

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вишого навчального закладу Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

**Навчально-науковий інститут бізнесу та сучасних технологій**

Форма навчання заочна

Кафедра економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем

**Допускається до захисту**

Завідувач кафедри д.е.н., проф.

М.Є. Рогоза

(підпис, ініціали та прізвище)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

*на тему:*

«Стратегія економічного розвитку підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Астарта Прихоролля»)

*зі спеціальності 051 Економіка*

*освітня програма «Економіка підприємства»*

**Виконавець роботи Рубан Гліб Олександрович**

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Науковий керівник д.е.н., професор Перебийніс Василь Іванович**

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Полтава 2021**

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Поняття економічного розвитку підприємства	6
1.2. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація	16
1.3. Алгоритм розробки стратегії економічного розвитку підприємства	25
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	34
2.1. Економічна оцінка стратегічних перспектив та можливостей підприємств агропродовольчої продукції	34
2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля»	44
2.3. Оцінка прибутковості діяльності як чинника економічного розвитку ТОВ «Астарта Прихоролля»	57
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АСТАРТА-ПРИХОРОЛЛЯ» ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ	68
3.1. Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства	68
3.2. Розробка стратегії економічного розвитку підприємства	73
3.3. Оцінка можливостей окремих напрямів стратегічного розвитку ТОВ «Астарта-Прихоролля»	78
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	88
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	102

## ВСТУП

За умов сучасного економічного розвитку, ускладненого мінливістю навколишнього бізнес-середовища, загальносвітовою економічною кризою та пандемією, складно переоцінити важливість для успішного функціонування підприємства ефективної економічної стратегії. Особливу увагу слід приділяти розробці механізму та інструментарію формування та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Систематизація обґрунтованих ідей та розробок щодо розвитку підприємства є запорукою його гармонійного розвитку. Відсутність системного та виваженого підходу до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства призводить до втрати підприємством можливості адаптації до мінливого середовища та втрати можливості сталого розвитку. Відсутність стратегічних орієнтирів - одна з основних загроз, яка може ускладнити розвиток бізнесу, навіть успішних компаній.

Сучасне підприємство – це складна відкрита виробничо-господарська і соціальна система. Успішний його розвиток залежить від злагодженого функціонування усіх його ланок. Саме тому від обраної, детально опрацьованої та обґрунтованої економічної стратегії залежить здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечення внутрішньої координації дій. Формування продуктивної стратегії розвитку підприємства потребує методики, як надала можливість проаналізувати недоліки діючої стратегії, визначити слабкі місця в діяльності підприємства, визначити його конкурентні позиції та можливості подальшого ефективного розвитку.

Суб'єкти господарювання постійно стикаються з невизначеністю у рамках здійснення власної фінансово – господарської діяльності. При цьому, необхідно відмітити, що розмір господарюючого суб'єкту також впливає на кількість факторів впливу на його діяльність. Малі фірми, можуть в рамках

оперативної роботи реагувати на зміни у навколишньому середовищі, в той час, як середні та великі підприємства, а також об'єднання підприємств повинні здійснювати стратегічне управління та розробляти і реалізовувати власні стратегії розвитку, оскільки їх розміри та інертність в управлінні не дозволяють ефективно вирішувати проблеми невизначеності тільки за рахунок оперативного управління. Необхідно відзначити особливий вплив на роботу підприємств дестабілізуючих факторів, які породжуються нестабільністю функціонування економіки держави.

Питанню розроблення та обґрунтування вибору ефективної стратегії розвитку підприємства приділили увагу чимало як вітчизняних та і зарубіжних науковців. Питання сутності стратегії розвитку досліджували такі науковці, як: Власенко В.А., Гарафанова О.І., Герасимчук В.Г., Гудзь О.І., Довгань Л.Є, Каракай Ю.В., Кобелєв В.М., Македон В.В, Пономаренко В.С. та ін.. Але не дивлячись на значний розвиток теоретико-методичних засад у сфері даної проблематики, на сьогоднішній день не існує загальноновизнаного розуміння терміну «стратегія економічного розвитку», відсутнє єдине бачення підходів як до обґрунтування вибору конкретної стратегії розвитку підприємства, так і порядку її розробки та реалізації.

Аграрний сектор є однією з провідних галузей економіки України, від розвитку якої залежить конкурентоспроможність та розвиток як окремих суміжних галузей економіки, так і держави загалом. Сьогодні країна поступово перетворюється на впливового гравця світового аграрного та продовольчого ринків, посідаючи провідні місця у торгівлі зерновими та олійними культурами, експортуючи значні обсяги соняшникової олії та молочної продукції, яєць та курятини. За даними Державної служби статистики, у 2020 році в експорті країни питома вага продуктів тваринного та рослинного походження склала 26,6%, питома вага сільського, лісового та рибного господарства у ВВП країни

у 2020 році становила 9,3% [16]. Все це свідчить про значущість аграрного сектору для забезпечення ефективності функціонування економіки країни.

З вищесказаного можна зробити висновок про те, що проблема розробки стратегії економічного розвитку підприємств аграрної сфери є актуальним питанням, вирішенню якого і присвячується дана робота.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів розробки стратегії економічного розвитку та обґрунтування вибору конкретної стратегії для підприємства.

Відповідно до поставленої мети передбачається виконання наступних завдань: ознайомитись з теоретичними основами розробки стратегії економічного розвитку підприємства; дати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства; обґрунтувати вибір конкретної стратегії економічного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси розробки стратегії економічного розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні аспекти розробки стратегії економічного розвитку підприємства.

Теоретичною та методичною основою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти з стратегічного управління, матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вчених. У процесі проведення дослідження використовувались методи: системного аналізу – для виявлення сутності поняття стратегія розвитку підприємства; комплексного аналізу – для оцінки показників економічного розвитку підприємств аграрної промисловості; графічного аналізу – для схематичного відображення теоретичних та практичних положень роботи; метод логічного узагальнення – при обґрунтуванні вибору стратегії розвитку підприємства.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття економічного розвитку підприємства

Економічний розвиток є однією з найголовніших цілей функціонування будь-якого підприємства, оскільки забезпечує задоволення нових потреб споживачів; підвищення конкурентоспроможності організації та зміцнення її позицій на міжнародній арені; створення умов та фінансово-технологічної бази для подальшого розвитку тощо. Власне, ефективне планування економічного розвитку може запровадити в організації нову стратегію і нову культуру, мобілізувати та сконцентрувати всю енергію й ресурси компанії на досягненні мети. Без належного планування в організації виникатимуть проблеми неефективного використання ресурсного потенціалу та наявних можливостей.

Варто зауважити, що поняття «розвиток» та «зростання» є взаємопов'язаними, проте відрізняються за сутністю. Зростання підприємства характеризується збільшенням обсягів виробництва, розширенням асортименту продукції, збільшенням чисельності працівників. Тобто зростання викликає якісні перетворення на підприємстві й сприяє його розвитку.

Ріст і розвиток, на думку Р. Акоффа, – не одне й те саме. Ріст може відбуватися з розвитком або без нього. Здебільшого зростання означає підвищення розмірів або кількості об'єктів. Обмеження зростання не обмежує розвиток. Розвиток – це процес, в якому збільшуються можливості й бажання індивіда задовольняти свої бажання та потреби інших людей. Воно більшою мірою стосується того, як багато може зробити людина або організація, ніж того, чим вони вже володіють, якого економічного стану або рівня досягли до певного періоду свого існування [44, с.23].

С. Мочерний визначає економічний розвиток як незворотні, закономірні зміни технологічного способу виробництва (спосіб виробництва, що базується на техніко-економічному поєднанні речових і особистісних факторів виробництва, комплексі техніко-технологічних відносин між речовими елементами продуктивних сил у системі техніко-економічних відносин) [22, с. 623]. Проте, на відміну від економічного розвитку, для економічного зростання наведені вище ознаки нехарактерні, оскільки зростання може перериватись економічним спадом. Економічне зростання без урахування його зворотного характеру є складовою економічного розвитку, поступово нагромаджує для нього зміни, що зумовлюють появу сутнісних перетворень [22, с. 213].

В. Геєць з огляду на те, що зростання є показником розвитку економіки, однією з найважливіших її характеристик, стверджує, що «... у сучасній економічній теорії під економічним зростанням розуміють не короткочасні злети і падіння реального обсягу виробництва щодо природного значення, а довгострокові зміни природного рівня реального обсягу виробництва, пов'язані з розвитком продуктивних сил на довгостроковому інтервалі ...». Тобто автор, характеризуючи «зростання» тими самими ознаками, що й «економічний розвиток», фактично ототожнює їх [35, с. 6].

Н. Афанасьєв, В. Рогожин, В. Рудика розглядають поняття «розвиток підприємства» як об'єктивну зміну тільки якісних характеристик системи, зумовлену як фундаментальними законами природи (єдності й боротьби протилежностей, переходу кількості у якість, розвитку суспільства по спіралі і нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, нагромадження досвіду і знань працівниками, виснаження природних ресурсів), за якої формуються нові властивості системи [35, с. 27].

В. Довбенко зауважує, що розвитком треба вважати процес зміни стану об'єкта поліпшенням (вдосконаленням) його характеристик та якісного, кількісного нарощення параметрів [18, с. 500].

М. Тимошук та Р. Фещур, як і згадувані вище науковці, досліджують проблеми розвитку підприємств через призму «потенціалу» як моментної та інтервальної оцінки можливості розвитку підприємства. Проте, на відміну від В. Довбенка та А. Гібса, вважають, що тлумачення потенціалу розвитку підприємства «... як четвірки елементів «мета – умови – можливості – ефективність» ускладнює його розуміння і породжує термінологічну неоднозначність. Дослідники доводять, що потенціал підприємства треба розглядати як оцінку можливостей його розвитку за визначених сталих параметрів і сукупності змінних характеристик, які описують внутрішні умови. Автори побудували систему оцінювання економічного розвитку підприємства, основу на розрахунку показників двох груп. Показники першої групи характеризують рівень досягнення мети розвитку підприємства (покращання бізнес-процесу; задоволення потреб та очікувань споживачів; розвиток внутрішніх можливостей; задоволення потреб та інтересів акціонерів). Показники другої групи призначені для оцінювання потенціалу підприємства (показники обсягів виробництва продукції; фінансові показники; показники основних засобів та їх використання; показники використання матеріальних ресурсів; показники трудових ресурсів, соціального захисту та використання персоналу; показники ефективності операційної діяльності; показники нематеріальних активів тощо) [35, с. 6].

Отже, підсумовуючи розглянуте вище, можна стверджувати, що економічний розвиток – це процес якісних і кількісних змін господарської діяльності, що дає змогу підприємству підвищувати результативність своєї діяльності шляхом ефективного використання усіх наявних ресурсів.

Розвиток на підприємстві можна класифікувати за певними ознаками [44, С.24].

1. За масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства:



- загальнокорпоративний (сукупність змін, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства внаслідок загальносистемних процесів; слід наголосити, що характер та інтенсивність розвитку окремих елементів системи не визначають розвитку усєї системи);

- внутрішньокорпоративний (зміни, які відбуваються у соціально-економічній, структурнофункціональній та організаційно-функціональній складових: розвиток структурних одиниць; розвиток бізнес-процесів (бізнес-функцій).

## 2. За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства:

- прогресивний (процеси, які забезпечують підвищення ефективності функціонування виробничо-комерційної системи підприємства, поліпшення якості його діяльності; розвиток «від нижчого до вищого»);

- регресивний (процеси, які призводять до погіршення чи незмінності ефективності функціонування виробничо-комерційної системи підприємства, зниження (фіксації) якості його діяльності; розвиток «від вищого до нижчого»).

## 3. За об'єктом змін у соціально-економічній системі підприємства

- організаційний (сукупність змін, які приводять до удосконалення (погіршення) системи управління діяльністю підприємства: структурний розвиток; функціональний розвиток);

- техніко-технологічний (зміни техніко-технологічної системи підприємства, що призводять до підвищення (зниження) рівня прогресивності технологічних процесів, рівня технічної ефективності функціонування виробництва);

- соціальний (сукупність змін, які зумовлюють покращання (погіршення) соціально-психологічного клімату на підприємстві, а також його перехід на якісно новий рівень);

- економічний (сукупність безперервних змін, які сприяють удосконаленню (погіршенню) методів, способів, форм економічних розрахунків та усієї економічної роботи).

#### 4. За характером змін:

- спрямований (сукупність змін, що виникають та впливають на соціально-економічну систему підприємства у одному напрямку);

- циклічний (безперервно повторювана послідовність змін, що характеризуються коливанням ефективності діяльності, розміру витрат та інших показників діяльності підприємства);

- спіральний розвиток (безперервно повторювана послідовність змін, що характеризується не тільки циклічними коливаннями показників (параметрів) діяльності підприємства, але й їх переходом на якісно новий рівень).

#### 5. За типом тренду:

- лінійний (сукупність змін, загальний напрям яких можна апроксимувати у лінійну функцію);

- нелінійний розвиток (сукупність змін, загальний напрям яких не можна апроксимувати у лінійну функцію).

#### 6. За динамікою змін у соціально-економічній системі підприємства:

- рівномірний (зміни у соціально-економічній системі підприємства, що відбуваються з однаковою швидкістю або з однаковим прискоренням);

- нерівномірний (зміни у соціально-економічній системі підприємства, що відбуваються зі змінною швидкістю стрибкоподібно або зі змінним прискоренням).

#### 7. За природою ключового критерію:

- абсолютний (сукупність змін у соціально-економічній системі підприємства, що можна виміряти у вартісних, натуральних чи умовних одиницях, які приводять до абсолютного зростання чи зменшення показників);

- відносний (сукупність змін у соціально-економічній системі підприємства, що можна виміряти відносно інших економічних показників, їх зростання чи зменшення показників).

8. За рівнем невизначеності процесів:

- прогнозований (зміни у соціально-економічній системі підприємства, які може передбачити керівництво підприємства з достатньою ймовірністю);

- випадковий (зміни у соціально-економічній системі підприємства, що не може передбачити керівництво підприємства з достатньою ймовірністю).

9. За основою змін у соціально-економічній системі підприємства:

- екстенсивний (зміни у соціально-економічній системі підприємства та ефективності її функціонування, що досягаються за рахунок кількісного збільшення (зменшення) обсягів факторів виробництва);

- інтенсивний (зміни у соціально-економічній системі підприємства та ефективності її функціонування, що досягаються за рахунок якісного покращання (погіршення) способів, методів чи технології використання факторів виробництва (підвищення їх якісного рівня).

10. За можливістю управління змінами:

- керований (зміни у соціально-економічній системі, які відбуваються під впливом осмислених дій менеджерів підприємства чи спеціально створених зв'язків);

- спонтанний (зміни у соціально-економічній системі підприємства, які не є результатом осмислених дій менеджерів підприємства, а виникають випадково).

11. За корпоративною стратегією:

- адаптивний (зміни, які мають на меті пристосування характеру функціонування підприємства до поточних умов діяльності (внутрішнього та зовнішнього характеру);

- реактивний (зміни, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства, спричинені зміною першого рівня аналізу);

- випереджаючий (зміни соціально-економічної системи підприємства, що передують іншим змінам другого рівня аналізу).

12. За складністю змін у соціально-економічній системі підприємства:

- елементний (зміни, які виникають та відбуваються у межах одного структурного елемента, бізнес-процесу тощо та істотно не впливають на інші характеристики соціально-економічної системи підприємства);

- інтегральний (сукупність змін, які виникають, відбуваються та впливають на декілька структурних елементів, бізнес-процесів тощо, впливаючи на аналогічні процеси);

- системний розвиток (зміни, які виникають, відбуваються та впливають на декілька структурних елементів, бізнес-процесів тощо та істотно впливають на усі характеристики соціально-економічної системи підприємства).

13. За метою змін:

- простий (зміни, які не забезпечують переходу соціально-економічної системи підприємства на якісно новий рівень функціонування);

- розширений (зміни, які забезпечують перехід соціально-економічної системи підприємства на якісно новий рівень функціонування).

14. За тривалістю дії:

- короткотерміновий (зміни, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства до 1 року);

- середньотерміновий (зміни, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства від 2 до 5 років);

- довготерміновий (зміни, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства понад 5 років).

15. За цілеспрямованістю:

- інвестиційний (сукупність змін, які пов'язані із оновленням та розширенням активів підприємства);

- інноваційний (науково-технічні зміни у виробничо-господарській системі підприємства, які супроводжуються нововведеннями).

У конкурентній боротьбі дуже важко вижити без глибоких розрахунків, обґрунтування і визначення перспектив, передбачення різних змін. Формування стратегії економічного розвитку передбачає розроблення цілей і завдань, визначення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на ефективність планування, найкращих методів і способів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

На процес реалізації керівництвом підприємства функції планування економічного розвитку впливають фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації. У табл. 1 проаналізовано вплив факторів внутрішнього середовища підприємства на планування економічного розвитку підприємства.

Таблиця 1

Характеристика факторів внутрішнього середовища організації, що впливають на ефективність формування стратегії економічного розвитку підприємства

Фактори внутрішнього середовища організації	Сутність факторів
Цілі	Формують перспективний курс розвитку підприємства та визначають кількісні та якісні показники економічного розвитку.
Інформаційне забезпечення	Якість отриманої інформації є визначальним фактором вибору та обґрунтованості напрямів розвитку організації. Сучасні інформаційні технології, які є засобом одержання та переробки

	інформації, дають змогу використовувати раціональні методи економічного аналізу діяльності підприємства.
Ефективність трудової діяльності керівника	Від ефективної трудової діяльності керівника залежить вибір напрямку розвитку організації та розроблення комплексної програми дій для вирішення пріоритетних завдань підприємства.
Рівень кваліфікації працівників підприємства	Високий рівень кваліфікації трудових ресурсів підприємства забезпечує: виконання поставлених завдань; прийнятих управлінських рішень; зростання продуктивності праці, що дає змогу досягти запланованих результатів діяльності підприємства.
Ресурсне забезпечення	Розроблення планів матеріально-технічного забезпечення виробництва дозволяє акумулювати матеріальні, трудові та фінансові ресурси, які необхідні для вирішення поставлених завдань.
Технологія виробництва	Важливою передумовою ефективного планування економічного розвитку підприємства є оцінка відповідності технології виробництва стратегії розвитку підприємства.
Економічна безпека підприємства	Одна з умов економічного розвитку, що забезпечує стабільне та ефективне функціонування підприємства і високий потенціал розвитку в майбутньому.

Плануючи економічний розвиток підприємства, доцільно здійснити аналіз факторів зовнішнього середовища організації, значення яких часто залишається поза увагою керівництва підприємства. У табл. 2 наведено характеристику факторів зовнішнього середовища організації.

Таблиця 2

Характеристика факторів зовнішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства

Фактори зовнішнього середовища	Сутність факторів
Економічні	Фактори, які є визначальними для ухвалення підприємством як поточних, так і стратегічних планів розвитку підприємства. До них належать: рівень інфляції, рівень доходів населення, рівень безробіття, рівень процентної ставки.
Політичні	Вибираючи стратегію розвитку, керівництво повинно врахувати політичні чинники, оскільки вони визначають соціально-економічні пріоритети в країні.
Соціальні	Ухвалення керівництвом підприємства будь-яких планових рішень повинно супроводжуватися врахуванням таких соціальних факторів, як механізм соціального захисту населення; рівень освіти і життя населення; звичаї та традиції.
Правові	Використання методів планування економічного розвитку підприємства повинно здійснюватись відповідно до Конституції, базових законодавчих актів та міжнародних договорів.

