діяльності, що не створює цінності.

Типи корпоративної стратегії

Пам'ятайте, що бізнес-стратегія пов'язана з питаннями про те, як фірма конкурує; корпоративна стратегія пов'язана з питаннями про те, в яких видах бізнесу конкурувати та як ці варіанти взаємодіють як система. Некомерційні організації та уряди мають схожі ситуації прийняття рішень, хоча елемент конкуренції не завжди присутній. Фірма, яка робить вибір щодо обсягу своєї діяльності, має кілька варіантів. Усі організації можуть розширюватися (або скорочуватися) в будь-якій з трьох областей: (1) вертикальній, (2) горизонтальній та (3) географічній.

Вертикальний охоплення

Вертикальний охоплення стосується всіх видів діяльності, від збору сировини до продажу готової продукції, які здійснює бізнес для виробництва продукту. Іноді фірма розширюється вертикально з економічної необхідності. Можливо, вона повинна захистити свої постачання критично важливого ресурсу, або, можливо, фірми в галузі, які постачають певні ресурси, неохоче інвестують достатньо, щоб задовольнити унікальні або значні потреби одного покупця. Окрім таких причин, які є захисними, фірми розширюються вертикально, щоб скористатися можливостями зростання або отримання прибутку. Вертикальне розширення охоплення часто є логічним варіантом зростання, оскільки компанія знайома з цією сферою.

Іноді фірма може створювати цінність, переходячи в ланцюжки створення вартості постачальників або покупців. У деяких випадках фірма може об'єднувати взаємодоповнюючі продукти.

Горизонтальна область застосування

У той час як вертикальний охоплення відображає рівень інвестицій фірми у діяльність, що пов'язана з вищою або нижчою ланкою, горизонтальний охоплення стосується кількості подібних підприємств або видів діяльності на тому ж рівні ланцюжка створення вартості. Фірма розширює свій горизонтальний охоплення одним із двох способів:

1. Переходячи з одного сегмента ринку галузі в інший, пов'язаний сегмент
2. Переходячи з однієї галузі в іншу (стратегія, яку зазвичай називають диверсифікацією)

Ступінь бажаного горизонтального розширення залежить від ступеня, в якому нова галузь пов'язана з галуззю, в якій базується фірма. Галузі можуть бути пов'язані різними способами. Наприклад, вони можуть спиратися на подібні типи людського капіталу, займатися подібною діяльністю в ланцюжку створення вартості або мати спільних клієнтів зі схожими потребами. Очевидно, що чим більше факторів присутнє, тим більший ступінь пов'язаності.

Економія масштабу, економія від обсягу, синергія та ринкова сила

Чому розширення горизонтального охоплення є привабливим? Перш за все тому, що воно пропонує можливості у чотирьох сферах:

1. Використання ефекту масштабу, наприклад, шляхом продажу більшої кількості того самого продукту на тому самому географічному ринку
2. Використовувати можливі можливості економії від масштабу шляхом спільного використання ресурсів, спільних для різних продуктів
3. Збільшити дохід за рахунок синергії, що досягається шляхом продажу більшої кількості, але різних продуктів тим самим клієнтам
4. Збільшити ринкову владу – досягнуто шляхом відносної більшості, ніж постачальники

Економія масштабу в мікроекономіці – це переваги у витратах, які бізнес отримує завдяки розширенню, що є однією з причин, чому компанії зростають у певних галузях. Економія масштабу також використовується для обґрунтування політики вільної торгівлі, оскільки деякі ефекти масштабу можуть вимагати більшого ринку, ніж це можливо в певній країні.

Ця стратегія частково працює тому, що рішення про покупку клієнтами в горизонтально пов'язаних галузях часто приймаються одночасно.

Географічний охоплення

Фірма розширює географічний охоплення, переходячи на нові географічні території, не змінюючи повністю свою бізнес-модель. Наприклад, на ранніх етапах зростання компанія може просто переїхати на нові локації в тій самій країні.

Отже, користуючись даними методами стратегічного управління підприємство отримує відомості щодо стратегічної позиції підприємства у його конкурентному середовищі й у подальшому використовує їх для обґрунтування вибору найоптимальнішої стратегії розвитку бізнесу.

2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОФІРМА ІМ. ГОРЬКОГО»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма ім. Горького» було зареєстровано 19 лютого 1999 р. і має юридичну адресу м. Київ, пров. Георгіївський, 2. Фактична адреса підприємства Дніпропетровська обл., Самарський р-н, с. Миколаївка, вул. Коцюби, 1 [20].

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АГРОФІРМА ІМ. ГОРЬКОГО" (ТОВ "АГРОФІРМА ІМ.ГОРЬКОГО")
Назва іноземною мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY "АГРОФІРМА ІМ. ГОРЬКОГО" (LLC "АГРОФІРМА ІМ.ГОРЬКОГО")
Код ЄДРПОУ	30094098
Дата реєстрації:	19.02.1999
Уповноважена особа	Бочкар Микола Васильович – керівник
Основний вид діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід
Види діяльності	01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.49 Розведення інших тварин 52.10 Складське господарство 01.63 Післяурожайна діяльність 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.23 Оптова торгівля живими тваринами 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна І ще понад 10 видів
Фактичне місцезнаходження	Дніпропетровська обл., Самарський р-н, с. Миколаївка, вул. Коцюби, 1

Організаційно, ТОВ «Агрофірма ім. Горького» входить до складу Ristone Holdings структура якого наведена на рис. 2.1.

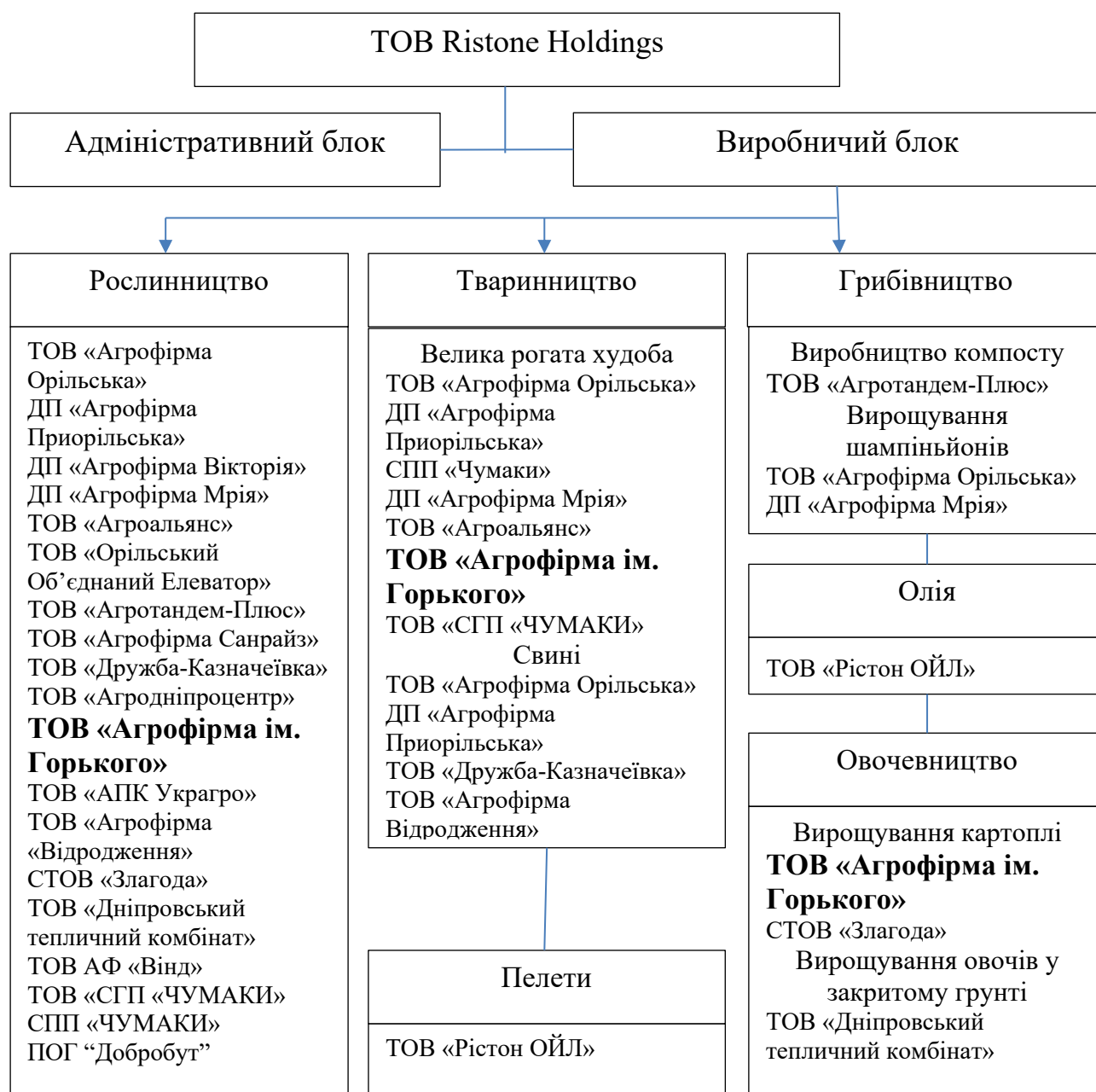


Рисунок 2.1 – Структура агрохолдингу Ristone Holdings

Ristone Holdings – один із провідних вертикально інтегрованих і багатопрофільних агропромислових холдингів Південного Сходу України. Фундаментальними принципами діяльності холдингу є: орієнтація на результат, синергія взаємопов'язаних в технологічному ланцюжку підприємств холдингу,

ефективність і динаміка розвитку, стабільність і успішність в досягненні поставлених цілей.

Місія – розвиток на території України сучасного, високотехнологічного, соціально-відповідального і стійкого до викликів часу багатoproфільного агрохолдингу. Об'єднані в Ristone Holdings групи агропідприємств усвідомлюють свою відповідальність перед людьми і природою. Ми впроваджуємо на території України європейські фінансово-економічні, біолого-екологічні та соціальні принципи діяльності, які дозволяють:

- Стабільно забезпечувати конкурентоспроможною, безпечною і високоякісною продукцією свою нішу в глобальній продовольчій безпеці України.
- Відповідати всім сучасним вимогам міжнародної сертифікації менеджменту підприємств, технологічних процесів і готової продукції.
- Українською продукцією зайняти внутрішній український ринок і вийти на світові ринки, зокрема на європейський.
- Реалізувати політику фінансової стійкості і стабільного розвитку в інтересах наших бізнес-партнерів і інвесторів.
- Загалом інтегрована з багатьох самодостатніх компонентів місія Ristone Holdings полягає в тому, щоб агропромисловий сектор України видозмінив країну, зайняв гідне місце в економіці і став одним із важливих факторів розвитку і добробуту як регіонів нашої присутності, так і держави в цілому.

