

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 _____ Якимцова Владислава Романовича _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

академічної групи _____ 073 – 19 - 3 _____
(шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Удосконалення стратегії розвитку підприємства (за матеріалами
ПрАТ «Оріль-Лідер»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Баранець Г.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Баранець Г.В.			

Дніпро

2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

« 01 » травня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студенту Якимцову В.Р. академічної групи 073-19-3спеціальності 073 Менеджментна тему Удосконалення стратегії розвитку підприємства (за матеріалами
ПрАТ «Оріль-Лідер»)затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. №
314-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретично-методичні основи розробки та удосконалення стратегії розвитку підприємства	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз умов і результатів виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оріль-Лідер»	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Розробка заходів щодо удосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Оріль-Лідер»	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

Завдання видано_____ Баранець Г.В.
(підпис керівника)**Дата видачі** « 01 » травня 2023 року**Дата подання до екзаменаційної комісії** « 12 » червня 2023 року**Прийнято до виконання**_____ Якимцов В.Р.
(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073-19-3
НТУ «Дніпровська політехніка»
Якимцова Владислава Романовича

на тему: Удосконалення стратегії розвитку підприємства (за матеріалами ПрАТ «Оріль-Лідер»)

СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, КОМПЛЕКС АЛЬТЕРНАТИВ, ОПТИМІЗАЦІЯ, МЕТОДИКА ОЦІНКИ, ІНВЕСТИЦІЇ.

Структура роботи: 74 сторінки комп'ютерного тексту; 6 рисунків; 17 таблиць; 35 джерел посилання.

Об'єктом розроблення виступають процеси та методи стратегічного управління розвитком підприємств.

Мета роботи – розробка методичних підходів і організаційно-економічних форм удосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Оріль-Лідер», дочірньої компанії великого українського агрохолдингу МХП.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому:

- сформульовано і проаналізовано новітні тенденції і підходи до удосконалення організаційно-економічних відносин в процесі стратегічного управління розвитком підприємства; проаналізовано стан виробничо-господарської діяльності та ринкового середовища досліджуваного підприємства; розроблено заходи щодо удосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного управління розвитком підприємства на основі модернізації виробництва.

Методи дослідження – в процесі дослідження використовувались методи: системний підхід і комплексний аналіз проблем, прийоми і засоби техніко-економічного аналізу, логічний, статистичний та хронологічно-аналітичний методи, аналітичні методи ранжирування за певними ознаками і порівняльними співставленнями, методи економіко-математичного моделювання (лінійне програмування).

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання великих і середніх підприємствах при вирішенні завдань підвищення ефективності виробничих та управлінських процесів.

Сфера застосування – планування розвитку підприємства.

Економічна чи соціально-економічна ефективність. Чистий приведений доход по проекту складатиме 15517000 грн. Отримане в результаті реалізації інвестиційного проекту збільшення обсягу випуску м'яса приведе до відповідного росту податкових надходжень, відрахувань у позабюджетні фонди та збільшення кількості робочих місць..

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 _073-17-1
NTU "Dnieper Polytechnic"
Yakymtsov Vladyslav Romanovych

Title: Improvement of the enterprise development strategy (based on the materials of Private JSC “Oril-Leader”)

STRATEGY, DEVELOPMENT, MANAGEMENT DECISION, COMPLEX OF ALTERNATIVES, OPTIMIZATION, EVALUATION METHODOLOGY, INVESTMENTS.

Structure: 74 pages of computer text; 6 drawings; 17 tables; 35 references.

The object of development is the processes and methods of strategic management of the development of enterprises.

The purpose of the work is to develop methodical approaches and organizational and economic forms of improving the development strategy of PJSC "Oril-Leader", a subsidiary of the large Ukrainian agricultural holding MHP.

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

- the latest trends and approaches to the improvement of organizational and economic relations in the process of strategic management of the development of the enterprise were formulated and analyzed; the state of production and economic activity and the market environment of the investigated enterprise were analyzed; measures were developed to improve the organizational and economic mechanism of strategic management of enterprise development based on production modernization.

Research methods - in the research process, the following methods were used: systematic approach and complex analysis of problems, techniques and means of technical and economic analysis, logical, statistical and chronological-analytical methods, analytical methods of ranking according to certain characteristics and comparative comparisons, methods of economic-mathematical modeling (linear programming).

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use in large and medium-sized enterprises when solving problems of increasing the efficiency of production and management processes.

The field of application is the planning of the development of the enterprise.

Economic or socio-economic efficiency. The net income from the project will amount to UAH 1,551,700. The increase in the volume of meat production resulting from the implementation of the investment project will lead to a corresponding increase in tax revenues, deductions to extrabudgetary funds and an increase in the number of jobs.

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-методичні основи розробки та удосконалення стратегії розвитку підприємства	6
1.1 Теоретичні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства	6
1.2 Інформаційна складова планування стратегії розвитку підприємства	13
1.3 Прогнозування результатів реалізації стратегії розвитку підприємства	16
2 Аналіз умов і результатів виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оріль-Лідер»	20
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Оріль-Лідер»	20
2.2 Основні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оріль-Лідер»	26
2.3 Аналіз ринкових перспектив удосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Оріль-Лідер».....	32
3 Розробка заходів щодо удосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Оріль-Лідер»	38
3.1 Формування загальних рекомендацій щодо удосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Оріль-Лідер»	38
3.2 Формування комплексу альтернатив стратегічних напрямів розвитку ПрАТ «Оріль-Лідер».....	41
3.3 Розробка проекту технологічної реконструкції ПрАТ «Оріль-Лідер» та оцінка його ефективності	44
Висновки	56
Перелік джерел посилання	60
Додатки	64

ВСТУП

Завдання розробки ефективної стратегії розвитку є актуальним для більшості компаній. Ще нещодавно серед українських менеджерів та аналітиків була поширена думка про те, що створення стратегії – процес, що не піддається формалізації. Слід сказати, що це думка мала повне право на існування. Це було пов'язано з тим фактом, що на ефективність бізнесу у довгостроковому аспекті впливає дуже багато чинників. Дані чинники є у всіх сферах діяльності: від збуту готової продукції до системи планування. На перший погляд, неможливо звести всі ці фактори в єдину систему і спроектувати на єдиний показник ефективності, тому довгий час керівник, який приймає стратегічні рішення, повинен був самостійно структурувати цю інформацію і враховувати вплив факторів на основі проведення зустрічей з експертами в різних галузях .

Але якщо подібний підхід може відносно ефективно працювати у невеликій компанії, то у випадку з великим холдингом неминуче виникають проблеми, пов'язані з тим, що лише незначна частка значущої інформації враховується при ухваленні стратегічно важливого рішення.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у розробці методичних підходів і організаційно-економічних форм удосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Оріль-Лідер», дочірньої компанії великого українського агрохолдингу МХП.

Для досягнення мети необхідно було вирішити наступні завдання:

- сформулювати і проаналізувати новітні тенденції і підходи до удосконалення організаційно-економічних відносин в процесі стратегічного управління розвитком підприємства;
- проаналізувати стан виробничо-господарської діяльності та ринкового середовища досліджуваного підприємства;

- розробити заходи щодо удосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного управління розвитком підприємства на основі модернізації виробництва.

Предметом дослідження є організаційно-економічні заходи удосконалення стратегії розвитку підприємств.

Об'єктом дослідження виступають процеси та методи стратегічного управління розвитком підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження є економічна теорія, теорія стратегічного управління, наукові розробки зарубіжних і вітчизняних вчених - економістів, законодавчі акти і нормативні документи з питань стратегії розвитку підприємств.

У дослідженні використані: системний підхід і комплексний аналіз проблем, прийоми і засоби техніко-економічного аналізу, логічний, статистичний та хронологічно-аналітичний методи, аналітичні методи ранжирування за певними ознаками і порівняльними співставленнями, методи економіко-математичного моделювання (лінійне програмування). Джерела інформації - праці видатних вчених і спеціалістів з проблем стратегічного розвитку підприємств та їх регулюючих механізмів, статистичні і методичні матеріали Держкомстату України, фінансово-економічна звітність досліджуваного підприємства, вітчизняна і зарубіжна практики.

Практична значущість роботи полягає в тому, що розроблені пропозиції можуть бути використані топ – менеджментом будь – якого підприємства при плануванні програм розвитку його діяльності.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА УДОСКНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства

Кожне підприємство, якщо воно прагне довгий час функціонувати і при цьому обов'язково процвітати, постійно думає про майбутнє. Багато питань виникає у вищих менеджерів фірми у зв'язку з майбутнім ринком та місцем, яке вона в ньому займе.

Щоб мати чітку перспективу майбутніх успіхів, підприємство має сформулювати стратегічний план свого розвитку на період близько 5-10 років. У цьому плані підприємство має відповісти собі на низку найважливіших питань [1-10]:

- що воно вироблятиме і пропонуватиме на продаж, у якій кількості та якої якості?
- чи слід нарощувати виробничу потужність підприємства, які кошти знадобляться для інвестування його модернізації?
- які товаровиробники будуть конкурентами?
- якою буде їхня ринкова частка, якої ринкової частки слід прагнути підприємству?
- яка технологія застосовуватиметься у виробництві, які засоби праці використовуватимуться?
- які витрати будуть потрібні при виробництві продукції, як вони співвідноситимуться з витратами основних конкурентів?
- якою буде ціна реалізації продукції майбутньому ринку, якою буде рентабельність її виробництва?
- якою буде платоспроможність майбутніх споживачів товарів і послуг, що реалізуються на ринку?

- якою буде політика держави в галузі оподаткування підприємств, як це може позначитися на розвитку бізнесу в майбутньому?
- якими будуть темпи інфляції у майбутньому, як вони позначатся на величині банківської ставки платежів за банківський кредит?
- як побудувати управління стратегічним розвитком підприємства, яку обрати тактику досягнення поставленої мети?

Щоб зробити хоча б спробу відповісти на питання, що виникають при розробці плану стратегічного розвитку підприємства, необхідно побудувати схему причинно-наслідкових зв'язків, що діють у реальному ринку, які слід по можливості враховувати в процесі прогнозу та вироблення планово-управлінських рішень, що приймаються за основу формування майбутнього стану підприємства.

Насамперед слід сформулювати собі, які параметри є критерієм стратегічного розвитку фірми. Це можуть бути різні показники, які слід або максимізувати (якщо йдеться про результат виробництва), або мінімізувати (якщо інтерес фірми локалізується на витратах виробництва) [2].

Однак якщо йдеться про бізнес, то не підлягає сумніву, що критерієм стратегічного розвитку має бути максимум прибутку фірми за сумарний плановий період шуканої стратегії. І не просто максимум прибутку, а максимум чистого прибутку, бо податки, які виплачують підприємства, мають істотне значення при виробленні їх стратегії [3]. Остання може значно змінитися залежно від того, якою буде політика державних органів (федеральних та регіональних) у галузі оподаткування підприємств бізнесу.

Отже, для бізнес-підприємств критерієм їхнього стратегічного розвитку має бути показник максимуму чистого прибутку. Так, у всякому разі, працює бізнес у всьому ринковому світі [11-14]. І немає підстав для зміни цієї практики, що позитивно виправдала себе, і багаторічного досвіду функціонування світового бізнесу. Таким чином, максимум чистого прибутку — найважливіший узагальнюючий економічний показник діяльності будь-якої ринкової бізнес-фірми.

Перейдемо до розгляду наступного питання на шляху рішення про стратегію розвитку фірми. Це показники, які є факторними щодо чистого прибутку підприємства та приватними, розташованими на сходінку нижче за узагальнюючий показник (рис. 1.1) [15-17]:

- обсяг продажу товару;
- ціна одиниці товару, за якою вона буде продана споживачеві;
- Витрати виробництва одиниці товару;
- сукупні податки (система прямого та непрямого оподаткування підприємства).

Залежно від того, яке кількісне значення приймуть усі ці показники, залежатиме кінцева величина чистого прибутку підприємства, а отже, можливості подальшого розвитку, процвітання або, навпаки, згорання виробництва, зниження його економічного та фінансового потенціалу, появи збитків та навіть банкрутство [4].

Звернемо увагу на те, що схема причинно-наслідкових зв'язків при формуванні чистого прибутку фірми представлена факторними показниками у двох площинах: перша — внутрішньофірмове середовище впливу прийнятих рішень на величину чистого прибутку підприємства, друга — зовнішнє середовище, під впливом якого факторні показники можуть змінюватися, і насправді змінюються, істотно впливаючи на фактичні результати діяльності підприємства [5].

Можна сказати, що внутрішньофірмові прогнозовані результати є по суті очікуваний факт або індикатор майбутнього стану фірми, а зовнішнє середовище - це ті зміни, які призведуть фірму до деякого відхилення від прогнозу, і роль її буде зводитися в основному до зворотного зв'язку. , що впливає на фірму. Цей зв'язок хіба що скоригує початковий прогноз, і якщо його не враховувати під час розробки стратегічного плану, такий прогноз буде цілком недостовірним. Помилка буде дуже суттєвою, а фірма несподівано для себе зіткнеться з дуже серйозними труднощами у

перспективі. Замість очікуваного успіху фірма може опинитися у стані кризи, а то й реального банкрутства.