Формування стратегії економічного розвитку пов'язане складною взаємозалежністю з такими складовими: фінансовою, інформаційною, кадровою, правовою, виробничою, техніко-технологічною. Підвищення чи зниження показників, які характеризують кожен зі складових, може спричинити зміну економічного розвитку підприємства.

Охарактеризуємо роль кожної з виділених складових в процесі планування економічного розвитку підприємства. Фінансова складова: під час планування економічного розвитку підприємства важливо оцінити фінансову стійкість підприємства. Також вагому роль відіграє ефективне управління фінансовими ресурсами та раціональна інвестиційна політика. Кадрова складова: використання раціональної організаційної структури управління та ефективна трудова діяльність керівника, в поєднанні з працею кваліфікованих трудових ресурсів, забезпечують можливість вибору та реалізації стратегії економічного розвитку підприємства. Інформаційна складова: сучасні інформаційні технології, ефективні методи збору, обробки та передачі інформації здійснюють інформаційно-аналітичне забезпечення процесу господарської діяльності підприємства. Виробнича складова: ефективна стратегія використання та формування ресурсного потенціалу підприємства є передумовою планування економічного розвитку підприємств. Техніко-технологічна складова: задовільний стан матеріально-технічної бази, ефективне використання обладнання, будівель та споруд забезпечує технологічну незалежність та формування виробничого потенціалу підприємства. Правова складова: необхідність дотримання відповідності внутрішньо-нормативної документації вимогам чинного законодавства.

## 1.2. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація

Діяльність сучасних промислових підприємств України характеризується все більшою невизначеністю і насиченістю зовнішнього середовища, що обумовлює суттєві зміни в економіці, технологіях і соціальному житті суспільства. Усі ці чинники заважають економічному розвитку підприємства.



Проте вплив зовнішніх і внутрішніх факторів може посилюватися або знижуватися, а самі фактори – трансформуватися. Підприємства, які вчасно враховують і прогнозують зміни, мають перспективи щодо ефективного функціонування і подальшого розвитку. У цих умовах зростає необхідність у формуванні цільових стратегій для одержання конкурентних переваг підприємства. Стратегія економічного розвитку на рівні підприємства – важливий інструмент для досягнення цілей та успішного функціонування.

Стратегія дозволяє передбачати та враховувати зміни умов розвитку підприємств відповідно до світових кризових процесів. Підтримка стабільного розвитку відбувається, з одного боку, за критеріями: «цілісність», «системність», «стійкість» і «збалансованість», а з іншого, – за допомогою здатності підприємства змінюватися із урахування змін їх факторів. Загалом стратегію трактують як комплекс економічних, соціальних, політичних та інших заходів, за допомогою яких будь-яке підприємство зможе не тільки протистояти загрозам в умовах невизначеності, а й спрогнозувати й обґрунтовано спланувати свою діяльність, спираючись на внутрішні можливості розвитку.

Значна кількість шляхів та напрямів здійснення підприємницької діяльності породжують різноманітність класифікацій стратегій підприємств. Кожна стратегія реалізується на різних підприємствах з певними особливостями, набуває специфічних ознак.

Класифікація типів стратегій, які формуються у процесі обґрунтування перспективних напрямків функціонування та розвитку підприємства, розмежовується за наступними найбільш поширеними ознаками: масштаб розробки, напрямки діяльності, рівні прийняття стратегічних рішень, терміни реалізації стратегії, темпи розвитку, способи забезпечення розвитку, стадії життєвого циклу, способи досягнення конкурентних переваг, позиція в галузі, ринковому сегменті тощо.

Напевно, як відмічає А. П. Наливайко [51, с. 24], така різноманітність стратегій, як і наявність багатьох класифікаційних ознак для виділення однорідних груп стратегій, у більшій мірі обумовлена практично безмежною кількістю можливих стратегічних цілей та багатоваріантністю умов та засобів їх досягнення.

Більшість науковців стверджують, що майбутнє підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда, в якій виділяються наступні рівні [71, с. 145]:

а) корпоративна (загальна, портфельна) стратегія – визначає загальний план управління диверсифікованим підприємством. Вона охоплює всі сфери його діяльності, окреслює загальний напрям розвитку;

б) ділова (конкурентна, бізнесова) стратегія – зосереджена на управлінні успішною діяльністю в одній із сфер бізнесу. Мета її полягає в досягненні довготривалих ділових переваг;

в) функціональна стратегія – конкретизує деталі в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, дій щодо управління підрозділами, функціями. Спрямована на ефективне використання ресурсів відділів (служб) у межах реалізації загальної стратегії;

г) операційна стратегія – визначає принципи управління ланками організаційної структури (заводами, відділами, центрами), способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама). Розробляють її для функціональних напрямів з метою реалізації стратегій вищих рівнів.

Корпоративна, ділова, функціональна стратегії мають певну ієрархічну структуру (наприклад, корпоративна складається з відповідних ділових і функціональних стратегій); операційна стосується конкретних структурних одиниць (заводів, торгових регіональних представників, відділів). Кожен рівень

піраміди базової стратегії формує стратегічну сферу для наступного рівня. Це означає, що на стратегічний план нижчого рівня ієрархії накладаються обмеження стратегій вищих рівнів.

Різноманітність класифікації стратегій підприємств свідчить про багато напрямів (типові стратегії) і шляхів (конкретизовані стратегії) підприємницької діяльності. А кожна стратегія реалізується на різних підприємствах з певними особливостями, набуває специфічних ознак.

Аналізуючи корпоративну стратегію Т.О. Фролова стверджує, що це не сума стратегій її підрозділів, як намагаються іноді розробити на практиці, а синтез стратегій розвитку підрозділу, на основі якого слід досягати нового рівня розвитку [74].

Українські (В.А. Рудько, С.О. Гуткевич) та російські (В.Д. Дорофєєв, А.Н. Шмельова, Н.Ю. Шестопал) науковці умовно ділять стратегії на дві групи – функціонування (лідерство в зниженні витрат, диференціація та фокусування) і розвитку (росту, обмеженого росту, скорочення та комбінування) [63, с. 191-192; 20, с. 245].

До стратегій розвитку вищеназвані вчені економісти відносять стратегію росту, яка притаманна молодим організаціям, які бажають у найкоротші терміни зайняти лідируючі позиції.

Існують три основні альтернативи стратегії росту: прискорений (концентрований), інтегрований і диверсифікований ріст. У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі перелічені стратегії називаються базисними (еталонними) стратегіями розвитку підприємства [17, с.97; 63, с. 192].

Стратегія обмеженого росту – це стратегічна альтернатива, яка характеризується цілями, встановленими на рівні минулих досягнень з урахуванням інфляції [63, с. 193]

Деякі вчені-економісти відносять до стратегій розвитку стратегію скорочення, яка приймається при економічному спаді і загрозі банкрутства.

Дана стратегія містить такі альтернативи: стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат, стратегія «збору врожаю», ліквідація підприємства [63, с. 193; 52]

Але, на наш погляд, дана думка науковців не є коректною, тому що стратегія, головною ціллю якої є виживання або згорання виробництва та ліквідація організації не є стратегією розвитку підприємства.

Визначення терміну «розвиток» у працях деяких науковців дає нам можливість стверджувати, що відносити стратегію скорочення до стратегій розвитку як таких є помилковим.

Стратегія скорочення витрат та стратегія скорочення організації, можуть входити до складу основної стратегії розвитку організації в якості допоміжних заходів на короткостроковій основі в рамках комплексу дій, спрямованих на розвиток підприємства. Тому виокремлення даних стратегій як повноцінних стратегій розвитку не є доречним. Що стосується стратегії «збору врожаю» та стратегії ліквідації підприємства, то, на нашу думку, вони не можуть відноситися до стратегій розвитку, адже скорочення діяльності організації або її ліквідація не є показником прогресу, а, навпаки, є ознакою регресу, тобто руху назад, деградації, занепаду, зміни у гірший бік і т.д.

Серед науковців існує багато різних думок стосовно видів стратегій розвитку. Так, А.Т. Зуб вважає, що в загальному вигляді організація має п'ять варіантів стратегічного розвитку: залишити все без змін, забезпечити внутрішнє зростання, обрати стратегію зовнішнього зростання, провести вилучення вкладень або вийти на міжнародний ринок [25, с. 95].

Російські науковці В.І. Зайцев, С.А. Логвінов, Є.Г. Павлова визначають три основні види стратегій розвитку: стратегія стабільності, стратегія зростання, стратегія скорочення [73].

Н.Н. Треншов виокремлює основну (підвиди: зростання, підтримання, догляду, комбінована), конкурентну (підвиди: зниження цін, диференціація, концентрація) та функціональну стратегію підприємства [73].

Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення обраного нею напрямку в організації.

М. Портер до конкурентних стратегій відносить стратегії, що мають універсальну можливість застосування, виведені з деяких базових постулатів теорії конкурентних переваг [61]: лідерство за низькими витратами, диференціації та фокусування. В.А.Рулєва та С.О. Гуткевич їх називають стратегіями функціонування [63, с. 190].

1. Лідерство в зниженні витрат — прагнення до виробництва з більш низькими, ніж у конкурентів, витратами. Основними факторами досягнення такої переваги є: економія на обсягах виробництва, сучасна технологія та доступ до джерел сировини. Як правило, такі можливості мають підприємства, що займаються виробництвом та реалізацією товарів масового попиту (стандартна продукція) при розвинутій системі розподілу та з врахуванням диференціації продукції;

2. Диференціація — прагнення до унікальності в одному або декількох аспектах діяльності, що є важливим для більшості клієнтів. Унікальність може проявлятися в самій продукції (особливий асортимент, престижність), додаткових послугах, методах доставки, умовах розповсюдження тощо. При цьому в результаті прагнення забезпечити більшою мірою потреби споживачів може відбуватися значне підвищення витрат;

3. Фокусування — прагнення до фокусування зусиль у вузькій сфері конкуренції в галузі. В рамках загальної стратегії для кожного вузького сегменту ринку вибираються відповідні стратегії (зниження витрат,

диференціація), що дасть змогу сконцентрувати зусилля та виділитися серед конкурентів.

Як показано М. Портером [61], в усіх галузях з конкурентною взаємодією існують три основні типи стратегій поведінки і розвитку підприємств: «ті, що знімають вершки»; «лідери собівартості»; «гравці на нішах».

«Ті, що знімають вершки» користуються своїм монопольним правом на виробництво і реалізацію інноваційних товарів або просто значно випереджають конкурентів не тільки в розробці нових товарів, але й у виведенні їх на ринок, їм вдається встановлювати високі ціни на товар, що користується підвищеним попитом, монопольне право (тобто у відсутності реальної конкуренції). «Лідери собівартості» перемагають завдяки тому, що вони є більш ефективними, ніж їхні конкуренти. Вони знаходять способи виробництва одиниці продукції зі споживанням меншої кількості праці і матеріалів. Для цього потребуються певні резерви в зниженні витрат або значні інвестиції в раціоналізацію виробництва з метою постійної цінової переваги і розширення збуту продукції. «Гравці на нішах» (диференціація продукту) виживають тому, що уникають лобової цінової конкуренції. Вони перекроюють свої продукти з орієнтацією на особливі потреби незначної кількості клієнтів. Завдяки тому, що орієнтовані саме на споживачів продукти і послуги більше до душі їм, ніж стандартні моделі, споживачі згодні платити більше.

Існує інша точка зору щодо конкурентних стратегій, яка базується на розмежуванні корпоративної та конкурентної (ділової) стратегій. Корпоративна стратегія пов'язана головним чином з рішеннями відносно масштабів організації, кількості географічних та продуктових ринків, які вона обслуговує.

Конкурентна стратегія визначає, як організація конкурує на тому чи іншому ринку. Як вірно відзначає І. А. Ігнат'єва [27, с. 222], такий підхід є більш правильним. Тому стратегії М. Портера доцільно віднести до другого рівня — конкурентних стратегій.

До конкурентних стратегій відносять класифікацію стратегій за Ф. Котлером, яка ґрунтується на усвідомленні ролі та місця певної організації, її конкурентів. Виходячи з частки ринку, яку утримує підприємство, розрізняють чотири типи конкурентної стратегії: лідера (коли організація займає домінуючі позиції на ринку, і вони визнані її конкурентами), атакування лідера (її мета – зайняти місце лідера), переслідування лідера (адаптується до основних конкурентів, впроваджуючи передові технології з метою зниження витрат і т.п.) та фахівця (концентрації на певному сегменті) [73].

На основі теорії конкурентних стратегій, яка дозволяє пояснити спосіб становлення і розвитку підприємства, А.Ю. Юданов розробив іншу класифікацію конкурентних стратегій. Вона виходить із того, що кожне підприємство унікальне і його поведінка на ринку характеризується визначеною, тільки йому одному властивою комбінацією стратегічних ідей. Проте існує щонайменше чотири основних типи стратегій конкурентної боротьби, кожна з яких орієнтована на різні умови економічного середовища і ресурси, що знаходяться в розпорядженні підприємства. За основу береться так званий біологічний підхід до класифікації компаній і відповідних конкурентних стратегій, згідно з яким останні можна поділити на чотири види: експлерентна (піонерська) – означає вихід на ринок із новим (інноваційним) продуктом і захоплення частини ринку; віолентна (силова) – характерна для великих компаній, що здійснюють масове виробництво, випереджаючи конкурентів за рахунок серійності виробництва і ефекту масштабу; патієнтна (нішова) – полягає в пристосуванні до вузьких сегментів широкого ринку шляхом спеціалізованого виробництва продукції з унікальними характеристиками; комутантна (стратегія пристосування) – полягає в пристосуванні до умов попиту місцевого ринку, заповненні ніш, за тими чи іншими причинами не зайнятих віолентами і патієнтами [82, с. 53-57].

Конкурентні стратегії деталізуються у функціональних стратегіях, що дозволяє підприємствам вирішувати конкретні задачі свого розвитку в конкретних умовах та досягати певних цілей. У науковій літературі їх доволі значна кількість, але в цілому можна виділити такі: товарно-ринкова стратегія, ресурсно-ринкова стратегія, фінансово-інвестиційна стратегія, технологічна стратегія, соціальна стратегія, інтеграційна стратегія [38, с. 62]

В ході досліджень було визначено характерні ознаки, властиві стратегії розвитку підприємства. Стратегія підприємства може мати або не мати визначених ознак. Тому можна здійснити поділ стратегій підприємства на ті, що мають ознаки стратегій розвитку, і ті, що їх не мають

Стратегія розвитку — це не окремий підвид стратегії, а та стратегія з існуючого набору (на різних рівнях ієрархії), яка має ознаки: спрямована на досягнення цілей розвитку підприємства; може бути реалізована не завжди, не в будь-яких умовах; вимагає наявності у підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу

Тому доцільним є впровадження нової класифікаційної ознаки: «вид стратегії по відношенню до розвитку» і класифікацію існуючих видів стратегій на два класи: 1) ті, які мають властивості стратегії розвитку; 2) ті, які не мають властивостей стратегії розвитку (орієнтовані тільки на виживання підприємства).

Вважаємо, що з корпоративних стратегій має ознаки стратегії розвитку, безперечно, стратегія зростання. Не має таких ознак стратегія скорочення. Щодо стратегії обмеженого зростання, то, якщо вона передбачає якісні зміни (оновлення асортименту продукції, удосконалення цінової політики тощо), то може бути віднесена до першої групи стратегій (тих, що мають ознаки стратегії розвитку).

Серед конкурентних стратегій до першої групи віднесемо віолентні (на етапах «гордого лева» та «могутнього слона»), патієнтні (нішові) та



експлерентні (інноваційного прориву). Стратегії «сірих мишей» — підприємств неспеціалізованого виробництва, віднесемо до тих, що не мають ознак стратегії розвитку.

При переході на рівень функціональних стратегій завдання класифікації ускладнюється. Наприклад, товарно-ринкова стратегія може бути стратегією розвитку, якщо спрямована на оновлення номенклатури виробництва, розширення охопленого сегмента ринку збуту, лідерство за якістю профільної продукції тощо, і може не мати ознак стратегії розвитку, якщо не передбачається оновлення асортименту продукції, зростання обсягів випуску. Але наявні такі види і підвиди функціональних стратегій, які не можна віднести ні до тих, що мають ознаки розвитку, ні до тих, що їх не мають.

### 1.3. Алгоритм розробки стратегії економічного розвитку підприємства

Діяльність сучасних підприємств України характеризується все більшою невизначеністю і непередбачуваністю змін у зовнішньому середовищі, що обумовлено суттєвими змінами та кризовими явищами в економіці упродовж останніх років, змінами купівельної спроможності та структури споживчого кошика населення, розвитком нових технологій та багатьма іншими факторами.

Таким чином, виникає необхідність застосування стратегічного підходу у процесі управління підприємствами, який буде сприяти прийняттю найбільш доцільних управлінських рішень, вибору найперспективніших напрямів діяльності та забезпечення оптимального рівня ефективності підприємства.

Для розробки ефективної стратегії розвитку підприємства, спочатку необхідно детально спланувати весь процес розробки стратегії, вирішивши,

якою буде послідовність етапів цього процесу, якими принципами слід керуватися під час розробки та які чинники повинні бути досліджені.

Як зазначає Смолін В.І. [65] основними перевагами розробки стратегії розвитку підприємства є те, що вона дозволяє визначити поведінку підприємства на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги конкретного підприємства; сформулювати глобальну ціль його діяльності; визначити ресурси, які необхідні для досягнення поставлених цілей та забезпечити найбільш ефективне їх використання.

Муляр Т.С. у своїй науковій праці [50] визначив наступні принципи розробки стратегії розвитку підприємства:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників;
- багатоваріантність можливих напрямів розвитку, яка зумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства;
- безперервність розробки стратегії розвитку, постійна адаптація до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

Розробка стратегії розвитку підприємства є складним та багатограним процесом, що складається з певної послідовності заздалегідь визначених етапів. Підходи до процесу розробки стратегії розвитку підприємства різних авторитетних вчених відображено в табл. 1

*Таблиця 1*

**Основні підходи до процесу розробки стратегії розвитку підприємства**

№	Вчений	Характеристика підходу
1	І. Ансофф	Виділяє дев'ять етапів розроблення:

	[3]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) внутрішня оцінка фірми;</li> <li>2) оцінка зовнішніх можливостей;</li> <li>3) формулювання цілей і вибір завдань;</li> <li>4) рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації;</li> <li>5) вибір конкурентної стратегії;</li> <li>6) формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів.</li> </ol>
2	<p>А. Томпсон., А.Дж. Стрікленд [71]</p>	<p>Розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу формування і реалізації стратегії підприємства:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок;</li> <li>2) постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;</li> <li>3) формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва;</li> <li>4) реалізація стратегічного плану;</li> <li>5) оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану</li> </ol>
3	<p>М. Мескон [49]</p>	<p>Вважає, що процес стратегічного управління має складатися з таких етапів:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) вибору місії фірми;</li> <li>2) формулювання цілей фірми;</li> <li>3) аналізу зовнішнього середовища;</li> <li>4) управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін;</li> <li>5) аналізу стратегічних альтернатив;</li> <li>6) вибору стратегії;</li> <li>7) реалізації стратегії;</li> <li>8) управління і планування, реалізації і контроль</li> <li>9) реалізації стратегічного плану;</li> <li>10) оцінки стратегії.</li> </ol>
4	<p>О.С. Віханський [8]</p>	<p>Передбачає такі етапи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) аналіз середовища;</li> <li>2) визначення місії і цілей;</li> <li>3) вибір стратегії;</li> <li>4) виконання стратегії;</li> <li>5) оцінка і контроль виконання.</li> </ol>
5	<p>С.А. Попов [70]</p>	<p>Визначає наступні етапи формування стратегії розвитку підприємства:</p>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>1) аналіз зовнішнього середовища організації;</li> <li>2) внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації;</li> <li>3) визначення місії і цілей організації;</li> <li>4) розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації;</li> <li>5) розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій;</li> <li>6) реалізація стратегії;</li> <li>7) оцінка результатів і зворотний зв'язок.</li> </ol>
6	З.Є. Шершньова [81]	<p>Пропонує наступну послідовність розробки стратегії підприємства:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) концепція управління організацією</li> <li>2) аналіз зовнішнього середовища, внутрішнього середовища та конкурентоспроможності;</li> <li>3) діагноз сильних та слабких сторін підприємства;</li> <li>4) прогноз тенденцій змін внутрішнього та зовнішнього середовища;</li> <li>5) цілі діяльності організацій;</li> <li>6) стратегія розвитку підприємства;</li> <li>7) система планів та програм розвитку організації;</li> <li>8) підсистеми забезпечення виконання планів, формування управління;</li> <li>9) стратегічний контроль діяльності системи стратегічного управління.</li> </ol>

Варто зазначити, що думки вітчизняних і зарубіжних вчених з приводу розробки стратегій розвитку підприємства відрізняються і не існує універсального набору методів і інструментів для всіх підприємств. Більш простими та узагальненими є підходи до цього процесу А. Томпсона, А.Дж. Стріклєнда [71] та С.А. Попова [70]. А. Томпсон і А.Дж. Стріклєнд розглядають процес формування стратегії підприємства як п'ять взаємозалежних етапів та акцентують увагу на чіткому визначенні сфери діяльності підприємства та формуванні стратегії на основі поставлених цілей та задач. Попов С.А.[71], в свою чергу, приділяє багато уваги детальному вивченню підсистем компанії та розробки програми конкретних дій її реалізації. Більш ґрунтовно підходить до

процесу розробки стратегії Шершньова З.Є.[81]. Автор пропонує застосовувати концептуальну схему стратегічного управління та детально описує кожну складову етапів розробки стратегії.

