

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра економіки**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач(ка) кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Ігор ВІНІЧЕНКО**

«_____» _____ **20__** р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА СУБ'ЄКТА
ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЙОГО РОЗВИТКУ»**

Освітньо-професійна програма «Економіка»

Спеціальність 051 «Економіка»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач (ка)

Євген ЛІННИК

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Ігор ВІНІЧЕНКО

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Економіки
Освітньо-професійна програма: «Економіка»
Спеціальність: 051 «Економіка»
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Зав. кафедри Ігор ВІНІЧЕНКО
 « ____ » _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

ЛІННИК ЄВГЕНУ ВОЛОДИМИРОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Стратегічний аналіз бізнес-середовища суб'єкта господарювання та обґрунтування заходів забезпечення його розвитку»

Науковий керівник: Вініченко Ігор Іванович, д.е.н., професор
затверджені наказом ДДАЕУ «01» жовтня 2024 р. № 3247.

2. Термін подання здобувачем роботи: 20 листопада 2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони і законодавчі акти України, річні звіти підприємства, статистичні джерела, додаткові таблиці до річних звітів, наукова література.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи стратегічного аналізу бізнес-середовища суб'єкта господарювання.

2. Оцінка бізнес-середовища приватного підприємства «Агробізнес «Газда»».

3. Стратегічні напрями розвитку приватного підприємства «Агробізнес «Газда»».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Складові середовища підприємства; 2. Капітальні витрати підприємства на реалізацію проєкту; 3. Операційні витрати підприємства на реалізацію проєкту

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 02.02.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ та теоретичні основи стратегічного аналізу бізнес-середовища суб'єкта господарювання	лютий 2024	
	Оцінка бізнес-середовища приватного підприємства «Агробізнес «Газда»»	березень-квітень 2024	
	Стратегічні напрями розвитку приватного підприємства «Агробізнес «Газда»»	травень-жовтень 2024	
	Висновки і пропозиції	листопад 2024	
	Оформлення кваліфікаційної роботи	грудень 2024	

Здобувач (ка)

(підпис)

Євген ЛІННИК

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Ігор ВІНІЧЕНКО

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Стратегічний аналіз бізнес-середовища суб'єкта господарювання та обґрунтування заходів забезпечення його розвитку»

Кваліфікаційна робота містить: 97 с., 3 рис., 23 табл., 47 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного аналізу бізнес-середовища суб'єкта господарювання та визначення ефективних заходів для забезпечення його розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади стратегічного аналізу бізнес-середовища і розробки заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та стійкості суб'єкта господарювання.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних і науково-методичних заходів стратегічного аналізу бізнес-середовища та розробка рекомендацій щодо забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання.

Методи дослідження Теоретичною та методологічною базою роботи стали праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері стратегічного менеджменту, аналізу бізнес-середовища та управління розвитком підприємств. Інформаційна база дослідження включає законодавчі та нормативні документи України, що регулюють господарську діяльність, а також офіційні дані Державної служби статистики України та інших аналітичних органів. Аналіз враховує економічні показники, статистичну звітність і фінансово-економічні результати діяльності ПП «Агробізнес «Газда»».

Для досягнення мети роботи використано різні методи дослідження, включно з аналізом і синтезом, індукцією та дедукцією, моделюванням, SWOT-аналізом, PESTEL-аналізом, методом сценаріїв, порівняльним аналізом, а також статистичними та економіко-математичними методами. Застосування цих методів дозволяє всебічно оцінити як внутрішні можливості, так і зовнішні загрози, що впливають на ефективність діяльності ПП «Агробізнес «Газда»». Крім того,

факторний аналіз і бенчмаркінг допомогли виявити ключові фактори конкурентоспроможності та виробити оптимальні стратегічні рішення. Обробка отриманих даних здійснена за допомогою програмного забезпечення Microsoft Excel, що дозволило ефективно провести розрахунки, побудувати економічні моделі, візуалізувати результати у вигляді графіків і діаграм та сформулювати обґрунтовані висновки щодо стратегії розвитку ПП «Агробізнес «Газда»».

Найбільш вагомими результатами роботи, що мають наукову новизну, є такі:

дістали подальшого розвитку:

– категоріальний зміст терміну «стратегічний аналіз підприємства».

Стратегічний аналіз підприємства – це систематичний процес оцінки внутрішніх і зовнішніх умов функціонування організації, який дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, що виникають в оточуючому середовищі, та спрямований на формулювання ефективних стратегій для досягнення довгострокових цілей підприємства, оптимізацію ресурсів та адаптацію до змін у ринкових умовах, враховуючи тенденції, конкурентну ситуацію та потреби споживачів, при цьому включаючи моніторинг та оцінку результатів реалізації обраних стратегій для забезпечення їх відповідності динаміці зовнішнього середовища.

– в роботі здійснено класифікацію показників стратегічного аналізу діяльності підприємства, зокрема виокремлено групи показників, що забезпечують всебічну оцінку його ефективності. До них належать фінансові показники, які відображають прибутковість, рентабельність, ліквідність та фінансову стійкість; операційні показники, що характеризують продуктивність праці, ефективність використання ресурсів та обсяги виробництва; ринкові показники, зокрема частка ринку, конкурентоспроможність, темпи зростання продажів і репутація бренду; показники стратегічного управління, що дозволяють оцінити ефективність стратегічного планування, адаптивність, рівень інноваційності та наявність стратегічних партнерств. Додатково включено показники стійкості та сталого розвитку, які відображають екологічну та соціальну відповідальність, ефективність використання ресурсів, а також довгострокову стабільність фінансових показників.

Така класифікація сприяє комплексному стратегічному аналізу підприємства та забезпечує точніше визначення його конкурентних переваг і перспектив розвитку;

– систематизовано методи стратегічного аналізу діяльності підприємства за ключовими критеріями. По-перше, за об'єктом аналізу виділено методи, що фокусуються на внутрішніх аспектах підприємства, такі як аналіз ресурсів і можливостей, а також зовнішніх факторах, наприклад, аналіз ринкового середовища. По-друге, за рівнем охоплення розрізняють загальні методи, що охоплюють стратегічний аналіз підприємства в цілому, і спеціалізовані методи, які спрямовані на окремі його аспекти, такі як аналіз продуктового портфеля або сегментації ринку. По-третє, за методологічним підходом можна виділити кількісні методи, включаючи економіко-математичні моделі та статистичні методи, а також якісні методи, такі як SWOT-аналіз і експертні оцінки. По-четверте, за цільовим призначенням розрізняють методи, спрямовані на розробку стратегій, оцінку ефективності їх реалізації, а також адаптацію до змінюваних умов. По-п'яте, за часом проведення аналізу методи можуть бути короткостроковими (оперативними) або середньостроковими та довгостроковими для стратегічного прогнозування. І, нарешті, за рівнем деталізації методи можуть передбачати загальний огляд стратегічної ситуації підприємства або глибокий аналіз конкретних аспектів його діяльності. Ця систематизація дозволяє обрати найбільш відповідні методи для проведення стратегічного аналізу в залежності від конкретних цілей і умов підприємства;

– на основі аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства було розроблено конкретні стратегії та заходи, що спрямовані на оптимізацію його ділової активності, підвищення інвестиційної привабливості, а також вдосконалення рівня ліквідності та платоспроможності. Окрім цього, було підготовлено рекомендації, які допоможуть зміцнити фінансову стійкість підприємства, зважаючи на сучасні виклики та можливості, що існують на ринку. Це дозволить не лише виявити існуючі проблеми у фінансовій сфері, але й сформулювати практичні кроки для їх усунення. Такі заходи сприятимуть загальному підвищенню стійкості та успішності підприємства, а також забезпечать йому конкурентні переваги в умовах

змінюваного ринкового середовища. У результаті реалізації запропонованих стратегій підприємство зможе ефективніше використовувати свої ресурси, залучати нові інвестиції та підтримувати стабільний фінансовий стан, що є критично важливим для його подальшого розвитку та росту;

– запропоновано інвестиційний проєкт з відкриття цеху для переробки та фасування м'яса, м'ясних виробів і напівфабрикатів у ПП «Агробізнес «Газда». Мета проєкту – задоволення зростаючого попиту на готову до споживання продукцію та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Загальна вартість проєкту складає 16 138 тис. грн, а термін реалізації заплановано з січня 2024 року до грудня 2025 року. Проєкт фінансуватиме АТ «Райффайзен Банк» під процентну ставку 22%. Основні цілі проєкту включають забезпечення високої якості продукції, розширення асортименту, зменшення витрат, впровадження інноваційних технологій. Операційні витрати в 2024 році оцінюються на рівні 13 322 тис. грн. Прогнозовані надходження складуть 19 401,89 тис. грн у 2024 році та 21 342,08 тис. грн у 2025 році. Основні показники ефективності проєкту свідчать про його життєздатність: чиста теперішня вартість (NPV) становить 12 930,63 тис. грн, а коефіцієнт вигоди/витрати дорівнює 1,68. Термін окупності проєкту складе 3,24 роки, а точка беззбитковості – 275,31 тон продукції. Реалізація проєкту сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку, залученню нових клієнтів та підвищенню загальної фінансової стабільності.

Керівництво підприємства пропонує реалізувати результати практичних досліджень у діяльності ПП «Агробізнес «Газда»» Дніпровського району Дніпровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Аграрне підприємство; бізнес-середовище; виробничо-господарська діяльність; економічні показники; інвестиційні рішення; конкурентоспроможність; планування; ризики та можливості; прибутковість; рентабельність; ринкова стратегія стратегічний аналіз; фінансовий аналіз.

KEY WORDS

Agricultural enterprise; business environment; production and economic activity; economic indicators; investment decisions; competitiveness; planning; risks and opportunities; profitability; profit margin; market strategy; strategic analysis; financial analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	15
1.1. Поняття та сутність стратегічного аналізу бізнес-середовища суб'єкта господарювання.....	15
1.2. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства та їх значення для стратегічного аналізу.....	23
1.3. Базові методи стратегічного аналізу.....	30
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	35
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»».....	37
2.1. Характеристика ПП «Агробізнес «ГАЗДА»», дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	37
2.2. Оцінка ресурсного потенціалу підприємства.....	44
2.3. Аналіз фінансово-економічного стану ПП «Агробізнес «ГАЗДА»».....	56
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	63
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»».....	66

3.1.	Стратегі	ї	диверсифікації
підприємства.....			66
3.2.	Резюме та виробничий план інвестиційного проекту з відкриття цеху для переробки та фасування м'яса, м'ясних виробів і напівфабрикатів.....		70
3.3.	Показники ефективності інвестиційного проекту ПП «Агробізнес «Газда»» та оцінка потенційних ризиків.....		79
ВИСНОВКИ	ДО	РОЗДІЛУ	
3.			88
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ			90
СПИСОК		ВИКОРИСТАНОЇ	
ЛІТЕРАТУРИ			94

ВСТУП

Сучасні трансформаційні процеси в аграрному секторі економіки України вимагають від підприємств не лише гнучкості, а й здатності до швидкої адаптації до нових економічних реалій. Зміни в глобальному бізнес-середовищі, зокрема інтеграція нових технологій, зростаюча конкуренція на внутрішніх та міжнародних ринках, а також нестабільність фінансових систем, суттєво впливають на ефективність господарської діяльності. У цьому контексті стратегічний аналіз бізнес-середовища стає важливим інструментом для оцінки можливостей і ризиків, з якими стикаються підприємства.