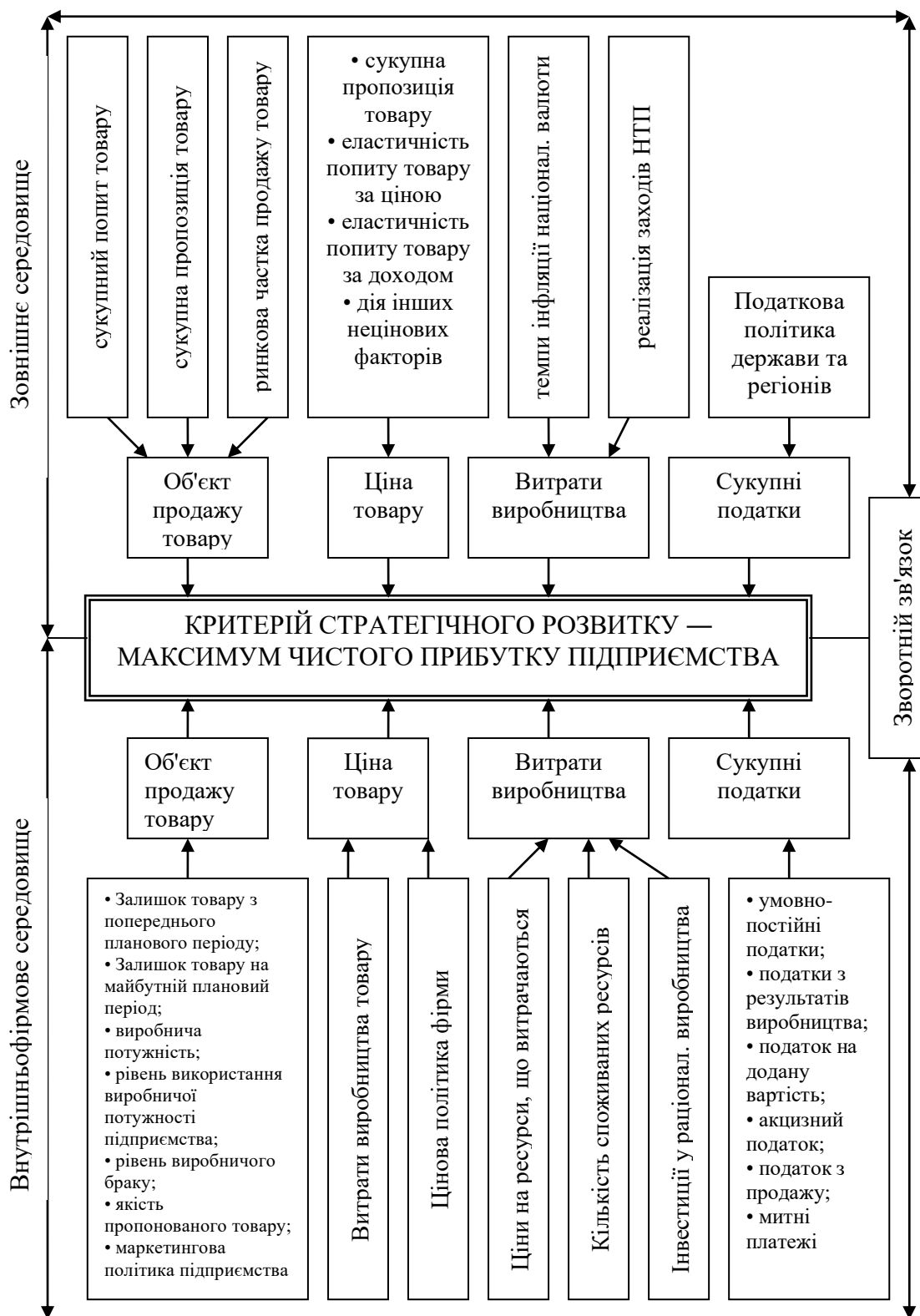


Рисунок 1.1 – Критерії визначення стратегії розвитку підприємства

Слід особливо зауважити, що розробка плану стратегічного розвитку на тривалу перспективу має будуватися на заздалегідь прийнятій концепції загальної ринкової ситуації у майбутньому. Повинні враховуватися світові чи локальні тенденції розвитку суспільства, його потреби у цьому продукті, закономірність зміни конкурентного середовища проживання і (чи) кожного конкурента, стану рівня інфляції, тенденції зміни витрат виробництва [6].

Весь плановий обрій стратегічного розвитку необхідно розбити на окремі часові інтервали (квартали, півріччя, роки), для яких мають бути вироблені тактичні планові рішення на основі обраного критерію. Останній може бути обґрунтований або за критерієм стратегічного розвитку (максимум чистого прибутку підприємства), або за одним із факторних показників (максимум обсягу продажу товару, величина конкурентної ціни товару, мінімум витрат виробництва), або за конкретною ринковою проблемою (збільшення ринкової частки фірми, вище рівня якості товару та зростання його конкурентоспроможності, розширення виробничої потужності фірми, різке скорочення виробничого шлюбу, впровадження прогресивної технології та реалізація науково-технічного прогресу тощо) [7].

На величину тих чи інших факторних параметрів впливають такі внутрішньофірмові показники [1- 6].

1. Обсяг продажу товару. Його величина залежить від наступних показників нижчого ієрархічного рівня:

- залишку товару з попереднього планового періоду;
- залишку товару на майбутній плановий період;
- виробничої потужності підприємства;
- рівня використання виробничої потужності;
- рівня виробничого браку продукції;
- рівня якості товарів, що пропонуються на продаж;
- маркетингової політики фірми у сфері структури товарного виробництва та ціни товарів.

2. Ціна товару. Її величина залежить від витрат виробництва товару та цінової політики фірми.

3. Недоліки виробництва товару. Їхня величина залежить від таких показників, як:

- ціни на ресурси, що використовуються;
- кількість ресурсів, що споживаються;
- інвестиції у раціоналізацію виробництва товару.

4. Сукупні діючі податки, сплачувані виробником товару. Їхня величина визначається:

- умовно-постійними податками;
- податками із результатів виробництва;
- податками на додану вартість;
- акцизними податками;
- величиною митних платежів.

Звернемо увагу на те, що деякі факторні показники прямої дії одночасно можуть виступати як показники нижчого ієрархічного рівня при визначенні інших факторних показників. Наприклад, показник ціни товару. Він є факторним показником прямої дії, що впливає на величину чистого прибутку підприємства, але одночасно впливає на величину іншого факторного показника - обсягу продажу товару, і вже опосередковано - на величину чистого прибутку фірми. Причому зростання ціни товару, з одного боку, збільшує чистий прибуток, прямо впливаючи на його величину, а з іншого — зменшує цей самий прибуток, викликаючи скорочення обсягу продажу товару.

Таким чином, лише один цей приклад показує, наскільки не проста задача оптимізації планово-управлінських рішень діяльності фірми. І надалі легко можна буде переконатися, що це далеко не єдиний приклад подвійного впливу конкретного показника, який одночасно діє відразу на декількох напрямках, викликаючи одночасне збільшення та зменшення кінцевого результату виробництва – чистого прибутку фірми.

Перейдемо тепер до розгляду зміни тих самих факторних показників під впливом довкілля по відношенню до конкретної фірми. В основному це ринкове середовище та державні установи в особі федеральних та регіональних управлінських служб. Вони впливають на підприємство за допомогою інформаційного зворотного зв'язку.

Отже, візьмемо перший факторний показник - обсяг продаж товару. Його величина визначатиметься наступними системними ринковими параметрами [14]:

- сукупним попитом товар із боку всіх його споживачів;
- сукупною пропозицією товару з боку всіх його виробників (тобто з урахуванням постачання товару ринку всіма конкурентами);
- ринковою часткою продажу товару конкретною фірмою. Другий факторний показник – ціна товару. Її величина залежатиме від:
 - сукупної пропозиції товару;
 - еластичності попиту товару за ціною;
 - еластичності попиту товару з доходу споживачів (їх платоспроможності);
 - рівня якості товару, що постачається ринку конкурентами;
 - ряду інших нецінових факторів, які будуть розглянуті нижче (наприклад, від реклами, екологічної чистоти товару, наявності технічного сервісу товару тощо).

Третій факторний показник - витрати виробництва. Його величина залежить від:

- рівня та темпів інфляції національної валюти;
- реалізацію заходів науково-технічного прогресу.

Нарешті, четвертий факторний показник — сукупні податки — повністю залежить від податкової політики держави й регіонів, які можуть посилити податковий прес на той чи інший бізнес, а можуть істотно полегшити його тягар, створюючи сприятливі умови для його розвитку [14].

Внутрішні і зовнішні факторні показники зустрічаються в процесі вироблення насамперед стратегічного розвитку фірми на весь його плановий період, а потім - при виробництві тактичних рішень на кожен часовий інтервал цього періоду. В результаті, коли будуть отримані кількісні оцінки планових факторних показників діяльності фірми на майбутній період, можна розрахувати кінцевий результат відповідно до прийнятого критерію. Причому для оптимізації рішення за обраним критерієм слід обов'язково побудувати імітаційну економіко-математичну модель діяльності підприємства з урахуванням ризику виробництва [15].

На основі прогнозування майбутніх факторних показників діяльності фірми можна, використовуючи комп'ютерну технологію, багаторазово «програвати» різні ринкові ситуації, які можуть виникнути в реальній дійсності, і одержувати рекомендації щодо прийняття найбільш раціональних планово-управлінських рішень як у тактичному, так і в стратегічному планах. У цьому бачиться один із найпрогресивніших напрямів у галузі економічних методів управління виробництвом не лише в ситуації кризової економіки, а й у стабільних ринкових умовах [16]. Тоді й тільки тоді з'явиться можливість стабілізувати та суттєво покращити становище з фінансами підприємств, які, безумовно, залежать від прийнятих економічних рішень у галузі їхньої виробничо-господарської діяльності, бо економіка визначає фінанси підприємства, а від останніх, у свою чергу, залежить його економічний стан.

1.2 Інформаційна складова планування стратегії розвитку підприємства

Інформація для бізнесу — вихідна складова прийняття планово-управлінського рішення, його виконання, контролю та регулювання виробничого процесу. В основі інформаційного забезпечення лежать постійний збір, зберігання, переробка, оновлення та підготовка до використання різних даних про виробництво, його результати, про тенденції

розвитку, про закономірності та перспективи досліджуваного бізнесу в майбутньому та інші статистичні дані [17].

До внутрішньофірмової інформації, що становить інтерес для вироблення та прийняття планово-управлінського рішення, належать такі статистичні дані про роботу підприємства в минулому за окремими інтервалами [17]:

- обсяги виробництва продукції за кожною асортиментною позицією в натуральному вираженні;
- обсяги продажу цієї продукції за періодами;
- ціни товарів за асортиментними позиціями, за періодами та ринковими нішами, в яких реалізуються ці товари;
- рентабельність виробництва загалом підприємству і з окремим товарним позиціям;
- виробнича потужність підприємства за товарними позиціями;
- рівень використання виробничої потужності;
- загальні витрати на виробництво продукції;
- питома вага змінних та постійних витрат у загальних витратах підприємства;
- витрати підприємства з економічним елементам (у цілому, і навіть із виділенням часток змінних і постійних витрат) на оплату праці, соціальні платежі (податки), на сировину й матеріали, на паливо, енергію, амортизацію та ін.;
- структура собівартості продукції за змінними та постійними витратами.

Вся статистична інформація відповідним чином має бути оброблена методами бухгалтерського обліку. Отримана на її основі необхідна управлінська інформація і використовуватиметься при розрахунках та обґрунтуванні планово-управлінських рішень. Таким чином, практично вся використовується для управління інформація носить похідний характер,

тобто. вихідна статистична інформація має бути відповідним чином перероблена та підготовлена для подальшого споживання.

До внутрішньофірмової інформації можна також віднести інформацію, яку треба прогнозувати підприємству на майбутній період. До неї можна віднести такі дані про зміну минулих витрат, що приймаються за базу порівняння [18-19]:

- прогноз зміни витрат за економічними елементами в абсолютному вираженні (оплата праці, соціальний податок, сировина та матеріали, паливо та енергія, амортизація тощо) у розрізі змінної та постійної їх частки;
- прогноз зміни собівартості продукції в майбутньому періоді в цілому, а також окремо за змінною та постійною складовою.

Зовнішня інформація прийняття управлінських рішень переважно прогнозна і може бути підрозділена на ринкову і законодавчу. До неї належать:

- цінова еластичність товару;
- еластичність попиту товару з доходу споживачів;
- прогноз зміни платоспроможності споживачів продукції;
- перехресна еластичність товару за ціною взаємозамінних та взаємодоповнюваних товарів;
- прогноз зміни якості товару, що випускається;
- еластичність попиту товару за якістю;
- ринкова частка фірми за загальним обсягом продажу товару;
- прогноз зміни постачання товару конкурентами цієї фірми.

До зовнішньої законодавчої інформації відносяться дані про чинні податки та можливі зміни податкової системи як за складом податкових платежів, так і за нормами цих платежів. Складовими системи оподаткування є податки, що виплачуються [20]:

- підприємством;
- членами трудового колективу;
- споживачами продукції.

У процесі використання інформації в управлінській діяльності особливе значення має прогноз зміни фактичної інформації минулого періоду. Саме прогнозна інформація дозволяє передбачити, як зміниться стан конкретного підприємства в майбутньому, якщо ті чи інші параметри його діяльності, а також зовнішні параметри по відношенню до фірми, зазнають змін. Ця властивість прогнозованої інформації грає надзвичайно важливу роль, бо вона, будучи обробленою особливим чином, дозволяє передбачити, яка ситуація може виникнути на ринку в майбутньому і як потрібно підприємству до неї підготуватися, а також до яких наслідків для бізнесу може призвести до внесення змін до законодавства України та місцевих органів самоврядування.

Тому до інформаційного забезпечення прийнята управлінських рішень треба ставитися особливо серйозно, бо від цього у майбутньому величезною мірою залежатиме становище конкретної фірми над ринком: чи буде вона рентабельною чи збитковою, стабільною і стійкою чи становище її буде непередбачуваним.

1.3 Прогнозування результатів реалізації стратегії розвитку підприємства

Зібрана та оброблена відповідним чином інформація потребує аналізу для виявлення тенденцій розвитку бізнесу, визначення закономірностей ринку, а також встановлення напрямів зміни цін на ресурси, що використовуються, темпів інфляції національної валюти в минулому.

Методи аналізу інформації добре відомі з економічних курсів з аналізу господарської діяльності підприємств. У цьому роботі вони розглядаються. Зауважимо лише, що це доступні методи аналізу виробничої, ринкової та законодавчої інформації без будь-яких обмежень можна використовувати при оцінці бізнесу. Це методи угруповань, порівняння, ланцюгових підстановок, індексний метод та ін. [21].

Метою проведення аналізу інформації для прийняття планово-управлінських рішень є насамперед визначення тих параметрів і показників, які не зміняться в майбутньому плановому періоді, і, отже, не зможуть вплинути ні якісно, ні кількісно на майбутні результати діяльності фірми. Завдання в цьому випадку при прийнятті рішення істотно спроститься, бо залишиться з'ясувати тільки змінювані в майбутньому періоді параметри і показники в порівнянні з базисом, щоб врахувати їх вплив на кінцевий результат діяльності підприємства і відобразити його при виробленні планового рішення .

Перерахуємо деякі параметри та показники в діяльності підприємств, які майже завжди зазнають змін у часі як під дією власних зусиль, так і під впливом зовнішнього середовища.

До параметрів і показників, змінюваних під впливом самого підприємства, належать [22-24]:

- рентабельність виробництва;
- обсяги виробництва продукції;
- рівень використання виробничої потужності;
- величина витрат за виробництво продукції, структура витрат за економічним елементам;
- питома вага змінних та постійних витрат на виробництво;
- Зміна витрати виробничих ресурсів на випуск продукції під впливом впровадження заходів науково-технічного прогресу;
- зміна якості продукції, що виробляється. До параметрів і показників, що змінюються під впливом зовнішнього ринкового та законодавчого середовища, відносяться:
 - темпи інфляції національної валюти;
 - зміна цін на використовувані виробничі ресурси;
 - зміна собівартості виробленої продукції;

- зміна еластичності попиту товару з доходу споживачів (тільки у довгостроковому періоді, оскільки у короткостроковому періоді не більше півроку цей параметр мало зміниться);
- зміна платоспроможності споживачів;
- зміна ринкової частки продажу товару;
- політика конкурентів у галузі обсягу виробництва товару та зміна його постачання ринку;
- політика конкурентів у галузі цін на товар;
- зміни законодавчої бази у сфері оподаткування (діє лише у довгостроковому періоді, бо щомісяця-два чи квартал закони не змінюються).

При аналізі всієї цієї інформації дуже важливо простежити динаміку змін усіх показників у часі, встановити тенденції, що склалися, і закономірності. Відповідні служби підприємства (в основному служби маркетингу) повинні постійно збирати відповідну інформацію за періодами, конкурентами, ринковими товарними нішами, асортиментом продукції та ін. Це створює можливість перетворити аналіз на дієвий інструмент прогнозування, пошуку резервів виробництва та підвищення його ефективності.