Як бачимо, більшість дослідників вважають, що основою для визначення подальших цілей і завдань з розвитку підприємства є внутрішня діагностика підприємства, аналіз зовнішнього середовища, розробка деталізованих планів реалізації стратегій. Слід відзначити, що ці етапи є досить трудомісткими і передбачають, що аналіз внутрішньої і зовнішньої середовища підприємства буде проводити працівники, котрі є спеціалістами з менеджменту і вміють використовувати на практиці потрібні методи та інструменти.

На нашу думку, загальний алгоритм розробки стратегії розвитку для підприємства, виходячи із проблем бізнесу та багатоваріантності стратегічних напрямів його розвитку є наступні:

На першому етапі проводиться внутрішня діагностика підприємства. Її роль полягає у визначенні сильних і слабких сторін організації, порівнянні їх з аналогічними даними конкурентів.

Далі досліджується зовнішнє середовище підприємства. Аналіз макросередовища переслідує насамперед наступні цілі: – з'ясувати сприятливі можливості або фактори, які можуть сприяти досягненню цілей підприємства;

– охарактеризувати загрози та небезпеки для підприємства, які лімітують можливості організації у просуванні до встановленої мети.

Оцінка конкурентного оточення дозволить виявити основних конкурентів, структуру і динаміку галузі, а також зрозуміти характерні для галузі можливості та наявні загрози, визначити позиції підприємства відповідно до його конкурентного середовища.

Для аналізу конкурентного середовища найбільш зручною в застосуванні буде модель п'яти сил конкуренції М Портера, оскільки у ній використовується набір прийомів, який дає можливість правильно оцінити

умови галузі, що постійно змінюються, і визначити характер і рівень конкурентної боротьби [61].

На третьому етапі керівнику малого бізнесу слід визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства, цілі та задачі. Для цього більш за все підходить метод постановки цілей SMART, розроблений П. Друкером [21]. Абревіатуру SMART утворено із англійських слів specific, measurable, attainable, relevant, time-bound — конкретна, вимірювана, досяжна, доцільна, обмежена в часі. Відповідність поставлених цілей та завдань наведеним критеріям суттєво збільшує ймовірність їх реалізації. Оскільки, чим краще їх уявляє керівник, тим більше у нього шансів досягти успіху.

На четвертому етапі керівник має розробити стратегічні альтернативи розвитку підприємства за допомогою SWOT - аналізу та SPACE- аналізу, щоб потім здійснити обґрунтований вибір стратегії розвитку підприємства. Але слід зауважити на те, що для застосування SWOT - аналізу та SPACE - аналізу, керівник має досконало знати усі сфери діяльності підприємства та його галузі або звернутися за порадою до експертів.

На п'ятому етапі підприємство реалізує стратегію розвитку, що включає проведення заходів, за рахунок яких підприємство досягає своїх стратегічних цілей.

На останньому шостому етапі повинен здійснюватися моніторинг ходу реалізації стратегії розвитку діяльності, досягнення проміжних цілей та оцінки загальних результатів наприкінці визначеного періоду.

Варто зауважити, що процес розробки і реалізації стратегії є безперервним процесом, тому що постійно відбуваються зміни у зовнішньому середовищі, а значить і у діяльності підприємства також. Звідси випливає, що робота над стратегією розвитку малого підприємства повинна будуватися поетапно та мати циклічний характер. Основою для визначення мети, пріоритетних цілей та операційних завдань є результати оцінювання сильних та слабких сторін

підприємства, зовнішніх сприятливих можливостей та небезпечних загроз для його розвитку. Визначення цілей стратегії розвитку та завдань повинні насамперед ґрунтуватися на результатах аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та баченні майбутнього підприємства керівником.

## Висновки до розділу 1

Сучасне середовище функціонування вітчизняних підприємств характеризується невизначеністю та частими змінами. Окрім того, значний вплив здійснюють такі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища як: зміна кон'юнктури ринку, загострення конкуренції в умовах відкритості ринків збуту, велика кількість збанкрутілих підприємств, нестача фінансових ресурсів, неспроможність забезпечення високих результатів господарської діяльності, що несуть серйозні загрози подальшому функціонуванню суб'єктів господарювання. Саме тому, в таких умовах діяльність підприємства повинна бути спрямована не лише на виживання, але й на процес безперервного розвитку. За відсутності розвитку підприємство приречено на припинення діяльності.

Не дивлячись на значну кількість праць у напрямку вивчення проблематики розвитку підприємства, чимало питань залишаються досі невирішеними і потребують подальшого дослідження. Так, залишаються протиріччя щодо визначення поняття «розвиток підприємства» та його зв'язку з іншими економічними категоріями. Адже серед науковців досі немає єдиної думки щодо трактування даного поняття, що ускладнює розуміння сутності і особливостей аналізованої категорії як для теоретиків, так і для керівного апарату будь-якого підприємства.

Багато науковців розглядають поняття розвиток, ріст та зростання як синоніми. Проте, вищезазначені поняття схожі за змістом, але між ними існує принципова різниця. З трьох наведених понять найширшим є «розвиток», оскільки «ріст» і «зростання» лише відображають рівень розвитку, його кількісну характеристику. Отже сутність категорії «розвиток» розкривається за допомогою цих двох понять, та окрім кількісної складової включає ще й якісну, функціональну, системну. На відміну від економічного розвитку, для економічного зростання не характерні ознаки закономірності та незворотності, оскільки економічне зростання може змінюватися економічним спадом. Ріст виступає динамічною характеристикою розвитку, його кількісною ознакою. Прикладом економічного росту може бути збільшення обсягів продукції, зростання частки ринку, збільшення доходів підприємства тощо. У поєднанні зі структурними зрушеннями економічний ріст виступає стороною економічного розвитку.

Під економічним розвитком підприємства слід розуміти цілеспрямовані, незворотні кількісні та якісні зміни, що відбуваються під впливом певних закономірностей та призводять до структурних перетворень, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в довготривалому періоді.

В процесі дослідження дійшли висновку, що серед учених немає єдиної думки щодо сутності стратегії розвитку підприємства. Деякі автори ототожнюють ці поняття, вважаючи будь-яку стратегію стратегією розвитку, навіть стратегію скорочення, ліквідації, яку називають стратегією спадного розвитку. Інші виділяють стратегію розвитку серед інших функціональних стратегій та їх підвидів (стратегія нововведень, стратегія капіталовкладень, стратегія поглинання тощо) як окрему.

Але ми вважаємо, що більш коректним буде визначення стратегії розвитку як такої стратегії підприємства, яка спрямована на досягнення цілей розвитку, на відміну від цілей виживання (які ставлять перед собою більшість



підприємств у кризових умовах). Тобто, стратегія розвитку – це, на нашу думку, властивість стратегії підприємства, яку вона може мати лише у сприятливих умовах і при наявності у підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу. Стратегія розвитку корпорацій являє собою встановлений та переглядуваний набір цілей розвитку та способів їх досягнення для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості при дотриманні оптимального балансу інтересів усіх зацікавлених сторін.

У роботі запропоновано алгоритм розробки стратегії розвитку та визначені основні інструменти. За рахунок розробки стратегії розвитку, менеджмент підприємства зможе формувати найбільш раціональні управлінські рішення з питань розвитку підприємства та посилити його конкурентні позиції на ринку.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Економічна оцінка стратегічних перспектив та можливостей підприємств агропродовольчої продукції

Дослідження та оцінка ключових потенційних можливостей розвитку агропромислових підприємств України передбачає ефективне використання наявних у підприємства внутрішніх активів у поєднанні з унікальними зовнішніми можливостями. Основою стратегічного розвитку підприємств агропродовольчого комплексу є використання ефекту масштабу, що забезпечується шляхом нарощування обсягів виробництва агропромислової продукції. Ефект економії забезпечується завдяки стратегії матеріальної, технологічної, маркетингової, кадрової оптимізації та переорієнтації одразу всіх своїх підрозділів в конкретному географічному регіоні та перерозподілу загальних корпоративних витрат. Перерозподіляючи матеріальні, технічні, фінансові та трудові ресурси між різними видами бізнесу протягом року, організація забезпечує ефективне їх використання і, таким чином дає змогу пом'якшити недоліки сезонності виробництва. Тому для кожного підприємства, діяльність якого спрямована на стратегічний розвиток, надзвичайно актуальним та водночас складним є питання пошуку унікальних потенційних переваг в напрямі ефективного поєднання господарюючих сфер – як ключової потенційної можливості для розширення виробництва та отримання синергетичного ефекту[24].

З огляду на сучасні тенденції прискорення процесу заміни старих товарів новими та скорочення життєвих циклів підприємств, значну увагу необхідно приділити комплексу взаємодоповнюючих інноваційних стратегій діяльності підприємств, що здатні забезпечити йому стійкі конкурентні переваги й

актуальність на ринку. Певна стратегічна орієнтація підприємства передбачає визначений компроміс між галузевими напрямками, в основі якого лежить максимально можливе використання сильних сторін для забезпечення поглиблення та розширення виробництва якісної конкурентоздатної продукції. Оптимальним в цьому контексті є баланс між ключовою визначальною частиною ресурсно-компетенційного потенціалу підприємства, та залученням додаткових інноваційних ресурсів, що спрямовуються на розвиток додаткових сфер господарювання. Саме ресурс – це основа будь-якого бізнесу, який з часом може змінюватися та вдосконалюватися під впливом розвитку новітніх ІТтехнологій, переходити від інтеграції та диверсифікації в галузі виробництва на диверсифікацію в галузі маркетингу, збуту й продажу на зовнішні ринки. Унікальна можливість маневреності ресурсів в системі стратегій диверсифікації підвищують стійкість та конкурентоспроможність підприємств в сучасних ринкових умовах. Вибір тієї чи іншої стратегії діяльності залежить від індивідуальної стратегічної орієнтації підприємства, а саме в тих випадках, коли є необхідність [24]:

- зниження залежності від одного ринку, ємність якого скорочується або який є достатньо насиченим;
- врівноваження сезонних коливань ринку;
- забезпечення територіального простору для економічного зростання;
- зміцнення своїх позицій в конкурентній боротьбі, забезпечення підприємству переваги в отриманні кредиту,
- ефективного використання вільних засобів з метою отримання додаткових ресурсів, що суттєво покращать фінансово-економічні показники підприємства;
- розподіл та мінімізації підприємницьких ризиків між різним напрямками діяльності.

Загальновідомим є той факт, що більшість високорозвинених підприємств на ринку агропродовольчої продукції не в достатній мірі володіють необхідним запасом технологічної, інформаційної, інтелектуальної, організаційної, економічної та виробничої «міцності», що б дозволило провести в разі потреби ефективно оновлення та переорієнтування виробничо-господарських процесів діяльності, адже в умовах стрімкого розвитку ринкових відносин виникає неминуча необхідність зміни та переорієнтації сформованих структур господарювання, та відповідно - характеру управління. В першу чергу це відноситься до діяльності тих структур, що визначають далекоглядні перспективи розвитку підприємств. Компанії-лідери досягли високих результатів завдяки формуванню стратегічного комплексу діяльності, концентруючи свою увагу на певному господарюючому елементі, застосовуючи разом з тим сучасну концепцію управління (рис. 1). Аналізуючи стратегічні перспективи та можливості компаній - лідерів на ринку агропродовольчої продукції, звернемо увагу, що за даними аграрного інтернет видання MIZEZ [73] в першу п'ятірку найбільших аграрних холдингів України увійшли:

№1: Агрохолдинг «Кернел»

Власником компанії є Андрій Веревський, виручка складає 2329,5 млн доларів.

Агрохолдинг є найбільшим в Україні виробником та експортером соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Свою продукцію Кернел експортує більш ніж у 80 країн світу.

Компанія є найбільшим виробником олії в Україні – сім її заводів за рік переробляють 3 млн тонн насіння соняшнику. У другому кварталі 2019 року холдинг Кернел збільшив свій прибуток.

Компанія активно шукає нові ринки збуту та шляхи розвитку. Так, був отриманий дозвіл на експорт кукурудзи до Китаю, у 2016 році почалося виробництво рапсового масла. Інвестує компанія і в нові технології, модернізує виробництво. Одночасно компанія нарощує потужності в Україні – у лютому 2016 року було придбано завод в Кіровоградській області.

Наразі компанія входить у трійку найбільших аграрних холдингів країни, адже її земельний банк складає 390 тисяч гектар.

Активи компанії станом на 2020 рік: 12 офісів в Україні, агробізнес в 11 областях України, 7 олійноекстракційних заводів, більше 35 елеваторів та сучасний термінал в Одеській області.

#### №2: Агрохолдинг Нібулон

Власником холдингу є Олексій Вадатурський, виручка складає 1946,4 млн доларів, компанія займається торгівлею зерном, логістикою, суднобудуванням та судноремонтом, виробництвом та переробкою сільгосппродукції та тваринництвом.

Нібулон є одним із найбільших експортерів аграрної продукції.. Компанія обробляє приблизно 82 тисячі гектарів земель одразу у 12 областях. Спеціалізація Нібулона – пшениця 1-2 класів.

Нібулон постійно оновлює парк сільськогосподарської техніки, а також постійно нарощує експорт. Співробітництво ведеться із 64 країнами світу, а 2015 року зернові почали доставляти й до Китаю. Такий масштабний експорт можливий завдяки власному флоту, а також перевантажувальному терміналу. Додатково компанія надає послуги перевезення другим компаніям.

Згідно даних оприлюднених у червні 2020 року, компанія «НІБУЛОН» інвестувала 23 млн дол. США у будівництво нового перевантажувального терміналу в с. Мар'янське Апостолівського району Дніпропетровської області. Це вже 10-й такий об'єкт на каскаді Дніпра і перший у цьому регіоні. Термінал побудували протягом трьох місяців із дотриманням усіх заходів безпеки, коли

Україна перебувала в умовах карантину через пандемію коронавірусної інфекції.

#### №3: Миронівський хлібопродукт (МХП)

Володіє компанією Юрій Косяк, основна спеціалізація – переробка м'яса, рослинництво, птахівництво. Виручка компанії складає 1183,3 млн доларів.

Холдинг активно розвивається, плануючи нові проекти, які дозволяють збільшити експорт та оптимізувати витрати. Завдяки інвестиціям у розширення Миронівської птахофабрики та птахофабрики «Орел Лідер» значно збільшилося виробництво курячого м'яса. Експортні відносини компанія має у країнах СНД, Євросоюзу, Близького Сходу. Також є домовленість щодо поставок до Саудівської Аравії.

У 2018 році було завершено будівництво другої черги Вінницької птахофабрики, що дало змогу у 2018 році збільшити обсяги виробництва курятини до 617 943 тонн.

#### №4: UkrLandFarming

Власником компанії є Олег Бахматюк, спеціалізація – яєчна продукція та яйця, зернові культури. Виручка складає 937,5 млн доларів.

Холдинг зазнав втрат через анексію Криму та військовий конфлікт на Донбасі, адже там залишилися потужності підприємства. Також була втрачена частина земельного банку. Зокрема, в Криму залишилося 13 тисяч гектарів земель та дві птахофабрики. Але за розміром земельного банку UkrLandFarming все одно залишається лідером.

2015-го холдинг домовився про реструктуризацію боргу компанії Авангард. Виплата по єврооблігаціям була продовжена до 2018 року. Власник холдингу вклав кошти у будівництво елеваторів, побудову терміналу для перевалки зерна. Вартість останнього проекту оцінюється приблизно у 1 млрд доларів.

За даними прес-центру компанії від лютого 2020 року, сума податків і зборів, отриманих бюджетом України від Групи компаній «Укрлендфармінг» та «Авангард» за три роки, складає 7,722 млрд грн. Компанія забезпечує достойною роботою близько 27 тисяч українців та генерує близько 1% ВВП України.

№5: холдинг Астарта

Власниками компанії є Віктор Іванчук та Валерій Коротков, дохід компанії складає 347,5 млн доларів. Серед основних напрямків діяльності:

- Сільське-господарство: 240 тис. га в управлінні;
- Виробництво цукру в Україні;
- Тваринництво: виробник індустріального молока.. Загальне поголів'я складає 24 тис. голів;
- Переробка сої: загальна річна потужність з переробки складає 220 тис. тонн;
- Біоенергетика: потужність біогазовго комплексу складає 150 тис.м3 біогазу в день.

Холдинг експортує більшу частину власної продукції. За квотою на безмитний ввіз цукру до ЄС компанія подала 10 тисяч тонн продукції. Також було розпочато експорт кукурудзи та соєвого масла до Китаю. Компанія має у земельному банку 245 тисяч гектарів, що дозволяє вирощувати зернові культури.

У першому кварталі 2020 року консолідована виручка компанії склала 101 млн євро. 39% цієї суми забезпечив сегмент агровиробництва (за аналогічний період минулого року частка становила 52%) з доходом 39 млн євро, оскільки більшу частину врожаю було реалізовано у 2019 р.

Акції компанії розміщені на Варшавській фондовій біржі.

З 1993 року компанія постійно підтверджує статус надійного партнера та постачальника, який впроваджує кращі міжнародні практики в управлінні та

якості продукції, інвестує в інновації та сталий розвиток громад. За роки роботи АСТАРТА налагодила міцні партнерські зв'язки з підприємствами-лідерами переробної та кондитерської галузей. Значна частка продукції також експортується через міжнародних трейдерів та прямі контракти.