Воєнні дії в Україні, що почалися в 2014 році та стали ще інтенсивнішими в 2022 році, значно ускладнили економічну ситуацію в країні. Війна призвела до руйнування інфраструктури, зниження виробничих потужностей, а також до різкого падіння інвестиційної активності. Багато підприємств опинилися в умовах невизначеності, що негативно позначилося на їхньому фінансовому становищі. Внаслідок цих обставин підприємства змушені були зосередитися на збереженні існуючих ринків та пошуку нових можливостей для відновлення виробництва.

В умовах війни аграрний сектор зазнав особливих втрат. Зменшення попиту на продукцію, зростання витрат на сировину та енергію, а також проблеми з логістикою стали серйозними викликами для агровиробників. Це підкреслює важливість розробки нових стратегій залучення інвестицій, які б дозволили не лише відновити колишні обсяги виробництва, а й модернізувати технології та процеси, адаптуючи їх до нових умов.

Актуальність даного дослідження полягає в необхідності системного підходу до стратегічного аналізу бізнес-середовища. Це передбачає не лише оцінку зовнішніх факторів, таких як економічна, політична та соціальна ситуації, але й вивчення внутрішніх процесів підприємств, їх організаційної структури та управлінських механізмів. Важливо оцінити, як ці фактори впливають на загальну ефективність бізнесу, а також визначити резерви підвищення продуктивності.

Проблема стратегічного аналізу бізнес-середовища та обґрунтування заходів для розвитку підприємств стала предметом вивчення багатьох науковців, таких як В. Г. Білолипецький, А. Гайдуцький, М. С. Герасимчук та інші. Їхні дослідження розкривають важливість використання аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Проте, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, багато аспектів даної тематики залишаються недостатньо вивченими.

Таким чином, в умовах війни в Україні, потреба в комплексному стратегічному аналізі бізнес-середовища стає більш актуальною ніж будь-коли. Це дозволить підприємствам не тільки вижити в умовах кризи, але й знайти нові можливості для розвитку, що є критично важливим для відновлення економіки країни в цілому. Системний підхід до аналізу і впровадження інноваційних рішень сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємств, а також забезпечить їхнє зростання в умовах зміненого ринкового середовища.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного аналізу бізнес-середовища суб'єкта господарювання та визначення ефективних заходів для забезпечення його розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади стратегічного аналізу бізнес-середовища і розробки заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та стійкості суб'єкта господарювання.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних і науково-методичних заходів стратегічного аналізу бізнес-середовища та розробка рекомендацій щодо забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- проаналізувати теоретичні основи стратегічного аналізу бізнес-середовища суб'єкта господарювання;
- оцінити бізнес-середовище приватного підприємства «Агробізнес «Газда»»;

– розробити стратегічні напрями розвитку приватного підприємства «Агробізнес «Газда».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою роботи стали праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері стратегічного менеджменту, аналізу бізнес-середовища та управління розвитком підприємств. Інформаційна база дослідження включає законодавчі та нормативні документи України, що регулюють господарську діяльність, а також офіційні дані Державної служби статистики України та інших аналітичних органів. Аналіз враховує економічні показники, статистичну звітність і фінансово-економічні результати діяльності ПП «Агробізнес «Газда»».

Для досягнення мети роботи використано різні методи дослідження, включно з аналізом і синтезом, індукцією та дедукцією, моделюванням, SWOT-аналізом, PESTEL-аналізом, методом сценаріїв, порівняльним аналізом, а також статистичними та економіко-математичними методами. Застосування цих методів дозволяє всебічно оцінити як внутрішні можливості, так і зовнішні загрози, що впливають на ефективність діяльності ПП «Агробізнес «Газда»». Крім того, факторний аналіз і бенчмаркінг допомогли виявити ключові фактори конкурентоспроможності та виробити оптимальні стратегічні рішення. Обробка отриманих даних здійснена за допомогою програмного забезпечення Microsoft Excel, що дозволило ефективно провести розрахунки, побудувати економічні моделі, візуалізувати результати у вигляді графіків і діаграм та сформулювати обґрунтовані висновки щодо стратегії розвитку ПП «Агробізнес «Газда»».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретичних і методичних засад, що стосуються обґрунтування стратегій для підвищення ефективності розвитку суб'єктів господарювання через стратегічний аналіз бізнес-середовища та визначення ключових заходів забезпечення їх стійкого розвитку. Найбільш вагомими результатами роботи, що мають наукову новизну, є такі:

дістали подальшого розвитку:

– категоріальний зміст терміну «стратегічний аналіз підприємства». Стратегічний аналіз підприємства – це систематичний процес оцінки внутрішніх і

зовнішніх умов функціонування організації, який дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, що виникають в оточуючому середовищі, та спрямований на формулювання ефективних стратегій для досягнення довгострокових цілей підприємства, оптимізацію ресурсів та адаптацію до змін у ринкових умовах, враховуючи тенденції, конкурентну ситуацію та потреби споживачів, при цьому включаючи моніторинг та оцінку результатів реалізації обраних стратегій для забезпечення їх відповідності динаміці зовнішнього середовища.

– в роботі здійснено класифікацію показників стратегічного аналізу діяльності підприємства, зокрема виокремлено групи показників, що забезпечують всебічну оцінку його ефективності. До них належать фінансові показники, які відображають прибутковість, рентабельність, ліквідність та фінансову стійкість; операційні показники, що характеризують продуктивність праці, ефективність використання ресурсів та обсяги виробництва; ринкові показники, зокрема частка ринку, конкурентоспроможність, темпи зростання продажів і репутація бренду; показники стратегічного управління, що дозволяють оцінити ефективність стратегічного планування, адаптивність, рівень інноваційності та наявність стратегічних партнерств. Додатково включено показники стійкості та сталого розвитку, які відображають екологічну та соціальну відповідальність, ефективність використання ресурсів, а також довгострокову стабільність фінансових показників. Така класифікація сприяє комплексному стратегічному аналізу підприємства та забезпечує точніше визначення його конкурентних переваг і перспектив розвитку;

– систематизовано методи стратегічного аналізу діяльності підприємства за ключовими критеріями. По-перше, за об'єктом аналізу виділено методи, що фокусуються на внутрішніх аспектах підприємства, такі як аналіз ресурсів і можливостей, а також зовнішніх факторах, наприклад, аналіз ринкового середовища. По-друге, за рівнем охоплення розрізняють загальні методи, що охоплюють стратегічний аналіз підприємства в цілому, і спеціалізовані методи, які спрямовані на окремі його аспекти, такі як аналіз продуктового портфеля або сегментації ринку. По-третє, за методологічним підходом можна виділити кількісні

методи, включаючи економіко-математичні моделі та статистичні методи, а також якісні методи, такі як SWOT-аналіз і експертні оцінки. По-четверте, за цільовим призначенням розрізняють методи, спрямовані на розробку стратегій, оцінку ефективності їх реалізації, а також адаптацію до змінюваних умов. По-п'яте, за часом проведення аналізу методи можуть бути короткостроковими (оперативними) або середньостроковими та довгостроковими для стратегічного прогнозування. І, нарешті, за рівнем деталізації методи можуть передбачати загальний огляд стратегічної ситуації підприємства або глибокий аналіз конкретних аспектів його діяльності. Ця систематизація дозволяє обрати найбільш відповідні методи для проведення стратегічного аналізу в залежності від конкретних цілей і умов підприємства;

– на основі аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства було розроблено конкретні стратегії та заходи, що спрямовані на оптимізацію його ділової активності, підвищення інвестиційної привабливості, а також вдосконалення рівня ліквідності та платоспроможності. Окрім цього, було підготовлено рекомендації, які допоможуть зміцнити фінансову стійкість підприємства, зважаючи на сучасні виклики та можливості, що існують на ринку. Це дозволить не лише виявити існуючі проблеми у фінансовій сфері, але й сформулювати практичні кроки для їх усунення. Такі заходи сприятимуть загальному підвищенню стійкості та успішності підприємства, а також забезпечать йому конкурентні переваги в умовах змінюваного ринкового середовища. У результаті реалізації запропонованих стратегій підприємство зможе ефективніше використовувати свої ресурси, залучати нові інвестиції та підтримувати стабільний фінансовий стан, що є критично важливим для його подальшого розвитку та росту;

– запропоновано інвестиційний проект з відкриття цеху для переробки та фасування м'яса, м'ясних виробів і напівфабрикатів у ПП «Агробізнес «Газда». Мета проекту – задоволення зростаючого попиту на готову до споживання продукцію та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Загальна вартість проекту складає 16 138 тис. грн, а термін реалізації заплановано з січня 2024 року до грудня 2025 року. Проект фінансуватиме АТ «Райффайзен Банк» під процентну

ставку 22%. Основні цілі проєкту включають забезпечення високої якості продукції, розширення асортименту, зменшення витрат, впровадження інноваційних технологій. Операційні витрати в 2024 році оцінюються на рівні 13 322 тис. грн. Прогнозовані надходження складуть 19 401,89 тис. грн у 2024 році та 21 342,08 тис. грн у 2025 році. Основні показники ефективності проєкту свідчать про його життєздатність: чиста теперішня вартість (NPV) становить 12 930,63 тис. грн, а коефіцієнт вигоди/витрати дорівнює 1,68. Термін окупності проєкту складе 3,24 роки, а точка беззбитковості – 275,31 тон продукції. Реалізація проєкту сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку, залученню нових клієнтів та підвищенню загальної фінансової стабільності.

Керівництво підприємства пропонує реалізувати результати практичних досліджень у діяльності ПП «Агробізнес «Газда»» Дніпровського району Дніпровської області.

Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційного дослідження полягає в розробці конкретних напрямків і рекомендацій щодо оптимізації стратегічного аналізу бізнес-середовища та впровадження заходів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання в умовах мінливого ринкового середовища.

Апробація результатів дипломного дослідження. Основні результати наукової роботи були висвітлені на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» «Strategic directions for ensuring ukraine's food security» (Дніпро, ДДАЕУ, 3-4 жовтня 2024 року).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Кваліфікаційна робота складається з реферату, вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел. Повний обсяг кваліфікаційної роботи становить 97 сторінок. Перелік використаних джерел становить 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Поняття та сутність стратегічного аналізу бізнес-середовища суб'єкта господарювання

Сучасні підприємства приділяють значну увагу стратегічним аспектам управління, особливо в умовах нестабільності, викликаній війною в Україні. Формування стратегічної поведінки підприємства в нинішніх умовах передбачає не лише визначення шляхів розвитку, але й адаптацію до нових викликів, створення системи дій для ефективного досягнення поставлених цілей, а також оцінку та контроль реалізації обраної стратегії. Поведінка підприємства на ринку, зважаючи на динамічні зміни, пов'язані з воєнними діями російської федерації проти України, стає ще більш критично важливою. Стратегічне управління вимагає аналізу зовнішнього середовища на всіх етапах, що допомагає визначити стратегічні напрями розвитку в умовах високої конкуренції та невизначеності.

Більшість вчених сходяться на думці, що стратегічний аналіз має включати два незалежних напрями: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. В умовах війни та економічних труднощів недостатньо просто оцінити вплив цих середовищ у їхніх окремих підсистемах і визначити рівень конкурентоспроможності підприємства. Необхідно обґрунтувати вплив конкретних факторів, пов'язаних з кризовими ситуаціями, та їхніх груп на подальший розвиток підприємства. Отже, дослідження основних підходів до стратегічного аналізу середовища підприємства та його складових стає не тільки актуальним, а й необхідним завданням для забезпечення виживання та конкурентоспроможності підприємств в Україні.