Для ухвалення остаточного планово-управлінського рішення на черговий часовий інтервал стратегічного періоду необхідно мати досить достовірний прогноз ринкового стану даного бізнесу.

Добре відомо, що суспільне життя (а виробництво взагалі є частиною суспільного життя) неможливе без прогнозування перспектив його розвитку. Суспільство та громадське виробництво повинні знати, до чого вони мають бути підготовлені. Саме з цією метою здійснюється прогнозування.

В основі процесу прогнозування лежить розробка економічного прогнозу. Він є науково обгрунтоване судження про можливі стани об'єкта в майбутньому або про альтернативні шляхи і терміни досягнення цих станів.

Інакше кажучи, це є спроба заглянути в майбутнє, передбачити його, передбачити стан об'єкта, що досліджується, через певний проміжок часу.

Прогнозування тісно пов'язане із плануванням. У наукових колах досить поширений афоризм: «Прогноз без плану – літературний почин, план без прогнозу – адміністративна акція». Таким чином, якщо планування спрямоване на прийняття та реалізацію керуючих рішень, то мета прогнозування — створити наукові передумови для їх прийняття. Ці передумови включають [25]:

- науковий аналіз тенденцій розвитку виробництва та ринку;
- варіантне передбачення подальшого розвитку;
- оцінку можливих наслідків прийнятих рішень.

Типи прогнозів різноманітні і залежить від цілей, завдань, об'єктів, методів організації прогнозування тощо. Тому типологія прогнозів будується з низки найважливіших ознак. До них відносяться масштаб прогнозування, час попередження, характер об'єкта, функції прогнозу, метод прогнозування.

Економічний прогноз, будучи найважливішим елементом передпланової роботи, повинен визначати основні напрями розвитку економіки підприємства, відображати всю сукупність складних зовнішніх і внутрішніх зв'язків між ланками виробничих підрозділів та ринком, а також між ланками господарського комплексу. Для цього економічне прогнозування має ґрунтуватися на таких принципах, як [25]:

- єдність політики та економіки;
- системність прогнозування;
- наукова обґрунтованість прогнозування;
- адекватність прогнозів об'єктивним закономірностям розвитку;
- альтернативність прогнозування.

Дотримання всіх цих принципів у процесі прогнозування - запорука отримання досить надійного і точного прогнозу розвитку об'єкта, без чого прийняття достовірного планово-управлінського рішення практично неможливе.

2 АНАЛІЗ УМОВ І РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОРІЛЬ-ЛІДЕР»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Оріль-Лідер»

ПрАТ «Оріль-Лідер»— сучасне підприємство замкнутого циклу, у структурі якого є інкубаційно-птахівнича станція, підрозділи з вирощування, цех забою та переробки, де виготовляється м'ясо птиці охолоджене, заморожене, фасоване, нефасоване, та свіжомариноване під ТМ «Наша Ряба», ТМ «Наша Ряба Апетитна» та ТМ «Kurator» для сегменту HoReCa [26].

Зареєстровано з адресою: Україна, 51831, Дніпропетровська область, Дніпровський район, село Єлизаветівка, вулиця Хмельницького, будинок 1

Код ЄДРПОУ 24426809

Входить до структури агроіндустріального холдингу ПрАТ «МХП (Миронівський хлібопродукт).

Має 2 відокремлені підрозділи (філії):

- ЄЛИЗАВЕТІВСЬКА ФІЛІЯ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ОРІЛЬ-ЛІДЕР" • Код ЄДРПОУ 33384800 •

Адреса:Україна, 51831, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, село Єлизаветівка, вул.Приозерна, будинок 2

Єлизаветівська філія «Оріль-Лідер» заснована у 2005 році і займається рослинництвом, а саме вирощуванням зернових та олійних культур. Сьогодні земельний банк становить 3,5 тис. га. Свою діяльність підприємство здебільшого здійснює на території чотирьох сільських рад Петриківського району Дніпропетровської області: Єлизаветівської, Шульгівської, Курилівської та Миколаївської. Також є невелика частина земель в Іванівській та Петриківській сільських радах. Філія не дуже велика, проте тут працевлаштовано понад 70 осіб, більшість з яких місцеві жителі.

- НОВОМОСКОВСЬКА ФІЛІЯ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ОРІЛЬ-ЛІДЕР" • Код ЄДРПОУ 34561201 •

Адреса: Україна, 51215, Дніпропетровська обл., Новомосковський р-н, село Орлівщина, ВУЛИЦЯ ШОСЕЙНА, будинок 2

Займається виробництвом готових кормів для тварин, що утримуються на фермах.

Види діяльності ПрАТ «Оріль-Лідер» за КВЕД:

01.47 - Розведення свійської птиці (основний)

10.12 - Виробництво м'яса свійської птиці

01.63 - Після урожайна діяльність

01.64 - Оброблення насіння для відтворення

10.11 - Виробництво м'яса

10.13 - Виробництво м'ясних продуктів

10.41 - Виробництво олії та тваринних жирів

20.15 - Виробництво добрив і азотних сполук

46.21 - Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

46.32 - Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами

46.71 - Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами

46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля

36.00 - Забір, очищення та постачання води

01.11 - Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Виробничий комплекс «Оріль-Лідер» введено в експлуатацію у 1980-1981 рр. У 1982 р. для підприємства вже працювали 1200 людина. Птахофабрика процвітала і навіть була на дошці пошани ВДНГ (Виставці досягнень народного господарства) СРСР. У 1984 р. підприємство рапортувало: «За чотири роки п'ятирічки випустили 38,9 тис. т м'яса та 27,7 млн яєць». За цей же період отримали 33,5 млн. рублів прибутку.

Рентабельність виробництва становила 49,4%. Таким показником сьогодні позаздрило б будь-яке підприємство. Тобто справи фабрики йшли настільки добре, що до 1985 р. вона окупила вкладені у будівництво кошти – кошторисна вартість підприємства становила 52 млн. рублів [26].

До середини 90-х справи на «Орелі» пішли на спад: провадження скорочувалося, управління слабшало. Був період, коли підприємством керували одразу два директори. У 1993-1995 р. співробітники отримували зарплату продукцією [26].

У 1995-1997 р.р. птахофабрика практично стояла (на кількох бригадах були несушки, а виробництва м'яса не було, цех забою не працював). І 1997 р. відновила роботу на умовах оренди за договором між Регіональним відділенням фонду держмайна України в Дніпропетровській області та Закритим акціонерним товариством з іноземними інвестиціями «Орель-Лідер». Власне, з цього моменту фабрика і почала називатися «Орель-Лідер». Назвати цей період відродженням було складно, оскільки виробництво скоротилося у рази, на підприємстві залишилося лише 550 осіб. Але птахофабрика функціонувала [26].

2001 — входження до складу агроіндустріального холдингу МХП.

2011 р. — розпочинається розробка пілотного проекту «Біогаз», який передбачає будівництво біогазової станції, що працює на пташиному посліді, на потужностях птахофабрики «Орель-Лідер» (Дніпропетровська обл.). Обсяг інвестицій — близько \$15 млн на одну установку. Потужність станції — 5 МВт/рік.

2012 р. — розпочалося будівництво біогазової станції на птахофабриці «Орель-Лідер». У грудні 2012 р. перший ферментатор було введено в експлуатацію у тестовому режимі. Земельний банк було збільшено приблизно 5 тис. га.

2015 р. — на птахофабриці «Орель-Лідер» було розширено потужності з вирощування птиці [26].

Птахофабрика сьогодні випускає охолоджене, заморожене м'ясо птиці ТМ «Наша Ряба», мариновану продукцію ТМ «Наша Ряба Апетитна» та «Секрети Шефа». Відомо, що останніми роками МХП активно розвиває кулінарний напрямок Kurator. «Орель-Лідер» — один із виробничих майданчиків, який реалізує кулінарні розробки R&D підрозділу компанії. За останній рік на фабриці асортимент маринованих продуктів зріс із 10 до 23 видів. І сьогодні частка маринованої продукції у фасованому вигляді в загальному обсязі курятини становить 10-25% (залежно від пори року). Влітку, у сезон шашликів та барбекю, споживання такого м'яса зростає, а взимку, відповідно, знижується.

Виробнича потужність:

3 виробничі лінії:

- інкубаторій — 75 млн яєць/рік;
- виробничі відділення з вирощування птиці: 24 виробничі ділянки, загальна кількість пташників — 239;
- потужність цеху забою та переробки курчат-бройлерів — 9,5 тис. гол./год.
- вирощування — 42,928 221 млн. голів.
- забій — 39,828 069 млн. голів.
- виробництво м'яса птиці — 105,253 тис. т.
- збереження (вирощування) — 95,44%.

На даний час на підприємстві проводиться реконструкція забійного цеху. За останні 20 років потужності фабрики зросли вдесятеро. Якщо на початку 80-х комплекс випускав 11 тис. т м'яса (у живій вазі) на рік, то сьогодні більше 100 тис. т.

Продукцію, що випускається «Орель-Лідер» реалізує на внутрішньому ринку. Питання не в тому, що продукція цієї птахофабрики не підходить для зарубіжних ринків, а в тому, що з експортними завданнями компанії справляються два інші підприємства МХП. Проте птахофабрика поступово проходить різні перевірки та сертифікації.

У 2017 р. отримано сертифікат ДСТУ ISO 22000: 2007 (ISO 22000: 2005) «Система управління безпекою харчових продуктів».

За 22 роки нової історії на підприємстві не було й року, щоби не велася реконструкція чи модернізація. Розширення пташників відбувалося у два етапи. У 2005 р. збудували другу зону вирощування (56 пташників), у 2017 р. — третю (63 пташники). Таким чином, за останні 20 років птахофабрика зросла приблизно в 5 разів: від проектних 8,5 млн. до 42,9 млн. голів птиці на рік.

З переоснащенням змінювалася і технологія утримання та вирощування птиці. Якщо раніше в бригаді, яка обслуговує 8-10 пташників, було 26 осіб, то сьогодні лише 5.

"Орель-Лідер" стала першим виробничим майданчиком, на якому МХП реалізувала біогазовий проект. Ідея виникла у 2011 р.: на потужностях птахофабрики вирішили будувати біогазову станцію, яка працюватиме на курячому посліді. І у грудні 2012 р. вже ввели в експлуатацію у тестовому режимі перший ферментатор. Компанія вклала в проект \$15 млн. Наприкінці 2014 р. біогазова станція досягла своєї проектної потужності – 5 МВт/рік. Треба сказати, що тоді це була перша в Європі біогазова станція такої потужності з подібним рівнем технологій. Сьогодні підприємство не лише повністю забезпечує себе необхідною енергією, а й подає залишок у мережу.

У 2018-2019 роках. на підприємстві реконструювали очисні споруди. Установка нового сучасного обладнання дозволила ліквідувати неприємний запах і максимально ефективно очищати виробничі стоки перед скиданням в очисні споруди міськводоканалу. У модернізацію очисних споруд компанія вклала 11 млн. грн. [26].

Як і на початку 80-х, сьогодні птахофабрика сприяє озеленення місцевості, де підприємство веде свою діяльність. Зокрема, завдяки проекту «Зелена планета з МХП» Благодійного фонду «МХП — Громаді» у 2019 р. громада висадила дерева, закуплені коштом фонду та підприємства.

«Орель-Лідер» була і залишається птахофабрикою із традиціями, підприємством, куди приходять працювати сім'ями. Що може красномовніше свідчити про стабільність роботи комплексу, як не те, що тут працює 8 осіб, які працюють на виробництві з моменту його заснування. І 30 співробітників працюють на підприємстві більше 30 (з 80-х років) років [26].

Соціальні проекти/програми підприємства [26]:

- Пільгова продукція та харчування.
- Безкоштовна доставка працівників на роботу/з роботи.
- Забезпечення молодих спеціалістів та працівників з інших міст тимчасовим та постійним житлом.
- Матеріальна допомога, подарунки працівникам та їхнім дітям з нагоди свят.
- Забезпечення путівками в табори та санаторії.
- Регулярне преміювання найкращих працівників.

Нагороди [26]:

2017 р. — сертифікат учасника конкурсу ресурсоефективних ініціатив підприємств та науковців Дніпропетровської області «Зелений імпульс. Green Chamber Award» (м. Дніпро).

2018 р. — сертифікат учасника конкурсу інноваційної продукції, найкращих технічних та сервісних рішень у сфері «зеленої» економіки «Зелений імпульс. Green Chamber Award». (м. Дніпро).

2018 р. — диплом за впровадження найкращих енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій, що зменшують негативний вплив на довкілля Дніпропетровської області. «Зелені бізнес-рішення — єднання для сталого розвитку» — програма сприяння «зеленій» модернізації української економіки (м. Дніпро).

2018 р. — найкраще підприємство в області, найбільш екологічне підприємство (м. Дніпро).

2018 р. — нагорода за екотрансформацію у номінації «Системний підхід до управління та впровадження чистіших технологій виробництва».

2019 р. — «Оріль-Лідер» включено до рейтингу ТОП-20 найкращих еко-програм компаній, як один із прикладів створення еко-орієнтованого закритого виробничого циклу.

2020 р. — «Оріль-Лідер» отримала нагороду від Національного бізнес-рейтингу «Лідер галузі 2020».

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) станом на 01.01.2022 р.: 1645. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) - 12

У 2022 році ПрАТ «Оріль-Лідер» сплатило податків і зборів до місцевих бюджетів понад 76 млн гривень.

2.2 Основні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оріль-Лідер»

Початковим етапом аналізу діяльності організації являється визначення основних техніко-економічних результатів господарювання підприємства. Їх динаміку за 2015-2021 рр. представлено у таблиці 2.1 та на рис. 2.1-2.2. Вихідними даними для розрахунків є показники звітності ПрАТ «Оріль-Лідер», представлені на офіційному сайті підприємства [26, 27] та в Додатку А.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників.