Агрофірми АСТАРТИ обробляють орні землі у 8 областях: Полтавській, Вінницькій, Житомирській, Тернопільській, Хмельницькій, Чернігівській, Харківській та Черкаській. Вирощують цукрові буряки, які переробляють на власних цукрових заводах, а також зернові та олійні культури. Постійне вдосконалення технологій та інвестиції в ІТ-розробки для управління агробізнесом допомагають компанії підвищувати ефективність виробництва, дбаючи про збереження природних та матеріальних ресурсів. Надається значна увага органічному землеробству, яке сьогодні у межах пілотного проекту впроваджується на Полтавщині.

З 2015 року компанія реалізує інвестиційну програму «Зерно АСТАРТИ», яка полягає у будівництві нових та розширенні наявних потужностей зі зберігання зерна. За цією програмою компанія створює у Полтавській, Хмельницькій та Вінницькій областях елеваторну мережу загальною потужністю понад 550 тис. тонн. У складі АСТАРТИ працюють два насінневі заводи, які забезпечують потреби господарств холдингу у високопродуктивному насінні пшениці та сої.

Потужності з виробництва цукру складаються з 6 цукрових заводів, 4 з яких розташовані у Полтавській області і 2 – у Вінницькій та Хмельницькій областях. Компанія активно модернізує цукрові заводи, реалізує довгострокову програму енергоефективності, спрямовану на скорочення витрат природного газу, вугілля, а також на оптимізацію використання інших ресурсів у процесі виробництва (свіжої води, вапнякового каменю тощо). Відтоді, як АСТАРТА почала займатися цукроварінням, у модернізацію та енергоефективність цукрових заводів інвестовано понад 170 млн доларів. Конкурентною перевагою



АСТАРТИ є значне забезпечення власною сировиною – цукровими буряками, які вирощують агрофірми холдингу. Побічні продукти виробництва цукру – меляса та жом – також користуються попитом. Зокрема, після будівництва на декількох заводах жомосушарних та жомогрануляційних відділень майже весь жом (гранульований) компанія стала постачати на зовнішні ринки. Сирий жом використовується частково для потреб тваринництва холдингу, частково – для переробки на Біоенергетичному комплексі АСТАРТИ в м. Глобине.

Заводи компанії сертифіковані за 32 міжнародними системами менеджменту: якості (ISO 9001), безпечності харчових продуктів (ISO 22000 та FSSC 22000), екологічного менеджменту (ISO 14001), менеджменту гігієни та безпеки праці (ISO 45001) та енергетичного менеджменту (ISO 50001). Підприємства також регулярно проходять соціально-екологічні аудити на вимогу споживачів для підтвердження відповідності міжнародним вимогам за системою SMETA 4 Pillar, Coca-cola Supplier Guiding Principles.

Сучасний інтегрований комплекс із переробки сої у м. Глобине (Полтавська область) введено в експлуатацію на початку 2014 року. Переробна потужність підприємства – 700 тонн сої на добу або 220 тис. тонн на рік. За рік завод виробляє близько 160 тис. тонн високопротеїнового шроту, 40 тис. тонн соєвої олії та 9 тис. тонн гранульованої оболонки. До складу Глобинського переробного заводу (ГПЗ) також входять потужності зі зберігання готової продукції та елеватор ємністю 42 тисячі тонн, а також необхідні інженерні, автомобільні та залізничні комунікації. Завод обладнаний потужними системами очищення води та повітря. Як і Глобинський цукровий завод, ГПЗ частково використовує у процесі виробництва екологічно чистий енергоносіє – біогаз, який постачається з Біоенергетичного комплексу АСТАРТИ. Переробка сої є експортно орієнтованим напрямом: понад 80% продукції Глобинського переробного заводу постачається до країн ЄС, Близького і Далекого Сходу.

Більшу частину сої для переробки вирощують агрофірми компанії, решту сировини компанія закуповує у партнерів.

АСТАРТА – один із найбільших промислових виробників молока в Україні, загальне стадо великої рогатої худоби на фермах компанії нараховує 24 тис. голів. Завдяки багаторічній селекційній роботі, інвестиціям в обладнання ферм та якісній кормозаготівлі, підвищуються кількісні та якісні показники молока і підтримується рентабельність виробництва. На сьогодні третина виробленого АСТАРТОЮ молока – екстра-класу. 2017 року АСТАРТА побудувала на Полтавщині потужний кормовий центр, який забезпечує приготування збалансованого раціону для 10 тис. голів ВРХ.

Біоенергетичний комплекс (м. Глобине, Полтавська область) введено в промислову експлуатацію у жовтні 2014 року. Комплекс, що є унікальним для країн СНД, виробляє біогаз у процесі ферментації відходів цукрового виробництва та пожнивних залишків. Його потужність досягає 150 тис. куб. м біогазу/день, що еквівалентно 75 тис. куб. м природного газу. Виробництво заміщає до 50% потреб Глобинського цукрового заводу в природному газі у період переробки буряку. Після закінчення сезону цукроваріння біогаз використовується для забезпечення технологічних потреб ще одного підприємства АСТАРТИ в м. Глобине – заводу з переробки сої. Можливості цього комплексу мають суттєві резерви для збільшення, зокрема виробництва теплової енергії.

Застосування біотехнологій дає змогу збільшити використання поновлюваної енергії у виробничому циклі. Це є дуже важливим для такої енергоємної галузі, як виробництво цукру, і реальною альтернативою імпортованому газу. Ефективне використання ресурсів також досягається шляхом подальшого застосування біоречовин як добрив для сільгоспугідь. Крім того, цей проект значно покращує екологічну ситуацію, адже знижує

техногенне навантаження на навколишнє середовище і в цілому має позитивний економічний і соціальний вплив для регіону.

До складу ТОВ фірма «Астарта-Київ» входять 16 філій [55]. Незважаючи на спільні умови функціонування показники ефективності їх діяльності у 2020 році досить сильно відрізняються (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники ефективності діяльності філій ТОВ фірма «Астарта Київ» у 2020 році

Філія	Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	Рівень рентабельності (збитковості), %
СТОВ Мусіївське	334140	18535	5,55
ТОВ Астарта Прихоролля	499737,0	-7591	-1,52
ТОВ АФ ім.Довженка	1708303	271204	15,88
ТОВ Житниця поділля	415923	88606	21,30
ТОВ Цукорагропром	4008361	175041	4,37
ТОВ Наркевицький ЦЗ	244465	-34038	-13,92
ТОВ Глобинський переробний завод	2369037	43769	1,85
ТОВ Новооржицький ЦЗ	276551	-15471	-5,59
ТОВ Зерно-Агротрейд	4032605	57043	1,41
СТОВ Ніка	150809	-38394	-25,46
ТОВ ІПК Полтавазернопродукт	594436	-135905	-22,86
ТОВ Волочиськ-Агро	1173103	58214	4,96
ТОВ Хмільницьке	944144	-21845	-2,31
ТОВ АФ Добробут	941248	-61179	-6,50
ТОВ фірма Астарта-Київ	285024	119206	41,82
ТОВ Астарта Сервіс	415114	22156	5,34

Аналізуючи отримані результати відмітимо, що сім філій у 2020 році мали збиткову діяльність. Окрім того, спочатку було законсервовано діяльність, а потім продано ТОВ Новоіванівський цукровий завод. Останні роки були нелегкими для виробників цукру, адже підприємства працювали практично на межі збитковості: в той час, коли світові ціни на цукор стабільно падали, ціни на супутні матеріали для виробництва цукру (газ, електроенергія, вапно, вартість сировини та модернізація підприємств) стабільно росли. Це призвело до скорочення посівних площ і виробництва цукру в цілому. На теперішній час діяльність аграрних підприємств має багато проблем, які пов'язані з технічним станом основних засобів, державною політикою у сфері підтримки їх діяльності, впливом пандемії. З метою оцінки економічного розвитку підприємств агрохолдингу у наступному питанні проведемо більш детальний аналіз ТОВ «Астарта прихоролля».

## 2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля»

ТОВ «Астарта Прихоролля» входить до складу агрохолдингу «Астарта»  
Виробничі потужності ТОВ «Астарта Прихоролля» розташовано в Полтавській області України. Юридична адреса підприємства: Полтавська область, Хорольський район, с. Староаврамівка, вул. Шевченка, буд. 21.

Діяльність підприємства зосереджена у сфері продовольства і сільського господарства. Компанія спеціалізується на вирощуванні цукрового буряка, зернових та олійних культур, молочному тваринництві.

Для оцінки господарської діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля» проведемо аналіз за основними показниками господарської діяльності (табл.2.2).

Таблиця 2.2

## Показники господарської діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення 2020 року (+;-), від		Темп змін 2020 року від, %	
				2018 року	2019 року	2018 року	2019 року
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Майно та капітал:							
1.1. Вартість капіталу, тис. грн.	700010,5	1068729,5	1183844,0	483833,5	115114,5	169,12	110,77
1.2. Основні засоби, тис. грн.	155667,5	222434,0	220532,5	64865,0	-1901,5	141,67	99,15
1.3. Оборотні фонди, тис. грн.	368705,5	453440,5	556374,5	187669,0	102934,0	150,90	122,70
1.4. Власний капітал, тис. грн.	520534,0	735845,5	830445,0	309911,0	94599,5	159,54	112,86
1.5. Зобов'язання, тис. грн.	179476,5	332884,0	353399,0	173922,5	20515,0	196,91	106,16
2. Фінансові показники.							
2.1. Виручка від реалізації продукції робіт, послуг (без ПДВ), тис. грн.	410288,0	520984,0	499737,0	89449,0	-21247,0	121,80	95,92
2.2. Собівартість реалізації продукції, тис. грн.	410933,0	488234,0	415145,0	4212,0	-73089,0	101,02	85,03
2.3. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	93230,0	72327,0	73617,0	-19613,0	1290,0	78,96	101,78

Продовження таблиці 2.2

А	1	2	3	4	5	6	7
2.4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	54329,0	18957,0	-7591,0	-61920,0	-26548,0	-13,97	-40,04
3. Трудові ресурси.							
3.1. Середня кількість працівників, осіб	572	520	457	-115	-63	79,90	87,88
3.2. Витрати на оплату праці, тис. грн.	72685	76950	78650	5965	1700	108,21	102,21
3.3. Середньомісячна заробітна плата, грн.	10589,31	12331,73	14341,72	3752,41	2009,99	135,44	116,30
3.4. Продуктивність праці, тис. грн.	717,29	1001,89	1093,52	376,23	91,62	152,45	109,15

Даючи оцінку показникам, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства відзначимо, що за період з 2018 року по 2020 рік вартість майна ТОВ «Астрта Прихоролля» зросла на 69,12%, при цьому у 2020 році, порівняно з 2019 роком вартість капіталу збільшилась на 10,77%, що у сумі становить 115114,5 тис. грн. Таке зростання вартості майна відбулося, як за рахунок значного збільшення вартості необоротних активів підприємства, зокрема вартість основних засобів ТОВ «Астарта Прихоролля» у 2020 році зросла у порівнянні з 2018 роком на 41,67%. Так і за рахунок збільшення вартості оборотних активів, вартість яких за цей період зросла на 50,9%. При цьому за останній рік середньорічна вартість оборотного капіталу збільшилась на 102934 тис. грн., або на 22,7%, а вартість основних засобів зменшилась на 1901,5 тис грн., або на 0,85%.

Аналізуючи майнове становище підприємства, необхідно також оцінити стан його основних засобів. Так станом на кінець 2020 року вартість зношеного обладнання становить 33,23%, в абсолютній сумі дорівнює 103443 тис. грн., що є позитивним моментом для здійснення основної діяльності.

Оцінюючи структуру капіталу ТОВ «Астарта Прихоролля» можна сказати, що вартість власного капіталу значно перевищувала вартість позикового капіталу, і становила у 2018 році – 74,36%, а у 2020 році – 70,15% від загальної вартості капіталу. Власного капіталу підприємства вистачає на повне фінансування оборотних активів, це забезпечує високу ліквідність майна ТОВ «Астарта Прихоролля».

Діяльності будь-якого підприємства, в першу чергу спрямована на отримання прибутку, тому проаналізуємо економічні показники діяльності підприємства. У 2020 році відбулося зменшення чистої виручки від реалізації продукції на 21247,0 тис. грн. (з 520984 тис. грн. до 499737 тис.грн.). В цей же

час спостерігається і зниження собівартості реалізованої продукції на 73089 тис. грн., або 14,97%.

При цьому відмітимо, що темпи зниження витрат вищі, ніж темпи зниження виручки від реалізації продукції. Витрати на 1 грн. доходів від реалізації продукції у 2020 р. становили 0,83 грн., що на 0,11 грн. менше ніж у минулому році, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності. Так, прибуток від операційної діяльності у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшився на 1290 тис. грн., або 1,78%, що також пов'язано зі значним збільшенням інших операційних доходів, та зменшенням інших операційних витрат. При цьому за весь проаналізований період прибуток від операційної діяльності зменшився на 21,04%, що у сумі становить 19613 тис. грн.

Аналізуючи дані таблиці можна сказати, що ефективність діяльності підприємства погіршувалась, так незважаючи на те, що протягом 2018-2019 років діяльність підприємства була прибутковою, сума чистого прибутку зменшилась з 54329 тис. грн. до 18957 тис. грн., а у 2020 році підприємство отримало збитків на суму 7591 тис. грн.

Даючи оцінку змінам у кадровому забезпеченні підприємства, необхідно зробити акцент на зменшенні чисельності працюючих за період з 2018 року по 2020 рік. Так, у 2020 році вона становила 457 осіб, що на 63 особи менше, ніж у попередньому році, та на 115 осіб менше ніж у 2018 році. Витрати на оплату праці працюючих, при цьому збільшилися у 2020 році, порівняно з 2019 роком на 2,21%, а порівняно з 2018 роком на 8,21%, що пов'язано з підвищенням заробітної плати працюючих.

Продуктивність праці працюючих у 2018 році зростала швидше ніж заробітна плата на 52,45% та 35,44% відповідно. Проте у 2020 році ця ситуація кардинально змінилася, так при підвищенні продуктивності праці на 9,15% заробітна плата підвищилась на 16,3%, це свідчить про те, що функція

мотивації заробітної плати до підвищення ефективності діяльності не виконується.

При оцінці економічної діяльності підприємства завжди приділяється увага фінансовим коефіцієнтам, розрахунок яких дозволяє зробити висновки відносно рівня платоспроможності та ліквідності господарської діяльності.

Кожне підприємство зацікавлене у високій ліквідності його майна, що передбачає можливість швидко оплатити свої фінансові зобов'язання. Ліквідність платіжних засобів визначається співвідношенням суми ліквідних засобів підприємства, що можуть бути використані для погашення його боргів, і суми зобов'язань.

Даючи оцінку складу і структури майна ТОВ «Астарта Прихоролля» за рівнем ліквідності можна зробити висновки, що значну питому вагу активів підприємства становлять важколіквідні активи, які включають основні засоби та довгострокові фінансові активи, а також та швидколіквідні активи. Наглядно структуру майна у 2020 році представлено на рисунку 2.1.

При цьому високоліквідні активи, як видно з діаграми, складають зовсім незначну частку майна ТОВ «Астарта Прихоролля», а саме 1,11%. Це пов'язано з тим, що станом на кінець 2020 року сума готівкових коштів на підприємстві складала 13418 тис. грн.



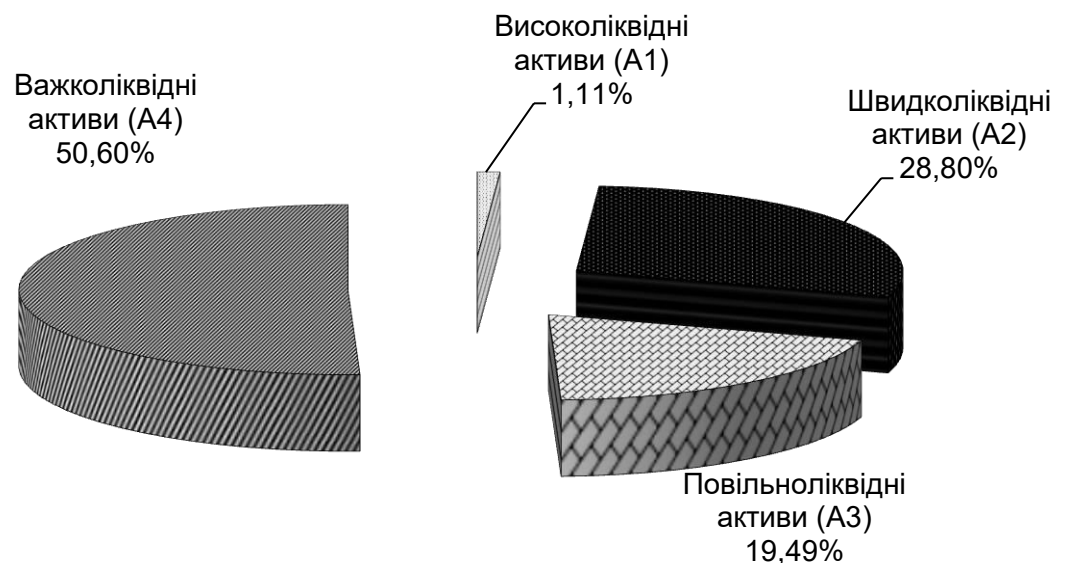


Рис. 2.1. Структура майна ТОВ «Астарта Прихоролля» за рівнем ліквідності у 2020 році

Для погашення термінових зобов'язань ТОВ «Астарта Прихоролля», цих високоліквідних активів недостатньо, відповідно підприємство може покрити лише незначну частину заборгованості. Така ж ситуація спостерігалася і на кінець 2019 року, тоді на рахунку підприємства було 3985 тис. грн., та у 2018 році ця сума складала 667 тис. грн.

На другому місці в загальній структурі майна у 2020 році – швидколіквідні активи 28,8%, що включають дебіторську заборгованість.

Найбільшу питому вагу в майні підприємства займають важколіквідні активи, а саме необоротні активи. За період з 2018 року по 2020 рік сума важколіквідних активів збільшилась з 525199 тис. грн. до 611546 тис. грн., при цьому частка цих активів зменшилась з 57,33% до 50,60%.

При цьому, в динаміці ситуація, що склалася на підприємстві (питом вага важко ліквідних активів зменшується) є позитивною. Це також свідчить про незначне покращення платіжної дисципліни на ТОВ «Астарта Прихоролля».

Оцінка ліквідності балансу передбачає порівняння майна, згрупованого за рівнем ліквідності, із зобов'язаннями підприємства, що згруповані за термінами

їх погашення. Тож згрупуємо зобов'язання ТОВ «Астарта Прихоролля» за термінами їх погашення.

Оцінка структури зобов'язань ТОВ «Астарта Прихоролля» за терміновістю сплати свідчить про те, що за останній 2020 рік найбільшу частку займали постійні пасиви, які становили 68,10%. Після постійних пасивів досить не значну частку займають довгострокові пасиви – 19,29%. Найменшу питому вагу мають найбільш термінові пасиви – 2,38%, які включають поточні зобов'язання, а короткострокові зобов'язання станом на кінець 2020 року складають 10,23%. Наглядно структуру пасивів за строками погашення в 2020 році представлено на діаграмі (рис. 2.2.)