Питання стратегічного управління та аналізу середовища підприємства вивчали багато зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема, А. Б. Альтшулер, І.

Ансофф, П. Друкер, В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко, О.С. Віханський, Т.В. Головка, С.В. Сагова, І.С. Левик, Н. Сарай, З.Є. Шершньова, К. К. Керзнер, К. М. Едвардс, Х. Мінцберг, Дж. Р. Катц, Р. Каплан, Т. Д. Вілер, Г. Т. Саймон, Д. Норс та інші. Однак в умовах економічної трансформації в Україні необхідно глибше аналізувати роль факторів середовища у виборі стратегії підприємства.

Система стратегічного управління передбачає виділення ресурсів підприємства для досягнення стратегічних цілей, а також оцінку та стимулювання роботи виробничих підрозділів. Розробка стратегії починається з визначення основних орієнтирів підприємницької діяльності, які в поєднанні з мотивацією формують ключові напрямки розвитку та встановлюють цілі підприємства. Важливим джерелом інформації для формування стратегічних цілей є дані про внутрішнє та зовнішнє середовище, аналіз яких дозволяє оцінити реалістичність цілей, спрогнозувати можливі зміни та вибрати найефективнішу стратегію [2].

На думку Ігоря Ансоффа, стратегічний аналіз є систематичним процесом, що оцінює як внутрішні, так і зовнішні умови підприємства, щоб визначити найкращі напрямки для розвитку [38]. Пітер Друкер вважає, що стратегічний аналіз полягає в оцінці ресурсів і можливостей підприємства в контексті ринкових умов і конкурентного середовища, що є критично важливим для обґрунтованого прийняття рішень [42]. Майкл Портер пропонує розглядати стратегічний аналіз як процес, що включає вивчення факторів, які впливають на конкурентоспроможність і прибутковість підприємства, акцентуючи увагу на конкурентних силах у галузі [45]. На думку Гаррі Т. Саймона, стратегічний аналіз полягає у вивченні й адаптації стратегії на основі зовнішніх змін і внутрішніх ресурсів, що допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними [36]. Світлана Сагова зазначає, що стратегічний аналіз включає комплексну оцінку факторів, що впливають на стратегічні рішення підприємства [29]. Згідно з думкою Зої Євгенівни Шершньової, стратегічний аналіз орієнтується на формування стратегії через вивчення внутрішніх і зовнішніх умов, що слугує основою для прийняття ефективних управлінських рішень [46].

На нашу думку, стратегічний аналіз підприємства – це систематичний процес оцінки внутрішніх і зовнішніх умов функціонування організації, який дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, що виникають в оточуючому середовищі, та спрямований на формулювання ефективних стратегій для досягнення довгострокових цілей підприємства, оптимізацію наявних ресурсів та здатність до змін у ринкових умовах, враховуючи тенденції, конкурентну ситуацію та потреби споживачів, при цьому включаючи моніторинг та оцінку результатів реалізації обраних стратегій для забезпечення їх відповідності динаміці зовнішнього середовища.

Стратегічний аналіз базується на вивченні внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що передбачає два напрямки:

1. Аналіз наявної ситуації й конкуренції в досліджуваній галузі.
2. Аналіз внутрішньої ситуації підприємства [8].

Аналіз середовища підприємства – це комплексний процес виявлення ключових елементів зовнішнього та внутрішнього оточення, які безпосередньо здійснюють вплив на досягнення мети організації. Даний аналіз є базою для прийняття важливих рішень, оскільки дозволяє керівництву підприємства обґрунтовано оцінити свою позицію на ринку, визначити шляхи розвитку та виявити потенційні ризики. Аналіз середовища має декілька істотних функцій у функціонуванні підприємства. З точки зору стратегічного планування, він допомагає визначити ключові фактори, що впливають на економіку підприємства та його майбутнє. Це може включати оцінку конкурентів, зміну споживчих уподобань, вплив державних регуляцій, а також розвиток технологій. Важливість цих факторів в умовах швидко змінюваного ринку не можна недооцінювати, адже вони можуть суттєво вплинути на конкурентоспроможність підприємства.

З точки зору політики підприємства, аналіз середовища сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства. Розуміння зовнішнього середовища дозволяє підприємству комунікувати з різними зацікавленими сторонами, формуючи довіру та підтримуючи репутацію. Особливо важливо це може бути в тих ситуаціях, коли підприємство стикається з кризами або негативним інформаційним фоном. З точки

зору поточної діяльності, аналіз середовища надає інформацію для поліпшення виконання виробничих функцій. Наприклад, виявлення слабких місць у виробничому процесі або недоліків у системі управління дозволяє вчасно вжити заходів для їх усунення. Таким чином, підприємство стає більш гнучким і здатним швидко адаптуватися до змін [5].

Для формування та реалізації стратегії поведінки підприємства керівництво повинно мати детальне уявлення про внутрішнє середовище, його потенціал і тенденції розвитку, а також про зовнішнє середовище, його зміни та місце, яке займає підприємство в цій системі. Внутрішнє середовище аналізується для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, таких як наявні ресурси, організаційна структура, корпоративна культура та інноваційний потенціал.

Середовище, в якому функціонує підприємство, можна розділити на складові:



Рис. 1.1. Складові середовища підприємства

Джерело: [44]

1. Внутрішнє середовище підприємства включає в себе сукупність факторів, які формуються всередині підприємства внаслідок управлінських рішень.

2. Зовнішнє середовище складається з факторів, які знаходяться за межами підприємства. У межах зовнішнього середовища розрізняють макро- та мікросередовище. Мікросередовище підприємства містить суб'єктів, з якими організація постійно та безпосередньо взаємодіє: споживачі, постачальники, конкуренти, партнери та ринок праці. Мікрооточення впливає на внутрішнє середовище підприємства, але також є можливість, що підприємство може впливати на мікросередовище. Макросередовище підприємства включає фактори, які опосередковано впливають на внутрішнє середовище, але суттєво позначаються на його діяльності. До основних чинників макрооточення відносять економічні, політичні, технологічні, соціальні, ринкові та міжнародні елементи [3].

Отже, аналіз зовнішнього середовища передбачає вивчення трьох складових: зовнішнього середовища (макрооточення), проміжного середовища (мікрооточення) та внутрішнього середовища підприємства. Зовнішнє середовище постає джерелом ресурсів, необхідних для підтримки внутрішнього потенціалу підприємства. Організація постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, що забезпечує її життєздатність. Проте ресурси зовнішнього середовища є обмеженими, і існує ризик, що організація не зможе одержати потрібні ресурси через конкуренцію з іншими організаціями. Це може ослабити потенціал підприємства і призвести до негативних наслідків. Завдання стратегічного управління полягає в створенні такої взаємодії з середовищем, яка дозволить зберегти необхідний рівень потенціалу для досягнення цілей та забезпечення тривалої життєздатності. Аналіз зовнішнього середовища є процесом, у якому стратегічні розробники вивчають фактори за межами підприємства, щоб виявити потенційні загрози та можливості. Цей аналіз дозволяє своєчасно прогнозувати загрози та можливості, розробляти ситуаційні плани на випадок непередбачуваних обставин, а також формувати стратегії, які сприятимуть досягненню цілей підприємства і перетворенню загроз на вигідні можливості [10].

Для дослідження зовнішнього середовища виділяють шість основних груп факторів: економічні, політичні, ринкові, технологічні, міжнародні та соціальні. Аналіз економічної складової макросередовища допомагає зрозуміти, як формуються та розподіляються ресурси. Це передбачає вивчення ряду показників, таких як динаміка ринку, рівень інфляції, загальний рівень зайнятості, доходів населення, процентні ставки за кредитами, платіжний баланс, а також інвестиційна та податкова політика. Для стратегічного управління важливо не лише зафіксувати ці показники, а й оцінити можливості для ведення бізнесу, що вони відкривають. Аналіз економічних чинників має на меті комплексну оцінку їхнього стану, включаючи рівень ризику, інтенсивність конкуренції та ділову привабливість.

Політичні фактори охоплюють аспекти, що впливають на політичні настрої суспільства, формуючи окремі політичні групи та відображаючи діяльність місцевих органів влади та уряду. Під час аналізу політичних чинників важливо враховувати: угоди щодо тарифів та торгівлі між країнами; нормативні акти місцевих та центральних органів влади; рівень розвитку правового регулювання економіки; ставлення держави до антимонопольного законодавства; кредитну політику місцевої влади; обмеження на отримання позик [4].

Ринкові фактори включають численні характеристики, які безпосередньо впливають на ефективність підприємства. Їхній аналіз дозволяє керівництву уточнити стратегію та зміцнити позиції на ринку. При вивченні ринкових факторів досліджуються зміни демографічних умов, рівень доходів та їх розподіл, життєві цикли товарів та послуг, рівень конкуренції у галузі, частка ринку, яку займає підприємство, та ступінь захищеності ринку.

Технологічні фактори також відіграють важливу роль, оскільки науково-технічні досягнення істотно змінюють середовище, в якому функціонує підприємство. Інновації в дизайні, конструкціях, розподілі, збуті та маркетингу безпосередньо впливають на загальну стратегію. Нові технології та продукти, безсумнівно, підвищують рівень конкуренції. Аналіз зовнішнього технологічного середовища повинен враховувати зміни у виробничих технологіях, конструкційних матеріалах, використанні комп'ютерних технологій для проектування нових товарів

та послуг, а також у методах збору, обробки та передачі інформації та засобах зв'язку.

Соціальні фактори зовнішнього середовища охоплюють соціальні потреби та запити, які визначають життєдіяльність співробітників підприємства, а також питання, пов'язані з суспільним життям регіону, в якому розташоване підприємство. До соціальних факторів, що впливають на його діяльність, належать: демографічна ситуація, вікова структура населення, середній рівень доходів і прожитковий мінімум, культурне середовище, моральні цінності та релігійні переконання, а також рівень освіти. В умовах економічної нестабільності саме в соціальному середовищі виникають численні проблеми, які можуть суттєво загрожувати діяльності підприємства. Для ефективного вирішення цих проблем підприємство, як соціальна система, має підлаштуватися до наявних змін у зовнішньому середовищі [16].

Аналіз міжнародних факторів є особливо важливим для підприємств, які працюють або планують вихід на міжнародний ринок. Керівництво повинно уважно стежити за ситуацією на міжнародній арені та політикою урядів інших країн, які можуть мати на меті захист або розширення національного ринку в цілому або окремих галузей. Завдяки аналізу зовнішнього середовища підприємство може скласти повний перелік загроз і можливостей, з якими воно стикається. Найпоширенішими методами моніторингу стану зовнішнього середовища є аналіз матеріалів періодичних видань, участь у професійних конференціях, вивчення досвіду інших підприємств, а також проведення зборів і обговорень у межах підприємства [7].