№	Показники	Од. виміру	Роки		
			2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
1	Обсяг реалізації	тис. грн.	3083041	3098860	3037035
	Δ^b	тис. грн	-	15819	-46006
	$T_{пр}^b$	%	-	0,5	-1,5
	$\bar{\Delta}^b$	тис. грн	-23003		
	$\bar{T}_{пр}^b$	%	-0,75		
2	Чисельність персоналу	осіб	1717	1749	1645
	Δ^b	осіб	-	32	-72

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
	$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	-	1,9	-4,2
	$\bar{\Delta}^{\text{б}}$	осіб	-36		
	$\bar{T}_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	-2,1		
3	Продуктивність праці робітника	тис.грн/особ	1796	1772	1846
	$\Delta^{\text{б}}$	тис.грн/особ	-	-24	50
	$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	-	-1,3	2,8
	$\bar{\Delta}^{\text{б}}$	тис.грн/особ	25		
	$\bar{T}_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	1,4		
4	Фонд оплати праці персоналу	тис. грн.	162142	283259	298899
	$\Delta^{\text{б}}$	тис. грн.	-	112117	136757
	$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	-	69,1	84,4
	$\bar{\Delta}^{\text{б}}$	тис. грн.	68379		
	$\bar{T}_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	42,2		
5	Собівартість реалізації	тис. грн.	1983567	2471699	2840909
	$\Delta^{\text{б}}$	тис. грн.	-	488132	857342
	$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	-	24,6	43,2
	$\bar{\Delta}^{\text{б}}$	тис. грн.	428671		
	$\bar{T}_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	21,6		
6	Валовий прибуток	тис. грн.	1099474	627161	196126
	$\Delta^{\text{б}}$	тис. грн.	-	-472313	-903348
	$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	-	-43	-82
	$\bar{\Delta}^{\text{б}}$	тис. грн.	-451674		
	$\bar{T}_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	-41		
7	Чистий прибуток	тис. грн.	655654	303729	-188449
	$\Delta^{\text{б}}$	тис. грн.	-	-351925	-844103
	$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	-	53,7	-128,8
	$\bar{\Delta}^{\text{б}}$	тис. грн.	-452052		
	$\bar{T}_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	-64,4		

Закінчення таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
8	Рентабельність підприємства	%	21,2	9,8	-6,2
	Δ^6	%	-	-11,4	-27,4
	$\bar{\Delta}^6$	%	-13,7		

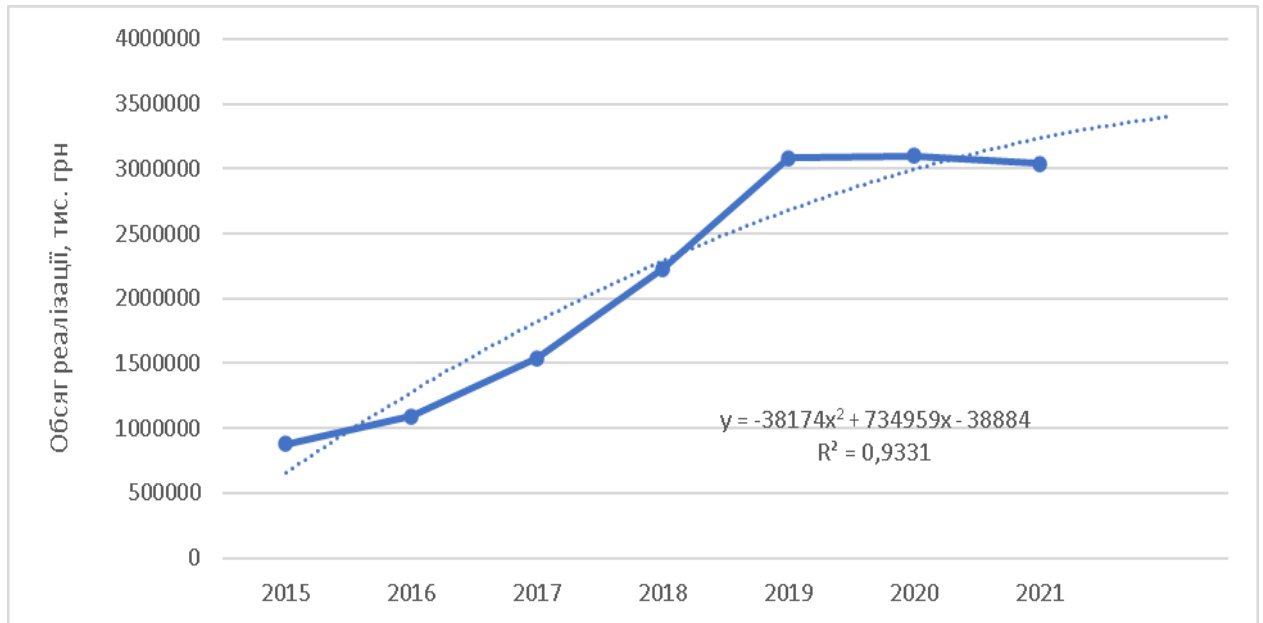


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягу реалізації продукції ПрАТ «Оріль-Лідер», тис. грн

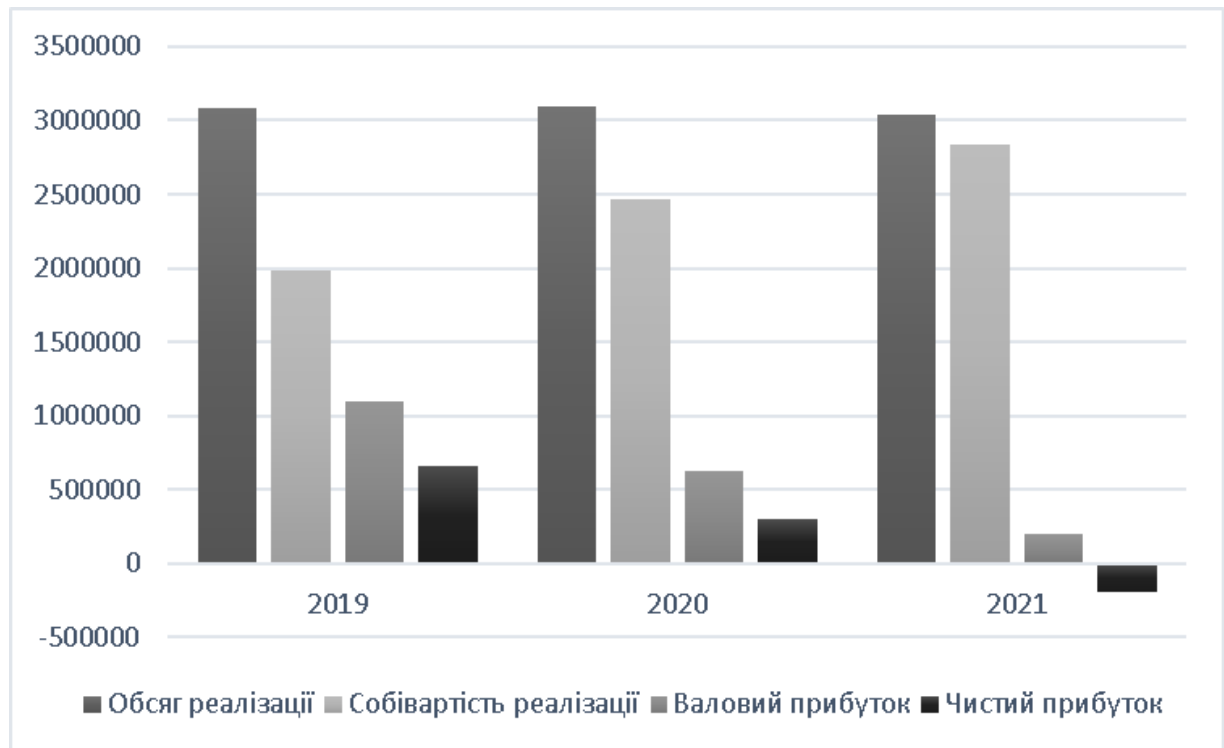


Рисунок 2.2 – Динаміка вартісних показників діяльності ПрАТ «Оріль-Лідер», тис. грн

З рис. 2.1 можна зробити висновок, що обсяг реалізації за досліджуваний період зростає з 881007 тис. грн. у 2015 р. до 3098860 тис. грн. у 2020 р., а далі зменшується до 3037035 тис. грн у 2021 році. Середньорічне зменшення показника становить 23003 тис. грн. або 0,75%.

Щодо чисельності персоналу, у 2020 році у порівнянні з базовим спостерігалось збільшення у розмірі 32 осіб, а у 2021 році зменшення – 72 особи. Середньорічне зменшення чисельності персоналу складає 36 осіб або 2,1 %.

При цьому фонд оплати праці у 2019 році складав 162142 тис. грн., у 2020 році – 283259 тис. грн., а у 2021 р. – 298899 тис. грн. Тобто спостерігалось середньорічне збільшення показника на 68379 тис. грн. або 42,2 %.

Показник же продуктивності праці робітника у 2019 році складав 1796 тис. грн /особу, у 2020 – 1772 тис. грн/особу, у 2021 – 1846 тис. грн/особу. У середньому за рік продуктивність праці робітника збільшувалася на 1,4%.

За рентабельністю підприємства спостерігається тенденція до зменшення. Рентабельність підприємства у 2019 р. складала 21,2 %, у 2020 р. – 9,8 %, а у 2021 р. – мінус 6,2%. Розмір середньорічного зменшення – 13,7%.

За період дослідження розмір валового прибутку також зменшується у середньому за рік на 451674 тис. грн. або 41,9%. Показник же чистого прибутку щорічно зменшується у середньому на 452052 тис. грн., і за останній рік дослідження підприємство мало збитки у розмірі 188449 тис. грн.

При цьому собівартість реалізованої продукції у 2020 році у порівнянні з базовим збільшується на 488132 тис. грн. (24,6%), а у 2021 р. – на 857342 тис. грн. (43,2%). Середньорічне зростання собівартості реалізації складає 428671 тис. грн. або 21,6%.

Процес аналізу собівартості продукції слід починати з аналізу кошторису витрат на реалізовану продукцію [28] таблиці 2.2 та 2.3, рис. 2.3. З даних таблиць видно, що окрім оплати праці найбільша доля в собівартості

реалізованої продукції належить «Матеріальні витрати» (74,3 % в 2021 р), хоча й абсолютний показник збільшився на 848221 тис. грн (67,2%).

Таблиця 2.2- Основні статті витрат на реалізацію продукції, тис. грн

Статті витрат	2019р	2020 р.	2021р.	відхилення	
				Абс., +/-	Відн, %
Собівартість реалізованої продукції:	1983567	2471699	2840909	857342	43,2
Матеріальні витрати	1262225	1839877	2110446	848221	67,2
Оплата праці	162142	283259	298899	136757	84,3
Витрати на збут	426220	158274	158695	-267525	-62,8
Амортизація	24148	151361	163183	139035	575,6
Загальновиробничі витрати	108832	38928	109686	854	0,8

Таблиця 2.3 - Структура витрат на реалізовану продукцію

Статті витрат	2019р	питома вага,%	2020р	питома вага,%	2021р	питома вага,%
Собівартість реалізованої продукції:	1983567	100	2471699	100	2840909	100
Матеріальні витрати	1262225	63,7	1839877	74,4	2110446	74,3
Оплата праці	162142	8,2	283259	11,5	298899	10,5
Витрати на збут	426220	21,4	158274	6,4	158695	5,5
Амортизація	24148	1,2	151361	6,1	163183	5,8
Загальновиробничі витрати	108832	5,5	38928	1,6	109686	3,9

Зростання питомої ваги елемента «Матеріальні витрати» (з 63,7 до 74,3%) пояснюється не тільки зростанням цін на енергію, сировину та матеріали, а й якісно новим його рівнем (використанням дорогого етикетного та пакувального матеріалу), зростанням асортименту виробів (зростання питомої ваги в структурі виробленої продукції більш матеріаломістких продуктів).

Доля статті «Оплата праці» складає близько десятої частки витрат. За 2021 рік стаття збільшилась на 136757 тис. грн (84,3%) в порівнянні з 2019 р., за рахунок зростання середньої заробітної плати.

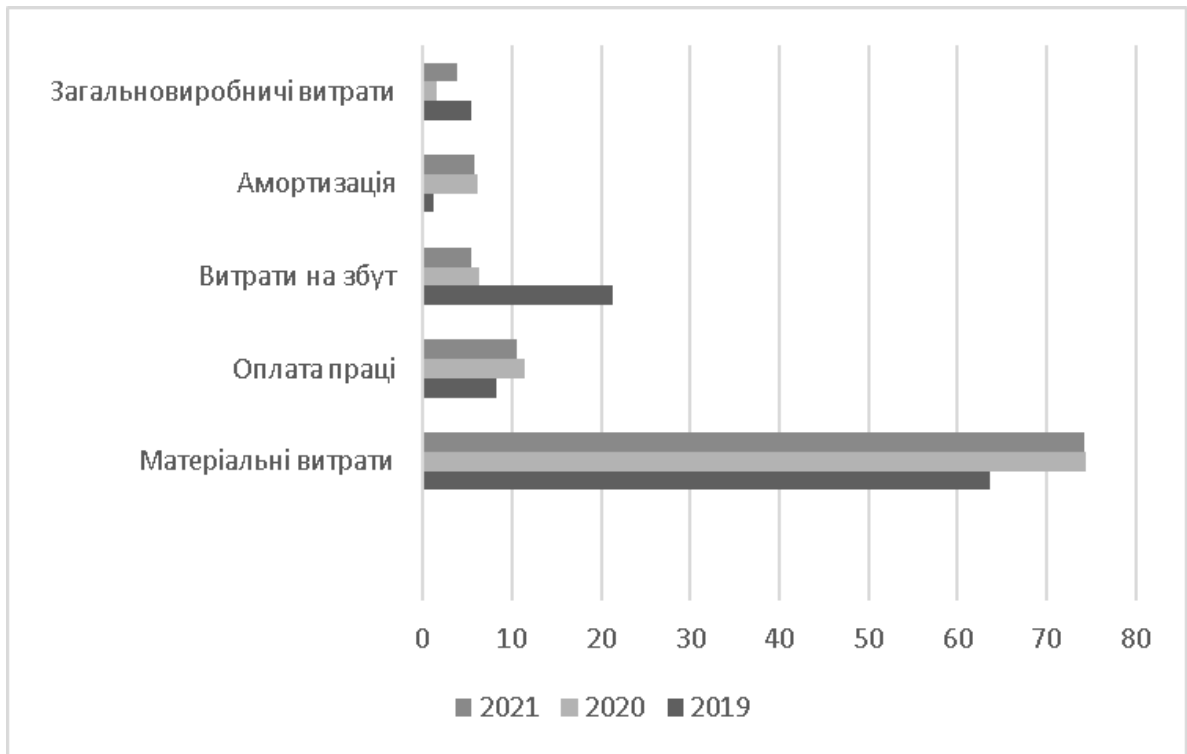


Рисунок 2.3 – Динаміка питомої ваги витрат у собівартості виробленої продукції ПрАТ «Оріль-Лідер», %

Доля статті «Витрати на збут» складає в середньому в 2021 році близько 6 % і зменшилася порівняно з 2019 року майже в 4 рази. На долю статті значно впливають умови постачання. ПрАТ «Оріль-Лідер» – підприємство харчової промисловості, що входить до складу великого агрохолдингу і, починаючи з 2020 року витрати на експорт продукція стали відноситись на витрати ПрАТ «МХП».

Доля амортизації в собівартості реалізованої продукції зросла з 1,2 % до 5,8%. Це свідчить про знос обладнання, середній строк експлуатації технологічних ліній на підприємстві приблизно 20 років. Аналогічна ситуація у більшості підприємств галузі. Дещо зменшилася питома вага амортизації у 2021р., це пояснюється введенням в експлуатацію нового обладнання на заміну застарілого.