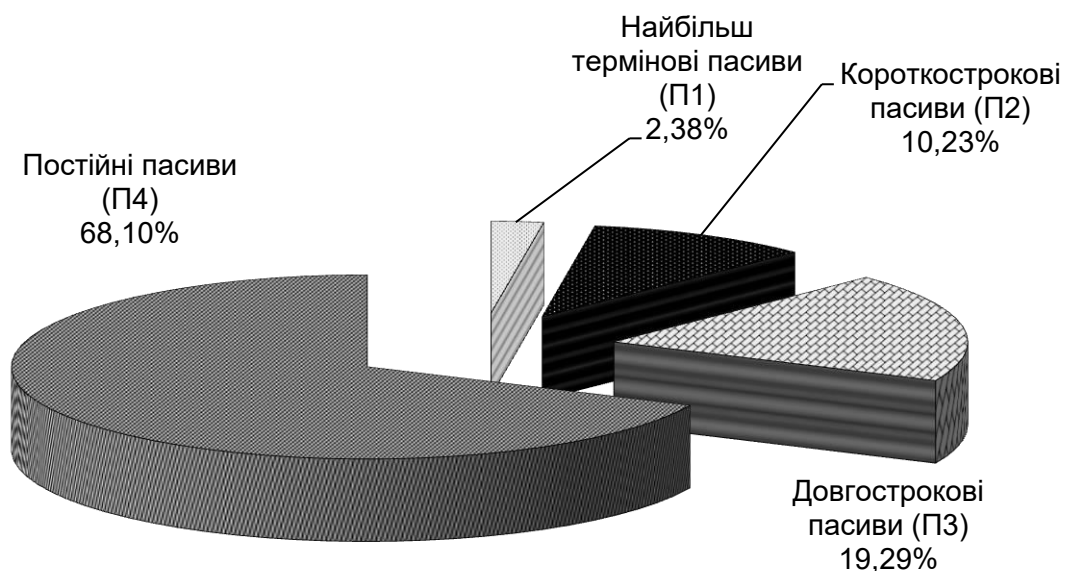


Рис. 2.2. Структура пасивів ТОВ «Астарта Прихоролля» за терміновістю погашення у 2020 році

Аналізуючи структуру капіталу у динаміці, відмітимо збільшення суми зобов'язань ТОВ «Астарта Прихоролля».

Для визначення ліквідності балансу підприємства порівнюються дані за окремими групами активу і пасиву балансу.

Абсолютно ліквідним баланс вважається якщо:

- найбільш ліквідні активи перевищують найбільш термінові пасиви або їх суми рівні;

– активи, що швидко реалізуються за своєю сумою дорівнюють короткостроковим пасивам або їх перевищують;

- активи, що реалізуються повільно дорівнюють довгостроковим пасивам або більші за них;

– активи, що важко реалізуються, менші ніж постійні пасиви.

Дано оцінку ліквідності ТОВ «Астарта Прихоролля» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ліквідності балансу ТОВ «Астарта Прихоролля» у 2018-2020 рр.

(станом на кінець року)

Групи активу	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Групи пасиву	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Надлишок (+) або нестача (-) платіжних засобів		
								2018 рік	2019 рік	2020 рік
A1	667	3985	13418	П1	58619	17387	28747	-57952	-13402	-15329
A2	158303	289500	348072	П2	69162	95049	123624	89141	194451	224448
A3	231881	222431	235582	П3	177225	248326	233130	54656	-25895	2452
A4	525199	705493	611546	П4	611044	860647	823117	-85845	-155154	-211571
Баланс	916050	1221409	1208618	Баланс	916050	1221409	1208618	-	-	-

Проаналізувавши отримані результати відмітимо, що ТОВ «Астарта Прихоролля» не має змоги погасити свої термінові зобов'язання наявними

грошовими коштами. Так на підприємстві не вистачає готівкових коштів для погашення негайних вимог кредиторів.

Вартість активів ТОВ «Астарта Прихоролля», що швидко реалізуються досить значна, і дозволила б перекрити довгострокові зобов'язання, утім вартість довгострокових зобов'язань підприємства також є досить значною.

Проведений аналіз ліквідності дозволяє зробити висновок про те, що баланс, в жодному році, не є абсолютно ліквідним. Про це свідчить невиконання наступних нерівностей:

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4 \quad (2.1)$$

Якщо, виконуються перші три нерівності, то можна зробити висновок, що поточні активи підприємства перевищують його зовнішні зобов'язання. Економічний інтерпретація останньої нерівності дозволяє зробити висновок про те, що у суб'єкта господарювання наявний власний оборотний капітал і це свідчить можливість утримання мінімальної фінансової стійкості. Проте, невиконання першої нерівності (нестача грошових коштів для покриття термінових зобов'язань) свідчить про те що баланс у жодному році не є абсолютно ліквідним.

Позитивним моментом є те, що нестача найбільш ліквідних активів для погашення найбільш строкових зобов'язань покривається за рахунок надлишку платіжних засобів повільноліквідних активів, що дозволяє підприємству залучати кошти.

Ліквідність підприємства пов'язана з його платоспроможністю. Платоспроможність характеризує здатність суб'єкта господарювання вчасно і повністю виконувати свої зобов'язання.

Результати розрахунків показників платоспроможності наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники платоспроможності ТОВ «Астарта Прихоролля» у 2018-2020 рр.  
(станом на кінець року)

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення (+;-) 2020 року від	
		2018	2019	2020	2018 року	2019 року
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	більше 0,2	0,005	0,035	0,088	0,083	0,052
2. Проміжний коефіцієнт покриття	0,8-1	1,240	2,604	2,347	1,108	-0,257
3. Загальний коефіцієнт покриття	більше 2	3,059	4,589	3,910	0,851	-0,679
4. Коефіцієнт загальної платоспроможності	-	3,003	3,386	3,135	0,132	-0,250
5. Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	-	0,812	0,393	0,447	-0,365	0,053
6. Коефіцієнт загальної мобільності	-	0,427	0,422	0,494	0,067	0,072

Інтерпретація кожного з показників цікавить окремих користувачів аналітичної інформації. Зокрема, постачальників підприємства найбільше цікавить коефіцієнт абсолютної ліквідності. Банки аналізують рівень проміжного коефіцієнта покриття. Акціонери підприємства приділяють увагу оцінці фінансового стану суб'єкта господарювання шляхом аналізу рівня загального коефіцієнта покриття.

Оцінка показників платоспроможності в динаміці дозволяє зробити висновок, про деяке покращення фінансового стану у 2020 році порівняно з 2018 роком, та частково з 2019 роком. В цілому, рівень платоспроможності

ТОВ «Астарта Прихоролля» є досить низьким. Рівень більшості фактичних показників є нижчим за рівень їх нормативних значень.

Так, результати розрахунків свідчать про низький рівень абсолютної ліквідності, не зважаючи на те, що кожного року його значення зростало. Проміжний коефіцієнт покриття за аналізований період збільшився, і в 2020 році його значення становило 2,347, при цьому фактичне значення в кожному році вище його нормативного рівня.

Фактичне значення загального коефіцієнту покриття протягом всього проаналізованого періоду перевищує нормативні значення, що свідчить про платоспроможність підприємства. Якщо в 2018 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадало 3,06 грн. оборотних активів, у 2019 – 4,59 грн., а у 2020 році знову знизилось до 3,91 грн.

Одним з напрямків економічної оцінки діяльності підприємства є аналіз його фінансової стійкості підприємства, що дозволяє оцінити забезпеченість потреб господарської діяльності фінансовими ресурсами. Аналіз фінансової стійкості проводиться з метою об'єктивної оцінки величини та структури майна підприємства та джерел його формування, що дозволяє зробити висновок про рівень його фінансової стабільності й незалежності.

Показники фінансової стійкості підприємства наведено у таблиці 2.5.

Отримані показники свідчать, що ТОВ «Астарта Прихоролля» у 2018-2020 роках має високий рівень фінансової незалежності, адже фінансує своє майно на 67% і 68% відповідно у 2018 та 2020 роках за рахунок власних коштів. Відповідно ТОВ «Астарта Прихоролля» має досить низький рівень коефіцієнта фінансового ризику.

Таблиця 2.5

Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «Астарта Прихоролля» на кінець 2018-2020 рр.

№ п/п	Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення (+;-) 2020 року від	
			2018	2019	2020	2018	2020
<b>1. Показники структури капіталу</b>							
1.1	Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,67	0,70	0,68	0,01	-0,02
1.2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$\leq 0,5$	0,33	0,30	0,32	-0,01	0,02
1.3	Коефіцієнт фінансування	$\geq 1$	2,00	2,39	2,14	0,13	-0,25
1.4	Коефіцієнт фінансового ризику	$\leq 1$	0,50	0,42	0,47	-0,03	0,05
1.5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	зменшення	0,22	0,22	0,22	0,00	0,00
1.6	Коефіцієнт структури залученого капіталу	збільшення	0,58	0,69	0,60	0,02	-0,08
<b>2. Показники стану оборотних активів</b>							
2.1	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	збільшення	0,43	0,47	0,54	0,11	0,07
2.2	Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів	$\geq 0,1$	0,67	0,78	0,74	0,07	-0,04
2.3	Коефіцієнт забезпеченості запасів	$\geq 0,5$	1,13	1,81	1,89	0,75	0,07
2.4	Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	збільшення	0,00	0,01	0,03	0,03	0,02
<b>3. Показники стану основного капіталу</b>							
3.1	Коефіцієнт реальної вартості майна	збільшення	0,34	0,29	0,29	-0,05	0,00
3.2	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	збільшення	0,23	0,19	0,17	-0,06	-0,02
3.3	Коефіцієнт накопичення амортизації	зменшення	0,08	0,21	0,34	0,26	0,12
3.4	Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	збільшення	0,74	0,73	0,98	0,23	0,25

Позитивно можна оцінити і те, що оборотні активи ТОВ «Астарта Прихоролля» формуються за рахунок власних коштів підприємства, на що вказує рівень коефіцієнтів стану оборотного капіталу.

Також, про фінансову стійкість ТОВ «Астарта Прихоролля» свідчать коефіцієнти стану основного капіталу, значення яких відповідають нормативним значенням, зокрема, не зважаючи на зниження фактичного значення коефіцієнта реальної вартості майна з 0,34 до 0,29, він знаходиться на досить високому рівні, коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів значно підвищився, що також свідчить про підвищення фінансової стійкості. При цьому, підвищення коефіцієнту накопичення амортизації, свідчить про погіршення стану основних засобів підприємства.

Аналіз показників ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «Астарта Прихоролля» за 2018-2020 рр. дозволяє зробити висновок, що в цілому ситуація, яка склалась на підприємстві є задовільною.

В цілому, за результатами проведеного аналізу, можна сказати що ТОВ «Астарта Прихоролля» у 2018-2020 роках працювало ефективно. Про це свідчить отримання чистої виручки від реалізації продукції, як основного фактора ефективної діяльності підприємства. Проте зміна фінансових результатів в динаміці вимагає поглибленого вивчення можливих причин зниження ефективності діяльності, а відтак на даному етапі необхідно коригувати стратегію діяльності підприємства.

2.3. Оцінка прибутковості діяльності як чинника економічного розвитку підприємства



Стійкий економічний розвиток підприємства залежить від інноваційної складової, фінансування якої повинно здійснюватися переважно за рахунок отриманого підприємством фінансового результату господарської діяльності. Тож, основним джерелом розвитку підприємства – є прибуток, що залишається на підприємстві, після покриття всіх витрат понесених на здійснення діяльності.

Адже, позитивний фінансовий результат господарювання виступає підґрунтям на основі якого спочатку відбувається кількісне зростання основних економічних показників, а при досягненні відповідного їх рівня та за наявності достатньої величини фінансового результату підприємство може забезпечити впровадження інноваційної складової у свою діяльність, яка стане потужним джерелом стійкого розвитку та підвищення результативності господарської діяльності підприємства. Показник фінансового результату відіграє провідну роль для успішної реалізації комплексної системи цілей, оскільки саме його величина є базисом для подальшого забезпечення та активізації взаємопов'язаних процесів росту та розвитку господарської діяльності підприємства. Адже спочатку відбувається інвестування суми фінансового результату підприємства у процеси кількісного зростання результативності господарської діяльності, а далі синергічний ефект фінансового результату, кількісного зростання та інноваційного процесу забезпечують стійкий розвиток діяльності промислового підприємства. Тобто, усі складові розглянутої системи знаходяться у взаємозв'язку, який виражається у взаємному позитивному впливі категорій між собою. Саме тому проаналізуємо динаміку змін і вплив факторів на прибутковість діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля»

Прибутковість підприємства вимірюється двома показниками – прибутком і рентабельністю.

Прибуток характеризує кінцевий результат діяльності підприємства. Одержання його є обов'язковою умовою розширення виробництва, забезпечення самоокупності та самофінансування. Лише при умові отримання

прибутку можливе постійне оновлення матеріально-технічної бази, придбання сучасних нематеріальних активів, регулярне поповнення оборотних коштів, тобто розширене відтворення виробництва.

Основні показники, які формують кінцевий результат діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля», є чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та собівартість реалізованої продукції (рис.2.3).

Так, протягом останніх трьох років чітка тенденція до змін фінансових результатів відсутня. Так, у 2019 році порівняно з 2018 роком сума виручки, що отримує підприємство, збільшилась на 89449,0 тис. грн., або 21,8% Закономірним при цьому є збільшення собівартості реалізованої продукції. Проте, у 2020 році виручка підприємства зменшилась на 4,08%, що в сумі становить 21247 тис. грн.

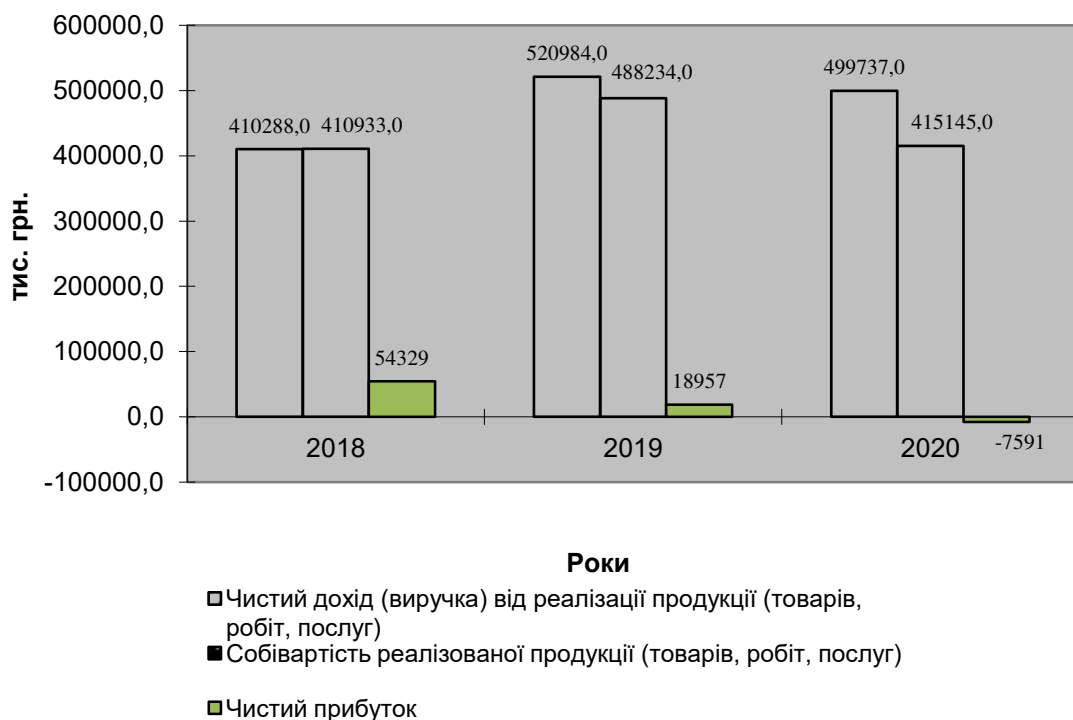


Рис 2.3. Динаміка змін фінансових результатів ТОВ «Астарта Прихоролля» 2018 - 2020рр.

При цьому, сума чистого прибутку, що отримує підприємство, у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшилась майже в три рази, а у 2020 році підприємство зазнало збитків у розмірі 7591 тис. грн.

На це, очевидно, вплинула певна група факторів. Взагалі розмір чистого прибутку залежить від:

- об'єктивних факторів (ціни та тарифи за ресурси і одержані послуги, податкова політика держави, кон'юнктура ринку);

- суб'єктивних факторів (обсяги діяльності, рівень витрат і доходів, стан та ефективність використання основних засобів і оборотних коштів).

Для того, щоб визначити, які ж саме фактори і в якій мірі вплинули на збільшення чистого прибутку, отриманого ТОВ «Астарта Прихоролля» у 2020 році, побудуємо факторні моделі.

Отже, на розмір чистого прибутку впливають обсяги та ефективність використання основних засобів.

Ця факторна модель буде мати наступний вигляд.

$$\text{ЧП} = \overline{\text{ОЗ}} \cdot \frac{B}{\text{ОЗ}} \cdot \frac{\text{ЧП}}{B} = \overline{\text{ОЗ}} \cdot \Phi_B \cdot P_B \quad (2.1)$$

де, ЧП – чистий прибуток, тис. грн.

$\overline{\text{ОЗ}}$  – середньорічна первісна вартість основних засобів, тис. грн.

B – виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. (без ПДВ і акцизу).

$\Phi_B$  – фондвіддача основних засобів, грн.

$P_B$  – рентабельність виручки, %.

Розрахунок впливу цих факторів оформимо у таблиці 2.6.

Отже, проаналізувавши дані таблиці, можна відмітити, що зміни середньорічної вартості основних засобів, фондвіддачі та рентабельності виручки по-різному вплинули на суму отриманого підприємством чистого прибутку.

Зокрема, збільшення середньорічної вартості основних засобів на 40456,0 тис. грн. призвело до збільшення чистого прибутку на 2908,33 тис. грн.

Погіршення ефективності використання основних засобів, в свою чергу, призвело до зменшення суми отриманого чистого прибутку. Так, внаслідок зниження рівня фондівдачі з 1,98 грн. до 1,64 грн. сума отриманого чистого прибутку зменшилась на 3681,44 тис. грн.

Таблиця 2.6

Вплив факторів наявності та ефективності використання основних засобів на зміну чистого прибутку ТОВ «Астарта Прихоролля»

Показник	2019 рік	2020 рік	Скоригований показник		Зміни (+;-)			
			1	2	всього	в тому числі за рахунок		
						$\overline{OЗ}$	$\Phi_B$	$P_B$
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	520984	499737	X	X	-21247,00	X	X	X
2. Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис. грн.	263699,5	304156	X	X	40456,00	X	X	X
3. Фондовіддача, грн.	1,98	1,64	X	X	-0,33	X	X	X
4. Рентабельність виручки, %	3,64	-1,52	X	X	-5,16	X	X	X
5. Чистий прибуток, тис. грн.	18957	-7591	21865,33	18183,89	-26548,00	2908,33	-3681,44	-25774,89

Зниження рівня рентабельності виручки на 5,16 п.п. негативно вплинуло на кінцеві фінансові результати діяльності підприємства, чистий прибуток зменшився на 25774,89 тис. грн.

Також на розмір отриманого чистого прибутку впливають обсяги та ефективність використання оборотних коштів. Розрахуємо вплив цих факторів, побудувавши наступну факторну модель.

$$\text{ЧП} = \overline{OK} \cdot \frac{B}{OK} \cdot \frac{\text{ЧП}}{B} = \overline{OK} \cdot K_{OB} \cdot P_B \quad (2.2)$$

де, ЧП – чистий прибуток, тис. грн.

$\overline{OK}$  – середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.

B - виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. (без ПДВ і акцизу).

$K_{OB}$  – коефіцієнт оборотності оборотних коштів, раз.

$P_B$  - рентабельність виручки, %.