Ristone Holdings керується українським законодавством, нормами і положеннями якого регулюють сфери діяльності холдингу. Всі підприємства холдингу дотримуються міжнародних стандартів і норм ведення діяльності. Зокрема стандартів екологічної та соціальної стійкості Міжнародної фінансової корпорації (IFC); відповідальної фінансової, екологічної та соціальної політики Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР), інших міжнародних і європейських стандартів, відображених в умовах Угоди про Асоціацію між Україною та Європейським союзом.

Заявлена мета сталого розвитку, як одного з лідерів агропромислового комплексу України, реалізується через ключові принципи досягнення виробничо-фінансової стабільності, продовольчої безпеки, екологічної стійкості, збереження навколишнього середовища, впровадження інновацій, розширення диференціації і масштабів діяльності. Дотримання цих принципів є фундаментом формування корпоративної культури, відповідальності і основою для подальших досягнень.

Консолідуючою складовою Ristone Holdings є європейські компанії. Ми з самого початку орієнтовані на європейські норми ведення бізнесу, що базуються на взаємовідповідальності і вичерпному виконанні взятих на себе зобов'язань перед фінансовими партнерами, бізнес-контрагентами, споживачами продукції холдингу. Ми розуміємо, що тільки разом з партнерами (бізнес-партнери, суспільства, НУО) ми можемо рости і вдосконалюватися в рамках стратегії сталого розвитку, тому сумлінне та відповідальне партнерство – один з наших ключових принципів при розробці та реалізації проектів і програм.

Ristone Holdings строго дотримується міжнародних стандартів фінансової звітності. З 2012 року нашим партнером є міжнародне об'єднання аудиторських і консультаційних компаній BDO зі штаб-квартирою в Бельгії, що є п'ятим в світі (після «великої четвірки») об'єднанням, що надають послуги в сфері аудиту та консалтингу.

На підприємствах холдингу, як складова частина ідеї безвідходного виробництва, реалізується програма переходу на вироблення теплоносія від альтернативних (заповнюваних) джерел тепла. Зокрема такий проект реалізований на комплексі з переробки олійних культур, де в якості палива використовуються відходи виробництва – лушпиння. У найближчій перспективі планується реалізація проекту будівництва власного корпоративного виробництва пелет для котелень на альтернативному паливі.

Ми прагнемо зберегти використовувані нами природні ресурси здоровими і доглянутими. Охорона і збереження біорізноманіття та екосистеми служать важливою умовою сталого розвитку Ristone Holdings.

Подальша діяльність і розвиток холдингу передбачає інтеграцію придбаного фінансово-господарського, технологічного і соціального досвіду, заснованого на багатогранній турботі про бездоганну якість продукції, про трудові ресурси, про місцевих громадах і навколишньому середовищу в довгостроковій перспективі для поліпшення фінансової, соціальної та технологічної репутації Ristone Holdings.

Основною метою діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького» є виробництво сільськогосподарської продукції та її переробка з метою отримання прибутку і задоволення економічних та соціальних потреб членів кооперативу.

Товариство здійснює виробництво сільськогосподарської продукції її переробку та реалізацію, надає послуги сільськогосподарським товаровиробникам.

Види діяльності [20]:

- вирощування овочів і баштанних культур;
- вирощування однорічних і дворічних культур;
- розведення великої рогатої худоби молочних порід;
- розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів;
- розведення свиней та інших тварин.

Організаційна структура виробництва трьохступенева (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 - Організаційна структура ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

В кожному відділку є своя тракторно-рільнича бригада, та машинно-тракторний парк.

В період між загальними зборами голова правління проводить збори правління. Згідно затвердженого на загальних зборах положення про правління, йому надано право управляти майном господарства та проводити без згоди загальних зборів операції на суму 500 тис. грн. Спостережна рада, яка також обирається на загальних зборах, наглядає та контролює роботу правління. Про виконання своїх обов'язків Спостережна рада відповідає перед членами даного підприємства на чергових зборах. Також на зборах обирається і ревізійна комісія, діяльність якої затверджується положенням про ревізійну службу.

Другу ступінь управління господарства утворюють головні спеціалісти та спеціалісти відділів. Вони підпорядковуються правлінню та голові правління, а також звітують про виконану роботу перед акціонерами господарства. Кожен відділ являє собою підрозділ, що здійснює виробничу діяльність. Так, економічний відділ під керівництвом головного економіста, включає: економіста по оплаті праці, економіста по впровадженню проти витратного механізму, нормувальників. В функцію даного відділу входить надання та встановлення оплати праці, визначення та доведення до виробничих підрозділів норм виробітку та витрат паливо-мастильних матеріалів, контроль.

Третю ступінь керівництва утворюють відділки, де здійснюється виробнича діяльність. Підпорядковується третя ланка безпосередньо керівнику свого підрозділу та головному спеціалісту певного відділку.

Соціальна програма щодо персоналу.

З метою формування мотивації працівників, підвищення їх самовіддачі і самореалізації у виробничій діяльності холдингу особливе місце відводиться соціальній політиці компанії. Вона реалізується через надання працівникам соціального пакету – додаткових пільг, послуг і виплат соціального характеру:

- Тісна взаємодія з первинними профспілковими організаціями Всеукраїнської профспілки працівників харчової, переробної промисловості та суміжних галузей. 21 первинна профспілкова організація

створена в трудових колективах підприємств холдингу;

- Здійснюється пайове співфінансування організаційних потреб профспілкової культурно-масової та спортивно-оздоровчої роботи для співробітників. На всіх заходах відзначаються кращі за професією, передовики галузей, кращі спортсмени. Їм вручаються призи, почесні грамоти, подяки, цінні подарунки, квіти. Щорічно проводиться конкурс пекаря, спартакіади та змагання з міні-футболу.
- Наявність власних медичних пунктів на ряді підприємств холдингу. Надання шефської допомоги Центрам первинної медико-санітарної допомоги в базових для холдингу сільських населених пунктах;
- Гаряче харчування персоналу в їдальні на території підприємства. Організація харчування співробітників, що беруть участь в польових роботах (посівна, збирання врожаю);
- Страхування від нещасних випадків на виробництві;
- Регулярна спеціальна оцінка робочих місць на їх відповідність вимогам санітарно-гігієнічних норм і техніки безпеки;
- Святкові і корпоративні заходи (концерти, творчі вечори відпочинку, туристичні поїздки тощо.); новорічні подарунки для дітей співробітників підприємств холдингу.
- Оцінка досягнень і трудових успіхів співробітників поданням до нагородження державними, відомчими і корпоративними нагородами, цінними подарунками. Традиція щорічного колективного проведення професійного свята – Дня працівників сільського господарства і переробної промисловості;
- Заохочення кращих співробітників сільських агропідприємств холдингу безкоштовними оздоровчими путівками на відпочинок в зарубіжних туркомплексах;
- Заохочення співробітників до заняття фізкультурою і спортом, проведення власних і участь в регіональних спортивних заходах (футбол, комплексна спартакіада та ін.).

- Формування поваги до сільськогосподарської праці, збереження пам'яті про кращих представників АПК тих територій, де розташовані сільські підприємства холдингу – виготовлення та встановлення пам'ятних знаків на честь знатних аграріїв-односельчан.

Основні цілі ТОВ «Агрофірма ім. Горького» у складі Ristone Holdings – збільшити обсяги виробництва, торгівлі і максимізувати прибуток компанії.

Компанія прагне надавати клієнтам і постачальникам високоякісні продукти і послуги. Стратегія ТОВ «Агрофірма ім. Горького»:

1. Збільшити виробничі потужності і розширити земельні ресурси
2. Продовжувати інвестувати в технології та інновації, які допоможуть нам підвищити ефективність нашої діяльності
3. Продовжити будувати сильний людський капітал з командою професіоналів і лідерів
4. Поліпшити логістику, розширити експорт і торгові можливості

Чесність, прозорість і сталий розвиток також є одними з ключових пріоритетів компанії.

2.2 Аналіз рівнів, динаміки та структури результатів виробничо господарської діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Велика кількість показників, що характеризують результати діяльності підприємства, створює методичні ускладнення їх системного розгляду. Різниця у призначенні показників ускладнює вибір кожним учасником товарного обміну тих з них, що в найбільшій мірі задовольняють його потреби в інформації про реальний стан даного підприємства. Адміністрацію підприємства, наприклад, цікавить величина отриманого прибутку та його структура, а також фактори, що впливають на її величину. Податкові інстанції зацікавлені в отриманні достовірної інформації про всі складові балансового прибутку: прибутку від реалізації продукції, прибутку від реалізації майна, позареалізаційних результатах діяльності підприємства та ін. [22].

В таблиці 2.1 наведено основні показники господарської діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького». В аналізі економічного результату діяльності використовуються наступні показники: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), валовий прибуток, чистий прибуток (табл. 2.2, рис. 2.2 та 2.3).

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	-	202	186	181	164
Дохід (тис грн)	169 727	211 103	194 250	250 299	238 542
Чистий прибуток (тис грн)	9 215	65 237	52 136	36 764	56 585
Активи (тис грн)	299 480	341 840	494 192	628 438	656 655
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	934	1 303	11 525	1 868	3 996
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	1 076	3 392	1 570	1 538	1 799
Поточні зобов'язання (тис грн)	110 829	85 636	186 438	283 952	255 323
Власний капітал (тис грн)	187 575	252 812	306 184	342 948	399 533

Таблиця 2.2 – Результат виробничо-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького» у 2020-2024 рр., тис. грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяг реалізації	169 727	211 103	194 250	250 299	238 542
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	125 467	122 758	105 620	175 441	141 137
Валовий прибуток	44 260	88 345	88 630	74 858	97 405
Чистий прибуток	9 215	65 237	52 136	36 764	56 585