Аналіз проміжного середовища підприємства зосереджений на вивченні елементів зовнішнього середовища, з якими підприємство має безпосередню взаємодію в процесі своєї діяльності. Важливо зазначити, що підприємство може значно впливати на характер цієї взаємодії, запобігати загрозам та створювати додаткові конкурентні переваги. Основна мета аналізу є оцінка стану й розвитку ринкової ситуації, а також у визначенні конкурентних позицій підприємства. Проміжне середовище складається з: споживачів продукції та послуг підприємства, постачальників, конкурентів, партнерів та ринку праці. Аналіз споживачів є

ключовим елементом вивчення проміжного середовища. Його метою є характеристика тих, хто купує продукцію підприємства, що дозволяє з'ясувати, який продукт найбільше сприйматиметься споживачами, на який обсяг попиту можна розраховувати, а також вивчити критерії вибору споживачів. Ця інформація допомагає визначити стратегії, що підвищують конкурентоспроможність продукції та зменшують ризики підприємства. Аналіз постачальників включає вивчення ресурсів, необхідних для забезпечення виробництва, та виявлення можливих загроз з боку постачальників. Цей етап передбачає оцінку вартості ресурсів та їх альтернатив, аналіз умов постачання, рівня їх надійності, а також формування стратегії щодо закупівлі ресурсів. Важливо враховувати можливі зміни у відносинах з постачальниками, оскільки вони можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства та його вартість. Аналіз конкурентів полягає у вивченні основних гравців на ринку, які можуть бути як безпосередніми, так і потенційними. Цей процес передбачає вивчення продуктів конкурентів, їхнього становища на ринку, а також переваг та недоліків конкурентних товарів, що дозволяє ідентифікувати сильні сторони та недоліки власних продуктів. Аналіз ринку праці спрямований на вивчення особливостей формування трудових ресурсів. Це включає вивчення кількості доступних робочих місць, рівня заробітної плати, а також наявності кваліфікованих працівників [23].

Успішність підприємства у досягненні своїх цілей прямо залежить від рівня управлінського потенціалу. Цей фактор є критично важливим для розвитку підприємства. Внутрішнє середовище підприємства охоплює сукупність ресурсів і можливостей, які можуть використовуватися для досягнення поставлених цілей. Серед внутрішніх ресурсів важливими є: фінансові, виробничі, інформаційні, людські, технологічні та організаційні ресурси. Фінансові ресурси включають в себе всі наявні активи підприємства, які можуть бути спрямовані на забезпечення його діяльності. Виробничі ресурси характеризуються активами підприємства, які можуть використовуватися для виготовлення продукції. Інформаційні ресурси пов'язані з наявними знаннями, даними та інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень. Людські ресурси складаються з персоналу підприємства, його

кваліфікації, досвіду та потенціалу. Технологічні ресурси пов'язані з можливостями підприємства впроваджувати нові технології у виробничий процес. Організаційні ресурси охоплюють структуру підприємства, його організаційні процеси та системи управління. Аналіз внутрішнього середовища підприємства дає можливість виокремити сильні й слабкі сторони його діяльності. Сильні сторони – це ті аспекти, які сприяють успішній діяльності, а слабкі – фактори, які можуть заважати розвитку. Виявлення сильних сторін дозволяє визначити конкурентні переваги підприємства, а слабких – усунути чи зменшити їхній вплив на діяльність [14].

Аналіз зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища є основою для прийняття управлінських рішень, що сприяють розвитку та процвітанню підприємства. Розробка методичних засад для аналізу внутрішнього середовища дозволяє врахувати специфіку бізнесу та визначити його стратегічні переваги, що, в свою чергу, забезпечує конкурентоспроможність та успіх у динамічному ринковому середовищі. Цей процес не лише допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони організації, але й відкриває нові можливості для інновацій та вдосконалення. Завдяки комплексному підходу до аналізу, підприємства можуть налаштувати стратегії своєї діяльності до змін, що відбуваються на ринку, а також передбачати потенційні загрози, що може значно знизити ризики [31].

1.2. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства та їх значення для стратегічного аналізу

Стратегічний аналіз діяльності підприємства є важливою складовою сучасного менеджменту, яка допомагає організаціям адаптуватися до динамічних умов ринку та забезпечувати конкурентоспроможність. Успішний бізнес у сучасному світі вимагає комплексного підходу до оцінки своїх можливостей і ресурсів. Одним із ключових аспектів цього процесу є використання різних груп показників, які дозволяють всебічно аналізувати діяльність підприємства.

На нашу думку, показники, за якими можна здійснити стратегічний аналіз діяльності підприємства доцільно поділити на групи: фінансові, операційні, ринкові,

показники стратегічного управління, а також показники стійкості та сталого розвитку. Перераховані групи показників забезпечують необхідну інформацію для прийняття зважених рішень. Кожна з цих груп надає унікальні дані, які доповнюють одна одну та дозволяють сформувати цілісну картину про стан підприємства. Таким чином, стратегічний аналіз, спираючись на ці показники, допомагає виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, вивчити ринкові можливості та загрози, а також розробити ефективні стратегії для досягнення довгострокових цілей [37].

Фінансові показники є ключовими інструментами для стратегічного аналізу діяльності підприємства, оскільки вони дозволяють оцінити його фінансову стабільність, ефективність управління ресурсами та загальний стан на ринку. Чистий прибуток – це основний показник фінансової ефективності підприємства, що відображає загальний прибуток після всіх витрат і податків. Він є критично важливим для оцінки рентабельності бізнесу та визначення його здатності генерувати прибуток, а також слугує основою для розрахунку інших фінансових показників. Валова прибутковість вказує на різницю між виручкою від продажу та собівартістю продукції. Висока валова прибутковість свідчить про ефективність виробництва та здатність підприємства контролювати витрати, що є важливим індикатором основних операційних результатів. Рентабельність продажів вимірює, скільки прибутку отримує підприємство від кожної гривні продажів, і є важливим для порівняння ефективності діяльності підприємства з конкурентами в галузі. Рентабельність активів (ROA) демонструє, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації прибутку. Чим вищий ROA, тим краще підприємство використовує свої ресурси, що важливо для інвесторів і кредиторів. Рентабельність власного капіталу (ROE) вимірює, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал для отримання прибутку. Високий ROE свідчить про привабливість підприємства для інвесторів, оскільки означає, що компанія здатна забезпечити гарний дохід на вкладений капітал. Поточна ліквідність вимірює здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Даний показник є істотним для оцінки фінансової стійкості підприємства, оскільки показує, чи зможе компанія виконувати свої боргові зобов'язання в найближчій

перспективі. Коефіцієнт заборгованості оцінює частку зобов'язань у структурі активів підприємства. Високий коефіцієнт заборгованості може свідчити про ризикованість фінансової стратегії підприємства, що вплине на його кредитоспроможність. Коефіцієнт покриття вимірює, наскільки прибуток підприємства покриває його фінансові зобов'язання, і є важливим для оцінки здатності підприємства справлятися з борговими виплатами. Чистий дисконтований дохід (NPV) вимірює сьогоdnішню вартість майбутніх грошових потоків від інвестицій. NPV є істотним для прийняття рішень про інвестування, оскільки допомагає оцінити вигідність проектів. Внутрішня норма доходності (IRR) вимірює ефективність інвестицій, визначаючи ставку, при якій NPV дорівнює нулю. IRR допомагає підприємствам порівнювати різні інвестиційні можливості та вибрати найбільш вигідні. Загалом, фінансові показники є важливими для стратегічного аналізу, оскільки вони дозволяють оцінити не лише поточний стан підприємства, а й його перспективи, виявити сильні і слабкі сторони, а також сформувати ефективні стратегії для покращення фінансових результатів і стійкості на ринку [47].

Операційні показники є важливими для стратегічного аналізу діяльності підприємства, оскільки вони відображають ефективність основних бізнес-процесів і взаємозв'язок між ресурсами, витратами та результатами. Один із ключових операційних показників – це обсяг продажів, який вимірює кількість товарів або послуг, проданих підприємством за певний період. Він є важливим для оцінки попиту на продукцію, що допомагає визначити, чи досягає підприємство своїх цілей з продажу. Операційна маржа показує, яка частина доходу від продажу залишається після покриття всіх операційних витрат. Висока операційна маржа свідчить про ефективне управління витратами та здатність підприємства генерувати прибуток з основних операцій. Показник обігу активів вимірює, скільки доходу генерує підприємство на кожен гривню активів. Цей показник допомагає оцінити ефективність використання активів і є важливим для інвесторів та кредиторів. Коефіцієнт обігу запасів показує, як швидко підприємство реалізує свої запаси. Високий коефіцієнт обігу запасів свідчить про ефективне управління запасами та попитом на продукцію. Середній час обороту дебіторської заборгованості вимірює,

скільки днів підприємство витрачає на отримання платежів від клієнтів. Показник витрат на одиницю продукції вимірює, скільки коштує виробництво однієї одиниці продукції та є важливим для контролю витрат і визначення цінової політики. Коефіцієнт продуктивності праці вимірює, скільки продукції виробляється на одну людино-годину праці. Високий коефіцієнт продуктивності праці свідчить про ефективність управління трудовими ресурсами та потенціал для зростання. Час циклу виробництва показує, скільки часу потрібно для виготовлення однієї одиниці продукції. Це важливий показник для оцінки ефективності виробничих процесів. Загалом, операційні показники є необхідними для стратегічного аналізу, оскільки вони надають інформацію про ефективність бізнес-процесів і допомагають виявити можливості для оптимізації та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Саме на основі даних показників, керівництво може приймати обґрунтовані рішення, що сприяють поліпшенню результатів діяльності та підвищенню загальної ефективності підприємства [12].

Ринкові показники також є важливими для стратегічного аналізу діяльності підприємства, оскільки відображають позицію компанії на ринку та її взаємодію з конкурентами. Один із основних ринкових показників – це частка ринку, яка вимірює частину загального обсягу продажу в конкретній галузі або ринку, яку контролює підприємство. Висока частка ринку свідчить про сильну позицію підприємства, здатність залучати клієнтів та конкурувати з іншими гравцями. Наступним важливим показником є темпи зростання ринку, які вказують на швидкість, з якою розвивається ринок. Даний показник важливий для оцінки потенціалу підприємства для зростання та розширення. Коефіцієнт конкурентоспроможності аналізує позицію підприємства в порівнянні з основними конкурентами. Високий коефіцієнт вказує на ефективність стратегії підприємства та його здатність займати лідируючі позиції на ринку. Клієнтська задоволеність є ще одним критично важливим ринковим показником, що відображає, наскільки клієнти задоволені продукцією та послугами підприємства. Високий рівень клієнтської задоволеності має призвести покупців до повторних покупок і позитивних відгуків, що позитивно вплине на репутацію компанії. Коефіцієнт утримання клієнтів

вимірює, скільки клієнтів залишаються з підприємством протягом певного часу. Високий коефіцієнт утримання свідчить про ефективність стратегії обслуговування клієнтів та вказує на лояльність споживачів. Показник середнього доходу на клієнта (ARPU) аналізує, скільки доходу підприємство отримує від кожного клієнта. Показник інноваційності визначає, наскільки швидко підприємство впроваджує нові продукти чи послуги на ринок. Висока інноваційність може надати підприємству конкурентні переваги та сприяти його розвитку. Показник впливу на екологію та соціальну відповідальність стає все більш важливим у сучасному бізнес-середовищі. Ринкові показники є важливими для стратегічного аналізу, оскільки вони дозволяють оцінити позицію підприємства на ринку, його конкурентоспроможність та взаємодію зі споживачами. Аналізуючи ці показники, керівництво може приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на покращення результатів діяльності та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах конкуренції та невизначеності зовнішнього середовища [11].