Розрахунок впливу цих факторів оформимо у таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Вплив факторів наявності та ефективності використання оборотних коштів на зміну чистого прибутку ТОВ «Астарта Прихоролля»

Показник	2019 рік	2020 рік	Скорегований показник		Зміни (+;-)			
			1	2	всього	в тому числі за рахунок		
						$\overline{OK}$	$K_{OB}$	$P_B$
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації тис. грн.	520984	499737	X	X	-21247	X	X	X
2. Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	453441	556374,5	X	X	102934	X	X	X
3. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, раз	1,15	0,90	X	X	-0,25	X	X	X
4. Рентабельність виручки, %	3,64	-1,52	X	X	-5,16	X	X	X
5. Чистий прибуток, тис. грн.	18957	-7591	23260,4	18183,89	-26548,0	4303,36	-5076,48	-25774,89

Згідно з даними таблиці ефективність використання оборотних коштів погіршилась, кількість оборотів оборотних коштів зменшилась з 1,15 раз до 0,9 раз. Це негативно вплинуло на зміни суми отриманого чистого прибутку, так його сума зменшилась на 5076,48 тис. грн.

Збільшення вартості оборотних коштів на 102934 тис.грн призвело до збільшення чистого прибутку на 4303,36 тис. грн. В свою чергу, зменшення чистого прибутку на 25774,89 тис. грн. було викликане зниженням рівня рентабельності виручки на 5,16 п.п.

Однак прибуток – є абсолютним показником, він узагальнює фінансові результати діяльності підприємства за певний період часу, але не відображає ступінь ефективності господарювання, для цього використовують показники рентабельності. Зокрема, як можна побачити на рис. 2.4, отримавши досить значну суму чистих доходів у 2020 році підприємство є збитковим.

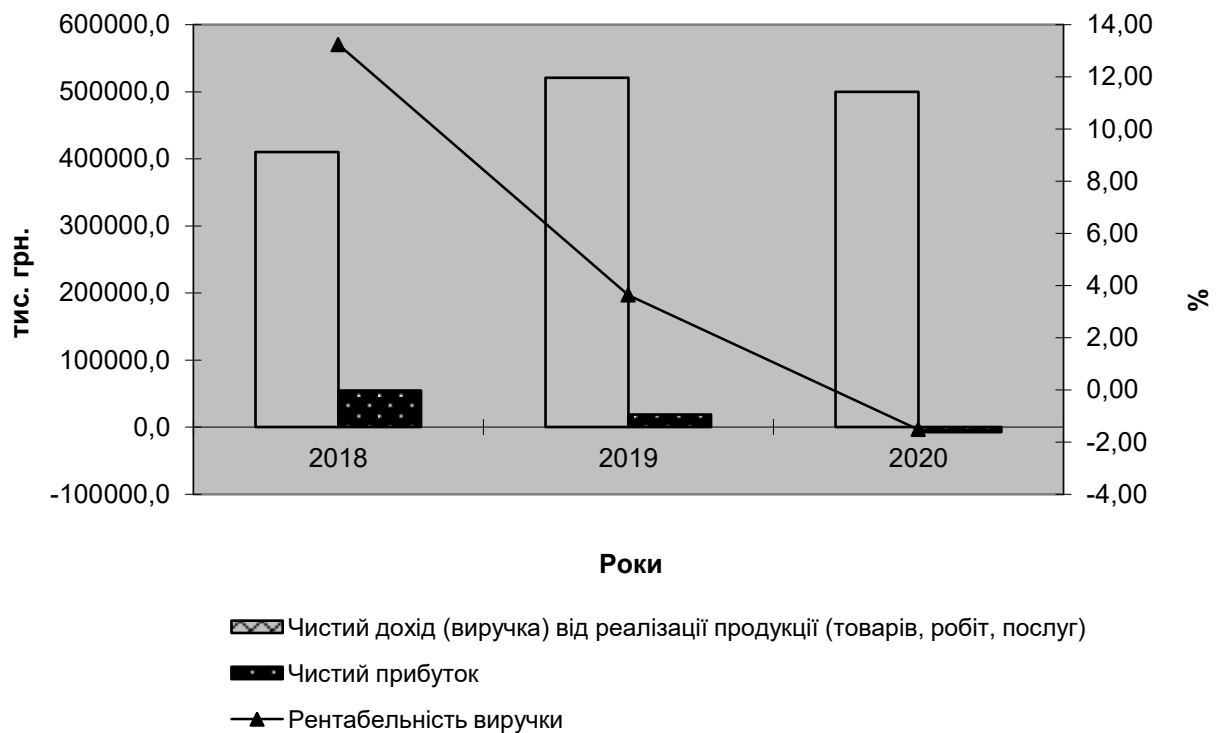


Рис. 2.4. Взаємозв'язок абсолютних і відносних показників ефективності діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля»

Рівень рентабельності є показником ефективності діяльності, і розраховується як відношення суми прибутку до будь-якого показника: виручки від реалізації продукції, витрат виробництва, середньої вартості основних засобів і оборотних активів, витрат на оплату праці та інших.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля» у 2018-2020 рр.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2020 року від	
				2018 року	2019 року
А	1	2	3	4	5
Чистий прибуток, тис. грн.	54329,0	18957,0	-7591,0	-61920,0	-26548,0
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	410288,0	520984,0	499737,0	89449,0	-21247,0
Середньорічна вартість капіталу, тис. грн.	700010,50	1068729,50	1183844,00	483833,5	115114,50
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	520534,00	735845,50	830445,00	309911,0	94599,50
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	155667,50	222434,00	220532,50	64865,0	-1901,50
Рентабельність (збитковість) продажу, %	13,24	3,64	-1,52	-14,76	-5,16
Рентабельність (збитковість) капіталу, %	7,76	1,77	-0,64	-8,40	-2,42
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	10,44	2,58	-0,91	-11,35	-3,49

Рентабельність (збитковість) основних засобів, %	34,90	8,52	-3,44	-38,34	-11,96
---	-------	------	-------	--------	--------

Отже, на основі проаналізованих даних (табл. 2.8) можна зробити наступні висновки. Зменшення рентабельності виручки з 13,24% до 3,64% у 2019 році порівняно з 2018 вказує на зниження фінансової ефективності діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля». Зниження рівня рентабельності виручки на 9,6 п.п. свідчить про зниження можливості підприємства зменшувати ціну реалізації товарів, оскільки, чим вищий рівень рентабельності реалізації, тим вищий рівень цінової конкурентоспроможності товарів. Вже у 2020 році це призвело до збиткової діяльності підприємства, збитковість реалізації продукції склала 1,52%.

За період, що аналізується, рентабельність капіталу знизилась з 7,76% до -0,64%. При цьому, якщо у 2019 році на 100 грн. капіталу припадало 1,76 грн. чистого прибутку, то у 2020 році цей показник становить 0,64 грн. чистого збитку.

Також, в 2020 році знизилась рентабельність власного капіталу на 3,49 п.п., це свідчить про те, що ТОВ «Астарта Прихоролля» менше ефективно використовує інвестовані власниками кошти.

На рівень і динаміку показників рентабельності впливає вся сукупність виробничо-господарських факторів: (рівень організації торгівлі і управління; структура капіталу і джерел його формування; ступінь використання наявних ресурсів; обсяг, якість та структура продукції; витрати обігу і собівартість реалізованої продукції; прибуток по видам діяльності та напрямкам використання).

Методологія факторного аналізу показників рентабельності передбачає розклад вихідних формул розрахунків показника за всіма якісними і



кількісними характеристиками інтенсифікації діяльності і підвищенні ефективності господарської діяльності.

Щоб дослідити, які показники впливають на ефективність капіталу підприємства, необхідно побудувати факторну модель. Взаємозв'язок між показниками віддачі капіталу і його оборотності виражається за допомогою формули Дюпона:

$$\frac{\overline{ЧП}}{\overline{K}} = \frac{B}{K} \cdot \frac{ЧП}{B} = P_K = K_{OB} \cdot P_B, \quad (2.3)$$

де  $P_K$  - рентабельність капіталу,

$P_B$  – рентабельність виручки від реалізації

$K_{OB}$  – коефіцієнт оборотності капіталу в разях,

ЧП - чистий прибуток, тис. грн.,

$\overline{K}$  – середньорічна вартість капіталу, тис. грн.

Для розрахунку факторного впливу на рентабельність капіталу використовуємо таблицю 2.9

Таблиця 2.9

Вплив факторів (ефективності використання капіталу та рентабельності виручки) на рентабельність капіталу ТОВ «Астарта Прихоролля» у 2019-2020 рр.

Показник	2019 рік	2020 рік	Скорегований показник	Відхилення		
				всього	Коб	Рв
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	520984	499737	X	-21247	X	X
Середньорічна вартість капіталу, тис. грн.	1068730	1183844	X	115115	X	X
Коефіцієнт оборотності капіталу, раз.	0,49	0,42	X	-0,07	X	X
Рентабельність виручки, %	3,64	-1,52	X	-5,16	X	X
Чистий прибуток, тис. грн.	18957	-7591	X	-26548,0	X	X
Рентабельність	1,77	-0,64	1,54	-2,42	-0,24	-2,18

капіталу, %						
-------------	--	--	--	--	--	--

За даними таблиці необхідно відзначити, що ефективність використання капіталу погіршилась. Так, рентабельність капіталу за 2020 рік знизилась на 2,42 п.п., проте сила впливу факторів була різною. Зокрема, зниження рентабельності реалізованої продукції призвело до зниження рентабельності капіталу на 2,18 п.п., а уповільнення оборотності капіталу призвело до зниження рентабельності на 0,24 п.п.

## Висновки до розділу 2

Основним завданням аграрного сектору України є забезпечення стійкого зростання виробництва сільськогосподарської продукції, що в кінцевому результаті є інструментом досягнення продовольчої безпеки країни. У сучасних умовах господарювання кожне сільськогосподарське підприємство намагається зайняти вигідну ринкову нішу, втримати свої позиції якомога довше та поступово стати лідером серед інших товаровиробників, використовуючи свої конкурентні переваги. Винятково важливе значення для утримання конкурентних переваг підприємством складає стратегічне планування своєї діяльності.

На сьогодні діяльність аграрних підприємств має багато проблем, які пов'язані з технічним станом основних засобів, державною політикою у сфері підтримки їх діяльності, впливом пандемії. З метою оцінки економічного розвитку підприємств агрохолдингу проведено детальний аналіз господарської діяльності ТОВ «Астарта прихоролля».

Виходячи з проведеного аналізу, можна відмітити, що позитивним зрушенням в діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля» є збільшення її обсягів,

про що свідчить збільшення виручки від реалізації продукції. В цей же час зважаючи на перевищення темпів зростання собівартості над темпами зростання чистого доходу від реалізації продукції рівень прибутковості діяльності знижувалась, а у 2020 році його діяльність є збитковою. Зменшення суми отриманого чистого прибутку свідчить про погіршення рівня організації фінансової діяльності, в результаті чого виникає необхідність у пошуку додаткових коштів на здійснення основної діяльності в повному обсязі.

Показники ліквідності та платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «Астарта Прихоролля» відповідають нормативним значенням.

Факторний аналіз проведений у другому розділі дозволив виявити чинники які позитивно впливали на зміну чистого прибутку та рівня рентабельності, а які негативно. Що дозволяє вносити відповідні корективи у стратегічні плани діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля»

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АСТАРТА-ПРИХОРОЛЛЯ» ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ

#### 3.1. Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства

На сьогоднішній день, коли підприємства мають можливість самостійно господарювати в умовах ринку, особливої ваги набуває здатність цих підприємств так спланувати свою діяльність, щоб отримувати прибуток, достатній для фінансування свого розвитку.

Для оцінки поточного становища українського АПК та моделювання механізмів економічного розвитку національних підприємств АПК, проаналізуємо на основі SWOT-аналізу сильні, слабкі сторони, а також можливості та загрози підприємств галузі та країни в цілому.

Сильні сторони:

- 1) вигідне географічне розташування, що дає змогу експортувати продукцію АПК як в західні країни, так і країни Сходу;
- 2) родючі чорноземи, які дають змогу розвивати рослинництво;
- 3) низька вартість робочої сили в селах, що дає переваги агробізнесу при плануванні прибутків.

Слабкі сторони:

- 1) відсутність ринку землі, що не лише відштовхує іноземних інвесторів, а й не дає можливості розвиватися вітчизняному малому та середньому агробізнесу;
- 2) своєрідні «ножиці цін», які формують значний розрив між сільськогосподарською та промисловою продукцією, значно знижуючи можливість розвитку малого та середнього агробізнесу, який орієнтований на внутрішній ринок;

- 3) низький розвиток тваринництва;
- 4) відсутність державної підтримки агрогалузі у вигляді доступних кредитів та дотацій;
- 5) відтік робочої сили із сіл внаслідок розриву в оплаті праці між селами та містами;
- 6) висока роль невеликої кількості агрохолдингів за низької ролі малого та середнього агробізнесу;
- 7) відсутність виробничих потужностей та інвестицій в галузь задля підвищення ступеню переробки агропродукції.

Можливості:

- 1) розвиток тваринництва;
- 2) розвиток рослинництва щодо рідкісних або маловідомих продуктів, зменшуючи роль зернових, тим самим зменшуючи ризики від цінових коливань на зернові на світовому ринку;
- 3) стимулювання переїзду молоді до сільської місцевості, надаючи дотації, кредити, та земельні наділи для ведення власного господарства для домашніх або бізнес-потреб;
- 4) стимулювання науковців до розробки стартапів в галузі АПК;
- 5) збільшення експорту товарів АПК на ринок Азії;
- 6) створення виробничих агрокластерів в окремих областях України;
- 7) стимулювання за допомогою податків ведення тепличного господарства;
- 8) стимулювання розвитку альтернативної енергетики, що базується на відходах сільського господарства (на кшталт «зелених» тарифів у випадку вітряної та сонячної енергетики).

Загрози:

- 1) відсутність реформ, що знизить конкурентоспроможність галузі в довгостроковій перспективі;

2) подальше погіршення екології через недотримання екологічних норм та стандартів вітчизняною промисловістю;

3) мала кількість агрохолдингів на національному ринку, що провокує його монополізацію, ціновий диктат, та внаслідок низької конкуренції деградації галузі;

4) різке зменшення обсягів прісної води з кожним роком, що провокує погіршення стану землі та зниження її родючості;

5) відсутність програм по опрісненню морської води задля збільшення обсягів ерегації;

6) низька додана вартість експорту товарів АПК в довгостроковій перспективі, що означатиме статус «сировинного придатку» країни як і у випадку нафтодобувних країн;

7) низький розвиток агрономічної освіти, що означає застій в галузі та зниження конкурентоздатності внаслідок застосування традиційних методів.

Виходячи із наведених пунктів SWOT-аналізу, можна зробити висновок про те, що сучасний ринок АПК України по своїй суті нагадує більше сільськогосподарський ринок, аніж агропромисловий ринок, адже промислової складової в ньому досить низька частка.

Таким чином, матриця SWOT представляє собою спосіб наочного відображення факторів формування стратегії підприємства, з метою аналізу сильних і слабких сторін діяльності підприємства, що у подальшому дозволяє коригувати визначені напрями стратегічного розвитку. Наочно оцінку сильних та слабких сторін діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз ТОВ «Астарта Прихоролля».

	Сильні сторони	Слабкі сторони
--	----------------	----------------

Внутрішнє середовище	1. ТОВ «Астарта Прихоролля», є філією великого агрохолдингу. 2. Якість продукції є досить високою. 3. Значний асортимент продукції 4. Гарна репутація у клієнтів	5. Витрати праці у тваринництві є досить високими. 6. Слабо розвинута виробнича інфраструктура тваринництва. 7. Великі прості обладнання 8. Сезонність діяльності (особливо у сфері рослинництва)
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	9. Зміна технологій реалізації продукції 10. Освоєння нових ринків 11. Підвищення кваліфікації кадрів 12. Збільшення обсягів експорту	13. Велика кількість конкурентів. 14. Несприятлива економічна ситуація в країні. 15. Світова пандемія 16. Зміна кліматичних умов.

Отже, за даними SWOT матриці інформацію наводять в розрізі чотирьох груп чинників, що дозволяє підвищити їх наочність. Під час визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, а також можливостей та загроз, до роботи не весь управлінський інструментарій.

В результаті побудови SWOT матриці можна обрати відповідну стратегію розвитку для ТОВ «Астарта Прихоролля». На даному етапі розвитку підприємства, перевагу варто надати стратегії деструктивного функціонування. Це пов'язано з тим, що ТОВ «Астарта Прихоролля» має невикористані можливості розвитку, зокрема: освоєння нових ринків збуту, збільшення обсягів експорту, зміна технологій реалізації продукції, підвищення кваліфікації кадрів.

Перевагами, які дозволяють ТОВ «Астарта Прихоролля» підвищити ефективність діяльності та скоригувати стратегію економічного розвитку є: підприємство, є філією великого агрохолдингу, що дозволяє диверсифікувати значну кількість ризиків; якість продукції є досить високою; значний асортимент продукції; гарна репутація у клієнтів. Підприємство функціонує на

ринку досить давно, і встигло завоювати стійкі та сильні позиції. Висока якість продукції та гнучка цінова політика дозволяє ТОВ «Астарта Прихоролля» підтримувати високий рівень економічного розвитку. Однією з найбільших загроз на сьогоднішній день, є залежність від кліматичних умов, що значно змінюються, та вжко прогнозуються. Світова пандемія чинить вплив на макроекономічну невизначеність та позначається на дестабілізації господарської діяльності, і на сьогодні невідомо, як це може вплинути на результати діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля» та агрохолдингу в цілому у довгостроковій перспективі. На сьогоднішній день ТОВ «Астарта Прихоролля» провадить свою діяльність у звичайному режимі, оскільки сільське господарство є тим сектором економіки, який зазнав порівняно меншого впливу пандемії. Зокрема працівники, що задіяні у посівній, більшість робіт проводять на свіжому повітрі. У 2019 році підприємство провело тендери та підписало контракти на постачання матеріалів і ресурсів для весняно-польових робіт до початку спалаху коронавірусу та успішно завершила посівну. У 2020 році ТОВ «Астарта Прихоролля» не зазнає впливу скорочення попиту, і прогнозні обсяги та ціни реалізації оформлені контрактами.

Потенційно існує ризик скорочення попиту, що призведе до волатильності цін на продовольчі товари. Волатильність цін на сільськогосподарські та продовольчі товари зберігається з моменту спалаху COVID-19. Залежно від новин про поширення вірусу та/чи обмежувальні заходи, ціни демонструють протилежну динаміку (зростання та зниження) практично кожного дня. Поточні цінові показники знаходяться у межах оцінок, визначених у бюджеті Компанії. Компанія не має активів, які безпосередньо наражалися б на ризик зменшення корисності. Компанія накопичила достатню ліквідність для проведення посівної кампанії і не очікує невиконання договірних зобов'язань за її платежами [54].



Отже, проведена оцінка рівня економічного розвитку ТОВ «Астарта Прихоролля» дозволяє стверджувати, що досліджуване підприємство має досить високий рівень економічного розвитку. Але, при цьому необхідно зосередити увагу на тих факторах, які на сьогоднішній день призводять до зменшення фінансових результатів діяльності та оцінити можливості використання наявних резервів розвитку.

Оцінка рівня економічного розвитку на базі аналізу SWOT матриці дозволяє зосередити увагу на найбільш важливих аспектах господарської діяльності суб'єкта господарювання, виключає дублювання даних, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку. Оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства дає можливість прийняття своєчасних управлінських рішень для подальшого розвитку та удосконалення стратегії підприємства. На основі проведеного аналізу можна оцінити можливі напрями стратегічного розвитку підприємства.