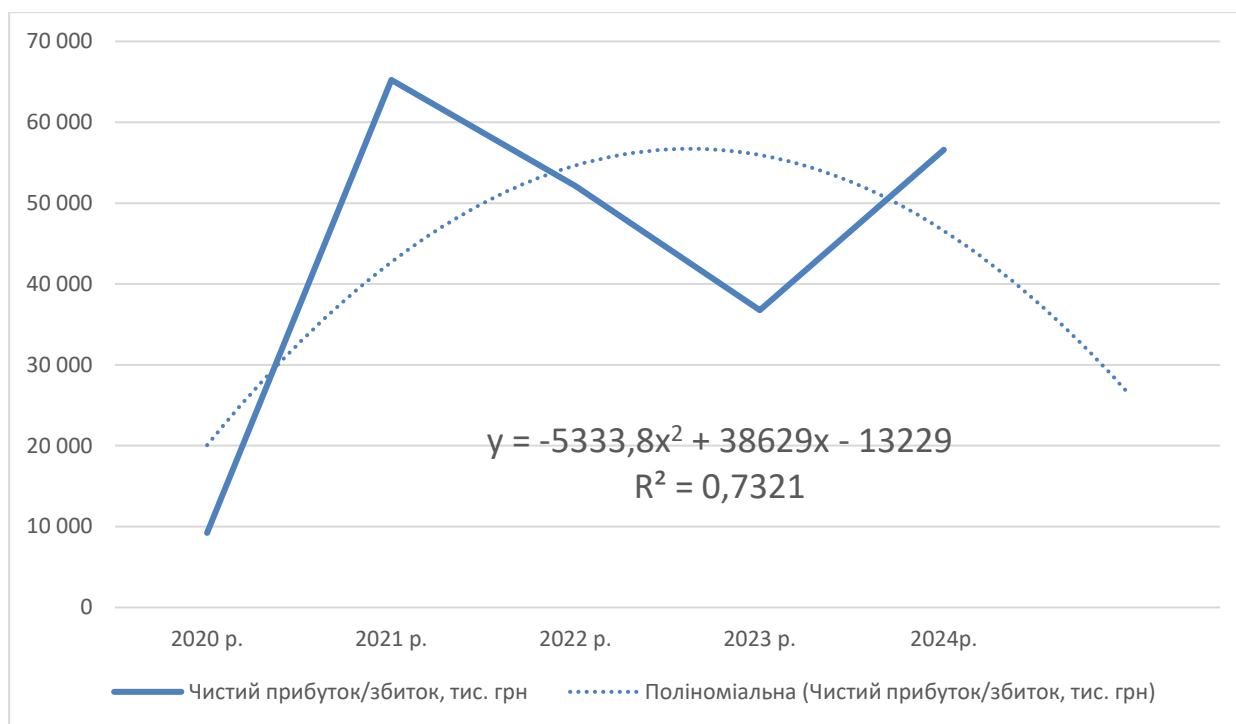


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Агрофірма ім. Горького», тис. грн

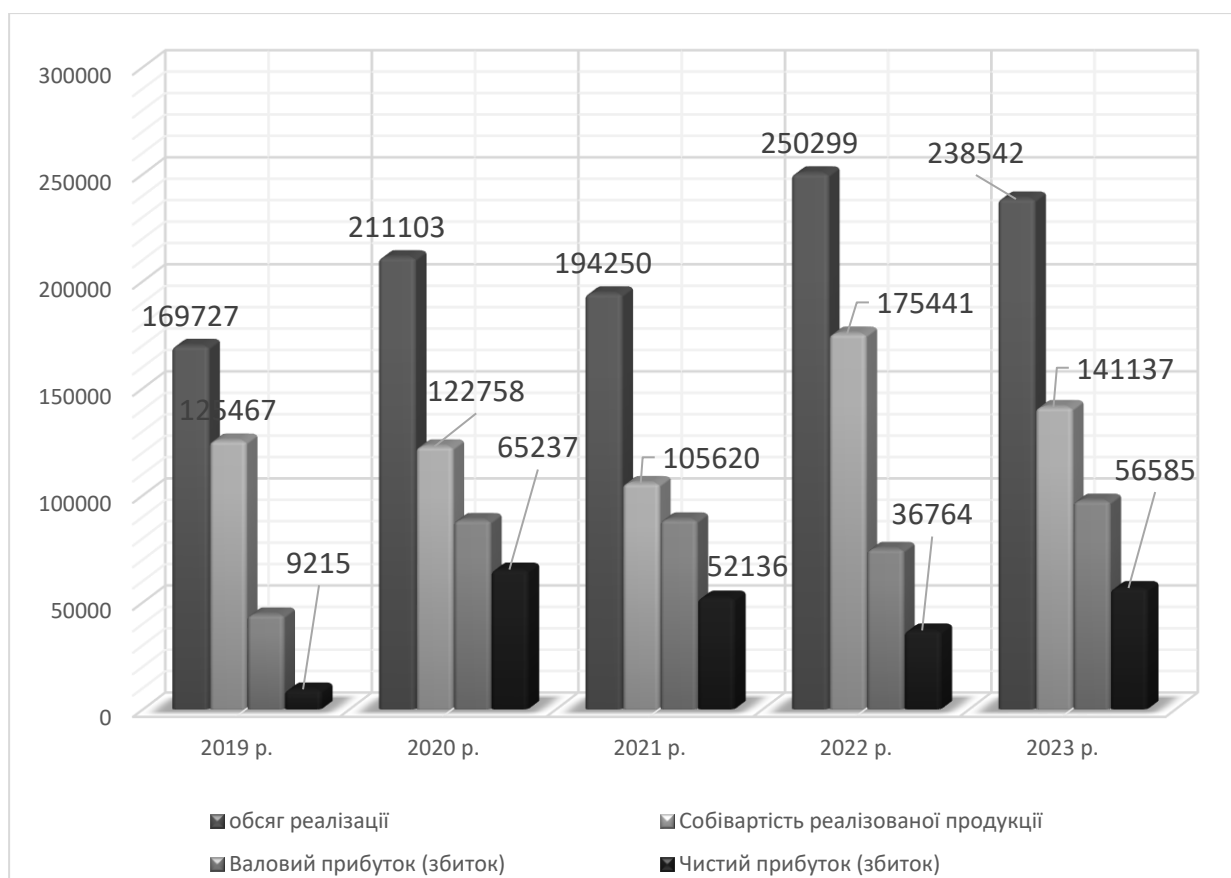


Рисунок 2.3 – Динаміка вартісних показників результату діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького», тис. грн

ТОВ «Агрофірма ім. Горького» демонструє значну динаміку в обсязі реалізації протягом розглянутого періоду з 2020 по 2024 роки. Згідно з фінансовими показниками, обсяг реалізації у 2020 році склав 169 727 тис. грн, а вже в 2021 році відзначено помітне зростання до 211 103 тис. грн. Це може свідчити про успішне впровадження нових стратегій продажу, розширення асортименту продукції або послуг, а також про позитивну реакцію ринку на пропозиції підприємства.

У 2022 році спостерігається невелике зниження обсягу реалізації до 194 250 тис. грн, що може бути наслідком зовнішніх економічних факторів, конкуренції або внутрішніх труднощів, з якими зіткнулося підприємство в цей період. Однак, підприємство змогло відновити тенденцію зростання у 2023 році, збільшивши обсяг реалізації до 250 299 тис. грн. Це свідчить про ефективність управлінських рішень і здатність адаптуватися до змінюваних умов на ринку.

У 2024 році обсяг реалізації зменшився до 238 542 тис. грн, але, незважаючи на це, він залишається на високому рівні у порівнянні з попередніми роками. Цей показник може вказувати на вартісні фактори, які вплинули на продажі, або на можливі зусилля підприємства з оптимізації витрат.

В цілому, діяльність підприємства ТОВ характеризується коливаннями в обсязі реалізації, що вимагає постійного моніторингу ринкової ситуації, аналізу та адаптації стратегій для забезпечення стабільного зростання та досягнення фінансових цілей. Підприємство має потенціал для подальшого розвитку, оскільки демонструє здатність швидко реагувати на зміни в економічному середовищі та ефективно використовувати свої ресурси.

ТОВ «Агрофірма ім. Горького» демонструє різноманітні зміни у собівартості реалізованої продукції протягом 2020-2024 років, що, разом з даними про обсяг реалізації, дозволяє розробити більш глибоку оцінку його фінансової діяльності.

У 2020 році собівартість реалізованої продукції становила 125 467 тис. грн, що було вищим за показники наступних років. У 2021 році собівартість знизилась до 122 758 тис. грн, що, у поєднанні зі збільшенням обсягу реалізації,

свідчить про покращення ефективності виробничих процесів та можливе зниження витрат.

2022 рік відзначився подальшим зниженням собівартості до 105 620 тис. грн, що є позитивним сигналом для підприємства, оскільки зниження витрат в умовах зростаючого попиту може сприяти підвищенню прибутковості. В таких ситуаціях підприємство отримує можливість зберігати конкурентоспроможність на ринку.

Однак у 2023 році собівартість різко зросла до 175 441 тис. грн, що викликало занепокоєння щодо фінансової стабільності підприємства. Це могло бути наслідком збільшення цін на сировину, витрат на виробництво або потреби в модернізації обладнання. З огляду на коливання обсягу реалізації в цей же період, така ситуація могла негативно вплинути на маржинальність бізнесу.

У 2024 році собівартість знову знижується до 141 137 тис. грн, що, як і раніше, свідчить про зусилля підприємства щодо оптимізації витрат і підвищення ефективності. Це зниження, разом з обсягом реалізації, який залишився на значному рівні, може свідчити про відновлення контролю над витратами та сприятливі умови для подальшої діяльності.

Отже, загалом, підприємство ТОВ демонструє вміння адаптуватися до змін у собівартості, що, у поєднанні з відповідними кроками для оптимізації витрат і нарощування обсягів продажу, може забезпечити стабільний розвиток у майбутньому. Важливо продовжувати моніторинг витрат та впроваджувати стратегії, які сприятимуть підвищенню ефективності виробництва і забезпечать прибутковість на стабільному рівні.

ТОВ «Агрофірма ім. Горького» демонструє значні коливання у величині чистого прибутку протягом 2020-2024 років. Аналіз цих даних дозволяє оцінити фінансову результативність підприємства за цей період.

У 2020 році чистий прибуток становив лише 9 215 тис. грн, що свідчить про початкову стадію стабілізації фінансових показників підприємства. Це може бути результатом інвестицій у розвиток, а також вищих витрат на виробництво, що обмежило можливість отримання значних прибутків.

У 2021 році підприємству вдалося значно зростити чистий прибуток до 65 237 тис. грн. Цей стрибок свідчить про ефективну управлінську політику, зниження собівартості продукції, а також високий попит на реалізовану продукцію. Таке зростання може вказувати на вдалі стратегії маркетингу і збуту, які сприяли покращенню фінансових результатів.

У 2022 році чистий прибуток дещо знизився до 52 136 тис. грн, але залишається на високому рівні, що може свідчити про необхідність адаптації до нових умов ринку чи збільшення собівартості продукції. Проте, підприємство зберігає позитивний тренд і продовжує залишатися прибутковим.

2023 рік відзначився подальшим зниженням чистого прибутку до 36 764 тис. грн. Це може бути занепокоєнням для підприємства, оскільки зниження прибутковості в умовах зростаючої собівартості продукції і обсягів реалізації може свідчити про ризики, пов'язані з ринковими умовами.

Однак у 2024 році підприємство продемонструвало відновлення чистого прибутку до 56 585 тис. грн, що свідчить про позитивні зміни в управлінні, раціоналізацію витрат і можливе підвищення продажів. Цей результат може свідчити про відновлення ефективності бізнес-процесів і адаптацію до змін у ринкових умовах.

Отже, діяльність підприємства ТОВ протягом 2020-2024 років можна охарактеризувати як вразливу, але з певними ознаками позитивної динаміки. Незважаючи на періодичні коливання у чистому прибутку, підприємство залишилося прибутковим та підтвердило здатність адаптуватися до викликів ринку. Важливо, щоб підприємство продовжувало вдосконалювати управлінські стратегії, знижувати витрати та реагувати на потреби споживачів для забезпечення стабільного фінансового зростання в майбутньому.