Показники стратегічного управління є ключовими інструментами для оцінки ефективності реалізації стратегій підприємства, забезпечуючи можливість контролю за досягненням поставлених цілей та адаптацію до змінюваних умов зовнішнього середовища. Один із основних показників – це стратегічна рентабельність, яка вимірює, наскільки ефективно підприємство користується своїми ресурси для одержання стратегічних цілей. Вона допомагає зрозуміти, чи створює підприємство додаткову вартість для своїх акціонерів і якість управління ресурсами. Наступним важливим показником є стратегічна ефективність, що аналізує, наскільки реалізація стратегії відповідає потребам ринку і чи приносить підприємству конкурентні переваги. Вона базується на оцінці показників фінансової та операційної ефективності, а також ринкових результатів. Показник адаптивності дозволяє оцінити, наскільки швидко підприємство може реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Висока адаптивність свідчить про гнучкість бізнес-моделі та здатність швидко впроваджувати зміни. Показник інноваційної здатності вимірює, наскільки ефективно підприємство розробляє і впроваджує нові продукти, послуги або процеси. Цей показник є важливим для оцінки здатності підприємства зберігати

конкурентоспроможність і адаптуватися до змін у ринку. Коефіцієнт стратегічної інтеграції аналізує, наскільки добре підприємство інтегрує різні бізнес-процеси, системи та функції для досягнення стратегічних цілей. Високий коефіцієнт інтеграції вказує на ефективність управління та синергію в межах підприємства. Показник сталого розвитку оцінює, наскільки підприємство забезпечує довгострокову стійкість, враховуючи екологічні, соціальні та економічні фактори. Це важливий аспект у сучасному бізнес-середовищі, оскільки сталий розвиток стає важливим для споживачів та інвесторів. Показник стратегічної орієнтації вказує на те, наскільки підприємство концентрує свої зусилля на реалізації довгострокових стратегічних цілей, а не лише на короткострокових результатах. Отже, показники стратегічного управління є важливими для аналізу ефективності діяльності підприємства, оскільки вони дозволяють оцінити, наскільки успішно підприємство реалізує свої стратегії, адаптується до змін у середовищі та забезпечує сталий розвиток. Використовуючи ці показники, керівництво може приймати обґрунтовані рішення, що сприяють покращенню результатів діяльності та підвищенню загальної ефективності підприємства [1].

Показники стійкості та сталого розвитку є базовими елементами стратегічного управління, оскільки вони допомагають підприємствам оцінити їхню здатність до довгострокового виживання в умовах змінюваного зовнішнього середовища, а також враховувати екологічні, соціальні та економічні аспекти своєї діяльності. Один із основних показників – це коефіцієнт стійкості, який вимірює здатність підприємства зберігати свою фінансову стабільність під час економічних коливань. Високий коефіцієнт стійкості свідчить про добре збалансовану структуру капіталу та управління ризиками. Показник соціальної відповідальності аналізує, наскільки підприємство враховує інтереси своїх співробітників, клієнтів, постачальників і суспільства в цілому. Коефіцієнт інноваційної стійкості оцінює, наскільки підприємство здатне впроваджувати інновації і адаптуватися до змін в технологіях і ринкових умовах. Це може включати аналіз витрат на наукові дослідження та розробки, кількість нових продуктів, що виходять на ринок, і швидкість їх впровадження. Підприємства, які активно інвестують в інновації, здатні

зберігати конкурентні переваги. Крім того, показник сталого розвитку оцінює, наскільки підприємство забезпечує баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами своєї діяльності. Це може включати аналіз впливу підприємства на місцеву економіку, підтримку місцевих спільнот та врахування екологічних ризиків у процесі прийняття рішень [13].

Отже, показники стійкості та сталого розвитку є критично важливими для стратегічного управління, оскільки вони дозволяють підприємствам оцінити свою здатність до адаптації, виживання та забезпечення довгострокового успіху в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища. Використовуючи ці показники, керівництво може приймати обґрунтовані рішення, що сприяють покращенню фінансових, соціальних та екологічних результатів діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

Показники для проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства

Група показників	Показник	Опис	Метод розрахунку
Фінансові показники	Чистий прибуток	Загальний прибуток після всіх витрат і податків.	Чистий прибуток = Виручка - Витрати – Податки
	Валова прибутковість	Різниця між виручкою від продажу і собівартістю продукції.	Валова прибутковість = Виручка – Собівартість
	Рентабельність продажів	Частка прибутку в доходах від продажу.	Рентабельність продажів = (Чистий прибуток / Виручка) × 100%
	Рентабельність активів (ROA)	Вимірює ефективність використання активів.	ROA = (Чистий прибуток / Загальні активи) × 100%
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Оцінює, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал.	ROE = (Чистий прибуток / Власний капітал) × 100%
	Поточна ліквідність	Відношення поточних активів до поточних зобов'язань.	Поточна ліквідність = Поточні активи / Поточні зобов'язання
	Швидка ліквідність	Вимірює здатність покрити короткострокові зобов'язання без обліку запасів.	Швидка ліквідність = (Поточні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання
	Коефіцієнт автономії	Частка власного капіталу в загальному капіталі.	Коефіцієнт автономії = Власний капітал / Загальний капітал
	Коефіцієнт заборгованості	Відношення зобов'язань до активів.	Коефіцієнт заборгованості = Зобов'язання / Загальні активи
Операційні показники	Продуктивність праці	Обсяг виробництва на одиницю праці.	Продуктивність праці = Обсяг виробництва / Кількість працівників
	Коефіцієнт використання потужностей	Вимірює ефективність використання виробничих потужностей.	Коефіцієнт використання = (Фактичний обсяг виробництва / Потенційний обсяг виробництва) × 100%
	Собівартість продукції	Загальні витрати на виробництво товарів чи послуг.	Собівартість = Постійні витрати + Змінні витрати
	Тривалість циклу виробництва	Час, необхідний для завершення виробничого циклу.	Вимірюється в годинах або днях, залежно від процесу.
Ринкові показники	Частка ринку	Частка ринку, яку займає підприємство.	Частка ринку = (Обсяг продажів підприємства / Загальний обсяг продажів ринку) × 100%

	Темп зростання продажів	Зростання обсягу продажів підприємства.	Темп зростання = ((Обсяг продажів в поточному періоді - Обсяг продажів в попередньому періоді) / Обсяг продажів в попередньому періоді) × 100%
	Індекс споживчих цін	Вимірює вплив інфляції на ціни товарів підприємства.	Індекс = (Ціна в поточному періоді / Ціна в базовому періоді) × 100%
Показники стратегічного управління	Інноваційна активність	Вимірює рівень впровадження нових технологій і продуктів.	Кількість нових продуктів / Загальна кількість продуктів
	Кадровий потенціал	Оцінює кваліфікацію та мотивацію працівників.	Кількість працівників з вищою освітою / Загальна кількість працівників
	Відгуки споживачів	Рівень задоволеності споживачів продукцією та послугами.	Оцінка задоволеності на основі анкетування (середнє значення балів)
Показники стійкості та сталого розвитку	Екологічні показники	Вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище.	Вимірювання викидів CO ₂ , використання води, відходи тощо
	Соціальні показники	Оцінює вплив підприємства на соціальне середовище.	Кількість соціальних ініціатив / Загальний бюджет підприємства
	Індекс корпоративної стійкості	Комплексна оцінка стійкості підприємства.	Об'єднання економічних, екологічних і соціальних показників

Джерело: *узагальнено автором*

Отже, стратегічний аналіз є важливим інструментом, який дозволяє підприємствам не тільки оцінити їхній поточний стан, але й формувати стратегії для майбутнього розвитку. Використання фінансових, операційних, ринкових показників забезпечує всебічний підхід до аналізу.

1.3. Базові методи стратегічного аналізу

Стратегічний аналіз є фундаментальною складовою управлінської діяльності, яка забезпечує глибоке розуміння як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. Його головна мета полягає у виявленні поточних і майбутніх викликів, можливостей та загроз, що впливають на розвиток підприємства або будь-якої іншої структури. За допомогою стратегічного аналізу керівники формують стратегії, які дозволяють забезпечити конкурентні переваги, підвищити ефективність діяльності та мінімізувати ризики в умовах мінливого ринкового середовища. Базові методи стратегічного аналізу допомагають організації не лише оцінити поточну ситуацію, а й прогнозувати розвиток подій у майбутньому [25].

На нашу думку, методи стратегічного аналізу доцільно класифікувати за критеріями, представленими в таблиці 1.2. За об'єктом дослідження методи стратегічного аналізу поділяються на два основних напрямки: аналіз зовнішнього середовища та аналіз внутрішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища

включає такі методи, як PEST(EL)-аналіз, який оцінює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, що впливають на діяльність підприємства. Іншим важливим методом є аналіз п'яти сил Портера, що вивчає конкурентний тиск на ринку, враховуючи сили нових учасників, постачальників, покупців, загрози товарів-замінників і існуючу конкуренцію. Аналіз внутрішнього середовища фокусується на вивченні ресурсів і можливостей підприємства. У цьому контексті SWOT-аналіз виявляє сильні та слабкі сторони організації, а також можливості й загрози ззовні. Аналіз ланцюга цінностей дозволяє дослідити створення цінності на кожному етапі діяльності компанії, а фінансовий аналіз базується на розрахунку ключових показників, таких як прибутковість і ліквідність [26].

Щодо рівня охоплення, методи можна поділити на глобальний, галузевий та корпоративний аналіз. Глобальний аналіз включає PEST(EL)-аналіз і дослідження макроекономічних тенденцій на міжнародних ринках. Галузевий аналіз фокусується на моделі п'яти сил Портера та конкурентоспроможності галузі. Корпоративний або внутрішній аналіз, у свою чергу, використовує SWOT-аналіз та аналіз ланцюга цінностей для оцінки ресурсів підприємства.

Залежно від методологічного підходу методи стратегічного аналізу можна розділити на кількісні та якісні. Кількісні методи базуються на числових даних і математичних моделях, таких як фінансовий аналіз і аналіз сценаріїв, що моделює різні варіанти розвитку подій. Якісні методи спираються на оцінки та думки експертів, до яких належать SWOT-аналіз і PEST-аналіз.

За цільовим призначенням методи стратегічного аналізу можна класифікувати на аналітичні, прогностичні та оцінювальні. Аналітичні методи, такі як SWOT-аналіз і BCG-матриця, використовуються для оцінки поточної ситуації. Прогностичні методи, як-от аналіз сценаріїв, допомагають передбачити зміни, а оцінювальні методи, такі як аналіз ланцюга цінностей, оцінюють ефективність і позиції підприємства.

Щодо часу проведення аналізу, методи можна поділити на поточні та стратегічні. Поточний аналіз застосовується для короткострокових оцінок, таких як

фінансовий аналіз, тоді як стратегічний аналіз орієнтований на довгострокову перспективу і включає SWOT-аналіз та аналіз сценаріїв [37].

За рівнем деталізації методи поділяються на деталізовані та узагальнені. Деталізовані методи, такі як аналіз ланцюга цінностей, оцінюють окремі процеси, тоді як узагальнені методи, такі як SWOT-аналіз і PEST(EL)-аналіз, надають загальну картину.

Кожна з цих груп методів має свої переваги та обмеження, а їх вибір залежить від специфіки діяльності суб'єкта господарювання, зовнішніх умов та стратегічних цілей підприємства. Різноманітність методів стратегічного аналізу дозволяє підприємствам обирати найбільш відповідні інструменти для оцінки своєї ситуації, що є важливим кроком у формуванні ефективних стратегій розвитку [43].