Отже, в подальшому розробка стратегії розвитку повинна бути спрямована на розробку низки заходів щодо підвищення рівня економічного розвитку ТОВ «Астарта Прихоролля», що дозволить своєчасно реагувати на зміни навколишнього середовища та отримувати високі фінансові результати діяльності.

### 3.2. Розробка стратегії економічного розвитку підприємства

Успішна діяльність будь-якого підприємства не може бути хаотичною, успіх діяльності забезпечується систематичним аналізом поточної ситуації та виваженим плануванням як тактичного, так і стратегічного характеру, обґрунтуванням вибору і розробкою стратегії економічного розвитку

підприємства. Стратегічне планування є однією з визначальних функцій управлінського процесу і полягає у визначенні цілей діяльності підприємства на перспективу та шляхів їх досягнення.

Перспективність аграрного ринку та його динамічний розвиток призвели до появи значної кількості конкурентів, напруженої конкурентної боротьби за частку ринку, за споживача. Застосовуються всі методи конкурування, і цінові, і нецінові. Суб'єктам господарювання, щоб протистояти такій конкуренції необхідно мати чітко сформовану стратегію розвитку.

Причиною зниження рівня економічного розвитку підприємств та утримання позицій лідерства може бути важкість змін наявної стратегії. Високий рівень економічного розвитку, підвищення обсягів діяльності та абсолютної суми отриманих прибутків у певний момент часу призводить до самозаспокоєності. В результаті чого, припиняється пошук і оцінка інформації, яка могла б змінити стратегію з урахуванням нових чинників, що впливають на успішність ведення бізнесу. Основними причинами зниження рівня економічного розвитку є відсутність своєчасної реакції на зміни у кон'юнктурі та ситуації в галузевому ринку. До основних причин зниження рівня економічного розвитку підприємств можна віднести зниження якості ресурсів що використовуються, зокрема, і кадрів; старіння технологій, як моральне, так і фізичне; помилкові цілі та завдання, що не відповідають основній місії діяльності підприємства; відсутність у підприємства швидкої реакції, що призводить до неможливості своєчасної адаптації до змін на ринку; послаблення внутрішньої конкуренції; зміни кон'юнктури ринку; зниження економічного потенціалу; а також відсутність чітко розробленої стратегії розвитку.

Будь-якому підприємству необхідно безперервно підтримувати високий рівень економічного розвитку, що дасть змогу, систематично оцінюючи ситуацію на ринку, що склалася, підвищувати ефективність господарської

діяльності, нарощувати економічний потенціал, що дозволить забезпечити постійне економічне зростання суб'єкта господарювання.

Задля цього, необхідно зосередити свою увагу на виборі основної стратегії розвитку підприємства, що дозволить найбільш повно оцінити та використати наявні можливості. Основою, в такому випадку повинна слугувати адаптація можливостей обраного підприємства до конкретної ситуації, що склалася на ринку, шляхом оцінки можливих базових стратегій економічного розвитку.

На базі розглянутих нормативних актів, думок окремих науковців, та за результатами досліджень проведених у попередніх питаннях, було розроблено імовірні стратегії розвитку подій у макро- та мікросередовищі ТОВ «Астарта Прихоролля»

Якщо, розглядати мікросередовище, то на діяльність ТОВ «Астарта Прихоролля» впливають наступні фактори: частка ринку наявність і чисельність інвесторів, якість та ціна продукції. На ці чинники підприємство може здійснювати значний вплив, не тільки прогнозуючи їх розміри, але і фактично змінювати їх шляхом: збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції. Підписання похідних фінансових інструментів (форвардних та ф'ючерних контрактів) дозволяє зафіксувати ціни на вигідному для підприємства рівні. В свою чергу міра впливу суб'єкта господарювання на макросередовище є незначною.

За результатами проведеного аналізу діяльності підприємства, для ТОВ «Астарта Прихоролля» необхідно прийняти до уваги відповідні стратегії економічного розвитку за умов песимістичного, оптимістичного та найвірогіднішого сценарію розвитку подій у макро- та мікро середовищі підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегії економічного розвитку ТОВ «Астарта Прихоролля» за різних сценаріїв в розвитку подій.

Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Найвірогідніший сценарій
Стратегія удосконалення продукції	Стратегія виходу в інші регіони	Стратегія охоплення нових сегментів ринку
Стратегія модифікації продукції	Стратегія цінового лідерства	Стратегія удосконалення продукції із врахуванням потреб ринку та продукції конкурентів
Стратегія виведення на ринок нової продукції	Стратегія розширення ринку за рахунок нових способів використання існуючої продукції	Стратегія стимулювання збуту

Найвірогіднішою є стратегія охоплення нових сегментів ринку шляхом впровадження нової технології збору пшениці. За оптимістичного розвитку подій цілком можливе цінове лідерство на основну продукцію – продукція рослинництва. Основним пріоритетом розвитку обрано розширення меж ринків збуту. Розширення меж ринків збуту дасть підприємству можливість залучити додаткових споживачів, відповідно в перспективі збільшити прибуток, що в свою чергу дозволить залучити інновацій для покращення технічних характеристик пропонованих послуг та покращити якість управління на підприємстві.

На основі сформульованих стратегій розвитку ТОВ «Астарта Прихоролля» пропонуємо розробити окремі бізнес-напрямки.

З метою вдалого планування подальшої діяльності необхідно ефективно розподілити наявні у підприємства ресурси за різними напрямками у відповідності до цілей господарської діяльності. Але, необхідно враховувати, що завдання, для досягнення яких розподіляються ресурси, повинні бути рівнозначними щодо масштабів впливу на підвищення рівня економічного розвитку та можливості підвищення ефективності функціонування у довготерміновій перспективі.

Таким чином, розроблена економічна стратегія ТОВ «Астарта Прихоролля» має враховувати наявні ресурси, як матеріальні, так і трудові, та економічні можливості здійснення такої діяльності

При опрацюванні моделі стратегічної поведінки ТОВ «Астарта Прихоролля» як економічної системи слід дотримуватися таких методологічних прийомів:

1) необхідне дослідження умов конкурентних переваг, що формуються так званими “детермінантами національного ромбу” всередині держави та за її межами;

2) провадити дослідження ринків потенційних товарів та послуг у відповідності з місією фірми, та обирати такі стратегічні зони господарювання, які здатні у довготерміновій перспективі забезпечити зовнішню гнучкість підприємства, тобто можливість її переорієнтації на функціонування у найбільш сприятливих з економічної, політичної, правової, соціально-культурної, науково-технічної та екологічної точок зору зонах;

3) слід формувати такий асортимент продукції підприємства, що найбільше задовольняє актуальні потреби потенційних споживачів та забезпечує на цій основі систематичне отримання підприємством прибутку, який дозволить реалізувати програми розширеного відтворення;

4) слід розподіляти ресурси, що є у розпорядженні підприємства та залучені ним додаткові ресурси між різними напрямками діяльності так, щоб

забезпечити максимальну продуктивність (рентабельність) використання зазначених ресурсів;

5) необхідна взаємодія з ринками чинників виробництва, цінних паперів тощо, що забезпечить економічно ефективне підтримання стратегічного потенціалу підприємства на рівні, достатньому для володіння конкурентними перевагами на будь-яких етапах;

6) слід зосередити увагу на формуванні ефективної цінової політики, яка забезпечить у довготерміновій перспективі стійкий стан підприємства як на традиційних, так і на освоєваних сегментах ринку;

7) надзвичайно важливо створити систему раннього виявлення кризових ситуацій (тенденцій) з метою своєчасного коригування стратегії економічного розвитку.

Враховання вище зазначених моментів визначає орієнтацію обраної економічної стратегії ТОВ «Астарта Прихоролля» на підтримання конкурентних переваг, забезпечення економічного розвитку в умовах швидко змінюваного зовнішнього оточення.

### 3.3. Оцінка можливостей окремих напрямів стратегічного розвитку ТОВ «Астарта-Прихоролля»

З метою підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля» та розробки стратегії розвитку необхідно визначити основні напрямки економічного розвитку підприємства та оцінити можливості їх реалізації.

Напрямки, за якими здійснюються заходи, для забезпечення високого рівня економічного розвитку ТОВ «Астарта Прихоролля»:

1. Удосконалення маркетингової діяльності. Так, на відділ маркетингу покладено наступні завдання:

- комплексне дослідження ринку і визначення на основі його результатів довгострокових, середньострокових і короткострокових прогнозів;
- забезпечення стабільних обсягів реалізації продукції;
- ринкова орієнтація діяльності – фінансуватися, в першу чергу, повинні ті напрями діяльності, які є прибутковими;
- забезпечення ефективної цінової та збутової політики;
- реалізація заходів щодо формування стабільного попиту і стимулювання збуту продукції;
- забезпечення потреб підприємства у сировинних і матеріально-технічних ресурсах;
- контроль за своєчасністю відвантаження продукції і поставок ресурсів.

Все це дозволяє підприємству освоювати нові позиції на ринку та збільшувати обсяги реалізованої продукції на внутрішньому ринку.

2. Вдосконалення системи управління персоналом. На ТОВ «Астарта Прихоролля» спостерігається значна плинність кадрів, це стосується особливо молодих працівників, що пов'язано з їх прагнення більшої заробітної плати. Тому на підприємстві, всіляко намагаються забезпечити систему мотивації працівників, шляхом надання премій та збільшення заробітної плати. Традиційно щороку компанія реалізує програми підвищення кваліфікації технологів та інженерів, агрономів, інженерів та механізаторів із залученням провідних експертів. Працівники виробничих професій відвідують зовнішні спеціалізовані курси, зокрема за стандартами якості, охорони праці та техніки безпеки на виробничих підприємствах. Керівники і фахівці компанії обов'язково підвищують кваліфікацію у зовнішніх семінарах і тренінгах за професіями, беруть участь у спеціалізованих конференціях, форумах, виставках. Щороку співробітники беруть участь в Оцінці досягнень і розвитку

персоналу. Співробітники отримують оцінку власної ефективності і компетенціями. Система оцінки діє з 2010 року і розвивається відповідно до вимог бізнесу – переглядається актуальність компетенцій, додаються сучасні методики та інструменти оцінювання. За результатами щорічної оцінки для працівників формуються Плани професійного розвитку, в яких особлива увага приділяється навчальним заходам, що допомагають співробітнику підвищувати рівень компетенцій [54].

3. Зниження собівартості продукції тваринництва і рослинництва. Оптимальним варіантом є відсутність посередників і налагодження прямих контактів безпосередньо з виробниками.

4. Вдосконалення організаційної структури. Поліпшити механізм координації робіт і функцій між відділами підприємства, що особливо актуально в зв'язку з переїздом частини керівництва до офісу у м.Полтава.

5. Вдосконалення виробничої системи.

6. Підвищення якості продукції та надання послуг.

7. Встановлення пріоритетів екологічної політики, що включє забезпечення високої якості та безпечності продукції, задоволення вимог споживачів, екологічної та промислової безпеки, охорону праці і здоров'я людини, охорону навколишнього середовища, енергоефективність та енергозбереження у виробництві, соціальну відповідальність, зміцнення іміджу ТОВ «Астарта Прихоролля» як лідера і надійного партнера на ринку.

Екологічні програми, що діють на підприємстві, дозволяють підвищити імідж підприємства та його конкурентоспроможність [54]:

- програма заміни азбестовмісних матеріалів на 2016-2020 роки, спрямована на мінімізацію ризиків, пов'язаних з азбестовмісними матеріалами та їхньою заміною на більш безпечні



- програма поводження з небезпечними речовинами, що негативно впливають на атмосферу та ґрунти, контролює використання та методи поводження з даними речовинами
- програма зменшення відходів, розроблена для правильного планування поводження з відходами, утилізації, переробки та їхнього повторного використання
- програма заміни фреону згідно Монреальського протоколу, направлена на повну зміну фреону R22, що руйнує озоновий шар атмосфери
- програма впровадження найкращих доступних технологій, що має на меті зменшення використання природних ресурсів через впровадження ряду заходів з модернізації підприємства.

#### 8. Виявлення та оцінка ризиків [54]

Неможливість ритмічних поставок продукції в повному обсязі – несе негативний вплив на відносини з клієнтами та порушує нормальне функціонування бізнес-процесів. Щоб уникнути впливу цього ризику на підприємстві впроваджується програма інвестицій в транспортну інфраструктуру та послуги.

Екстремальні погодні умови можуть мати негативний вплив на врожай, і як наслідок, ефективність виробництва. Щоб уникнути ризику необхідно залучати професійний менеджмент та використання сучасних технологій виробництва, використовувати водозберігаючих технології в рослинництві, використовувати сорти та гібридів рослин, що стійкі до засухи.

Девальвація гривні та коливання курсів валют має негативний вплив на діяльність. Щоб уникнути ризику необхідно синхронізувати експортні продажі з закупівлями валютнозалежних товарів, фіксувати закупівельні ціни в національній валюті.

Невиконання фінансових зобов'язань контрагентами може мати негативний вплив на фінансовий стан компанії та її конкурентоспроможність.

Тому ТОВ «Астарта Прихоролля» повинна впроваджувати внутрішні ризик-політики та системи оцінки ризику контрагентів, проводити аналіз та перевірки контрагентів на стадії заключення договорів за внутрішніми процедурами.

Нездатність компанії виконувати свої фінансові зобов'язання своєчасно та в повному обсязі. Щоб уникнути ризику ТОВ «Астарта Прихоролля» повинно впроваджувати таку стратегічну модель, що передбачає стратегічну та поточну оцінку фінансового стану компанії (дворічна, щорічна, щомісячна, щотижнева) та оперативне реагування на коливання від прогностичних показників.

Колівання процентних ставок ускладнює керування фінансовими потоками та створює перешкоди у керуванні бізнесом та запланованими, особливо в умовах зовнішньої невизначеності. Щоб уникнути ризику ТОВ «Астарта Прихоролля» повинно залучати довгострокове фінансування під фіксовані кредитні ставки.

Колівання (волатильність) світових цін. Колівання світових цін на продукцію підприємства впливають на операційні результати та перспективи компанії. Щоб уникнути ризику ТОВ «Астарта Прихоролля» повинна формувати збалансований портфель покупців продукції, орієнтуючись на зовнішні та внутрішні ринки з можливістю оперативної переорієнтації на більш прибуткові ринки збуту.

Колівання цін на газ, пальне, енергетику та сировину. Зміни цін на сировину впливають на розподіл витрат та операційні результати та можуть впливати на зниження обсягів продукції. Щоб уникнути ризику ТОВ «Астарта Прихоролля» повинна формувати стратегічну та багаторічну співпрацю з постачальниками, та збалансований портфель постачальників, фіксувати вартість закупок в національній валюті, впроваджувати програми енергозбереження та бережливого виробництва.

Дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо в сільській місцевості, низька привабливість професії передбачає ризик в довгостроковій перспективі. Щоб

уникнути ризику ТОВ «Астарта Прихоролля» повинно впроваджувати соціальні програми та системи мотивації і винагород працівників.

#### 9. Оцінка перспективи розвитку.

При плануванні діяльності розвитку ТОВ «Астарта Прихоролля» повинні враховуватися економічні, екологічні та соціальні ризики для стабільного і сталого розвитку.

Використовуючи елементи стратегічного планування, керівництво підприємства завжди, повинно враховувати свої фінансові можливості у виконанні намічених цілей. Тому, для ТОВ «Астарта Прихоролля», спрогнозуємо можливі зміни одного з основних фінансових показників діяльності, а саме виручки від реалізації продукції.

Для одержання прогнозу основних показників діяльності ТОВ у 2021 році будуть використані методи екстраполяції, які полягають в передачі закономірностей розвитку об'єкту в минулому на його майбутнє. Проведено аналітичне вирівнювання динамічного ряду суми виручки від реалізації продукції за період з 2015 до 2020 року. Динамічний ряд побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «Астарта Прихоролля».

Таблиця 3.3. Показники виручки від реалізації продукції ТОВ «Астарта Прихоролля» за 2015-2020 рр.

(тис.грн.)

Роки	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Виручка від реалізації продукції	479365,0	485288,0	433463,0	410288,0	520984,0	499737,0

За допомогою кореляційного поля підбираємо форму аналітичного вираження зв'язку.

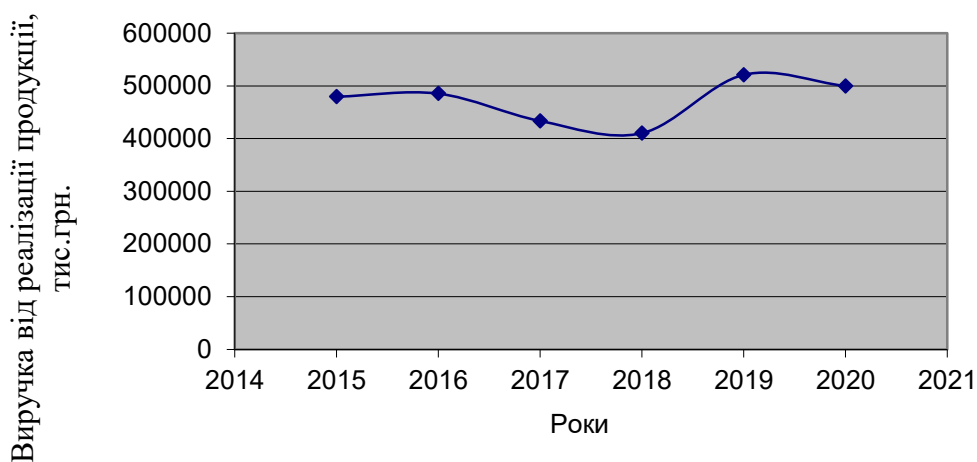


Рис. 3.1. Кореляційне поле

Візуально робимо висновок, що коливання точок відбувається навколо прямої лінії, тому тенденцію апроксимуємо прямою

$$\hat{Y}_t = a_0 + a_1 \cdot t \quad (3.1)$$

Обчислюємо параметри рівняння тренду (табл. 3.4.),

де  $t$  – порядкові ранги часу,  $Y$  – рівні ряду

Таблиця 3.4. Розрахункова таблиця для визначення параметрів рівняння тренду

Рік	$t$	$Y_i$	$t^2$	$Yt$	$\hat{y}_t$	$(Y_i - \hat{y}_t)^2$	$( Y_i - \hat{y}_t  * 100) : Y_i$
2015	1	479365	1	479365	458251,33	445786920,11	4,40
2016	2	485288	4	970576	463559,13	472143646,62	4,48
2017	3	433463	9	1300389	468866,93	1253438495,47	8,17
2018	4	410288	16	1641152	474174,73	4081514696,00	15,57
2019	5	520984	25	2604920	479482,53	1722371735,48	7,97
2020	6	499737	36	2998422	484790,33	223402844,44	2,99
Разом	21	2829125	91	9994824	2829125	8198658338,1	43,58
Середнє	3,5	471520,83	15,17	1665804,0	-	-	-

Параметри трендового рівняння розраховуємо за методом Гауса. Система нормальних рівнянь для випадку лінійного тренду має вигляд:

$$\begin{cases} \sum y = na_0 + a_1 \sum t \\ \sum yt = a_0 \sum t + a_1 \sum t^2 \end{cases} \quad (3.2)$$

Розв'язавши систему рівнянь отримуємо значення параметрів:  
 параметр  $a_0 = 452943,53$  – це сума отриманої виручки у 2014 році;  
 параметр  $a_1 = 5307,8$ . Це свідчить, що в середньому щороку сума виручки від реалізації в середньому зростала на 5307,8 тис. грн.