Аналіз результатів діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького» свідчить про позитивні тенденції в її розвитку протягом розглянутого періоду. Обсяг реалізації продукції виріс, досягнувши максимальних значень у 2023 році, що свідчить про зростання попиту та ефективність реалізації товарів або послуг

підприємства. Проте у 2024 році відзначено деяке зниження обсягу реалізації порівняно з попереднім роком.

Собівартість реалізованої продукції також зазнала коливань, зокрема зросла у 2023 році, що може свідчити про збільшення витрат, але у 2024 році спостерігається її зниження, що є позитивним знаком для підприємства. Чистий прибуток демонструє значні коливання з найвищим значенням у 2021 році, але загалом залишає надію на стабільне фінансове зростання, враховуючи позитивні результати в 2024 році.

Загалом, підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін на ринку, оптимізувати витрати і підтримувати прибутковість, що підкреслює його конкурентоспроможність та потенціал для подальшого розвитку. Тенденції в обсягах реалізації та прибутку свідчать про перспективи для збільшення питомої ваги на ринку та зміцнення фінансової стабільності.

Для розуміння можливості розвитку потенціалу доцільно виконати аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького». З огляду на це важливим є відокремлювання за окремими ознаками відповідних видів ефективності, кожен з яких має певне практичне значення для системи господарювання (табл. 2.3).

Аналіз коефіцієнта поточної ліквідності свідчить про зміну фінансової стійкості підприємства протягом аналізованого періоду. Загалом, коефіцієнт поточної ліквідності демонструє значну варіативність, що вказує на коливання здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Високі значення коефіцієнта у перші три роки відображають добру ліквідність, що сприяє фінансовій стабільності підприємства. Однак, зниження коефіцієнта у 2023 році до рівня нижче 120% може свідчити про можливі проблеми з ліквідністю або зростання короткострокових зобов'язань у порівнянні з обіговими активами.

Незважаючи на відновлення показників у 2024 році, коефіцієнт поточної ліквідності залишається у межах, що потребують уваги, оскільки значення нижче 150% може вказувати на зниження фінансової безпеки підприємства. Загалом,

підприємству слід зосередити увагу на управлінні ліквідністю та забезпеченні достатнього рівня обігових активів для підтримки своєї фінансової стійкості.

Таблиця 2.3 – Показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького» у 2020-2024 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	165.38%	258.10%	195.89%	119.83%	134.00%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.84%	1.52%	6.18%	0.66%	1.57%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	105.25%	170.03%	141.46%	88.75%	100.77%
Коефіцієнт автономії	62.63%	73.96%	61.96%	54.57%	60.84%
Рентабельність активів (ROA)	3.08%	19.08%	10.55%	5.85%	8.62%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	4.91%	29.63%	18.65%	11.33%	15.24%
Чиста маржа	5.43%	30.90%	26.84%	14.69%	23.72%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	161.44%	209.26%	237.38%	119.01%	127.03%
Коефіцієнт заборгованості	37.01%	25.05%	37.73%	45.18%	38.88%

Аналіз коефіцієнта абсолютної ліквідності свідчить про зміну фінансової безпеки підприємства впродовж розглянутого періоду. На початку та в середині аналізованого часу підприємство показало помірну здатність покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Зокрема, високий коефіцієнт у 2022 році свідчить про значну ліквідність, що може бути результатом успішного управління грошовими активами.

Однак зниження показника у 2023 році до рівня нижче 1% наводить на думку про потенційні ризики ліквідності, що може вказувати на обмеженість в ліквідних ресурсах, необхідних для термінового погашення короткострокових зобов'язань. Хоча у 2024 році коефіцієнт відновлюється, його значення все ще потребує уваги.

Загалом, незважаючи на позитивні зрушення в деякі роки, підприємству слід зосередити зусилля на підвищенні платоспроможності за рахунок управління ліквідними активами, щоб забезпечити стабільність і зниження фінансових ризиків у майбутньому.

Аналіз коефіцієнта швидкої ліквідності підприємства демонструє велику варіативність, вказуючи на коливання здатності покривати короткострокові зобов'язання без залучення запасів. Високі значення коефіцієнта у перші роки свідчать про значну ліквідність і фінансову стійкість, що дозволяло підприємству ефективно управляти своїми обов'язками.

Однак, зниження показника у 2023 році до рівня нижче 90% сигналізує про потенційні ризики в управлінні ліквідністю, що може вказувати на труднощі з вчасним виконанням фінансових зобов'язань. Хоча у 2024 році коефіцієнт знову перевищує 100%, що є позитивним знаком, загальна тенденція свідчить про необхідність підвищення фінансової і ліквідної стабільності.

Отже, підприємству слід зосередити увагу на покращенні структурної ліквідності та управлінні активами, щоб забезпечити достатній рівень платоспроможності і знижувати ризики в майбутньому.

Аналіз коефіцієнта автономії підприємства свідчить про зміни в структурі фінансування і фінансовій стабільності протягом розглянутого періоду. Загалом, значення коефіцієнта варіюються, вказуючи на коливання частки власного капіталу у загальному фінансуванні підприємства.

Стабільне високе значення коефіцієнта в перші роки свідчить про те, що підприємство мав значний рівень автономії та незалежності від зовнішніх кредиторів. Однак зниження показника у 2023 році до менш ніж 55% може свідчити про зростання залежності від позикових ресурсів, що підвищує фінансові ризики.

Відновлення коефіцієнта у 2024 році до рівня трохи вище 60% є позитивним сигналом, проте підприємству варто продовжувати роботу над підвищенням частки власного капіталу. Загалом, конотація коефіцієнта автономії вказує на потребу у виваженій фінансовій стратегії для забезпечення

стабільності та зниження ризиків, пов'язаних із зовнішнім фінансуванням.

Аналіз показника рентабельності активів (ROA) демонструє різноманітні тенденції у відношенні ефективності використання активів підприємства для генерування прибутку на протязі оцінюваного періоду. Підвищена рентабельність у 2021 році свідчить про оптимальне управління активами та високу ефективність операційної діяльності. Проте у наступні роки значення ROA показують значне зниження, що вказує на зменшення ефективності використання активів щодо отримання прибутку.

Значення ROA у 2023 році свідчить про певні труднощі в управлінні активами, хоча невелике відновлення показника у 2024 році може свідчити про потенційне покращення ситуації. Загалом, підприємство повинно зосередити увагу на вдосконаленні механізмів управління активами для підвищення їх рентабельності та забезпечення стійкого фінансового розвитку у майбутньому.

Аналіз рентабельності власного капіталу (ROE) вказує на значні коливання в ефективності використання капіталу акціонерів підприємства протягом аналізованого періоду. Високі значення ROE у 2021 році свідчать про відмінні результати в генеруванні прибутку на вкладений капітал, що привертає увагу інвесторів. Однак подальше зниження показника у наступні роки може вказувати на зменшення ефективності управління власним капіталом. Спостережуване відновлення ROE у 2024 році свідчить про позитивні зміни в бізнес-стратегії, але все ще залишається нижчим від пікових значень. Таким чином, підприємству слід продовжувати зосередження на підвищенні рентабельності власного капіталу для забезпечення стабільного зростання і залучення нових інвестицій.

Аналіз чистої маржі показує значні коливання в показниках прибутковості підприємства протягом розглянутого періоду. Високі значення чистої маржі в 2021 і 2022 роках свідчать про ефективне управління витратами та здатність генерувати значний прибуток з доходів. Однак, зниження показника у 2023 році може свідчити про збільшення витрат або зниження цінової політики, що негативно вплинуло на прибутковість. Відновлення чистої маржі у 2024 році до рівня, близького до попередніх років, є позитивним знаком, але підприємству

варто зберігати фокус на контролі витрат і стратегічному управлінні, щоб забезпечити стабільний ріст рентабельності в майбутньому. Загалом, чиста маржа є важливим індикатором фінансової стабільності та ефективності операційної діяльності, на що підприємству слід звертати увагу.

Аналіз коефіцієнта заборгованості свідчить про зміну фінансової структури підприємства в періоді, що розглядається. Високі показники у 2023 році вказують на збільшення залежності від позикових коштів, що може підвищувати фінансові ризики, пов'язані з обслуговуванням боргових зобов'язань. Хоча коефіцієнт знизився у 2024 році, загальна тенденція до зростання заборгованості вказує на необхідність обережного управління фінансами. Підприємству варто стежити за своєю заборгованістю та шукати можливості для зниження ризиків, пов'язаних з високим рівнем фінансових зобов'язань.

В цілому аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького» показав, що при загально позитивних тенденціях розвитку підприємство відчуває складнощі в забезпеченні стабільної фінансової продуктивності, зокрема в аспектах рентабельності та контролю за заборгованістю. Рекомендується зосередити увагу на покращенні управлінської практики, оптимізації витрат, а також на підвищенні рентабельності активів і капіталу для зміцнення фінансової позиції та забезпечення сталого росту в майбутньому.

2.3 Аналіз показників зростання ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

К. Уолш [21] порівнює зростання для підприємства з ліками для пацієнта, які приносять користь лише до певного обсягу, але коли перебрати міру, стають небезпечними, якщо не фатальними. Отже, завжди потрібно шукати «золоту середину», а саме - рівень стійкого зростання. В економічно розвинутих країнах у період стабільності зростання максимум на 4 % вважається достатнім. Стійке (збалансоване) зростання підприємства (Stable Growth) - це зростання, за якого

підприємство не завдає шкоди своїм фінансовим ресурсам і не змінює фінансового ризику. Для стійкого зростання характерним є врівноважений рух коштів (ні нестачі, ні надлишку). Орієнтирами в управлінні стійким зростанням є коефіцієнти зростання.

Одним з показників оцінки стійкості зростання є коефіцієнт стійкості економічного зростання, який входить в оціночна групу показників рентабельності діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Базовий комплекс показників для оцінки стійкості зростання ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення 2024 р. до 2020 р.	
						+,-	%
Частка реінвестованого прибутку	0,57	0,93	1,82	1,00	1,00	1,57	
Валова рентабельність реалізованої продукції	0,14	0,31	0,02	0,21	0,20	0,06	139,28
Операційна рентабельність реалізованої продукції	0,04	0,34	-0,06	0,14	0,17	0,13	429,54
Чиста рентабельність реалізованої продукції	0,02	0,33	-0,17	0,13	0,17	0,15	827,60
Загальна рентабельність виробничих засобів	0,15	0,78	0,03	0,39	0,49	0,34	320,70
Загальна рентабельність підприємства	0,12	0,34	0,01	0,15	0,15	0,04	131,38
Коефіцієнт оборотності активів (трансформації, ресурсовіддачі)	0,20	0,28	0,11	0,19	0,19	-0,01	94,33
Коефіцієнт фінансової залежності	3,10	2,18	2,42	2,52	2,13	-0,97	68,65
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,05	0,90	0,17	0,25	0,30	0,25	586,27

Коефіцієнт стійкості економічного зростання — це фінансовий показник, який відображає здатність підприємства до забезпечення стабільного та

безперервного зростання своїх економічних показників в умовах змінного зовнішнього середовища [22]. Цей коефіцієнт може бути розрахований на основі співвідношення між темпами зростання доходів та витрат або на основі інших фінансових показників, що свідчать про стабільність і ефективність управлінських рішень.