Питома вага статті «Загально виробничі витрати» зменшилась з 5,5% до 3,5 % . Це відбулося за рахунок збільшення об'єму виробництва продукції

З аналізу можна зробити висновки, що слабке місце в витратах припадає на прямі витрати, а саме на енергію, матеріали та сировину. Для зміни ситуації необхідно вжити заходи по їх зниженню (перегляд норм, зміна постачальника). В собівартості значне місце займають транспортні витрати. Необхідно запровадити заходи по вдосконаленню транспортних витрат (місце знаходження постачальника). Це також свідчить про необхідність виконання підприємством роботи щодо удосконалення його системи управління запасами.

2.3 Аналіз ринкових перспектив удосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Оріль-Лідер»

Протягом десятиліть споживання м'яса стабільно зростає (табл. 2.4). Згідно з оцінками ФАО та ОЕСР [30-32], це пов'язано зі збільшенням чисельності населення та середнього доходу, що дозволило людям перейти від споживання переважно зернових продуктів до збільшення м'яса у своєму раціоні. Найпопулярнішими видами є червоне м'ясо (яловичина, баранина), біле м'ясо (в основному птиця, в основному свинина) і морепродукти (риба і молюски). Виробництво протеїну в усіх видах м'яса зросло, але більш відчутним було виробництво курятини.

Таблиця 2.4 - Виробництво м'яса в світі, 1967–2030 (млн. тонн) [30]

Вид м'яса	Період				Темпи зростання, % за рік	Прогноз на 2030 рік
	1967/69	1987/89	1997/99	2015	1967-2015	
Великої рогатої худоби	38	53,7	58,7	74	1,43	88,4
Свинини	34,1	66,3	86,5	110,2	2,53	124,5
Овечок	6,6	9,1	10,8	15,3	1,80	20,1
Курей	12,9	37,2	61,8	100,6	4,47	143,3
Всього	91,6	166,3	217,8	300,1	2,56	376,3

Серед розглянутих типів м'яса птиця змінилася з третього джерела м'ясного білка на друге джерело. Прогнозується, що до 2030 року курка стане першим джерелом м'ясного білка з часткою 38%.

Причини такого прогнозу: м'ясо птиці дешевше за червоне м'ясо; птахи ростуть швидше за інші види; виробництво ефективніше; споживачі позитивно оцінюють поживні властивості м'яса птиці; релігійних обмежень на споживання мало; поява нових альтернатив продуктів переробки. Очікується, що споживання суттєво збільшиться в країнах, в яких швидко зростає населення, як наприклад у Китаю та Індії. Через ефективність, економічну вигідність уряди можуть також сприяти виробництву пташиного м'яса.

Споживання м'яса на душу населення зросло на 24% у період між 1995 і 2015 роками і, як очікується, зросте ще на 3,5% з 2015 по 2025 рік. Склад споживання змінився, як показано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Споживання м'яса на душу населення у світі (кг на душу населення), 1995–2025 роки [30]

Вид м'яса	1995	% усього	2015	% усього	2025	% усього
Великої рогатої худоби	6,77	24,6	6,43	18,9	6,67	18,9
Свинини	10,61	38,6	12,48	36,6	12,54	35,5
Овечок	1,59	5,8	1,71	5,0	1,89	5,4
Курей	8,54	31,0	13,48	39,5	14,2	40,2
Всього	27,51	100	34,1	100	35,3	100

Як бачимо, між 1995 і 2015 роками споживання м'яса птиці зросло із 31% на душу населення майже до 40%. Навпаки, яловичини зменшилось з 24,6 до 18,9%, а свинини – з 38,6 до 36,6%. Слід розглянути різницю у споживанні між країнами. Наприклад, у США мешканці споживають понад 95 кг м'яса на рік; у Китаї – 50 кг, а в Індії – лише 2,9 кг. Різниця у споживанні базується на таких факторах, як дохід, звички, традиції та у таких випадках, як Бразилія, кліматичні умови. Інформація вказує на те, що

збільшення виробництва м'яса, а також споживання на душу населення в розвинених країнах та країнах, що розвиваються, хоча і в різних пропорціях, але триватиме, і в найближчі роки це відбуватиметься головним чином за рахунок збільшення споживання курятини [31].

За даними FAS USDA, найбільшими споживачами м'яса у 2020 році є США (18%), Китай (16%), ЄС (12%), Бразилія (10%) та інші, а виробниками – США (20%), Китай (15%), Бразилія (15%), ЄС (12%). При цьому найбільшими країнами-імпортерами курячого м'яса є Японія (11%), Китай (10%), Мексика (9%), ЄС (6%), Саудівська Аравія (5%), а експортерами – Бразилія (32%), ЄС (12%), Таїланд (7%), Туреччина (4%), Україна (3%)[32].

З урахуванням імпорто-орієнтованості Китаю, експортного потенціалу України та змін, які відбуваються у світовій економіці, зокрема на ринках цих двох країн, слід розглянути можливості їх співпраці, а саме торговельної на ринку курятини.

Для оцінки перспектив виходу ПрАТ «Оріль-Лідер» на ринок Китаю розглянемо матрицю SWOT-аналізу ринку м'яса птиці Китаю (табл. 2.6)..

Одним із важких викликів для ПрАТ «Оріль-Лідер» під час входження на ринок постане завдання зміцнення своїх позицій, зайняття місця, забезпечення пізнаваності бренду китайськими споживачами. Тому ПрАТ «Оріль-Лідер» з 2024 року варто налагоджувати зв'язки, переконуючи у вигідності, надійності співпраці та імпорті нашої продукції, використовуючи стратегію B2B, активно брати участь у експортно-імпортних ярмарках у КНР, які нині відбуваються онлайн.

Слід також залучати уряд, дипломатичні канали з метою просування української продукції на ринку Китаю, лобіювання інтересів українських компаній, надання державних гарантій та інших заходів з арсеналу держави, як це роблять Сполучені Штати Америки та Бразилія. У короткий термін потрібно міцно закріпитися на ємкому ринку країни-імпортера. З цією метою ПрАТ «Оріль-Лідер» варто проводити активну політику боротьби

з конкурентами за рахунок ключових переваг та ефективної маркетингової політики.

Таблиця 2.6- SWOT-аналіз ПрАТ «Оріль-Лідер» на ринку КНР [31]

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – інтенсивні інвестиції в розвиток та будівництво виробничих потужностей з високим рівнем ефективності; – впровадження новітніх технологій у виробництво;– повний виробничий процес: від вирощування зерна до виробництва комбікормів та від виробництва інкубаційного яйця до реалізації кінцевої продукції; – зростання поголів'я птиці; – використання практики зонування як методу запобігання поширенню захворювань на виробництві; – низька собівартість продукції; – широка мережа збуту на внутрішньому ринку 	<ul style="list-style-type: none"> – якість (використання антибіотиків); – високий рівень споживання на внутрішньому ринку та низька частка експорту; – висока концентрація ринку; – вузький асортимент; – залежність від ринку зерна.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - великий ринок Китаю; – імпорт орієнтований ринок Китаю; – зростання попиту через послаблення карантину; – зростання попиту Китаю на готову продукцію; – зростання попиту Китаю на першокласну продукцію; – зростання українського експорту (збільшення частки експорту у споживанні); – скорочення рівня споживання на внутрішньому українському ринку за рахунок посилення карантину, здатності кількісно задовольнити споживчі потреби китайського ринку; – новий імпортер субпродуктів; – торгівля кормами; – запуск додаткових потужностей. 	<ul style="list-style-type: none"> – більш жорсткі правила відбору експортерів (ембарго, технічні бар'єри, санітарно-епідеміологічні правила та норми); – бюрократичні процедури (як з української, так і з китайської сторони); – низький рівень визнання українських виробників китайськими споживачами; – поява нових країн-конкурентів; – COVID-19 та скорочення виробництва; – високий рівень споживання на внутрішньому українському ринку та неспроможність забезпечити експорт; – зміна клімату, неврожай; – посилення китайського національного виробника; – труднощі з вирощуванням нових видів м'яса птиці, нетипових українським виробникам; – поява продуктів-замінників (наприклад, новий вид курки, штучне м'ясо).

Варто максимально враховувати національні особливості китайського ринку, наприклад за рахунок нішової продукції – жовтих бройлерів та гібридних курей.

За допомогою впровадження новітніх технологій у виробництво можна не тільки підвищити якість продукції, збільшити вже зростаюче виробництво і знизити собівартість, а й забезпечити можливість вирощування різних видів курей для потреб китайського ринку. Крім того треба бути готовими щоб адаптуватися до нових умов на ринку, коли з'являються нові сорти, про які китайські національні виробники все частіше анонсують. Також досягнення цих цілей допомагає пройти жорсткий відбір експортерів, технічні бар'єри та запобігти можливим ембарго [33].

Повний виробничий процес (від вирощування зернових до виготовлення кормів та від виробництва інкубаційного яйця до продажу кінцевої продукції) допомагає «ПрАТ «Оріль-Лідер» бути незалежними від імпорту на всіх фазах виробництва, дає можливість створювати пропозицію на ринку не лише курятиною, але й сировиною, яйцями, субпродуктами та у перспективі готовою продукцією, попит на яку нині невпинно зростає.

ПрАТ «Оріль-Лідер» може здійснювати інтенсивне капіталовкладення для розвитку та будівництва ефективних виробництв, які зможуть задовольнити зростаючий попит власного та китайського ринку, тим самим змінюючи відсоток реекспорту споживання внутрішньої продукції. Карантинні умови в Україні триватимуть довше, ніж у Китаї, що також допоможе на певний час посилити цю слабку сторону. що впливатиме на споживчий попит цих двох країн.

На великому експортно-орієнтованому китайському ринку не тільки зростатиме попит на побічні продукти, оскільки доходи зростуть, особливо після скасування карантину, але й попит на більш якісну продукцію буде стимулюватись із зростанням доходів. Виробничі потужності стартапів українських виробників та інші країни, включаючи Китай зростуть. У цьому

випадку з'являються більші можливості збуту, але збільшується і кількість конкурентів [31].

Зростання поголів'я птиці та найнижча собівартість продукції посилять цінову конкурентоспроможність українських виробників, тим самим зміцнять ринкові позиції серед країн-конкурентів і вітчизняних виробників, тим самим збільшивши український експорт. Однак залежність від продовольчих ринків, а саме кліматичних умов, ставить під загрозу цю перевагу.

Щоб вирізнитися з-поміж інших конкурентів і вирішити проблеми, що виникають у національних виробників, необхідно співпрацювати на умовах бартерної торгівлі. З урахуванням втрати ЄС звання першого імпортера субпродуктів України варто розглянути та запропонувати Китаю посісти це місце, що може покращити відносини між країнами та бути вигідним для двох сторін [31].

В умовах невизначеності через COVID-19 можуть виникнути проблеми скорочення виробництва українських виробників та побоювання з китайської сторони експортувати продукцію. Наразі ситуація стабільна, спалахів на підприємствах українських виробників не зафіксовано, навпаки, виробництво зростає за рахунок використання додаткових потужностей.

Однак збільшення пропозиції також може мати негативний вплив, оскільки спалахи, наприклад, курячого грипу, можуть спричинити великі втрати. Цю загрозу можна подолати за допомогою практики розділення, наприклад, ПАТ «Миронівський хлібопродукт» використовує розділення в Європейському Союзі, Об'єднаних Арабських Еміратах та деяких інших країнах.

Однією з невирішених проблем є висока ємність українського ринку, яка ставить під загрозу можливість задоволення споживчого попиту, оскільки у разі виникнення вищезазначених проблем найбільші виробники матимуть більшу частку внутрішнього ринку, а експортні показники впадуть. Тому співпраця між двома країнами буде під загрозою

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ОРІЛЬ-ЛІДЕР»

3.1 Формування загальних рекомендацій щодо удосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Оріль-Лідер»

Розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку повинна завжди вестися пліч-о-пліч з розробкою плану здійснення стратегії та визначення критеріїв оцінки та контролю здійснення стратегії. Послідовному здійсненню цих операцій можуть сприяти наступні питання :

1. Які внутрішні та зовнішні стейкхолдери зацікавлені в успішній реалізації стратегічного плану ПрАТ «Оріль-Лідер»?

2. Які дії необхідно вжити, щоб пом'якшити витрати перехідного періоду або уникнути невдоволення стейкхолдерів процесом організаційних змін?

3. Чи є у достатній кількості організаційні ресурси (капітали, люди, технології, час) реалізації розроблених рекомендацій? Якщо ні, як ПрАТ «Оріль-Лідер» зможе отримати потрібні ресурси?

4. Чи має організація відповідні системи, структури та процеси для виконання рекомендацій? Якщо ні, як ПрАТ «Оріль-Лідер» зможе здійснити відповідні організаційні зміни?

5. Яким є необхідний часовий інтервал для здійснення стратегічного плану? Що менеджери ПрАТ «Оріль-Лідер» мають зробити протягом місяця, кварталу, року тощо?

6. Які результати чи зміни мають бути досягнуті й насамперед, які — у другу? Як керівники дізнаються, що події розвиваються відповідно до плану? Інакше кажучи, досягнення яких проміжних цілей передбачає стратегічний план розвитку ПрАТ «Оріль-Лідер»?

7. Які зроблено прогнози щодо розвитку зовнішнього оточення ПрАТ «Оріль-Лідер», які зміни змінних зовнішнього оточення потребують коригування стратегічного плану? [33, 34]

Очевидно, розпочати розробку стратегічного плану необхідно із загальних питань і лише після цього переходити до приватних проблем. Попередні етапи аналізу дозволяють сформулювати стратегічну установку або місію організації, включаючи визначення бізнесу або підприємницьку стратегію ПрАТ «Оріль-Лідер». Визначення бізнес-стратегії полегшить проблему ідентифікації стратегії корпоративного рівня (концентрація, вертикальна інтеграція, той чи інший тип диверсифікації тощо). Тут аналіз докільля виявиться корисним визначення того, який тип стратегії корпоративного рівня здається найбільш прийнятним. Полегшать цю процедуру відповіді на такі питання [33, 34]:

- Чи знаходиться галузь, в якій діє ПрАТ «Оріль-Лідер», у стані стагнації або на підйомі і наскільки вона є регульованою?
- Якою мірою рівень конкуренції у галузі знижує середню галузеву рентабельність?
- Чи може розглядатися як доцільна можливість інвестицій в інші галузі — якщо так, то які ключові характеристики та які конкурентні переваги та можливості ПрАТ «Оріль-Лідер» можуть бути використані в іншій галузі?
- Які сприятливі можливості можна використовувати при формулюванні стратегії корпоративного рівня?

Необхідно визначити також стратегії бізнес-рівня, з'ясувавши таке:

1. Якщо раніше визначена та прийнята стратегія бізнес-рівня не призводить до успіху, які необхідно запровадити корективи?
2. Чи зможе ПрАТ «Оріль-Лідер» досягти великих успіхів, якщо сфокусується на певному сегменті ринку?
3. Чи досягне ПрАТ «Оріль-Лідер» успіху, якщо поширить свою діяльність і на інші сегменти ринку?

4. Якщо ПрАТ «Оріль-Лідер» досягло лідерства у витратах, чи принесуть додаткові переваги стратегії диференціації?

5. Чи є стратегія лідерства у витратах найбільш прийнятною на даному етапі її розвитку?