Отже рівняння прямої матиме наступний вигляд  $\widehat{Y}_t = 452943,53 + 5307,8t$

Для проведення перевірки тісноти зв'язку розраховано лінійний коефіцієнт кореляції

$$r = \frac{\overline{ty} - \bar{t} \cdot \bar{y}}{\sigma_t \cdot \sigma_y} \quad (3.3)$$

$$r = 0,24$$

Значення коефіцієнта кореляції свідчить про помірний зв'язок між сумою виручки від реалізації продукції та «часом», тобто комплексом причин, що стійко впливають на прогнозований показник і обумовлюють тенденцію до його зростання.

За умови, що комплекс причин, який формує тенденцію, ближчим часом не зміниться, можна продовжити тенденцію за межі динамічного ряду (екстраполювати тренд).

Очікувана сума виручки від реалізації продукції ТОВ «Астарта Прихоролля» у 2021 році становитиме:

$$\widehat{Y}_{2020} = 452943,53 + 5307,8 \cdot 7 = 490098,13 \text{ тис. грн.}$$

Для одержання інтервального прогнозу розраховано середньоквадратичну помилку моделі:

$$S_e = \pm \sqrt{\frac{\sum (y_i - y_t)^2}{n - m}} \cdot \sqrt{\frac{n + 1}{n} + \frac{3(n + 2v - 1)^2}{n(n^2 - 1)}} \quad (3.4)$$

$$S_e = \pm 61854,996 \text{ тис. грн.}$$

Гранична помилка прогнозу при  $\alpha \approx 0,05$

$$\Delta = \pm t S_e$$

$$\Delta = \pm 2\,61854,996$$

$$\Delta = \pm 123709,992 \text{ тис. грн.}$$

Отже, довірчі межі прогнозного рівня суми виручки від реалізації продукції  $490098,13 \pm 123709,992$ .

Таким чином, у 2021 році з імовірністю помилки не більше 5%, сума виручки від реалізації продукції прогнозується від 366388,14 тис. грн. до 613808,12 тис. грн.

Для оцінки надійності прогнозу розраховано відносну помилку апроксимації

$$\bar{\varepsilon} = \frac{1}{n} \sum \frac{|y_i - y_t|}{y_i} \cdot 100 \quad (3.5)$$

$$\bar{\varepsilon} = 7,26$$

Так як відносна помилка апроксимації не перевищує 15%, то апроксимація вважається досить якісною, а прогноз надійним.

На нашу думку застосування методу аналітичного вирівнювання для прогнозування обсягу виручки від реалізації продукції ТОВ «Астарта Прихоролля» є доцільним, так як сам процес функціонування підприємства є стабільним, й навіть в умовах пандемії підприємство продовжує нарощувати обсяги діяльності.

### Висновки до розділу 3

На сьогодні, коли підприємства мають можливість самостійно господарювати в умовах ринку, особливої ваги набуває здатність цих підприємств так спланувати свою діяльність, щоб фінансові результати діяльності підприємства були достатніми для фінансування свого розвитку.

Оцінка сильних і слабких сторін ТОВ «Астарта Прихоролля» з допомогою SWOT-аналізу дає можливість розробити заходи щодо підвищення рівня економічного розвитку та визначення основних орієнтирів його діяльності. На даному етапі розвитку ТОВ «Астарта Прихоролля» має невикористані можливості, зокрема: освоєння нових ринків збуту, збільшення обсягів експорту, зміна технологій реалізації продукції, підвищення кваліфікації кадрів.

Перевагами, які дозволяють ТОВ «Астарта Прихоролля» підвищити ефективність діяльності та скоригувати стратегію економічного розвитку є наступні: підприємство, є філією великого агрохолдингу, що дозволяє диверсифікувати значну кількість ризиків; якість продукції є досить високою; значний асортимент продукції; гарна репутація у клієнтів.

Однією з найбільших загроз на сьогоднішній день, є залежність від кліматичних умов, що значно змінюються, та вжко прогнозуються. Світова пандемія чинить вплив на макроекономічну невизначеність та позначається на дестабілізації господарської діяльності, і на сьогодні невідомо, як це може вплинути на результати діяльності ТОВ «Астарта Прихоролля» та агрохолдингу в цілому у довгостроковій перспективі.

За результатами проведеного аналізу діяльності підприємства, для ТОВ «Астарта Прихоролля» визначено відповідні стратегії економічного розвитку які можуть бути використані за умов песимістичного, оптимістичного та найвірогіднішого сценарію розвитку подій у макро- та мікро середовищі підприємства.

При цьому, в результаті проведеного аналітичного вирівнювання, визначено плановий обсяг надходжень коштів на підприємство від реалізації продукції (за умов песимістичного, оптимістичного та найвірогіднішого сценарію розвитку подій), що дозволить підприємству реалізовувати намічені напрями стратегії економічного розвитку.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. З огляду на ускладнені умови вітчизняного середовища функціонування розвиток підприємства виступає необхідною умовою забезпечення життєздатності кожного суб'єкта господарювання. Актуалізація у науковій літературі підходів до визначення цієї категорії, а також характеристики її зв'язку з іншими економічними категоріями пов'язана з тим, що розвиток



підприємства в умовах ринкової економіки є важливою умовою забезпечення його конкурентоспроможності як на національному, так і міжнародному рівнях. Філософські науки трактують розвиток, як специфічний процес зміни, результатом якого є виникнення якісно нового, поступальний процес сходження від нижчого до вищого, від простого до складного. Проте, теорія та практика економічних відносин показує, що не завжди рух від простого до складного є розвитком. Більшість науковців розглядають процес розвитку як особливу форму руху, що характеризується зміною кількості, структури та якості. При цьому під кількісними змінами розуміють збільшення чи зменшення складових частин цілого шляхом зміни їх числових значень. Структурні зміни – це зміни взаємовідношення складових частин, які не обов'язково супроводжуються збільшенням або зменшенням їх кількості. Якісні зміни означають зміни закономірності кількісних та структурних змін, що мали місце раніше.

2. Проведене дослідження дозволило сформулювати дефініцію стратегії розвитку, як стратегії підприємства, спрямованої на досягнення цілей розвитку, на відміну від цілей виживання, і заснованої на засадах інтенсивного розвитку при наявності у даного підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу. Відсутність чітко визначеного місця стратегії розвитку підприємства у системі класифікації стратегій дозволило встановити, що стратегія підприємства може бути стратегією розвитку при наявності в неї визначених ознак. За результатами дослідження проаналізовано існуючі підходи до розробки стратегії розвитку організацій та виявлено, що більшість підходів є актуальними для великих та середніх підприємств та потребують проведення комплексних та деталізованих досліджень, значних людських та інформаційних ресурсів.

3. У рамках роботи визначено, що стратегія розвитку підприємств являє собою встановлений та переглядуваний набір цілей розвитку та способів їх

досягнення для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості при дотриманні оптимального балансу інтересів усіх зацікавлених сторін.

4. У роботі запропоновано алгоритм розробки стратегії розвитку та визначені основні інструменти. Так, за рахунок розробки стратегії розвитку, менеджмент підприємства зможе формувати найбільш раціональні управлінські рішення з питань розвитку підприємства та посилити його конкурентні позиції на ринку.

5. На сьогодні діяльність аграрних підприємств має багато проблем, які пов'язані з технічним станом основних засобів, державною політикою у сфері підтримки їх діяльності, впливом пандемії. З метою оцінки економічного розвитку підприємств агрохолдингу проведено детальний аналіз господарської діяльності ТОВ «Астарта прихоролля».

6. У результаті аналізу діяльності підприємства, ми прийшли до висновку, що ТОВ «Астарта Прихоролля» має досить високий рівень економічного розвитку.

7. Проведений SWOT-аналіз розкрив слабкі та сильні сторони обраного підприємства, а також можливості та загрози, що існують для нього з боку зовнішнього середовища. За даними зробили висновок, що ТОВ «Астарта Прихоролля» має значну кількість сильних сторін: підприємство, є філією великого агрохолдингу, що дозволяє диверсифікувати значну кількість ризиків; якість продукції є досить високою; значний асортимент продукції; гарна репутація у клієнтів. За рахунок сильних сторін можна втілити в життя можливості та оминати загрози, окрім того можливості дають змогу боротися зі слабкими сторонами, зменшуючи їх негативний вплив. До слабких сторін віднесено: високі витрати праці у тваринництві, слабо розвинута виробнича інфраструктура тваринництва, великі прості обладнання, сезонність діяльності.

8. Основним пріоритетом розвитку обрано розширення меж ринків збуту. Розширення меж ринків збуту надасть підприємству можливість залучити

додаткових споживачів, відповідно в перспективі збільшити обсяги реалізації, що в свою чергу дозволить залучити інновацій для покращення ефективності діяльності підприємства.

9. За результатами проведеного аналізу діяльності підприємства, для ТОВ «Астарта Прихоролля» визначено відповідні стратегії економічного розвитку. При цьому, в результаті проведеного аналітичного вирівнювання, визначено плановий обсяг надходжень коштів на підприємство від реалізації продукції (за умов песимістичного, оптимістичного та найвірогіднішого сценарію розвитку подій). Своєчасне надходження коштів для фінансування діяльності забезпечуватиме можливість економічного розвитку підприємству і надалі.

## ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеєва І. М. Можливі стратегії розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах /І. М. Агеєва // Прометей: регіональний зб. наук. праць з економіки. Вип. 2 (23). – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток Лтд», 2007. – С. 221-223.

2. Андрушків Б. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства /Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта, Л. М. Мельник. Тернопіль: ТНТУ, 2010. – 271 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И Ансофф / Пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Артеменко Л.П. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід /Л.П. Артеменко, О.В. Гук, Ж.М. Жигалкевич //Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12-14.
5. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: [монография] / Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. – Х. : Издательский дом «ИНЖЭК», 2003. – 184 с.
6. Баланович А. М. Обґрунтування стратегії розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій /А. М. Баланович: дисертаційне дослідження на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Харків, 2018. – 343 с.
7. Богатирьов І.О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України): автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – К., 2004. – 22 с.
8. Виханський О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. - М.: Экономист, 2004. – 206 с
9. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти /В.А. Власенко //Економіка Менеджмент Підприємництво. – 2014. – № 26 (1). – С. 32-41.
10. Гарафанова О.І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку /О.І. Гарафанова //Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління – 2013. – № 1 (4). – С. 49-58.

11. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
12. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства /Л. Григор'єва //Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 1. – С. 116-124.
13. Гудзь О.І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства /О.І. Гудзь, О.Б. Мусійовська //Економіка та управління підприємствами. – 2018. – Вип. 22. – С. 346-352.
14. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація /О.І. Гудзь //Економіка та управління підприємствами. – 2018. – Вип. 18. – С. 334-340.
15. Гусєва О. Ю. Розвиток підприємства і стратегічні зміни: сутність, принципи, взаємозв'язок / О. Ю. Гусєва // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 6 (16). – С. 85 – 89.
16. Державна служба статистики України. – [Електронний ресурс]: Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
17. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник /Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
18. Довбенко В.І. Перспективні проблеми розвитку підприємств / Довбенко В.І. – II Щорічник наукових праць: Соціально-економічні дослідження в перехідний період. – Львів, 2003. – 507 с.
19. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників: монографія /І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. Донецьк: СПД Купріянов В. С. – 2012. – 213 с.
20. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 440 с

21. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер. — М.: «Вильямс», 2007. - 400 с.
22. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.3 / Редкол.: С.В. Мочерний (від. ред.) та ін. – К.: Вид. центр «Академія», 2002. – 952 с.
23. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. С. Запасна – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp96/knp96\\_33-37.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp96/knp96_33-37.pdf).
24. Згурська О. М., Сьомкіна Т. В. Сучасний стан та стратегічні можливості підприємств агропродовольчого комплексу України. Ефективна економіка. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8394> (дата звернення: 25.08.2021). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.3](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.3)
25. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособ. / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
26. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби /Ю. Б. Іванов, О. Ю. Іванова //Проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С. 121-128.
27. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник / І. А. Ігнат'єва. — К.: Каравела, 2008. — 480 с.
28. Карпіщенко, О.І. Стратегічне планування [Текст]: навч. посіб. / О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко. - Суми: СумДУ, 2013. - 446 с.
29. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства / Л. А. Квятковська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 1. – С. 85 – 89.
30. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків /С.М. Клименко // Бізнес-Інформ. – 2013. – № 8. – С. 343-347.
31. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства /С.А. Климчук //Шляхи

підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2015. – Вип. 33. – С. 48-60.

32. Кобелєв В.М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства /В.М. Кобелєв, Ю.В. Захарченко //Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 297-302.

33. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку /О.В. Коваленко, В. І. Калита //Проблеми системного підходу в економіці. – 2016. – № 54. – С. 35-39.

34. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.

35. Контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства: проблеми, методологічні та прикладні аспекти: монографія / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, Н.О. Шпак, В.А. Новицький. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 148 с.

36. Кульчицька Х. Б. Застосування методу аналізу ієрархій при виборі проекту /Х. Б. Кульчицька, Л. С. Предко // PRINTING AND PUBLISHING. – 2018. – № 1 (15). – С. 51-60.

37. Кухленко О. В., Губяр Д. О. Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства / О. В. Кухленко, Д. О. Губар // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. - № 3. – С. 94 - 97.

38. Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. / Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький // Вісник економічної науки України. – 2008. - №2. – С. 60-63.

39. Левицький Ю.А. Формування стратегії розвитку підприємств електроенергетики: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка і управління підприємствами» / Ю.А. Левицький; Харківський національний університет радіоелектроніки. - Харків, 2010. - 22 с.

40. Лепейко Т.І. Комплексна оцінка рівня розвитку промислових підприємств /Т. І. Лепейко, А. М. Баланович //Проблеми економіки – 2016. – № 4. – С. 136-143.
41. Ляхович Л. А. Стійкий розвиток підприємства у сучасних умовах / Л. А. Ляхович // Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів [текст]: монографія / За заг. редакцією В. І. Гринчуцького. – Тернопіль: Крок, 2014. – С. 352 – 360
42. Ляхович Л. А. Управління стійким розвитком підприємства / Л. А. Ляхович // Сучасні тенденції розвитку економічних систем [текст]: монографія / За заг. редакцією д-ра екон. наук, проф. В. І. Гринчуцького. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015. – С. 122 - 134
43. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства /В. В. Македон //Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – Вип. 1(1). – С. 369-373.
44. Мала Н. Т. Економічний розвиток підприємства: планування та моделювання / Н. Т. Мала, О. В. Грабельська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2012. – № 739 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 22–28.
45. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: [підручник] /М. М.Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
46. Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників /М.М. Меркулов //Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2015. – Т. 2, Вип. 1. – С. 47-54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2015\\_2\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2015_2_1_7)
47. Місько Г.А. Формування складових економічної стратегії підприємства / Г.А. Місько // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 2(49). Ч. 2. – С. 114-119.



48. Міщенко С. П. Теоретичні засади стійкого розвитку підприємства / С. П. Міщенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36 – С. 168 – 171.
49. Мескон М.Х., Хедоурі Ф., Альберт М. Основи менеджменту: підручник для вузів / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі; пров. з англ. - 2-е вид., - М.: Справа, 2001. - 432 с.
50. Муляр Т.С. Формування і реалізація стратегії підприємств /Т.С. Муляр //Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 2(6). – С. 289-300.
51. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний етап та напрямки розвитку: монографія / А. П. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
52. Небава М. І. Менеджмент організацій і адміністрування [Електронний ресурс] : навч. посіб. / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 105 с. - Режим доступу [http://posibnyky.vntu.edu.ua/rat\\_1/index.htm](http://posibnyky.vntu.edu.ua/rat_1/index.htm)
53. Олійник Л.В. Методичні засади формування стратегії розвитку підприємства /Л.В. Олійник, А.П. Кузнєцова //Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. – 2018. – № 3 (31). – С. 118-126.
54. Офіційний сайт ТОВ «Астарта» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://astartaholding.com/>.
55. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. – Сер.: Економічні науки. – 2011. – № 2, т. 2. – С. 99 - 103.
56. Петруха С.В. Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія та практика (частина 1) / С.В. Петруха, Н.М. Петруха // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_18).

57. Писар Н.Б. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегії розвитку підприємства /Н.Б. Писар //Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2012. – Вип. 8 (2). – С. 175-183. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2012\\_8\(2\)\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8(2)_31).
58. Погорелов Ю. С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства: [монографія] /Ю. С. Погорелов. – Луганськ: Глобус, 2010. – 512 с.
59. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія /В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків: Вид. Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
60. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: Навчальний посібник /В. М. Порохня, – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
61. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993. - 896 с.
62. Раєвнєва О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства /О.В. Раєвнєва //Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. – № 26(1). – С. 47-54.
63. Рутьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навч.посіб. / В.А. Рутьєв, С.О. Гуткевич. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 312 с.
64. Серкова Г. М. Аналіз науково-методичних підходів до оцінки рівня економічного розвитку підприємства /Г. М. Серкова //Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Вип. 2 (12). Т. 3. – С. 178-184.
65. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: [монографія] /І.В. Смолін. – К. :КНТЕУ, 2004. – 344 с.
66. Статистичні дані Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

67. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства /С.М. Ступчук //Вісник Хмельницького національного університету. – Сер.: Економічні науки. – 2014. – № 3. – Т. 3. – С. 168-172.
68. Суслов О.П. Моделювання стратегії розвитку підприємства /О.П. Суслов, Б.О. Тішков //Моделювання та інформаційні системи в економіці. – 2012. – Вип. 87. – С. 265-275. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise\\_2012\\_87\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2012_87_23).
69. Талавирия О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств / О.М. Талавирия // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2016. – Вип. 1(47). Т. 2. – С. 335-339.
70. Тесленок І.М. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством: монографія / І.М. Тесленок, Л.О. Кримська. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. – 110 с.
71. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебн. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, 1998. - 576 с.
72. Топ -5 найбільших агрохолдингів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mizez.com/>
73. Тюха І. В. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства / І. В. Тюха, І. О. Денисюк // Економіка харчової промисловості. - 2013. - № 3. - С. 33-37. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2013\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2013_3_9).
74. Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу [Електронний ресурс] / Т.О. Фролова // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1130>
75. Хаустова В.Є. Методичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням динаміки його ринкової вартості та положення на

кривій життєвого циклу (на прикладі підприємств галузі чорної металургії України) /В.Є. Хаустова, О.І. Хоменко //Проблеми економіки. – 2014. – № – 4. – С. 197-205.

76. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави /М.В. Хацер //Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – № 3. С. 109-112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2014\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24)

77. Холод С.Б. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку /С.Б. Холод, С.В. Грушевський, О.Ю. Куянова //Вісник економічної науки України. – 2014. – № 2. – С. 163- 165. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2014\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_2_33).

78. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства /О.І. Хоменко //Управління розвитком. – 2015. – № 3 (181). – С. 131-137.

79. Шадлова Н. В. Концепція стійкого розвитку промислових підприємств / Н. В. Шадлов // Економічний часопис – XXI: Науковий журнал. – 2013. – № 1 – 2 (1). – С. 22 – 26.

80. Шашина М. В., Степаненко Т. А. Розробка стратегії розвитку підприємства / М. В. Шашина, Т. А. Степаненко // Молодий вчений. – 2014. – № 4(07). – С. 131 – 135.

81. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: Вид-во КНЕУ, 1999. – 384с.

82. Юданов А. Типы конкурентной стратегии: «биологический» подход к классификации компаний / А. Юданов //Мировая экономика и международные отношения. - 1996. - № 10. - С. 51–65.

83. Юрій Е.О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища / Е.О. Юрій, І.Б. Луцик // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і

менеджмент. – 2015. – Вип. 13. – С. 131-134. – Режим доступа:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2015\\_13\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_31).