Можливість підприємств наращувати оборотні та необоротні активи за рахунок внутрішніх джерел фінансування показує коефіцієнт внутрішнього зростання (Квзр).

Для збалансованого зростання за рахунок внутрішніх джерел фінансування підприємство повинно узгодити співвідношення реінвестованого прибутку, активів та темпів зростання реалізації (чистого доходу), тобто [23]:

$$1 = \frac{\text{ЧПД}-\text{Д}}{A_{\text{п}} \times \Delta\text{ЧД}}, \quad (2.1)$$

де $\Delta\text{ЧД}$ - темп зростання чистого доходу;

Д - дивіденди, виплачені акціонерам;

$A_{\text{п}}$ - активи на початок звітного періоду (або оборотні активи на початок звітного періоду).

Звідси, коефіцієнт внутрішнього зростання [22]:

$$\text{Квзр} = \frac{\text{ЧП}-\text{Д}}{A_{\text{п}}} = \frac{\text{ЧПрп}}{A_{\text{п}}}. \quad (2.2)$$

де ЧПрп - реінвестований прибуток.

Коефіцієнт внутрішнього зростання характеризує максимальний темп приросту обсягу реалізації, який може мати підприємство без зовнішнього фінансування. Якщо коефіцієнт дорівнює 1, то грошовий потік нейтральний, тобто внутрішніх джерел достатньо для потреб підприємства; коефіцієнт більший від одиниці вказує на позитивний надлишок і навпаки. Наприклад, якщо коефіцієнт дорівнює 0,3, це означає, що підприємство може розширювати свою діяльність без зовнішнього фінансування з максимальним темпом приросту обсягу реалізації 30% [24].

Вважається, що стійке зростання - це максимально можливе зростання без зміни фінансового ризику. При цьому допускається збільшення зобов'язань, але

пропорційно зростанню власного капіталу, що забезпечує незмінність фінансового ризику. Щоб збільшити обсяги реалізації, необхідно збільшити активи; щоб збільшити активи, необхідно залучити джерела фінансування активів. Якщо збільшити власний капітал, то це приведе до збільшення фінансової незалежності та дасть можливість залучати додатковий позиковий капітал без зміни фінансового ризику. Звідси, темпи зростання реалізації визначаються темпами зростання власного капіталу, а темпи стійкого зростання - це і є темпи зростання власного капіталу.

Як відомо, темпи зростання власного капіталу дорівнюють відношенню зміни власного капіталу до власного капіталу на початок звітного періоду. Водночас, якщо підприємство відмовляється від додаткової емісії акцій, то єдиним джерелом зміни власного капіталу є реінвестований прибуток. Звідси, коефіцієнт стійкого зростання (Кстзр) дорівнює відношенню реінвестованого прибутку до власного капіталу на початок звітного періоду і характеризує максимальний темп приросту обсягу реалізації, який може мати підприємство без зміни коефіцієнта фінансового ризику [22]:

$$\text{Кстзр} = \frac{\text{ЧП}-\text{Д}}{\text{ВК}_\Pi} = \frac{\text{ЧПрп}}{\text{ВК}_\Pi}. \quad (2.3)$$

де ВК_Π - власний капітал на початок звітного періоду.

Якщо фактичні темпи зростання реалізації більші, ніж темпи стійкого зростання, то підприємство стикається з нестачею грошових коштів. Така ситуація характерна для швидко зростаючих підприємств. Підприємства які зростають повільно, мають темпи фактичного зростання реалізації менші за темпи стійкого зростання, що призводить до надлишку грошових коштів. У таблиці 2.5 наведені коефіцієнти стійкого зростання.

Динаміка коефіцієнта внутрішнього зростання, який характеризує максимальний темп приросту обсягу реалізації, що може мати підприємство без зовнішнього фінансування, вказує на наявні резерви розширення діяльності.

Так за даними 2024 р. ТОВ «Агрофірма ім. Горького» може розширити свою діяльність без зовнішнього фінансування з максимальним темпом приросту

обсягу реалізації 12%. Даний коефіцієнт має тенденцію до зниження. За період 2020-2024 рр. останній знизився на 0,04 пункти, тоді як порівняно з попереднім роком збільшився на 0,03.

Таблиця 2.5 – Показники оцінки стійкості зростання ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення 2024 р. до 2020 р.	
						+, -	%
Коефіцієнт внутрішнього зростання	0,16	0,29	0,08	0,09	0,12	-0,04	73,65
Коефіцієнт стійкого зростання	0,50	0,63	0,20	0,22	0,26	-0,24	52,03

Коефіцієнт стійкого зростання, що характеризує максимальний темп приросту обсягу реалізації, який може мати підприємство без зміни коефіцієнта фінансового ризику, також має тенденцію до зниження. Порівняно 2020 р. останній знизився на 0,24 пункти або 47,97%.

Аналіз коефіцієнта стійкості економічного зростання ТОВ «Агрофірма ім. Горького» свідчить про значну нестабільність у фінансових показниках підприємства за розглянутий період. Значення цього коефіцієнта в різні роки варіюються, що може вказувати на нестабільність у фінансовій політиці, коливання в ринкових умовах чи зміни в управлінських рішеннях. Хоча спостерігається загальне підвищення коефіцієнта в останні роки, підприємству необхідно зосередитися на забезпеченні стійкості свого економічного зростання через стратегічне планування, оптимізацію управлінських процесів та аналіз ризиків. Це дозволить зменшити коливання у фінансових показниках і підвищити ефективність діяльності.

Така тенденція на тлі зростання дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить про невважену стратегію розвитку підприємства. Тому вважаємо за доцільно запропонувати менеджменту підприємства розробляти

стратегію розвитку підприємства. Стратегія - це дуже ефективний механізм для розвитку будь-якого, в тому числі і дуже провального підприємства. Саме завдяки різноманітності стратегій можливо підібрати найбільш відповідну для вирішення той чи іншої ситуацію, враховуючи рівень потенціалу підприємства.

3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СФЕРІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування вибору шляхів удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Застосувавши всі необхідні аналітичні методи й інструменти, дослідивши свою місію й цілі існування, підприємство може переходити до вибору своїх стратегічних альтернатив розвитку.

Стратегія – це центральна, інтегрована, орієнтована назовні концепція того, як ТОВ «Агрофірма ім. Горького» досягне своїх цілей. Формулювання стратегії (або просто розробка стратегії) – це процес прийняття рішень щодо дій; впровадження стратегії – це процес виконання всіх заходів, необхідних для досягнення запланованого. Жоден з них не може бути успішним без іншого; ці два процеси взаємозалежні з точки зору того, що впровадження має надавати інформацію, яка використовується для періодичної модифікації стратегії. Однак важливо розрізняти ці два процеси, оскільки, як правило, у кожному процесі беруть участь різні люди. Загалом, керівники організації формулюють стратегію, тоді як кожен відповідає за її впровадження.

Зазвичай у диверсифікованих організаціях загальні стратегії розділяють за чотирма стратегічними рівнями: корпоративні стратегії, бізнес-стратегії, функціональні та оперативні стратегії. Ці стратегії розділені за умовною «територією дії», від найбільш загальної, яка охоплює абсолютно всі види діяльності компанії (корпоративні), до найбільш чітких і конкретних, які показують напрям окремим відділам або підрозділам (оперативні).

Стратегії розвитку, як певний план зростання, тобто виведення підприємства на показники ефективності більші порівняно з попередніми

періодами, можуть бути застосовані на будь-якому зі стратегічних рівнів підприємства.

На сьогодні існує велика кількість класифікацій стратегій розвитку, узагальнений підхід представлено на рисунку 3.1. Всі ці стратегії називаються еталонними й належать до розряду інвестиційних, оскільки спрямовані на здійснення певних капіталовкладень для розширення діяльності підприємства.

Стратегія концентрованого зростання полягає в зосередженні уваги або на ринку, або на товарі. Виділяють чотири стратегії концентрованого зростання [3]: стратегії розвитку нового або основного товару, тобто ріст шляхом реалізації на вже освоєному підприємством ринку нового або модифікованого існуючого товару, та стратегії розвитку нового або традиційного ринків, іншими словами зростання за рахунок пошуку нових ринків збуту для вже існуючого товару або впровадження заходів направлених на посилення позицій на даному ринку з даним товаром, що може бути досягнуто маркетинговими заходами. Загалом даний тип стратегій застосовують, коли підприємство бажає розширюватися в рамках наявної галузі функціонування.



Рисунок 3.1 – Класифікація базових стратегій розвитку [25, 26]

За стратегій інтегрованого зростання зміни відбуваються також всередині галузі і полягають в додаванні нових структур на підприємстві. Однією з таких

стратегій є стратегія зворотної інтеграція, що представляє з себе придбання, створення або взяття під контроль підприємств, які розташовані в ланцюгу поставок перед даним підприємством. Це дасть контроль над коливанням цін комплектуючих та матеріалів, що є одним з основних статей видатків підприємства, крім того така нова структура може навіть стати для підприємства новим центом доходу. Іншою стратегією інтегрованого зростання є інтеграція, що спрямована вперед. За такої стратегії, як і в попередній, відбувається створення або придбання структур пов'язаних зі збутом і розподілом, тобто в логістичному ланцюгу розташовані після даного підприємства і перед споживачами. Це дасть змогу знизити видатки прибираючи пов'язаних з розподілом товару посередників. І останньою з інтегрованих стратегій є стратегія глобалізація, яка передбачає поєднання зворотної й випереджальної інтеграції [27]. Цю групу стратегій доцільно застосовувати при наявності в підприємства значних фінансових ресурсів та неможливості здійснення стратегії концентрованого зростання.

Стратегії диверсифікованого зростання відбувається завдяки проникненню підприємство вже в нові галузі виробництва. В рамках таких стратегій виділяють чотири типи: стратегія центрованої диверсифікації, пов'язана зі створенням нового продукту, виробництво якого можна технологічно пов'язати з основним виробництвом, та який би дозволив задіяти наявні на підприємстві можливості й сильні сторони; стратегія однорідної диверсифікації, концентрується на активізації діяльності в суміжних сферах на наявному ринку; технологічна диверсифікація, полягає в виробленні нового товару, не зв'язаного технологічно з основним виробництвом й який вимагає кардинально нової технології, але який би міг використовувати певні наявні на підприємстві структури, що непов'язані з виробництвом; конгломеративна диверсифікація, відповідає стратегії розробки нового продукту, технологічно не пов'язаного з існуючим виробництвом, що реалізується на ринках іншої галузі. Такі види стратегій застосовують у більшості випадків у ситуації, коли основний

ринок підприємства знаходиться в стані стагнації й тому від нього намагаються відійти й зайняти більш привабливі ринки, що розвиваються [28].