Можливо, і не потрібно щось змінювати в стратегічному плані, особливо в тому випадку, якщо справи підприємства йдуть в даний час добре. Однак у будь-якому разі на цьому етапі необхідно визначити своє ставлення до прийнятої стратегії у контексті виявлених сприятливих можливостей.

Виявлені на етапі аналізу організаційного середовища сприятливі можливості мають бути об'єднані у групи та включені до стратегічного плану ПрАТ «Оріль-Лідер».

1. Можливості, що дозволяють використовувати сильні сторони ПрАТ «Оріль-Лідер». Ці можливості можуть включати такі альтернативи, як краще просування створеного чи нового продукту чи послуги; пропозиція нових методів використання продукту чи послуги на існуючому ринку; вивчення нових ринків виявлення серед них тих, на яких найбільш ефективно можна використовувати сильні сторони організації; створення коаліцій та спільних підприємств з фірмами, сильні сторони яких є комплементарними, тощо.

2. Можливості, які дозволяють подолати слабкі сторони ПрАТ «Оріль-Лідер». Для того щоб їх визначити, необхідно з'ясувати, чи слабкі сторони організації є суттєвими для виживання підприємства. Чи впливають вони на ключові чинники успіху? Чи може ПрАТ «Оріль-Лідер» протиставити слабким сторонам такі стратегії, як створення спільних підприємств або альянсів з організаціями, які демонструють силу там, де ПрАТ «Оріль-Лідер» виявляє слабкі сторони, або може вирішити свої проблеми за допомогою технологічних інновацій, покращення контролю, розвитку комунікацій тощо?

3. Можливості, які дозволяють запобігти загрозам з боку організаційного оточення. Ефективним методом тут часто стає створення альянсів і союзів, з метою перешкоджати небажаним діям впливових

стейкхолдерів (наприклад, таких як дії уряду, спрямовані на регулювання процесів галузевого розвитку) або сильних конкурентів. Результативність таких спілок визначається ефектом синергічного зростання їх сили.

3.2 Формування комплексу альтернатив стратегічних напрямів розвитку ПрАТ «Оріль-Лідер»

Судячи з практики, багато підприємств не лише спізнюються у встановленні причин своїх проблем, а й не розглядають ці проблеми взаємопов'язано. Як наслідок, робота з їх подолання не носить комплексного характеру, витрати збільшуються і зберігається висока ймовірність виникнення аналогічних або нових проблем у майбутньому.

Наприклад, зниження обсягів продажу може бути наслідком одночасно кількох причин [35]:

- неконкурентне ціноутворення;
- зміни у ринковому попиті;
- низька якість продукції;
- втрата технологічної переваги у виробництві;
- недоліки у стратегії/системі збуту;
- моральне старіння продукції.

Часто для виправлення негативної динаміки продажів необхідно проведення одночасної реструктуризації за всіма або з більшості із зазначених вище напрямків. Крім того, така динаміка продажів, ймовірно, призведе до зниження рівня прибутковості бізнесу та, як результат, ліквідності бізнесу компанії.

Багато хто вважає, що суть невдач — у нездатності керувати змінами. Але щоб спланувати та здійснити будь-які зміни, необхідно точно та вчасно встановити причини відповідних проблем.

Спираючись на дані аналізу, виконаного в Розділі 2 даної роботи, а також матеріали планово-економічного відділу ПрАТ «Оріль-Лідер» можна

скласти таблицю 3.1 в якій проаналізовано основні проблеми у бізнесі підприємства, їх причини та симптоми.

Таблиця 3.1 - Потенційні проблеми у бізнесі ПрАТ «Оріль-Лідер»

	Симптоми	Причини
Внутрішні	Зниження рентабельності	Менеджмент
	Падіння обсягів продажу за постійних цін	Недоліки фінансового контролю
	Недоліки управління оборотним капіталом	Недоліки у бухгалтерській практиці
	Високі витрати	Нестача рішень з боку вищого менеджменту
	Висока плинність управлінських кадрів	Недоліки маркетингу
	Недостатнє планування	Велика номенклатура продукції та послуг до реалізації
	Недостатня увага до деталей	Великі інвестиційні проекти
	Зниження коефіцієнта покриття існуючого банківського боргу	Корпоративні придбання
	Більше часу менеджменту на вирішення проблем, що «горять»	Недоліки фінансової політики
	Погіршення структури оборотних коштів	Організаційна інерція
	Втрата клієнтів	Зрушення у ринковому попиті
Зовнішні	Підвищення розміру позикових коштів	Конкуренція
	Обмеження у рівні та умовах залучення зовнішнього фінансування	
	Зниження рівня ліквідності	Негативна динаміка цін на товарних ринках

З аналізу випливає, зокрема, висновок про необхідність точного визначення причин конкретної проблеми та її залежності від виробничо-господарського становища ПрАТ «Оріль-Лідер» (з урахуванням впливу агрохолдингу ПрАТ «МХП») загалом.

Які основні можливості для удосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Оріль-Лідер»? Позначимо лише основні напрями перетворень [33 -35].

- Поліпшення результатів виробничо-господарської діяльності:
 1. Зміна номенклатури товарної продукції (послуг) більш «молоду» і прибуткову.
 2. Зміна структури збуту.
 3. Оптимізація «ланцюжка» постачальників.
 4. Зниження частки постійних статей витрат.
 5. Досягнення найкращих умов (за цінами) від постачальників.
 6. Досягнення кращих умов обслуговування існуючих банківських боргів.
 7. Оптимізація схем оподаткування.
- Прогнозування та управління грошовими потоками:
 1. Скорочення термінів оплати за новими договорами продажу продукції (послуг).
 2. Збільшення термінів оплати постачальникам сировини, матеріалів та послуг.
 3. Оптимізація програми капітальних вкладень з погляду терміновості та розмірів окремих її статей.
 4. Скорочення терміну оборотності товарно-матеріальних запасів та управління оптимальним рівнем таких запасів.
 5. Вивільнення коштів за рахунок скорочення та управління рівнем дебіторської заборгованості.
 6. Управління рівнем кредиторської заборгованості не більше, допустимих за умовами контрактів.
- Поліпшення структури балансу ПрАТ «Оріль-Лідер»:
 1. Управління коефіцієнтами ліквідності.
 2. Списання безнадійних боргів та управління кредитними ризиками.
 3. Списання марних запасів сировини та матеріалів та управління їх рівнем та структурою.

4. Оптимізація структури існуючої кредиторської заборгованості з метою можливого скорочення частки короткострокової заборгованості та покращення умов щодо забезпечення наявних та майбутніх боргів.

5. Управління рівнем та структурою резервів, створюваних у різних цілях.

Ефект від таких перетворень тим вищий, що оперативніше буде діяти керівництво ПрАТ «Оріль-Лідер» та чим більше напрямів, якими ці перетворення будуть проводитися.

3.3 Розробка проекту технологічної реконструкції ПрАТ «Оріль-Лідер» та оцінка його ефективності

Для досягнення поставлених в інвестиційному проекті цілей Радою акціонерів агрохолдингу ПрАТ «МХП» був розроблений і затверджений план першочергових заходів по розвитку ПрАТ «Оріль-Лідер» шляхом реконструкції технологічної лінії основних цехів одного з трьох його технологічних комплексів.

План реалізації інвестиційного проекту розвитку виробництва в технічній частині на заводі включає наступні основні етапи:

1. Закупівля технологічного устаткування.
2. Будівництво.
3. Монтаж технологічного устаткування.

Остаточний вибір постачальників і підрядчиків для участі в реалізації даного інвестиційного проекту буде проведено на конкурсній основі.

Розподіл (пооб'єктно) капітальних вкладень, передбачене планом розвитку заводу, наведено в табл. 3.2.

Інвестиційним проектом розвитку виробництва передбачений графік реконструкції об'єктів (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.2 - Розподіл капітальних вкладень по проекту.

Вид капіталовкладень	Усього, млн. грн	У тому числі по роках інвестиційного циклу				
		2024	2025	2026	2027	2028
1. Вартість технологічного устаткування	17,975	17,97	-	-	-	-
2. Вартість будівельно-монтажних робіт	6,025	2,025	4,0	-	-	-
Разом:	24,0	20,0	4,0	-	-	-

Таблиця 3.3 - Графік реконструкції об'єктів.

Найменування об'єктів	Початок	Закінчення
1. Забійне відділення	01.09.24	30.08.25
2. Цех видалення оперення	01.09.24	30.12.25
3. Відділення потрошіння й напівпотрошіння	01.09.24	30.04.25
4. Холодильний цех	01.09.24	30.12.25
5. Цех сортування і маркірування	01.09.24	30.04.25
6. Цех упакування тушок	01.09.24	30.12.25
7. Електроцех	01.09.24	30.12.25
8. Котельна	01.09.24	30.12.25

З метою успішної реалізації інвестиційного проекту розвитку на підприємстві рекомендується:

- створити спеціальну робочу групу під керівництвом Генерального директора підприємства, до складу якої будуть уведені провідні спеціалісти підприємства, представники інвестора і банківських фахівців із проектного фінансування;
- провести реорганізацію виробничої структури підприємства;
- організувати службу маркетингу із підпорядкуванням її заступнику Генерального директора;

- реорганізувати систему керування якістю продукції, що випускається.

Згідно до умов кредитної угоди з агрохолдингом ПрАТ «МХП» грошові кошти планується спрямовувати на рахунки ПрАТ «Оріль-Лідер» трьома траншами:

- 01.08.2024 – 10,0 млн. грн;
- 01.11.2024 – 7,975 млн. грн;
- 01.02.2024 – 4,0 млн. грн.

Оскільки за різними об'єктами строки виконання робіт різні, то потреба в ресурсах, а відповідно й сплата за їх використання буде розподілятися між цими об'єктами також нерівномірно. Відповідно, частина коштів буде призначена для сплати майбутніх робіт і по зарезервованих для цієї мети ресурсів підприємство буде нести певні витрати за сплатою відсотків по кредиту. З метою раціонального використання інвестиційних ресурсів є потреба вирішити задачу оптимального їх розподілу. Для побудови економіко-математичної моделі задачі оптимізації сформуємо вихідні дані для неї (табл. 3.4) за умовою, що потреба у фінансуванні кожного об'єкту відповідає графіку робіт, наведеному у табл. 3.3.

На підставі цих даних побудуємо оптимізаційну модель [29]:

$$L(X) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m c_{ij} x_{ij} \rightarrow \min ;$$

$$\begin{cases} \sum_{j=1}^m x_{ij} = a_i, i = \overline{1, n}, \\ \sum_{i=1}^n x_{ij} = b_j, j = \overline{1, m}, \\ \forall x_{ij} \geq 0 (i = \overline{1, n}; j = \overline{1, m}). \end{cases} \quad (3.1)$$

де C_{ij} – витрати на резервування коштів для робіт майбутнього періоду.

Таблиця 3.4 - Розрахунок вартості резервування ресурсів для робіт майбутніх періодів

Найменування об'єктів	Закінчення	Загальна вартість робіт, тис. грн	Вартість зарезервованих ресурсів за ставкою дисконтування 15 %, тис. грн		
			1-й транш	2-й транш	3-й транш
1.Забійне відділення	30.08.24	3 500	52,5	35	17,5
2. Цех видалення оперення	30.12.09	9 000	168	137,5	110
3. Відділення потрошіння й напівпотрошіння	30.04.09	1 750	18,75	6,25	0
4. Холодильний цех	30.12.09	5 500	102,5	85	67,5
5. Цех сортування і маркірування	30.04.09	750	8,75	3,75	0
6. Цех упакування тушок	30.12.09	750	13,75	11,25	8,75
7. Електроцех	30.12.09	750	13,75	11,25	8,75
8. Котельна	30.12.09	2 000	37,5	31,25	25

На підставі даних табл. 3.4 побудуємо вихідну матрицю для формування оптимізаційної моделі (табл. 3.5)

Таблиця 3.5 - Вихідна матриця для формування оптимізаційної моделі

Витрати на резерв, тис. грн	Об'єкти реконструкції (нумерація за табл. 3.4)								Сума траншу, тис. грн
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1-й транш	52,5	168	18,75	102,5	8,75	13,75	13,75	37,5	10 000
2-й транш	35,0	137,5	6,25	85,0	3,75	11,25	11,25	31,25	7 975

Продовження табл. 3.5

3-й гранш	17,5	110	0	67,5	0	8,75	8,75	25,0	6 025
Потреба у ресурсах, тис. грн	3500	9000	1750	5500	750	750	750	2000	

Економіко-математична модель двох індексної задачі лінійної оптимізації буде мати наступний вигляд:

$$\begin{aligned}
 L(X) = & 52,5x_{11} + 168x_{12} + 18,75x_{13} + 102,5x_{14} + 8,75x_{15} + \\
 & + 13,75x_{16} + 13,75x_{17} + 37,5x_{18} + 35x_{21} + 137,5x_{22} + 6,25x_{23} + \\
 & + 85x_{24} + 3,75x_{25} + 11,25x_{26} + 11,25x_{27} + 31,25x_{28} + 17,5x_{31} + \\
 & + 110x_{32} + 67,5x_{34} + 8,75x_{36} + 8,75x_{37} + 25x_{38} \rightarrow \min;
 \end{aligned}$$

$$\left\{ \begin{array}{l}
 x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} + x_{15} + x_{16} + x_{17} + x_{18} = 10000, \\
 x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{24} + x_{25} + x_{26} + x_{27} + x_{28} = 7975, \\
 x_{31} + x_{32} + x_{33} + x_{34} + x_{35} + x_{36} + x_{37} + x_{38} = 6025, \\
 x_{11} + x_{21} + x_{31} = 3500, \\
 x_{12} + x_{22} + x_{32} = 9000, \\
 x_{13} + x_{23} + x_{33} = 1750, \\
 x_{14} + x_{24} + x_{34} = 5500, \\
 x_{15} + x_{25} + x_{35} = 750, \\
 x_{16} + x_{26} + x_{36} = 750, \\
 x_{17} + x_{27} + x_{37} = 750, \\
 x_{18} + x_{28} + x_{38} = 2000, \\
 \forall x_{ij} \geq 0, \forall x_{ij} - \text{целые} \left(\overline{i=1,3}; \overline{j=1,8} \right).
 \end{array} \right. \quad (3.2)$$

Вирішення цієї моделі здійснюємо в табличному редакторі Microsoft Excel за допомогою функції «Пошук рішення»

Екранна форма для уведення умов завдання (3.2) разом з уведеними в неї вихідними даними представлена на рис. 3.2.

Винайдене рішення наведено у табл. 3.6.