Таблиця 1.2

Методи стратегічного аналізу діяльності підприємства

Критерій	Тип аналізу / Метод	Приклади методів	Мета аналізу	Переваги	Недоліки
1. За об'єктом аналізу	Зовнішнє середовище	PEST(EL)-аналіз, Аналіз п'яти сил Портера	Оцінка впливу зовнішніх факторів	Дає огляд макротрендів	Неповнота без внутрішнього аналізу
	Внутрішнє середовище	SWOT-аналіз, Аналіз ланцюга цінностей, Фінансовий аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін	Легко адаптувати до різних компаній	Суб'єктивність оцінок
2. За рівнем охоплення	Глобальний аналіз	PEST(EL)-аналіз, Аналіз макроекономічних тенденцій	Оцінка макроекономічних умов	Корисний для стратегічного планування	Ігнорує внутрішні фактори
	Галузевий аналіз	П'ять сил Портера, Аналіз конкурентоспроможності галузі	Оцінка галузевих умов і конкуренції	Допомагає визначити ринкові ніші	Не дає внутрішньої оцінки
	Корпоративний (внутрішній) аналіз	SWOT-аналіз, BCG-матриця, Аналіз ланцюга цінностей	Оцінка стану та можливостей компанії	Дає інсайти для розвитку	Вимагає точних внутрішніх даних
3. За методологічним підходом	Кількісні методи	Фінансовий аналіз, Прогнозування, Аналіз сценаріїв	Використання числових даних для прогнозів	Об'єктивність	Залежність від точності даних
	Якісні методи	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, Аналіз стейкхолдерів	Використання експертних оцінок	Гнучкість і адаптивність	Суб'єктивність результатів

4. За цільовим призначенням	Аналітичні методи	SWOT-аналіз, BCG-матриця, Аналіз п'яти сил Портера	Виявлення поточних проблем	Швидкість виконання	Не завжди враховує майбутні зміни
	Прогнозні методи	Аналіз сценаріїв, Моделі економічного прогнозування	Передбачення майбутніх тенденцій	Дає можливість планувати	Не гарантує точність
	Оцінювальні методи	Аналіз ланцюга цінностей, SPACE-аналіз	Оцінка ефективності та конкурентних позицій	Дає чіткі рекомендації	Може бути складним
5. За часом проведення аналізу	Поточний аналіз	Фінансовий аналіз, Моніторинг середовища	Оцінка поточного стану	Оперативність	Обмежений горизонт прогнозування
	Стратегічний аналіз	SWOT-аналіз, Аналіз сценаріїв	Планування на довгострокову перспективу	Враховує майбутні тенденції	Висока невизначеність
6. За рівнем деталізації	Деталізовані методи	Аналіз ланцюга цінностей, Фінансовий аналіз	Глибока оцінка внутрішніх процесів	Висока точність	Вимагає значних ресурсів
	Узагальнені методи	SWOT-аналіз, PEST(EL)-аналіз	Оцінка загальної ситуації	Швидкість та простота	Поверхневий характер

Джерело: узагальнено автором

Використання кількох методів одночасно дозволяє отримати більш точну та об'єктивну оцінку стратегічних можливостей і ризиків підприємства. Це пов'язано з тим, що різні підходи можуть доповнювати один одного, знижуючи ризик упущення важливих аспектів або неправильного трактування даних. Оптимальним рішенням є поєднання кількісних та якісних методів, оскільки таке поєднання забезпечує комплексний аналіз. Кількісні методи дозволяють отримати чіткі числові показники, що спрощують оцінку внутрішніх процесів, ефективності діяльності та фінансових результатів. У свою чергу, якісні методи дають змогу оцінити зовнішні чинники середовища, враховуючи непередбачувані ризики, соціально-економічні тенденції, поведінку конкурентів і споживачів. Таким чином, інтеграція обох підходів забезпечує повну картину ситуації та допомагає ухвалювати зважені стратегічні рішення [19].

Серед основних інструментів, які застосовуються у стратегічному аналізі, варто виділити PEST(EL)-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, BCG-матрицю та аналіз сценаріїв. Кожен із цих методів має власні особливості, що робить їх важливими на різних етапах формування та реалізації стратегії.

PEST(EL)-аналіз використовується для оцінки макросередовища, в якому функціонує організація. Цей метод дозволяє вивчати політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological), екологічні (Environmental) та правові (Legal) фактори, що можуть впливати на діяльність підприємства. Наприклад, компанії, що працюють у міжнародній торгівлі, повинні враховувати політичну стабільність та законодавчі обмеження в різних країнах. PEST(EL)-аналіз дає змогу зрозуміти, які глобальні тренди можуть вплинути на бізнес, але має обмеження, оскільки не розкриває внутрішніх особливостей організації. Цей метод часто використовується у поєднанні з іншими підходами для глибшого аналізу.

SWOT-аналіз є класичним інструментом для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на підприємство. Він ідентифікує сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Це дозволяє сформулювати стратегії, які максимально використовують сильні сторони підприємства та можливості ринку, водночас мінімізуючи вплив слабких сторін і загроз. Наприклад, якщо підприємство має конкурентні переваги у виробничих потужностях, воно може збільшити обсяги випуску продукції для задоволення зростаючого попиту. Недоліком SWOT-аналізу є суб'єктивність оцінок та необхідність залучення експертів для коректної інтерпретації результатів [18].

Модель п'яти сил Портера допомагає оцінити рівень конкуренції в галузі та виявити основні чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Ця модель включає п'ять ключових сил: загрозу появи нових конкурентів, загрозу товарів-замінників, силу постачальників, силу покупців та інтенсивність конкуренції серед існуючих гравців. Використання цієї моделі дозволяє підприємствам зрозуміти, наскільки привабливим є певний ринок для входження та які фактори потрібно врахувати для збереження конкурентної позиції. Проте модель Портера не охоплює внутрішні ресурси та можливості підприємства, тому вона зазвичай доповнюється іншими аналітичними інструментами [24].

BCG-матриця (матриця Бостонської консалтингової групи) є інструментом для оцінки позицій різних продуктів або бізнес-напрямків за двома параметрами:

часткою ринку та темпами його зростання. Ця матриця поділяє продукти на чотири категорії: «зірки» (продукти з високою часткою ринку і швидким зростанням), «дійні корови» (продукти з високою часткою ринку, але з низьким зростанням), «знаки запитання» (продукти з низькою часткою, але високим потенціалом зростання) та «собаки» (продукти з низькою часткою і незначним зростанням). Цей метод допомагає компаніям розподіляти ресурси, визначаючи, які продукти слід підтримувати, розвивати або поступово знімати з ринку. Основним недоліком BCG-матриці є те, що вона враховує лише два фактори, залишаючи поза увагою інші важливі аспекти, як-от інноваційний потенціал чи ринкові тенденції.

Аналіз сценаріїв є важливим інструментом для планування в умовах невизначеності. Цей метод дозволяє розробити кілька варіантів розвитку подій, що ґрунтуються на різних припущеннях про майбутнє. Наприклад, підприємство може підготувати сценарії на випадок зростання або спаду попиту, змін у законодавстві чи коливань валютних курсів. Аналіз сценаріїв допомагає організаціям заздалегідь підготувати плани дій для різних ситуацій, зменшуючи ризики та підвищуючи готовність до змін. Проте розробка ефективних сценаріїв потребує глибоких знань про ринок та експертної оцінки, що робить цей метод трудомістким і складним у виконанні [35].

Загалом ці методи стратегічного аналізу є взаємодоповнювальними і часто застосовуються в комплексі. Вони допомагають керівникам і менеджерам отримати повну картину про внутрішнє становище компанії та її зовнішнє середовище, що дозволяє приймати обґрунтовані та стратегічно важливі рішення. Стратегічний аналіз дає можливість підприємствам не лише адаптуватися до мінливих умов, а й виявляти нові можливості для розвитку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності [41].

Основна цінність стратегічного аналізу полягає в його здатності поєднувати кількісні та якісні підходи до оцінки ситуації, що забезпечує комплексне розуміння ринкових умов. Кількісні методи, такі як фінансовий аналіз та моделювання, надають об'єктивні результати, тоді як якісні методи, як-от SWOT-аналіз чи аналіз стейкхолдерів, враховують експертні оцінки та інтуїтивні судження. Таким чином,

базові методи стратегічного аналізу відіграють ключову роль у стратегічному управлінні, оскільки дозволяють приймати обґрунтовані рішення на основі глибокого розуміння зовнішніх і внутрішніх факторів. Ефективне використання цих методів сприяє адаптації підприємства до мінливих умов ринку та забезпечує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

– У сучасних умовах війни та економічної нестабільності підприємства в Україні змушені приділяти особливу увагу стратегічному управлінню та адаптації до нових викликів. Формування ефективної стратегії передбачає глибокий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити можливості та ризики, а також обрати оптимальний шлях розвитку. Для забезпечення конкурентоспроможності важливо враховувати не лише економічні та ринкові чинники, а й соціальні, політичні та технологічні зміни, що впливають на діяльність підприємства.

– Стратегічний аналіз підприємства – це систематичний процес оцінки внутрішніх і зовнішніх умов функціонування організації, який дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, що виникають в оточуючому середовищі, та спрямований на формулювання ефективних стратегій для досягнення довгострокових цілей підприємства, оптимізацію ресурсів та адаптацію до змін у ринкових умовах, враховуючи тенденції, конкурентну ситуацію та потреби споживачів, при цьому включаючи моніторинг та оцінку результатів реалізації обраних стратегій для забезпечення їх відповідності динаміці зовнішнього середовища.

– Для стратегічного аналізу підприємства доцільно використовувати п'ять основних груп показників: фінансові, операційні, ринкові, стратегічного управління та сталого розвитку. Перераховані групи показників забезпечують необхідну інформацію для прийняття зважених рішень. Кожна з цих груп надає унікальні дані, які доповнюють одна одну та дозволяють сформувати цілісну картину про стан

підприємства. Таким чином, стратегічний аналіз, спираючись на ці показники, допомагає виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, вивчити ринкові можливості та загрози, а також розробити ефективні стратегії для досягнення довгострокових цілей.

– Стратегічний аналіз є ключовим елементом управління, що дозволяє організаціям оцінити своє середовище та формувати ефективні стратегії. Він включає вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів. Методологічно, стратегічний аналіз можна класифікувати за кількісними та якісними підходами, а також за цілями (аналітичні, прогностні, оцінювальні) та часом (поточні, стратегічні). Методи варіюються за деталізацією та рівнем охоплення, що дозволяє підприємствам вибирати найбільш підходящі інструменти для оцінки ситуації. Важливо комбінувати різні методи для досягнення комплексного аналізу, що дозволяє точно оцінити можливості і ризики. Основні інструменти включають PEST(EL)-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, BCG-матрицю, які допомагають сформулювати стратегічні рішення на основі оцінки макроекономічних умов, внутрішніх ресурсів та конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

2.1. Характеристика ПП «Агробізнес «ГАЗДА»», дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

ПП «Агробізнес «ГАЗДА»» – це приватне підприємство, засноване 30 серпня 2005 року, зі статутним капіталом у розмірі 1 000 гривень. На сьогодні підприємство зареєстроване та функціонує під керівництвом Жаури Олени Вадимівни, яка є і керівником, і представником юридичної особи. Основний вид діяльності підприємства – оптова торгівля м'ясом та м'ясопродуктами. Крім того, підприємство займається виробництвом м'яса свійської птиці та кролів, а також посередництвом у торгівлі сільськогосподарською сировиною, оптовою торгівлею зерном, кормами для тварин, овочами та фруктами. Додатково «Агробізнес «ГАЗДА»» має власне кафе, що сприяє просуванню власної продукції та залученню клієнтів.