Дуже рідко буває, коли підприємство використовує тільки один вид стратегії, як правило, воно застосовує елементи декількох одразу, в основі такої комплексної стратегії лежить одна базова доповнена компонентами інших стратегій.

При обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності господарської діяльності нами буде проведений SWOT-аналіз (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз для ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Стабільні канали збуту ТОВ «Агрофірма ім. Горького». 2. Безперебійне фінансування. 3. Безкоштовне харчування робітників. 4. Високий рівень автоматизації виробництва. 5. Високий рівень якості продукції. 6. Механізоване збирання врожаю. 7. Система крапельного зрошення. 8. Забезпеченість тепличного комплексу.	1. Низький рівень кваліфікації робітників. 2. Велика відстань до каналів збуту. 3. Близькість до зони бойових дій
Можливості	Загрози
1. Диверсифікація посадкового матеріалу. 2. Диверсифікація каналів збуту. 3. Диверсифікація виробництва.	1. Конкуренція фермерських господарств. 2. Зміна законодавчо-правової бази. 3. Імпорт продукції. 4. Труднощі в реалізації нестандартної продукції через відсутність переробних підприємств. 5. Загрози обстрілів внаслідок близькості до зони бойових дій

SWOT-аналіз це оцінка сильних і слабких сторін компанії — С та З — яка відбувається в рамках організаційного аналізу; цей організаційний аналіз С та З є аудитом внутрішньої роботи компанії. І навпаки, вивчення можливостей і загроз є частиною аналізу середовища — компанія повинна дивитися за межі організації, щоб визначити можливості та загрози, над якими вона має менший контроль.

Загальна ідея полягає в тому, що хороші стратегії використовують сильні сторони та мінімізують недоліки, спричинені будь-якими слабкими сторонами .

Найскладніше, але найважливіше для організації — це перетворити свою конкурентну перевагу на стійку конкурентну перевагу, тобто використовувати сильні сторони організації таким чином, щоб їх не могли легко скопіювати інші фірми або зробити менш цінними через зміни у зовнішньому середовищі.

Можливості оцінюють зовнішні привабливі фактори, які є причиною існування та процвітання бізнесу. Які можливості існують на ринку або в середовищі, від яких організація може отримати вигоду? Загрози включають фактори, що знаходяться поза вашим контролем, але можуть поставити під загрозу стратегію або навіть сам бізнес. Загрози також є зовнішніми — менеджери зазвичай не мають над ними контролю, але може бути корисним мати плани дій у надзвичайних ситуаціях для їх усунення.

Проаналізувавши і зіставивши можливості із сильними сторонами ТОВ «Агрофірма ім. Горького», дійдемо висновку, що за даних умов для підприємства буде вигідно і на далі диверсифікувати виробництво, що призведе до зменшення собівартості продукції.

Виявлено можливість збувати продукцію іншим підприємствам. Що до слабких сторін та загроз, негативним є той фактор, що фермерські господарства переманюють робочу силу. Основною загрозою, збільшеною слабкими сторонами для даного підприємства, є відсутність системи гарантованого збуту нестандартної продукції, яка з'являється внаслідок нестабільних погодних умов.

3.2 Обґрунтування доцільності та ефективності надання в оренду власних складських приміщень ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

В цілому можна зробити висновок, що проаналізовані вище фактори повинні забезпечувати нормальне функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Разом з тим, природно-кліматичні умови є визначальними при виборі підприємством спеціалізації виробництва.

Розглянемо забезпечення земельними ресурсами ТОВ «Агрофірма ім. Горького» за допомогою таблиці 3.2.

За даними таблиці 3.2 у 2024 р. в порівнянні з 2021 р. загальна земельна площа зменшилася на 67,85 га. або на 1,48%, площа відведена під господарські двори та пост роки збільшилася на 87,3%, площа відведена під посадку лісів та площа, що знаходиться під водою зменшилася на 29,8%. Площа ріллі становила у структурі земельних угідь за даними 2024 р. 91,7%, і за період 2021- 2024 зменшилась на 1,75 пункти. Площа ріллі зменшилась на 0,2%, що спричинено зменшенням площі сільськогосподарських угідь на 3,3%. В результаті змін площі земель і чисельності працівників в 2024 році на 1 робітника припадало 25,66 га сільськогосподарських угідь і 25,32 га ріллі.

Таблиця 3.2 - Динаміка складу і структури земельних угідь ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2021
	га	%	га	%	га	%	га	%	%
Загальна земельна	4572,7	100	4572,7	100	4457	100	4504,85	100	98,52
Господарські двори та будівлі	139,50	3,50	231,19	5,06	253,33	5,68	261,35	5,8	187,3
Землі під лісами та водою	160,20	3,93	149,51	3,27	127,67	2,86	112,50	2,5	70,2
С.-г. угідь	4273	93,45	4191	91,65	4076	91,45	4131	91,7	96,7
з них рілля	4085	89,33	3859	84,39	3744	84,00	4076	90,48	99,8
пасовища	188,01	4,11	332,00	7,26	332,00	7,45	55	1,22	29,3
Приходиться на 1 робітника:									
- с.-г. угідь	25,89		26,19		25,48		25,66		99,1
- ріллі	24,76	-	24,12	-	23,40	-	25,32	-	102,3

В структурі товарної продукції найбільшу частку становили в 2021 і 2024 роках реалізація продукції озимої пшениці, кукурудзи на зерно та м'яса від вирощування свиней.

Для точної спеціалізації підприємства проводиться ранжування питомої ваги товарної продукції. Спеціалізація ТОВ «Агрофірма ім. Горького» протягом досліджуваних років відображена в таблиці 3.3.

Для визначення рівня спеціалізації складений ранжирований ряд по

товарній продукції і розрахунок за формулою:

$$K = 100: (\text{ПВ}_i(2i-1)) \quad (2.1)$$

Таблиця 3.3 - Ранжирований ряд питомої ваги окремих видів продукції

Рік, %	1	3	5	7	9	11	13	15	17	19	21
2021	32,26	23,43	22,03	8,64	6,08	0,84	0,19	0,06	0,002	-	-
2022	43,73	33,81	16,81	1,68	1,43	1,00	0,83	0,66	0,05	0,003	-
2023	59,11	11,76	10,3	5,55	5,14	3,35	1,67	0,84	0,43	0,07	0,002
2024	55,49	29,23	5,79	1,82	1,71	1,67	0,85	0,05	0,02	-	-

Розрахунок рівня спеціалізації наведений нижче:

$$2021 \text{ р.} = 100 / (32,26 * 1 + 23,43 * 3 + 22,03 * 5 + 8,64 * 7 + 6,08 * 9 + 0,84 * 11 + 0,19 * 13 + 0,06 * 15 + 0,002 * 17) = 3,41.$$

$$2022 \text{ р.} = 100 / (43,73 * 1 + 33,81 * 3 + 16,81 * 5 + 1,68 * 7 + 1,43 * 9 + 1,00 * 11 + 0,83 * 13 + 0,66 * 15 + 0,05 * 17 + 0,003 * 19) = 2,86.$$

$$2023 \text{ р.} = 100 / (59,11 * 1 + 11,76 * 3 + 10,3 * 5 + 5,55 * 7 + 5,14 * 9 + 3,35 * 11 + 1,67 * 13 + 0,84 * 15 + 0,43 * 17 + 0,07 * 19 + 0,002 * 21) = 3,11.$$

$$2024 \text{ р.} = 100 / (55,49 * 1 + 29,23 * 3 + 5,79 * 5 + 1,82 * 7 + 1,71 * 9 + 1,67 * 11 + 0,85 * 13 + 0,05 * 15 + 0,02 * 17) = 2,31.$$

Проведений аналіз спеціалізації показав, що ТОВ «Агрофірма ім. Горького» спеціалізується на вирощуванні кукурудзи, соняшника та озимої пшениці в галузі рослинництва та вирощуванні свиней у галузі тваринництва. Коефіцієнт спеціалізації складає: в 2021 р. - 3,41, 2022 р. - 2,86, 2023 р. - 3,11 а в 2024 р. - 2,31.

Це свідчить про те, що підприємство має високий рівень спеціалізації і є доцільним розглянути стратегічну можливість розширити перелік джерел отримання доходів у ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Альтернативним джерелом отримання прибутку для підприємства може бути надання в оренду власних складських приміщень. При цьому головним чинником є те, що джерело доходу безпосередньо й нерозривно пов'язано з

оцінюваним активом, тобто дохід є функцією тільки оцінюваного активу.

Чистий операційний дохід визначається як різниця дійсного валового доходу та витрат, необхідних для отримання доходу. А операційні витрати можна визначити як витрати, пов'язані з отриманням необхідного рівня доходів.

В багатьох літературних джерелах приводять, як правило, таку класичну послідовність розрахунку чистого операційного прибутку, засновану на відображенні реального руху грошових коштів [29, 30]:

- 1) потенційний валовий прибуток;
- 2) мінус: втрати прибутку від недовикористання активу;
- 3) мінус: втрати від неплатежів; плюс: додатковий прибуток;
- 4) дійсний валовий (ефективний) прибуток;
- 5) мінус: операційні витрати.

Необхідно підкреслити, що потенційний валовий прибуток (ПВП) розраховується на основі аналізу ринкових даних по прибуткам об'єктів, аналогічних оцінюваному, але обов'язково з урахуванням аналізу договорів, вже укладених за оцінюваним об'єктом.

Економічна вигода може бути розрахована як поточна вартість різниці ринкової та контрактної орендної ставок після розірвання договору, помножена на площу приміщень.

При оцінюванні ПВП досить важливою є структура орендного платежу, що залежить від типу оренди. Взагалі розрізняють три типи оренди: валову оренду (gross lease), чисту оренду (net lease) та абсолютно чисту оренду (absolute net lease). При валовій оренді визначається, що всі операційні витрати полягають на власника об'єкту.

При чистій оренді всі операційні витрати, за виключенням витрат, пов'язаних з податковими платежами, страхуванням, управлінням та зовнішнім ремонтом об'єкту, покладаються на орендаря.

А при абсолютній чистій оренді орендар платить за всі, за виключенням витрат, пов'язаних з управлінням об'єктом нерухомості. Іноді цей тип оренди називають потрійною чистою орендою чи орендою типу NNN (net-net-net lease).

Тут три N відповідають трьом платежам: податки, страхування та зовнішній ремонт.

Також слід зазначити, що договірна ціна оренди завжди співвідноситься з ринковою, проте не завжди її повторює, тобто при оцінці об'єкта нерухомості завжди слід спиратися на показники ринкової вартості аналогічних об'єктів, але дуже часто за рахунок певних чинників остаточна договірна ціна оренди коливається.