	Xi1	Xi2	Xi3	Xi4	Xi5	Xi6	Xi7	Xi8	Ліва частина	Знак	Права частина
Цілі											
X1j									0,00	=	10 000
X2j									0,00	=	7 975
X3j									0,00	=	6 025
ОБМЕЖЕННІ											
Ліва частина	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
Знак	=	=	=	=	=	=	=	=			24 000
Права частина	3500	9000	1750	5500	750	750	750	2000			БАЛАНС
ВАРТІСТЬ РЕЗЕРВУВАННЯ											
X1j	52,50	168,00	18,75	102,50	8,75	13,75	13,75	37,50			
X2j	35,00	137,50	6,25	85,00	3,75	11,25	11,25	31,25	ЗНАЧЕННЯ	НАПРЯМОК	
X3j	17,50	110,00	0,00	67,50	0,00	8,75	8,75	25,00		0 min	

Рисунок 3.1 - Екранна форма пошуку оптимального рішення

Таблиця 3.6 - Результат оптимізації розподілу ресурсів за об'єктами реконструкції

	Xi1	Xi2	Xi3	Xi4	Xi5	Xi6	Xi7	Xi8	
X1j	1366,5	2001,8	1173,1	2094	618,9	656,3	656,3	1433,3	10000,00
X2j	1921,3	2689,7	577	1902	131,2	93,7	93,66	566,56	7975,00
X3j	212,20	4308,5	0,00	1504,1	0,00	0,00	0,07	0,18	6025,00
	3500	9000	1750	5500	750	750	750	2000	

Забезпечення рівня прибутковості ПрАТ «Оріль-Лідер» ґрунтується на передбаченому інвестиційним проектом розвитку підприємства (алгоритм його організації наведено на рис. 3.2) збільшенні обсягів виробництва і реалізації продукції. Розподіл прибутку заводу і надходжень у бюджет,

плановане відповідно до дійсного інвестиційного проекту, наведено в таблиці 3.7.

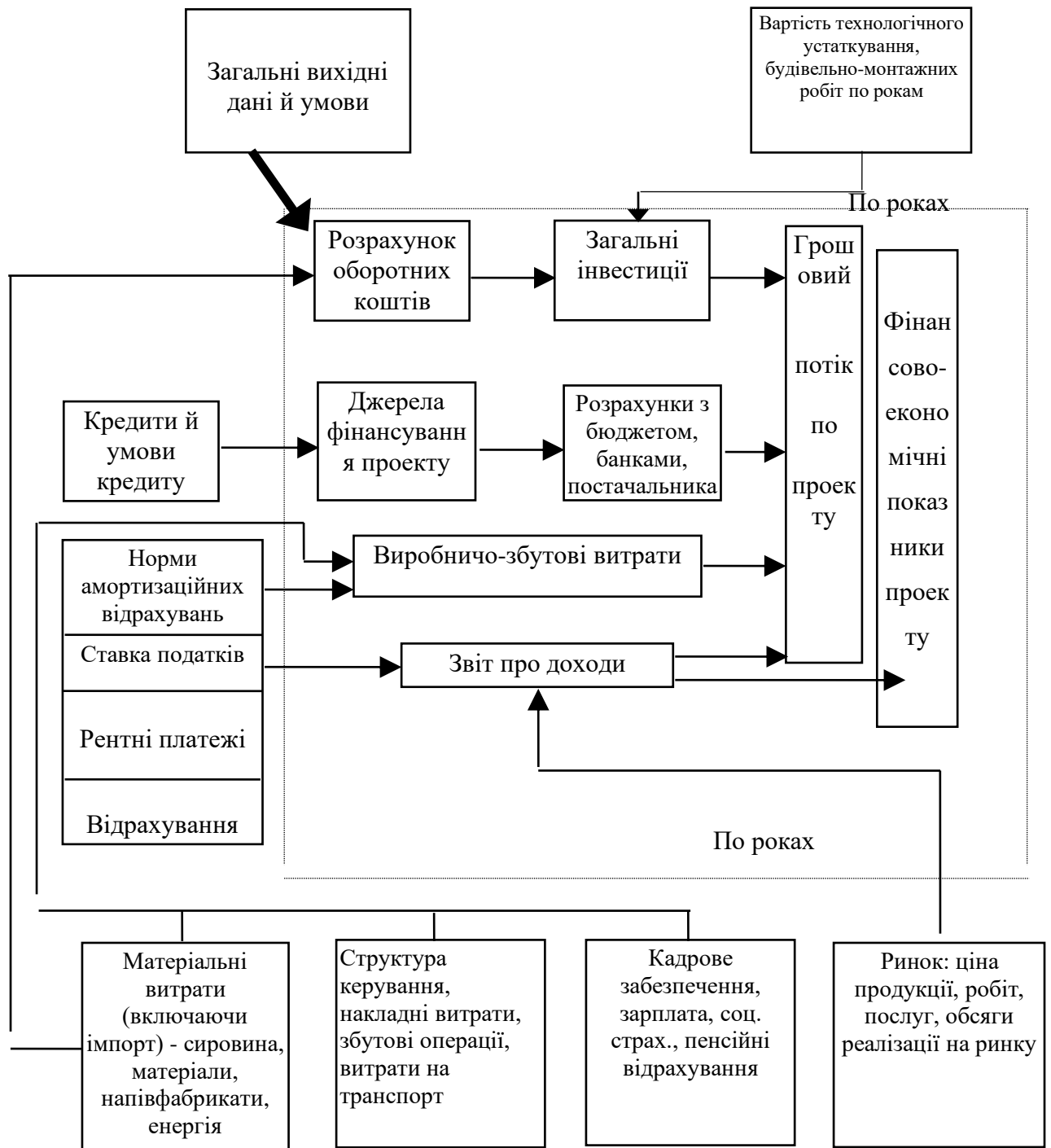


Рисунок 3.2 - Блок-схема організації проекту розвитку ПрАТ «Оріль-Лідер» по роках реалізації інвестиційного проекту

Таблиця 3.7 - Основні показники інвестиційного проекту.

Найменування статті	VII- XII	I-VI	VII- XII	I-VI	VII- XII	I-VI	VII- XII	I-VI	VII- XII	I-VI
	2024	2025	2025	2026	2026	2027	2027	2029	2028	2029
Виручка (тис. грн)										
Продукт «Кури»	12250	12250	20377	20377	30177	30177	30177	30177	30177	30177
Продукт «Курчата»	9000	9000	14971	14971	22171	22171	22171	22171	22171	22171
Всього (тис. грн)	21250	21250	35347	35347	52347	52347	52347	52347	52347	52347
Податки	531	531	884	884	1309	1309	1309	1309	1309	1309
Чистий об'єм продаж (тис. грн)	20719	20719	34464	34464	51039	51039	51039	51039	51039	51039
Прямі витрати (тис. грн)										
Продукт «Кури»	7756	7756	12901	12901	19106	19106	19106	19106	19106	19106
Продукт «Курчата»	6648	6648	11058	11058	16377	16377	16377	16377	16377	16377
Всього (тис. грн)	14404	14404	23960	23960	35483	35483	35483	35483	35483	35483
ВАЛОВИЙ ПРИБУТОК	6315	6315	10504	10504	15556	15556	15556	15556	15556	15556
Загальні витрати (тис. грн)										
Виробництво	2004	2004	2004	2004	2004	2004	2004	2004	2004	2004
Управління	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438
Всього (тис. грн)	2442	2442	2442	2442	2442	2442	2442	2442	2442	2442
Амортизація	0	211	351	1 069	1 069	1 069	1 069	944	944	944
Процентні платежі по кредитам		3850		4200		4200		4200		4200
Прибуток до виплати податків (тис. грн)	3873	-188	7711	2793	12045	7845	12045	7970	12170	7970
Податок на прибуток	1355	-66	2699	978	4216	2746	4216	2789	4259	2789
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК	2517	-122	5012	1815	7829	5099	7829	5180	7910	5180

Потік чистих засобів інвестиційного проекту розвитку заводу сформований на основі балансів одноразових і поточних доходів і витрат (активів і пасивів), надходжень у бюджет, виплат по кредитних зобов'язаннях та ін., наведено у табл. 3.8. Грошові надходження від збуту продукції скоректовані на величину податку на додану вартість.

Таблиця 3.8- Потік грошових засобів інвестиційного проекту.

Найменування статті	VII- XII	I-VI	VII- XII	I-VI	VII- XII	I-VI	VII- XII	I-VI	VII- XII	I-VI
	2024	2025	2025	2026	2026	2027	2027	2029	2028	2029
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Надходження від збуту продукції (тис. грн)										
Продукт «Кури»	14700	14700	24452	24452	36212	36212	36212	36212	36212	36212
Продукт «Курчата»	10800	10800	17965	17965	26605	26605	26605	26605	26605	26605
Всього (тис. грн)	25500	25500	42417	42417	62817	62817	62817	62817	62817	62817
Прямі витрати (тис. грн)										
Продукт «Кури»	9307	9307	15482	15482	22927	22927	22927	22927	22927	22927
Продукт «Курчата»	7977	7977	13270	13270	19652	19652	19652	19652	19652	19652
Всього (тис. грн)	17285	17285	28752	28752	42579	42579	42579	42579	42579	42579
Загальні витрати (тис. грн)										
Виробництво	2405	2405	2405	2405	2405	2405	2405	2405	2405	2405
Управління	526	526	526	526	526	526	526	526	526	526
Всього (тис. грн)	2930	2930	2930	2930	2930	2930	2930	2930	2930	2930
Податки	2 768	2 522	4 276	4 708	7 308	7 702	7 602	7 702	7 602	7 192
Cash-Flow від операційної діяльності.	2517	2763	6459	6026	9999	9604	9705	9604	9705	10115
Витрати на придбання активів	20000	4000								
Надходження від реалізації активів										
Cash-Flow від інвестиційної діяльності	- 20000	-4000								
Власний капітал										
Позички	20000	4000								
Виплати в погашення кредитів										24000
Виплати % по кредитах	0	3850		4200		4200		4200		4200
Виплати дивідендів										
Cash-Flow від фінансової діяльності.	20000	150	0	-4200	0	-4200	0	-4200	0	- 28200
Баланс готівки на початок періоду	0	2517	1430	7889	9715	19715	25119	34824	40228	49933

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Баланс готівки на кінець періоду	2517	1430	7889	9715	19715	25119	34824	40228	49933	31848	
Дисконтування	ставка дисконтування в % =15										
Дисконтоване сальдо CF	2189	1243	6127	7508	14083	17637	23185	26275	31100	22109	

Проведені розрахунки показників, що характеризують економічну, комерційну і бюджетну ефективність інвестиційного проекту розвитку заводу показали, що проект є високоефективним і привабливим для фінансування. Значення показників економічної ефективності наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Значення показників економічної ефективності.

Показники	Позначення	Значення
Період окупності (місяці)	PP	37
Індекс прибутковості	PI	1,05
Внутрішня норма рентабельності (%)	IRR	42,5
Чистий приведений доход (грн)	NPV	15517000

Оцінка комерційного ризику була зроблена по стадіям реалізації інвестиційного проекту з використанням методів експертних оцінок [29]. Зведені по всіх стадіях інвестиційного проекту ризики приведені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 - Інвестиційні ризики.

Стадія	Ризик
Підготовча	1,67
Будівельна	9,83
Функціонування	10,29
Всього	21,79

Найбільш значимі прості ризики інвестиційного проекту і їхніх величин наведені в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 - Найбільш значимі прості ризики.

Найменування ризику	Коефіцієнт
Непередбачені витрати	5,83
Недостача оборотних засобів	3,33
Валютний ризик	1,67
Платоспроможність постачальників	1,67

Для подолання ризиків передбачаються наступні дії:

- укладання контрактів на постачання і виконання робіт на умовах „під ключ”;
- одержання від першокласних банків гарантій належного виконання контрактів;
- розробка системи заходів щодо зниження потреби підприємства в оборотних коштах за рахунок підвищення ритмічності роботи, зменшення запасів, і роботи з дебіторами;
- укладання довгострокових контрактів з чіткими умовами і штрафними санкціями;
- використання механізмів страхування валютних ризиків (хеджування, закриття відкритої валютної позиції й ін.).

Привабливий для підприємств торгівлі і споживачів рівень цін разом із заходами щодо підвищення якості продукції й активному просуванню її на ринок дозволяють з великою імовірністю прогнозувати збільшення обсягу продажів.

Проведений фінансово-економічний аналіз проекту показав, що проект по розвитку виробництва на ПрАТ «Оріль-Лідер» є економічно ефективним, забезпечує зворотність вкладених інвестицій за умови залучення внутрішньо фірмового інвестиційного кредиту від агрохолдингу ПрАТ «МХП»

величиною 24 млн. грн терміном на 5 років під 17,5% річних із щорічною виплатою відсотків по кредиту і виплаті основної суми боргу наприкінці терміну.

З метою юридичного захисту прав інвестора, забезпечення гарантій реалізації проекту і як забезпечення виконання зобов'язань по кредиту Рада акціонерів ПрАТ «Оріль-Лідер» закладає кредитору на весь термін дії кредитного договору пакет звичайних (голосуючих) акцій ПрАТ «Оріль-Лідер», який складає 25% статутного капіталу підприємства. Для забезпечення можливості участі кредитора в керуванні заводом на час дії договору застави Рада акціонерів видає доручення для участі в керуванні підприємством на весь пакет акцій, що закладається.

Отримане в результаті реалізації інвестиційного проекту збільшення обсягу випуску м'яса приведе до відповідного росту податкових надходжень, відрахувань у позабюджетні фонди та збільшення кількості робочих місць.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній бакалаврській роботі узагальнено, систематизовано та проаналізовано світовий досвід теорії та практики стратегічного управління розвитком діяльності підприємств.

В теоретичному розділі виконано аналіз теоретичних засад розробки стратегії розвитку підприємства, визначено змістовність інформаційної складової планування стратегії розвитку підприємства, розглянуто сутність прогнозування результатів реалізації стратегії розвитку підприємства.

В аналітичному розділі дипломної роботи розглянуто загальну характеристику діяльності ПрАТ «Оріль-Лідер», виконано оцінку техніко-економічних показників його роботи та проаналізовано ринкове середовище.

ПрАТ «Оріль-Лідер»— сучасне підприємство замкнутого циклу, у структурі якого є інкубаційно-птахівнича станція, підрозділи з вирощування, цех забою та переробки, де виготовляється м'ясо птиці охолоджене, заморожене, фасоване, нефасоване, та свіжомариноване під ТМ «Наша Ряба», ТМ «Наша Ряба Апетитна» та ТМ «Kurator» для сегменту HoReCa. Юридично входить до структури агроіндустріального холдингу ПрАТ «МХП (Миронівський хлібопродукт) і має 2 відокремлені підрозділи (філії).

Як показує аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства, динаміка практично всіх показників досліджуваного підприємства оцінюється в цілому позитивно, але є певні коливання з від'ємною динамікою.

Обсяг реалізації за досліджуваний період зростає з 881007 тис. грн. у 2015 р. до 3098860 тис. грн. у 2020 р., а далі зменшується до 3037035 тис. грн у 2021 році. Середньорічне зменшення показника становить 23003 тис. грн. або 0,75%.

Щодо чисельності персоналу, у 2020 році у порівнянні з базовим спостерігалось збільшення у розмірі 32 осіб, а у 2021 році зменшення – 72

особи. Середньорічне зменшення чисельності персоналу складає 36 осіб або 2,1 %.

При цьому фонд оплати праці у 2019 році складав 162142 тис. грн., у 2020 році – 283259 тис. грн., а у 2021 р. – 298899 тис. грн. Тобто спостерігалось середньорічне збільшення показника на 68379 тис. грн. або 42,2 %.