Таблиця 2.1

Профіль ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

Параметр	Значення
Повне найменування	Приватне підприємство «Агробізнес «Газда»
Скорочена назва	ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»
Код ЄДРПОУ	33653374
Дата реєстрації	30 серпня 2005 р.
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Розмір статутного капіталу	1 000,00 грн
Засновник	Жаура Вадим Сергійович
Уповноважена особа	Жаура Олена Вадимівна (керівник і представник)
Основний вид діяльності	51.32.0 – Гуртова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;
Інші види діяльності	15.12.0 – Виробництво м'яса свійської птиці й кролів;
	51.11.0 – Посередницька діяльність у торгівлі сільськогосподарською сировиною та живими тваринами;
	51.21.0 – Гуртова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин;
	51.31.0 – Гуртова торгівля фруктами та овочами;
	55.30.2 – Робота кафе
Адреса	Україна, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, с. Волоське, вул. Матросова, буд. 17

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства

ПП «Агробізнес «ГАЗДА»» розташоване в селі Волоське, Дніпровського району, що на Дніпропетровщині. Цей регіон відомий своїм вигідним географічним положенням, розвиненою інфраструктурою та сприятливими кліматичними умовами, що робить його оптимальним для розвитку аграрного бізнесу. Близькість до великого промислового центру – міста Дніпро – створює додаткові переваги для підприємства, оскільки забезпечує легкий доступ до основних ринків збуту та полегшує транспортне сполучення. Сучасні магістралі дозволяють швидко здійснювати логістику як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, мінімізуючи ризики псування продукції, що особливо важливо для бізнесу, пов'язаного з торгівлею м'ясом та іншими швидкопсувними товарами.

Клімат регіону є помірно-континентальним, що сприяє вирощуванню різноманітних культур та розвитку тваринництва. Теплі й помірно вологі весни дозволяють успішно висівати зернові та олійні культури, а літня спека у поєднанні з достатньою кількістю опадів забезпечує хороші врожаї. Зимові температури рідко досягають критичних значень, що знижує витрати на підтримку тварин та зберігання врожаю. Проте літні посухи в окремі роки вимагають використання додаткових зрошувальних систем, особливо для овочів і фруктів.

Регіональні чорноземи, якими славиться ця частина Дніпропетровської області, є важливим природним ресурсом для сільськогосподарського виробництва. Високий вміст гумусу у цих ґрунтах робить їх надзвичайно родючими та придатними для вирощування широкого спектра культур, зокрема пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшнику, ріпаку, а також овочів, таких як картопля та капуста. Завдяки цьому підприємство має можливість не лише закуповувати корми для тварин у місцевих виробників, а й за необхідності займатися власним вирощуванням зернових та кормових культур для зниження собівартості продукції.

Основною діяльністю ПП «Агробізнес «ГАЗДА»» є оптова торгівля м'ясом та м'ясопродуктами, виробництво м'яса свійської птиці та кролів. Додатковими напрямками діяльності є оптова торгівля зерном, овочами та фруктами, а також посередництво у торгівлі сільськогосподарською сировиною. Така диверсифікація

бізнесу дає змогу підприємству знижувати ризики, пов'язані з коливанням попиту на окремі групи товарів, та ефективніше використовувати наявні ресурси. Діяльність кафе, що також входить у структуру підприємства, є важливим інструментом просування продукції та створення додаткового попиту на неї. Успішність функціонування ПП «Агробізнес «ГАЗДА»» значною мірою залежить від зручної логістики та оптимального розташування. Близькість до основних транспортних шляхів забезпечує швидке доставлення продукції як до торговельних мереж, так і до кінцевих споживачів. Це знижує логістичні витрати та підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Враховуючи зростаючий попит на екологічно чисті продукти, підприємство має всі передумови для подальшого розвитку, зокрема шляхом впровадження стандартів органічного виробництва чи розширення асортименту м'ясопродуктів і овочевої продукції.

Керівником підприємства є Жаура Олена Вадимівна, стиль управління якої, можна охарактеризувати як демократичний або учасницький, враховуючи її позицію генерального директора та основні обов'язки. Вона залучає команду до процесу стратегічного планування, заохочуючи внесок з різних відділів, що дозволяє формувати комплексний підхід до вирішення проблем і реалізації проектів. Керівниця активно підтримує відкриті канали комунікації в підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок між керівництвом та працівниками. Вона заохочує обговорення і обмін ідеями, що підвищує залученість співробітників і створює відчуття причетності до загальних цілей організації. Це, в свою чергу, сприяє розвитку корпоративної культури, яка ґрунтується на взаємоповазі і довірі. Стиль управління Жаури Олени Вадимівни також передбачає залучення співробітників до прийняття рішень, тому вона цінує думку своїх підлеглих та готова враховувати їхні пропозиції. Це не лише покращує мотивацію команди, а й сприяє кращій адаптації рішень до реальних потреб підприємства. Жаура Олена акцентує увагу на створенні дружньої атмосфери в колективі, що сприяє розвитку командної роботи та співпраці. Вона активно організовує командні заходи та навчальні програми, які підвищують кваліфікацію співробітників і покращують їхні професійні навички. Крім того, вона підтримує навчання та розвиток своїх співробітників, що є

важливим аспектом демократичного стилю управління. Жаура Олена також проявляє увагу до інновацій і сучасних технологій, прагнучи впроваджувати нові рішення в підприємство. Це дозволяє не лише підвищити ефективність роботи, але й залишатися конкурентоспроможними на ринку. Завдяки такому стилю управління, керівниця формує ефективну команду, здатну досягати поставлених цілей.

Таблиця 2.2

Основний персонал підприємства ПП «Агробізнес «Газда»

Посада	Основні обов'язки	Кількість
Генеральний директор	Керівництво підприємством, стратегічне планування	1
Фінансовий директор	Управління фінансами, бюджетування, звітність	1
Бухгалтер	Ведення бухгалтерії, фінансова звітність	1
Економіст	Аналіз фінансових показників, складання прогнозів	2
Менеджер з продажу	Продажі продукції, робота з клієнтами	3
Менеджер з закупівель	Закупівля матеріалів, переговори з постачальниками	1
Маркетолог	Розробка маркетингових стратегій, просування	1
Технолог	Контроль якості продукції, розробка нових технологій	1
Операційний менеджер	Організація виробництва, контроль за процесами	1
HR-менеджер	Підбір персоналу, управління кадрами	1
IT-менеджер	Управління IT-інфраструктурою, технічна підтримка	1
Логіст	Управління постачанням, контроль запасів	1
Юрист-консульт	Консультації, правова підтримка підприємства	2
Спеціаліст з безпеки	Контроль за дотриманням стандартів безпеки	1
Секретар/адміністратор	Адміністративна підтримка, ведення документації	1
Керівник виробництва	Керівництво виробничими процесами	1
Кваліфіковані робітники	Виконання виробничих завдань	10
Персонал рослинництва	Розробка та впровадження технологій вирощування рослин, дослідження і впровадження нових сортів рослин, агрономія	8
Персонал тваринництва	Управління виробництвом тварин, контроль за здоров'ям, оптимізація утримання тварин, дослідження та вдосконалення порід тварин	8
Фахівець з якості	Контроль якості продукції, проведення тестувань	1

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства

В ПП «Агробізнес «Газда», кожен робочий день починається з чіткого плану і стратегічного бачення, функції управління підприємством, окрім генерального директора, здійснюють наступні ключові фахівці: Іваненко Андрій Петрович – фінансовий директор, управляє фінансами підприємства, займається бюджетуванням та формує фінансову звітність; Петренко Марія Іванівна – бухгалтер, веде бухгалтерський облік та відповідає за точність фінансової звітності; два економісти, під керівництвом Коваль Олександра Сергійовича, проводять аналіз фінансових показників і складають прогнози для стратегічного планування; два менеджери з продажу, під керівництвом Сидоренко Оксани Вікторівни, відповідають за реалізацію продукції та підтримку відносин з клієнтами, що є критично важливим для зростання продажів; Шевченко Дмитро Олегович – маркетолог, займається розробкою маркетингових стратегій та просуванням продукції на ринку; Гринько Ігор Олександрович – технолог, контролює якість продукції та впроваджує нові технології у виробництво, щоб відповідати сучасним вимогам; Тимошенко Анна Василівна – операційний менеджер, організовує виробництво та контролює всі процеси, що дозволяє досягати максимальної ефективності; Кравчук Вікторія Миколаївна – HR-менеджер, займається підбором персоналу, розвитком команди та управлінням кадрами, створюючи позитивний робочий клімат; Литвиненко Андрій Михайлович – IT-менеджер, відповідає за управління IT-інфраструктурою та надає технічну підтримку, забезпечуючи безперебійну роботу систем; Мельник Олег Валерійович – логіст, організовує постачання та контроль запасів, забезпечуючи своєчасну доставку продукції; Котляр Оксана Володимирівна – менеджер з закупівель, основна робота якої полягає в співпраці з постачальниками; два спеціалісти з обслуговування клієнтів, під керівництвом Дьякова Олексія Андрійовича, надають консультації та підтримку клієнтам, що підвищує рівень задоволеності; Ковальчук Катерина Володимирівна – адміністратор, відповідає за адміністративну підтримку та веде документацію, що сприяє ефективній організації роботи; Борисенко Сергій Петрович – керівник

виробництва, контролює виробничі процеси, забезпечуючи їх безперервність; юрист-консульт, Савченко Анастасія Андріївна, яка відповідає за правову підтримку підприємства, консулює з питань законодавства, розробляє внутрішні нормативні акти та угоди, а також представляє інтереси підприємства в юридичних питаннях; Іванчук Олександр Олександрович – фахівець з якості, контролює якість продукції та проводить тестування, що гарантує відповідність продукції стандартам. Саме ці фахівці формують команду, яка забезпечує ефективне управління та розвиток підприємства, що сприяє його успішній діяльності на ринку.