У таблиці 3.4 наведений розрахунок оренди складських приміщень, що належать ТОВ «Агрофірма ім. Горького». Так, підприємство має два склади загальною площею 720 та 612 м², при цьому у розрахунку оптимальної структури передачі цього майна в оренду розглянемо три можливі варіанти оренди (валова оренда, чиста оренда, абсолютно чиста оренда) та виберемо найбільш вигідний для підприємства за розміром потенційного валового прибутку. Договірна ціна за всіма варіантами оренди нижча за ринкову.

Як видно із таблиці 3.4 загальна площа оренди складає 1332 м², при цьому ціна за 1 м² збільшується в залежності від типу оренду: найнижча ціна за 1 м² за абсолютно чистою орендою (32 грн.), за чистою орендою вартість складає 40 грн., найвища ціна за 1 м² за валовою орендою (48 грн.).

За даними спеціалістів підприємства питома вага операційних витрат ТОВ «Агрофірма ім. Горького» складає 23% і дорівнює за двома складами 12254,4 грн., а питома вага операційних витрат за виключенням витрат на податки, страхування та зовнішній ремонт - 18% і дорівнює 11508,5 грн.

Розрахунок потенційного валового прибутку показав, що при укладанні договору за валовою орендою підприємство отримає 51681,6 грн., чистою орендою - 41771,52 грн., а абсолютно чистою - 42624 грн.

Проведений аналіз доводить, що для підприємства найбільш вигідним варіантом оренди буде валова оренда, що забезпечить отримання найвищого рівня потенційного валового прибутку - 51681,6 грн. на місяць, тому цей тип оренди й є найбільш прийнятним для ТОВ «Агрофірма ім. Горького».

Таблиця 3.4 - Розрахунок потенційного валового прибутку від оренди складських приміщень, що належать ТОВ «Агрофірма ім. Горького»

Показник	1-й склад	2-й склад	Всього
Площа, м ²	720	612	1332
Вартість ім ² за валовою орендою, грн.	48,0	48,0	-
Вартість ім ² за чистою орендою, грн.	40,0	40,0	-
Вартість ім ² за абсолютно чистою орендою, грн.	32,0	32,0	-
Ринкова вартість ім ² , грн.	50,0	50,0	-
Операційні витрати ТОВ «Агрофірма ім. Горького», грн.	23%	23%	-
	6624	5630,4	12254,4
Операційні витрати ТОВ «Агрофірма ім. Горького» за виключенням витрат на податки, страхування та зовнішній ремонт, грн.	18%	18%	-
	6220,8	5287,68	11508,5
Ринкова вартість оренди, грн.	36000,0	30600,0	66600,0
Потенційний валовий прибуток підприємства при валовій оренді, грн.	$720 * 48 - 6624 = 27936$	$612 * 48 - 5630,4 = 23745,6$	51681,6
Потенційний валовий прибуток підприємства при чистій оренді, грн.	$720 * 40 - 6220,8 = 22579,2$	$612 * 40 - 5287,68 = 19192,3$	41771,5
Потенційний валовий прибуток підприємства при абсолютно чистій оренді, грн.	$720 * 32 = 23040$	$612 * 32 = 19584$	42624

Розглянемо структуру орендних платежів відповідно до обраного варіанту оренди (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - Структура орендних платежів за валовою орендою

Показник	Значення
Строк, років	10
Місячний платіж, грн.	51681,6
Річний платіж, грн.	620179,2
Загальна сума платежів, грн.	6201792,0

З наведеної таблиці 3.5 видно, що загальна сума прибутку від оренди двох складів кожного року буде приносити додатковий дохід в розмірі більш ніж 620 тис грн. Ця сума розрахована без врахування щорічної індексації, пов'язаної із щорічною інфляцією, тому поступово загальна сума платежу буде змінюватись пропорційно до зміни інфляції в країні та відповідно до цін на ринку.

Підсумовуючи всі проведені та вищезазначені розрахунки, можна зробити такий загальний висновок: одним з пріоритетних напрямків щодо отримання додаткового прибутку підприємством, та цим самим підвищенням загальної рентабельності є передача в орендне користування іншому контрагенту власних основних джерел, а саме не задіяних у виробництві приміщень.

Використання цього майна таким чином дасть змогу не тільки отримувати кожного року протягом наступних 10 років стабільного прибутку в розмірі більш ніж 620 тис. грн. Згідно вибраного варіанту оренди ціна за 1м² є найбільш прийнятною, виходячи з середньо розрахункової вартості на ринку. Таким чином, саме цей варіант оренди буде і для власника (ТОВ «Агрофірма ім. Горького») і для орендаря найбільш прийнятним.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра узагальнено, систематизовано та проаналізовано світовий досвід теорії та практики стратегічного аналізу та планування діяльності підприємств, а також розроблені рекомендації сучасним вітчизняним підприємствам щодо обґрунтування управлінських рішень в сфері розробки стратегії розвитку підприємства.

В теоретичному розділі розглянуто теоретично-методологічні основи формування стратегій розвитку підприємства: розглянуті найважливіші теоретичні аспекти їх розробки та впровадження; проаналізовано визначення поняття стратегії розвитку, його вирішальні характеристики та виділено основні принципи, на яких ґрунтується розробка стратегії, її етапи її розробки; зазначені загальновизнані методи і інструменти, що використовуються при підготовці до вибору ефективної стратегії розвитку, а також види стратегій та випадки, коли їх використання є доцільним. Всі зазначені положення є беззаперечно необхідними для практичної реалізації розробки стратегій розвитку підприємства.

В аналітичному розділі дипломної роботи магістра було наведено загальну характеристику підприємства ТОВ «Агрофірма ім. Горького», яка включає в себе відомості про місцезнаходження, форму власності, основні етапи розвитку, вид економічної діяльності.

Визначено місце ТОВ «Агрофірма ім. Горького» в структурі агрохолдингу Ristone Holdings, одного із провідних вертикально інтегрованих і багатопрофільних агропромислових холдингів Південного Сходу України. Фундаментальними принципами діяльності холдингу є: орієнтація на результат, синергія взаємопов'язаних в технологічному ланцюжку підприємств холдингу, ефективність і динаміка розвитку, стабільність і успішність в досягненні поставлених цілей.

ТОВ «Агрофірма ім. Горького» має трьохступеневу організаційну структуру виробництва.

Основні цілі ТОВ «Агрофірма ім. Горького» у складі Ristone Holdings – збільшити обсяги виробництва, торгівлі і максимізувати прибуток компанії. Компанія прагне надавати клієнтам і постачальникам високоякісні продукти і послуги. Стратегія ТОВ «Агрофірма ім. Горького»:

- Збільшити виробничі потужності і розширити земельні ресурси
- Продовжувати інвестувати в технології та інновації, які допоможуть нам підвищити ефективність нашої діяльності
- Продовжити будувати сильний людський капітал з командою професіоналів і лідерів
- Поліпшити логістику, розширити експорт і торгові можливості

Аналіз результатів діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького» свідчить про позитивні тенденції в її розвитку протягом розглянутого періоду. Обсяг реалізації продукції виріс, досягнувши максимальних значень у 2023 році, що свідчить про зростання попиту та ефективність реалізації товарів або послуг підприємства. Проте у 2024 році відзначено деяке зниження обсягу реалізації порівняно з попереднім роком. Собівартість реалізованої продукції також зазнала коливань, зокрема зросла у 2023 році, що може свідчити про збільшення витрат, але у 2024 році спостерігається її зниження, що є позитивним знаком для підприємства. Чистий прибуток демонструє значні коливання з найвищим значенням у 2021 році, але загалом залишає надію на стабільне фінансове зростання, враховуючи позитивні результати в 2024 році.

Загалом, підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін на ринку, оптимізувати витрати і підтримувати прибутковість, що підкреслює його конкурентоспроможність та потенціал для подальшого розвитку. Тенденції в обсягах реалізації та прибутку свідчать про перспективи для збільшення питомої ваги на ринку та зміцнення фінансової стабільності. Для розуміння можливості розвитку потенціалу було виконано аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького», який виявив певні проблеми в управлінні.

Зокрема, аналіз ліквідності свідчить про зміну фінансової безпеки

підприємства впродовж розглянутого періоду. На початку та в середині аналізованого часу підприємство показало помірну здатність покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Отже, підприємству слід зосередити увагу на покращенні структурної ліквідності та управлінні активами, щоб забезпечити достатній рівень платоспроможності і знизувати ризики в майбутньому.

В цілому аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма ім. Горького» показав, що при загально позитивних тенденціях розвитку підприємство відчуває складнощі в забезпеченні стабільної фінансової продуктивності, зокрема в аспектах рентабельності та контролю за заборгованістю. Рекомендується зосередити увагу на покращенні управлінської практики, оптимізації витрат, а також на підвищенні рентабельності для зміцнення фінансової позиції та забезпечення сталого росту в майбутньому.

Аналіз стійкості економічного зростання ТОВ «Агрофірма ім. Горького» засвідчив значну нестабільність у фінансових показниках підприємства за розглянутий період. Значення коефіцієнтів, що характеризують зростання в різні роки варіюються, що може вказувати на нестабільність у фінансовій політиці, коливання в ринкових умовах чи зміни в управлінських рішеннях. Хоча спостерігається загальне підвищення коефіцієнта економічного зростання в останні роки, підприємству необхідно зосередитися на забезпеченні стійкості свого економічного зростання через стратегічне планування, оптимізацію управлінських процесів та аналіз ризиків. Це дозволить зменшити коливання у фінансових показниках і підвищити ефективність діяльності.

Така тенденція на тлі зростання дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить про невважену стратегію розвитку підприємства. Тому визначено за доцільне запропонувати менеджменту підприємства оптимізувати стратегію розвитку підприємства.

У рекомендаційному розділі розглянуто потенційні напрями удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Агрофірма ім. Горького» і рекомендовано реалізувати заходи для підвищення ефективності її реалізації.

Проаналізувавши і зіставивши за допомогою SWOT-аналізу можливості із сильними сторонами ТОВ «Агрофірма ім. Горького», зроблено висновок, що за даних умов для підприємства буде вигідно і на далі диверсифікувати виробництво, що призведе до зменшення собівартості продукції.

Виявлено можливість збувати продукцію іншим підприємствам. Що до слабких сторін та загроз, негативним є той фактор, що фермерські господарства переманюють робочу силу. Основною загрозою, збільшеною слабкими сторонами для даного підприємства, є відсутність системи гарантованого збуту нестандартної продукції, яка з'являється внаслідок нестабільних погодних умов.

Аналіз видів діяльності показав, що підприємство має високий рівень спеціалізації і є доцільним розглянути стратегічну можливість розширити перелік джерел отримання доходів у ТОВ «Агрофірма ім. Горького». Доведено, що одним з пріоритетних напрямків щодо отримання додаткового прибутку підприємством, та цим самим підвищенням загальної рентабельності є передача в орендне користування іншому контрагенту власних основних джерел, а саме не задіяних у виробництві приміщень.