Показник же продуктивності праці робітника у 2019 році складав 1796 тис. грн /особу, у 2020 – 1772 тис. грн/особу, у 2021 – 1846 тис. грн/особу. У середньому за рік продуктивність праці робітника збільшувалася на 1,4%.

За рентабельністю підприємства спостерігається тенденція до зменшення. Рентабельність підприємства у 2019 р. складала 21,2 %, у 2020 р. – 9,8 %, а у 2021 р. – мінус 6,2%. Розмір середньорічного зменшення – 13,7%.

За період дослідження розмір валового прибутку також зменшується у середньому за рік на 451674 тис. грн. або 41,9%. Показник же чистого прибутку щорічно зменшується у середньому на 452052 тис. грн., і за останній рік дослідження підприємство мало збитки у розмірі 188449 тис. грн.

При цьому собівартість реалізованої продукції у 2020 році у порівнянні з базовим збільшується на 488132 тис. грн. (24,6%), а у 2021 р. – на 857342 тис. грн. (43,2%). Середньорічне зростання собівартості реалізації складає 428671 тис. грн. або 21,6%.

Визначено, що продукцію, яка випускається «Орель-Лідер» реалізує на внутрішньому ринку. Питання не в тому, що продукція цієї птахофабрики не підходить для зарубіжних ринків, а в тому, що з експортними завданнями компанії справляються два інші підприємства МХП. Проте птахофабрика поступово проходить різні перевірки та сертифікації. Тому в роботі проаналізовано світовий ринок продукції підприємства і визначено, що найбільшими споживачами м'яса в даний час є США (18%), Китай (16%), ЄС (12%), Бразилія (10%) та інші.

Для оцінки перспектив виходу ПрАТ «Оріль-Лідер» на ринок Китаю було розглянуто матрицю SWOT-аналізу ринку м'яса птиці Китаю. На основі її визначено, що одним із найбільш важких викликів для ПрАТ «Оріль-Лідер» під час входження на ринок постане завдання зміцнення своїх позицій, зайняття місця, забезпечення пізнаваності бренду китайськими споживачами. Тому ПрАТ «Оріль-Лідер» з 2024 року варто налагоджувати зв'язки, переконуючи у вигідності, надійності співпраці та імпорту нашої продукції, використовуючи стратегію B2B, активно брати участь у експортно-імпортних ярмарках у КНР, які нині відбуваються онлайн.

У рекомендаційному розділі сформовано загальні рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Оріль-Лідер», визначено комплекс альтернатив стратегічних напрямів розвитку ПрАТ «Оріль-Лідер», а також розраховано показники інвестиційного проекту технологічної реконструкції ПрАТ «Оріль-Лідер» та виконана оцінка його ефективності.

З метою успішної реалізації інвестиційного проекту розвитку на підприємстві рекомендовано:

- створити спеціальну робочу групу під керівництвом Генерального директора підприємства, до складу якої будуть уведені провідні спеціалісти підприємства, представники інвестора і банківських фахівців із проектного фінансування;
- провести реорганізацію виробничої структури підприємства;
- організувати службу маркетингу із підпорядкуванням її заступнику Генерального директора;
- реорганізувати систему керування якістю продукції, що випускається.

З метою раціонального використання інвестиційних ресурсів було вирішено задачу оптимального їх розподілу шляхом побудови і дослідження економіко-математичної моделі двох індексної задачі лінійної оптимізації.

Проведені розрахунки показників, що характеризують економічну, комерційну і бюджетну ефективність інвестиційного проекту розвитку

заводу показали, що проект є високоефективним і привабливим для фінансування.

Він забезпечує зворотність вкладених інвестицій за умови залучення внутрішньо фірмового інвестиційного кредиту від агрохолдингу ПрАТ «МХП» величиною 24 млн. грн терміном на 5 років під 17,5% річних із щорічною виплатою відсотків по кредиту і виплаті основної суми боргу наприкінці терміну. Чистий приведений дохід по проекту складатиме 15517000 грн.

Отримане в результаті реалізації інвестиційного проекту збільшення обсягу випуску м'яса приведе до відповідного росту податкових надходжень, відрахувань у позабюджетні фонди та збільшення кількості робочих місць.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30
2. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с
3. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємств / В. Ф. Оберемчук. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.
4. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. / М.Г. Саєнко – Тернопіль: 7 «Економічна думка». – 2016. – 390 с
5. Довгань Л.Є. Стратегічне управління [Навчальний посібник, 2-е вид.] / Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 440 с.
6. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24
7. Дорош О. І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Дорош О. І. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 698. – С. 150-155.
8. Феурер Р., Хагарбаг К. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html/>
9. Фіщук Б.П., Жевега В.П., Войтенко О.І. Конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. Вісник ХДУ Серія Економічні науки, 2019. № 33. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/106>

10. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. - 208 с.
11. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estperi_2014_26\(1\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estperi_2014_26(1)__6)
12. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка і суспільство, 2017. Вип. №9/2017. С. 423-427.
13. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15
14. 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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24
15. Довгань Л.Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. 440с.
16. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. К.: Основи, 1998.
17. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: Монографія / О. Є. Кузьмін, Н. Г. Георгіаді. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 368 с.
18. Концепція створення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки URL: www.economy.nauka.com.ua
19. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і

- промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2013_42_41
20. Юрій Е.О. Фінансове планування в системі стратегічного розвитку підприємства // Наукові праці Національного університету харчової промисловості. — Економічні науки. — 2005.— №17. — С. 267—269.
21. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 175–181. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.175
22. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку // Економіка та держава. — 2020. — № 3. — С. 66—70.
23. Череп А.В., Сучков А.В. Стратегічне планування і управління: навчальний посібник. К.: "Кондор", 2011. — 334 с.
24. Єпіфанова І. Ю. Дзюбко М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах // Вісник ОНУ ім. Т.Г. Шевченка. — 2017. — Вип. 2 (55). С. 99—102.
25. Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
26. Матеріали офіційного сайту ПрАТ «Оріль-Лідер» / [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://mhp.com.ua/ru/prat-oril-lider>
27. Матеріали сайту даних ПрАТ «Оріль-Лідер» / [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/prof/24426809>
28. Соляник Л.Г. Економічний аналіз: Навчальний посібник. - Дніпропетровськ, Національна гірнична академія України, 2007. - 199 с.
29. Бізнес-аналіз за допомогою Microsoft Excel, 2-ге видання: Пер. з англ. - 2004. - 448 с.
30. FAO, World Agriculture: Towards 2015/2030. An FAO Perspective. URL: <http://www.fao.org/docrep/005/y4252e/y4252e07.htm>

31. Осадчук, В. Є., Шайдецька, В. О., & Дроботюк, О. В. (2021). Тенденції китайського ринку м'яса птиці: перспективи для українських експортерів. Китаєзнавчі дослідження, (2), 93–102. URL: <https://chinese-studies.com.ua/index.php/journal/article/view/81>
32. FAS USDA. Livestock and Poultry: World Markets and Trade, October 9, 2020. URL: https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/livestock_poultry.pdf.
33. Заремба П. А. Стратегія стабілізації та розвитку підприємств м'ясопереробної промисловості: [монографія] / Заремба П.А. - Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-ти, 2007 - 324 с.
34. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
35. Македон В. В. Розробка комбінованої стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників: [монографія]. / В.В. Македон. – К.: Європейський вектор економічного розвитку 2016. - С.88-101.

Додаток А

Річна фінансова звітність

			КОДИ
			2022 01 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОРИЛЬ-ЛІДЕР"	за ЄДРПОУ	24426809
Територія		за КОАТУУ	1223780801
Організаційно- правова форма господарювання	230	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	01.47	за КВЕД	01.47
Середня кількість працівників	1645.000000		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	51831, Дніпропетровська, Петриківський р-н, с. Єлизаветівка, вул. Хмельницького, буд. 1, (05634) 2316		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				

Нематеріальні активи:	1000	7868.00	6675.00	0.00
первісна вартість	1001	9843.00	10351.00	0.00
накопичена амортизація	1002	1975.00	3676.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	23245.00	32592.00	0.00
Основні засоби:	1010	2124490.0	2012286.00	0.00
первісна вартість	1011	2242790.0	2277009.00	0.00
знос	1012	118300.00	264723.00	0.00
Інвестиційна нерухомість:	1015	0.00	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи:	1020	0.00	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	19481.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	19481.00	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	434.00	779.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні	1060	0.00	0.00	0.00

витрати				
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	12112.00	0.00
Усього за розділом I	1095	2175518.0	2083925.00	0.00
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	169965.00	192584.00	0.00
Виробничі запаси	1101	126021.00	143754.00	0.00
Незавершене виробництво	1102	17651.00	15512.00	0.00
Готова продукція	1103	26251.00	33189.00	0.00
Товари	1104	42.00	129.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	132899.00	199251.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	200000.00	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	945378.00	277183.00	0.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	272604.00	4474.00	0.00
з бюджетом	1135	2023.00	2351.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00	0.00

із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	615571.00	1947149.00	0.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1846.00	3705.00	0.00
Готівка	1166	13.00	15.00	0.00
Рахунки в банках	1167	1833.00	3690.00	0.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	331.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	2898.00	31866.00	0.00
Усього за розділом II	1195	2343184.0	2658894.00	0.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00	0.00
Баланс	1300	4518702.0	4742819.00	0.00

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19.00	19.00	0.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	1284279.00	1186214.0	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2257392.00	1967013.0	0.00
Неоплачений капітал	1425	(0.00)	(0.00)	0.00
Вилучений капітал	1430	(0.00)	(0.00)	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	3541690.00	3153246.0	0.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00	0.00
Інші довгострокові	1515	239896.00	568526.00	0.00

зобов'язання				
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	19161.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	19161.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00	0.00
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0.00	0.00	0.00
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0.00	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0.00	0.00	0.00
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0.00	0.00	0.00
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0.00	0.00	0.00
Інвестиційні контракти;	1535	0.00	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	239896.00	587687.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00	0.00

Векселі видані	1605	0.00	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	248252.00	11547.00	0.00
за товари, роботи, послуги	1615	349120.00	761787.00	0.00
за розрахунками з бюджетом	1620	21733.00	11367.00	0.00
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00	0.00
за розрахунками зі страхування	1625	2585.00	3958.00	0.00
за розрахунками з оплати праці	1630	12446.00	14013.00	0.00
за одержаними авансами	1635	284.00	150376.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	18193.00	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	84503.00	48838.00	0.00
Усього за розділом III	1695	737116.00	1001886.0	0.00

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00	0.00
Баланс	1900	4518702.00	4742819.0	0.00

Примітки Господарські операції в бухгалтерському обліку Товариства відображаються з дотриманням вимог Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", за № 996-ХІУ від 16.07.1999 р. з урахуванням наступних змін і доповнень.

Керівник Сплодитель Олександр Юрійович

Головний бухгалтер Гаврищук Ірина Миколаївна

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3037035.00	3098860.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00

Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2840909.00)	(2471699.00)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	196126.00	627161.00
Валовий: збиток	2095	(0.00)	(0.00)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	13031.00	129761.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	6747.00	0.00
Дохід від первісного	2122	0.00	0.00

визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0.00)	(0.00)
Адміністративні витрати	2130	(64369.00)	(126959.00)
Витрати на збут	2150	(158695.00)	(158274.00)
Інші операційні витрати	2180	(41909.00)	(58106.00)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	5319.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0.00	413583.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(55816.00)	(0.00)
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	190.00	225.00
Інші доходи	2240	43148.00	3261.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	(45574.00)	(44921.00)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0.00)	(0.00)
Інші витрати	2270	(130397.00)	(68419.00)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	303729.00
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(188449.000000)	(0.00)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	303729.00
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(188449.00)	(0.00)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	2110446.00	1839877.00
Витрати на оплату праці	2505	301960.00	284220.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	64897.00	59752.00
Амортизація	2515	163183.00	151361.00
Інші операційні витрати	2520	465345.00	593168.00
Разом	2550	3105831.00	2928378.00

Примітки Господарські операції в бухгалтерському обліку Товариства відображаються з дотриманням вимог Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", за № 996-ХІУ від 16.07.1999 р. з урахуванням наступних змін і доповнень.

Керівник Сплодитель Олександр Юрійович

Головний бухгалтер Гавришук Ірина Миколаївна

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавр

студента Якимцова Владислава Романовича
академічної групи 073-19-3
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Удосконалення стратегії розвитку підприємства
(за матеріалами ПрАТ «Оріль-Лідер»)

В роботі висвітлено актуальну проблему підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств на основі удосконалення стратегії їх розвитку. В процесі аналізу тематики використано наукові та навчальні джерела, 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 073-19-3 Якимцова В.Р. заслуговує оцінки добре, 84 бали і може бути рекомендована до захисту в ЕК за спеціальністю Менеджмент.

Рецензент:

ВІДГУК
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавр

студента Якимцова Владислава Романовича
академічної групи 073-19-3
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Удосконалення стратегії розвитку підприємства (за матеріалами ПрАТ «Оріль-Лідер»)

Сучасні реалії та необхідність адаптації вітчизняних підприємств до складних умов реформування економіки зумовила активізацію інтересу до розробки стратегій розвитку підприємств, оскільки без виявлення перспектив і передбачення майбутніх тенденцій розвитку практично неможлива і розробка тактичних заходів у складних ринкових умовах. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук стратегічних альтернативних рішень в системі стратегічного управління підприємствами, зростає роль і значення процесу розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Матеріали роботи та отримані результати характеризують наявність спеціалізованих концептуальних знань на рівні новітніх досягнень але має певні недоліки з позиції критичного осмислення проблем у професійній діяльності та на межі предметних галузей

В процесі роботи Якимцов В.Р. показав уміння застосовувати знання в практичній діяльності, але має певні неточності при реалізації знання інноваційної діяльності.

Студент добре володіє проблематикою галузі.

Мова зрозуміла, правильна та логічна. Демонструє наявність логічних власних суджень, доречної аргументації та її відповідності відстоюваним положенням, а також здатність робити висновки та формулювати пропозиції. Сумарно не реалізовано три вимоги.

Якимцов В.Р. добре володіє компетенціями автономності та відповідальності. але має певні недоліки щодо належного рівня фундаментальних знань та сформованості загальнонавчальних умінь і навичок

Оцінка роботи добре (85 балів)

Керівник кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент

Баранець Г.В..

ДОВІДКА

про результати перевірки тексту кваліфікаційної роботи бакалавра
на наявність запозичень (плагіату)

Автор роботи	Якимцов Владислав Романович
ЗВО	Національний технічний університет «ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
Факультет, кафедра, група	Факультет менеджменту, кафедра менеджменту, гр. 073-19-3
Назва роботи	Удосконалення стратегії розвитку підприємства (за матеріалами ПрАТ «Оріль-Лідер»)
Результат перевірки	
Запозичення (плагіат), %	29
Оригінальність, %	71
Модуль пошуку	Plag.com.ua https://www.plag.com.ua/

Роботу перевірів:
доцент кафедри менеджменту, к.е.н.

Г.В. Баранець