Розглянуто три можливі варіанти оренди (валова оренда, чиста оренда, абсолютно чиста оренда) та вибрано найбільш вигідний для підприємства за розміром потенційного валового прибутку. Розрахунки показали, що для підприємства найбільш вигідним варіантом оренди буде валова оренда, що забезпечить отримання найвищого рівня потенційного валового прибутку - 51681,6 грн. на місяць, тому цей тип оренди й є найбільш прийнятним для ТОВ «Агрофірма ім. Горького».

Використання цього майна таким чином дасть змогу не тільки отримувати кожного року протягом наступних 10 років стабільного прибутку в розмірі більш ніж 620 тис. грн. Згідно вибраного варіанту оренди ціна є найбільш прийнятною, виходячи з середньо розрахункової вартості на ринку. Таким чином, саме цей варіант оренди буде і для власника (ТОВ «Агрофірма ім. Горького») і для орендатора найбільш прийнятним.

Список використаних джерел

1. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. №18. С. 346 —352.
2. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. С. 460.
3. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. №1. С. 76–84.
4. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка Менеджмент Підприємництво. 2014. №26. С. 32–41.
5. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. №3. С. 109—112.
6. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. №25. С. 245—250.
7. Кобелєв В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. №42. С. 297—303.
8. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. №1. С. 121—125.
9. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. БІЗНЕСІНФОРМ. 2013. №8. С. 343—347.
10. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. №1. С. 369—373.

11. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. №1. С. 193—199.
12. Соколенко В. А., Бондаренко О. М. Сутність та види стратегії розвитку. Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2015. №53. С. 70–74.
13. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Харків: ХНАДУ, 2010. С. 133.
14. Олійник Л.В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. №3. С. 118—126.
15. У. Чан Кім, Рене Моборн. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції / Кім Чан, Рене Моборн. – Книжковий клуб «Клуб Сімейного дозвілля», 2019. – 270 с.
16. Детмер В. Теорія обмежень Голдратта. Системний підхід до безперервного вдосконалення: монографія / пер. с англ., 2008. – 448 с.
17. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки. 2017. №1. С. 111–118.
18. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. №4. С. 155–163.
19. Красношарпа В. В., Кружилко В. О. Класифікація стратегії розвитку виробничого підприємства. "Ефективна економіка". 2016. №1.
20. Загальна інформація та фінансова звітність ТОВ «Агрофірма ім. Горького» [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/30094098>
21. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства [Текст] / К. Уолш; пер. з англ. Л. Л. Лазебний. - К.: Всеуито; К.: Наукова думка, 2001. - 367 с.
22. Пушкарь І. В. Методика застосування коефіцієнта стійкого зростання SGR у прогнозуванні розвитку підприємства / І. В. Пушкарь, Л. В. Чеберко // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.

Серія: Економіка і управління. - 2020. - Т. 31(70), № 3(2). - С. 159–164. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_3\(2\)_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_3(2)_29)

23. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон – Тернопіль:, ТНЕУ, – 2016–304 с.
24. Іванченкова Л.В., Долинська О.О. Методологія моніторингу, аналізу и контролю фінансово-економічних результатів підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 4. С. 106–117.
25. Алексеєва Н. І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2012. №3. С. 71–80.
26. Мірзоева Т.В. Характеристика різних видів стратегій у контексті розвитку лікарського рослинництва в Україні. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. №3. С. 43–47.
27. Шандова Н. В. Сценарний підхід до визначення напрямків розвитку підприємства / Н. В. Шандова // Вісник ЖДТУ. – 2017. – № 1 (79). – С. 165–169.
28. Ковальчук Т.М., Худик О.Б. Стратегічний аналіз фінансового потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 933–938.
29. Михайленко О. В., Хільченко І.Ю. Аграрний сектор України: сучасний стан, проблеми та перспективи реформування галузі. *Modern Economics*. 2019. № 15(2019). С. 148–152.
30. Павловська Л.М. Основні засади оцінки ефективності господарської діяльності підприємства у ринкових умовах. *Студентський вісник НУВГП*. 2018. №1(9). С. 118–121.

Додаток А - Фінансова звітність ТОВ «Агрофірма ім. Горького» за 2024 рік

Дата звіту	27.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Хміленко Людмила
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Кількість працівників	164

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	30.00	30.00
накопичена амортизація	1002	30.00	30.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 338.00	22 683.00
Основні засоби	1010	263 218.00	268 129.00
первісна вартість	1011	331 836.00	350 812.00
знос	1012	68 618.00	82 683.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	18 890.00	20 972.00
первісна вартість	1021	18 890.00	20 972.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 730.00	2 730.00
Усього за розділом I	1095	288 176.00	314 514.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	88 256.00	84 848.00
Виробничі запаси	1101	19 665.00	12 613.00
Незавершене виробництво	1102	15 931.00	11 796.00
Готова продукція	1103	52 582.00	59 799.00
Товари	1104	78.00	640.00
Поточні біологічні активи	1110	14 561.00	16 829.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	63 754.00	44 130.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	24 575.00	25 113.00
з бюджетом	1135	20 258.00	6 505.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	119 591.00	149 316.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 868.00	3 996.00
Готівка	1166	7.00	9.00
Рахунки в банках	1167	1 861.00	3 987.00
Витрати майбутніх періодів	1170	590.00	305.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	6 809.00	11 099.00
Усього за розділом II	1195	340 262.00	342 141.00
Баланс	1300	628 438.00	656 655.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	23 300.00	23 300.00
Капітал у дооцінках	1405	18 447.00	18 447.00
Додатковий капітал	1410	4 103.00	4 103.00
Резервний капітал	1415	13 938.00	13 938.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	283 160.00	339 745.00
Усього за розділом I	1495	342 948.00	399 533.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 538.00	1 799.00
Усього за розділом II	1595	1 538.00	1 799.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	29 900.00	49 900.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	379.00	
товари, роботи, послуги	1615	43 763.00	33 444.00
розрахунками з бюджетом	1620	534.00	260.00
розрахунками зі страхування	1625	241.00	168.00
розрахунками з оплати праці	1630	998.00	1 032.00
за одержаними авансами	1635	44 461.00	44 082.00
Поточні забезпечення	1660	489.00	477.00
Доходи майбутніх періодів	1665	54.00	54.00
Інші поточні зобов'язання	1690	163 133.00	125 906.00
Усього за розділом III	1695	283 952.00	255 323.00
Баланс	1900	628 438.00	656 655.00

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	238 542.00	250 299.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	141 137.00	175 441.00
Валовий: прибуток	2090	97 405.00	74 858.00
Інші операційні доходи	2120	22 208.00	12 543.00
Адміністративні витрати	2130	12 154.00	12 796.00
Витрати на збут	2150	12 558.00	20 966.00
Інші операційні витрати	2180	32 494.00	9 281.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	62 407.00	44 358.00
Інші фінансові доходи	2220	215.00	526.00
Фінансові витрати	2250	5 458.00	7 397.00
Інші витрати	2270	579.00	723.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	56 585.00	36 764.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	56 585.00	36 764.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	75 622.00	104 117.00
Витрати на оплату праці	2505	36 557.00	33 363.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 241.00	7 227.00
Амортизація	2515	14 520.00	11 262.00
Інші операційні витрати	2520	64 403.00	39 787.00
Разом	2550	198 343.00	195 756.00

ВІДГУК
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавр

студента Глушкова Станіслава Ігоревича
академічної групи 073-21-4
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії розвитку підприємства

Актуальність роботи зумовлена сучасним станом управлінської діяльності на вітчизняних підприємствах, яка за часто характеризується невмінням керівників використовувати передові досягнення науки та практики. Відстороненість менеджера від розуміння методологічної бази управління призводить до низької його здатності щодо аналітичної оцінки стратегії розвитку свого підприємства і, як наслідок ефективного використання його потенціалу.

Матеріали роботи викладені правильно, обґрунтовано, обмірковано і характеризують наявність концептуальних знань, але має певні недоліки з позиції критичного осмислення основних теорій, принципів, методів і понять за обраною тематикою роботи

В процесі роботи Глушков С.І. показав уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію. Є певні недоліки з точки зору обирання адекватних методів та інструментальних засобів дослідження, а також використання інноваційних підходів до розв'язання завдання.

Студент добре володіє проблематикою галузі. Мова зрозуміла, правильна та логічна. Демонструє наявність доречної аргументації та її відповідності відстоюваним положенням, а також здатність робити висновки та формулювати пропозиції. Має недоліки з точки зору наявності логічних власних суджень.

Глушков С.І. добре володіє компетенціями менеджменту особистості, орієнтованих на управління комплексними проектами, відповідальність за прийняття рішень в непередбачуваних умовах відповідальність за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб та має здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності. Має недоліки щодо ступеню володіння фундаментальними знаннями та самостійності оцінних суджень

Оцінка роботи добре (76 балів)

Керівник кваліфікаційної роботи,

Д.е.н, проф. _____
(науковий ступінь, посада)

(підпис)

Бойченко М.В. _____
(прізвище, ініціали)

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавр

студента Глушкова Станіслава Ігоревича
академічної групи 073-21-4
спеціальності 073 Менеджмент

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії розвитку підприємства

В роботі висвітлено актуальну проблему забезпечення розвитку вітчизняних підприємств на основі удосконалення стратегії їх діяльності. В процесі аналізу тематики використано наукові та навчальні джерел, що дало змогу достатньо об'єктивно висвітлення стану питання.

Обґрунтованість висновків і пропозицій підтверджуються логічністю побудови бази суджень та результатами аналітичних розрахунків.

В роботі використані сучасні методи теоретичного обґрунтування, економічного і статистичного аналізу при вирішенні завдання оцінки результатів діяльності досліджуваного підприємства та пошуку шляхів їх поліпшення.

Матеріали пояснювальної записки органічно пов'язані з графічною частиною роботи.

Посилання на джерела інформації наявні та правильно оформлені.

Відсутні дублювання, зайва описовості матеріалу та стереотипні рішення, що не впливають на суть і висвітлення отриманих результатів.

При виконанні розрахунків використано стандартні прикладні пакети комп'ютерних програм, зокрема MS Word та MS Excel.

Матеріал кваліфікаційної роботи викладено грамотно і правильно оформлено, висновки та запропоновані заходи обґрунтовані.

Формалізація проблеми, постановка завдань, виконання аналітичних процедур, формулювання висновків та наукового положення здійснені студентом самостійно.

Робота має недоліки, які незначно впливають на загальну оцінку роботи, але мали б підсилити її, зокрема: використання економіко-математичних методів моделювання та більш детального критичного огляду наукових матеріалів за темою роботи.

В цілому кваліфікаційна робота студента групи 073-21-4 Глушкова С.І. заслуговує оцінки добре, 76 балів і може бути рекомендована до захисту в ЕК за спеціальністю Менеджмент.

Рецензент:
к.е.н., доц. кадр.
ПЛЕПЧ

Тимошенко І.В.