Структура управління ПП «Агробізнес «Газда» відображає класичну багаторівневу модель організаційної структури, яка забезпечує ефективний розподіл функцій та обов'язків між різними відділами та працівниками. Основною характеристикою є лінійно-функціональна структура, що передбачає чітку вертикаль підпорядкування, де кожен керівник відповідає за певний напрямок діяльності, а підлеглі виконують конкретні функції, притаманні їхнім посадам. Вищий рівень управління представлений генеральним директором, який здійснює загальне керівництво підприємством, стратегічне планування та приймає ключові рішення щодо розвитку компанії, і фінансовим директором, який відповідає за управління фінансами підприємства, бюджетування та підготовку фінансових звітів. Середній рівень включає ключових менеджерів: бухгалтера, який веде бухгалтерський облік та готує фінансові звіти; економіста, що проводить аналіз фінансових показників і прогнозує результати; операційного менеджера, відповідального за організацію виробничих процесів; HR-менеджера, який управляє підбором і управлінням персоналом, та IT-менеджера, що керує IT-інфраструктурою підприємства. Нижчий рівень управління включає працівників, які безпосередньо виконують виробничі завдання: менеджерів з продажу, що займаються продажем продукції і підтримкою відносин з клієнтами; технолога, який контролює якість продукції та розробляє нові технології виробництва; логіста, що забезпечує управління постачаннями та контролює запаси; спеціалістів з обслуговування клієнтів, які займаються консультаціями та підтримкою клієнтів; кваліфікованих робітників і персонал галузей рослинництва і тваринництва, що виконують

безпосередні виробничі функції у сільськогосподарському секторі. Також важливу роль відіграють фахівець з якості, відповідальний за контроль якості продукції, та технік з обслуговування обладнання, який забезпечує технічне обслуговування сільськогосподарської техніки. Функціональні відділи підприємства (фінансовий, виробничий, кадровий, технічний тощо) підпорядковуються генеральному директору і працюють у відповідності до стратегічних цілей підприємства. Управління характеризується чіткою вертикаллю підпорядкування, високим рівнем спеціалізації, що підвищує ефективність роботи, та фокусом на якість продукції, яку контролюють технолог і спеціаліст з якості. Ця структура дозволяє ПП «Агробізнес «Газда» ефективно функціонувати в умовах аграрного сектору та забезпечувати високі стандарти якості продукції.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства демонструє його потенціал для ефективного розвитку. Поєднання різних видів діяльності дозволяє диверсифікувати бізнес і знижувати ризики, пов'язані з коливанням попиту на окремі групи товарів. Основні сильні сторони підприємства – це можливість здійснювати не лише продаж м'ясної продукції, а й власне виробництво, що допомагає контролювати якість та собівартість. Завдяки цьому «Агробізнес «ГАЗДА»» може швидко реагувати на зміни ринку та адаптувати свою продукцію під потреби клієнтів. Підприємство має вигідне розташування в селі Волоське, неподалік від Дніпра, що забезпечує зручний доступ до транспортних маршрутів та основних ринків збуту. Проте, розмір статутного капіталу є досить невеликим, що може обмежувати можливості швидкого розширення виробничих потужностей та інвестицій у модернізацію обладнання. Також підприємство може стикатися з проблемами управління, оскільки велика кількість напрямків діяльності вимагає високого рівня координації та контролю над усіма процесами. Для підвищення ефективності можна розглянути впровадження нових технологій обліку та автоматизації операцій [39].

Аналіз зовнішнього середовища показує, що ПП «Агробізнес «ГАЗДА»» функціонує у досить динамічному ринковому середовищі. Кліматичні умови Дніпропетровської області є сприятливими для розвитку агропромислової

діяльності. Теплий клімат і родючі чорноземи створюють хороші умови для вирощування зернових, овочевих та кормових культур, що важливо для забезпечення сировиною м'ясного виробництва. Проте підприємство повинно враховувати й ризики, пов'язані з можливими посухами в літній період, які можуть впливати на врожайність і підвищувати вартість кормів. Серед можливостей зовнішнього середовища варто виділити зростаючий попит на якісні м'ясні продукти та екологічно чисту продукцію, що відкриває перспективи для розширення асортименту та виходу на нові ринки, зокрема через впровадження стандартів органічного виробництва. Важливою можливістю також є розвиток партнерських відносин із великими торговельними мережами та кафе, що дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку. Зовнішні загрози включають високу конкуренцію з боку великих агрохолдингів та імпортерів постачальників, що може вплинути на рівень прибутковості підприємства. Також існують ризики, пов'язані зі змінами у законодавстві, податковому регулюванні та вимогах до якості продукції, що може вимагати додаткових інвестицій у модернізацію виробництва та сертифікацію. Крім того, інфляція та нестабільність економіки можуть вплинути на купівельну спроможність населення, що може скоротити попит на продукцію.

Загалом ПП «Агробізнес «ГАЗДА»» має значний потенціал для подальшого розвитку, зокрема завдяки вигідному розташуванню, диверсифікованій діяльності та сприятливим умовам регіону. Проте для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємство повинно зосередитися на оптимізації внутрішніх процесів, модернізації виробництва та налагодженні партнерських відносин з ключовими гравцями ринку. Це дозволить не лише підвищити ефективність роботи, а й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи стабільне зростання та прибутковість у довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінка ресурсного потенціалу підприємства

Оцінка ресурсного потенціалу ПП «Агробізнес «ГАЗДА»» є важливим етапом стратегічного аналізу для розуміння його можливостей, ефективності та

майбутнього розвитку. Це включає аналіз усіх доступних ресурсів, які підприємство використовує для досягнення своїх цілей. Для агробізнесу «Газда», як і для будь-якого сільськогосподарського підприємства, ресурсний потенціал охоплює кілька ключових складових: земельні, матеріальні, трудові, фінансові, технологічні та інформаційні ресурси. Комплексний підхід до оцінки цих ресурсів дає змогу аграрному підприємству виявити свої сильні сторони, потенційні можливості для зростання та сфери для оптимізації, що є важливим для досягнення стійкого розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Земельні ресурси є одним з найважливіших і базових факторів виробництва в аграрному секторі. Вони визначають не тільки загальні обсяги виробництва, але й безпосередньо впливають на якість вирощеної продукції та економічну стійкість підприємства. У сфері сільського господарства земля є основою для будь-якої діяльності, адже без неї неможливе вирощування сільськогосподарських культур чи утримання тварин, які також залежать від стану пасовищ і кормових культур. У цьому контексті земельні ресурси стають не просто пасивним активом, а стратегічним фактором розвитку підприємства, що впливає на його конкурентоспроможність, стійку ринкову позицію та довгострокову перспективу зростання та розвитку на ринку.

Для агробізнесу «Газда» земля є фундаментом виробничої діяльності, адже виступає ключовим активом, від якого залежить ефективність усіх виробничих процесів, пов'язаних із двома основними напрямками діяльності підприємства – рослинництвом та тваринництвом. Ретельна оцінка земельних ресурсів дозволяє керівництву підприємства не лише оцінити поточну продуктивність аграрних земель, але й виявити приховані можливості для їх оптимізації. Рациональне використання земельних угідь може забезпечити підприємству стабільне зростання врожайності, підвищення економічної ефективності та зниження витрат на вирощування продукції. Земельні ресурси підприємства – це ще й потенціал для розвитку. При правильному підході до планування використання землі можна збільшити обсяги виробництва, розширити асортимент продукції, а також забезпечити підприємство додатковими можливостями для диверсифікації

діяльності. Ефективне використання земельних ресурсів є одним із ключових чинників стабільного розвитку агробізнесу, адже від них залежить не лише поточна ефективність, але й перспектива зростання на ринку. Оцінка стану земель також допомагає виявити проблемні ділянки, які потребують додаткових інвестицій або агротехнічних заходів для покращення їх родючості [11].

Таблиця 2.3

Динаміка та структура земельних ресурсів ПП «Агробізнес «Газда»

Показники	2 019р.		2 020р.		2 021р.		2 022р.		2 023р.		2023 р. У % до 2019 р.
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	5598,0	–	5601,0	–	5601,0	–	5649,0	–	5654,0	–	101,0
в т.ч. с.-г. угіддя	5598,0	100,0	5601,0	100,0	5601,0	100,0	5649,0	100,0	5654,0	100,0	101,0
з них : рілля	5498,0	98,2	5501,0	98,2	5501,0	98,2	5538,0	98,0	5549,0	98,1	100,9
сінокоси	8,1	0,1	8,3	0,1	8,3	0,1	8,4	0,1	8,4	0,1	103,7
пасовища	15,9	0,3	13,7	0,2	8,7	0,2	20,6	0,4	16,2	0,3	101,9
багаторічні насадження	76,0	1,4	78,0	1,4	83,0	1,5	82,0	1,5	80,4	1,4	105,8
Коефіцієнт с.-г. освоєння земель	1,0	–	1,0	–	1,0	–	1,0	–	1,0	–	100,0
Коефіцієнт розораності землі	1,0	–	1,0	–	1,0	–	1,0	–	1,0	–	99,9
Кількість робітників, чол.	45,0	–	46,0	–	46,0	–	46,0	–	47,0	–	104,4
Припадає на одного працівника:											
с.-г. угідь	124,4	–	124,5	–	124,5	–	125,5	–	125,6	–	101,0
ріллі	122,2	–	122,2	–	122,2	–	123,1	–	123,3	–	100,9

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Дані вище наведеної таблиці свідчать про те, що земельні ресурси агробізнесу «Газда» протягом 2019-2023 років демонструють позитивну динаміку в плані розширення площі та ефективності їх використання. Загальна земельна площа зросла з 5598 га у 2019 році до 5654 га у 2023 році, що свідчить про збільшення на 1%. Основним видом використовуваних земельних угідь, залишається рілля, яка стабільно займає понад 98% площі, забезпечуючи основну частку виробництва. Одним із ключових показників, що змінився в динаміці, є багаторічні насадження,

площа яких збільшилася на 5,8%, що вказує на прагнення підприємства до довгострокової стабільності та більшої диверсифікації аграрної продукції. Збільшення кількості працівників на 4,4% також позитивно вплинуло на продуктивність підприємства, оскільки на одного працівника припадає більша площа сільськогосподарських угідь та ріллі. Загалом, ситуація з земельними ресурсами підприємства характеризується стабільністю, високим рівнем освоєння земель та ефективністю їх використання, що сприяє сталому розвитку агробізнесу.

Трудові ресурси є одним з найважливіших компонентів продуктивних сил суспільства, адже їхня активність безпосередньо впливає на ефективність виробництва. У ПП «Агробізнес «ГАЗДА» трудові ресурси включають постійних, тимчасових та сезонних працівників, що забезпечує підприємству гнучкість у адаптації до змінних умов ринку та сезонних коливань у виробництві. Наявність достатньої кількості працівників і їх ефективне використання є критично важливими для всіх виробничих процесів. Від цього залежить не лише обсяг виконаних робіт, а й своєчасність їх виконання, що в свою чергу впливає на ступінь завантаження техніки та обладнання. В результаті, якість роботи безпосередньо позначається на обсязі продукції, собівартості, прибутку та інших важливих показниках, які характеризують економічну ефективність підприємства. Для більш детального аналізу пропонуємо розрахувати рівень використання трудових ресурсів, що дозволить виявити можливості для підвищення продуктивності праці та оптимізації кадрових витрат та в кінцевому рахунку сприятиме покращенню фінансових результатів підприємства [15].

Таблиця 2.4

Рівень використання трудових ресурсів підприємства

Показники	2 019р.	2 020р.	2 021р.	2 022р.	2 023р.	2023 р. У % до 2019 р.
Середньорічна кількість працівників, чол.	45,0	46,0	46,0	46,0	47,0	104,4
Ними відпрацьовано-всього, тис.люд.-год.	82,3	84,1	84,1	84,1	85,7	104,1
Відпрацьовано одним середньорічним	1828,8	1828,8	1828,8	1828,8	1823,4	99,7
Річний запас робочого часу, тис.люд.-год.	86,6	88,6	88,6	88,6	90,5	104,4

Коефіцієнт використання робочого часу	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	99,7
Трудозабезпеченість	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	103,5
Вартість валової продукції, тис.грн.	123705,0	146051,6	151002,5	154510,2	157314,2	127,2
Продуктивність праці, тис.грн.	1503,2	1736,2	1795,0	1836,7	1835,6	122,1

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз показників трудових ресурсів ПП «Агробізнес «ГАЗДА» за період з 2019 по 2023 рік свідчить про стійке зростання середньорічної кількості працівників, яка зросла з 45 до 47 осіб. Це підвищення сприяло збільшенню загального обсягу відпрацьованих людино-годин, що вказує на активізацію трудової діяльності на підприємстві. Однак, незважаючи на зростання виробничих показників, спостерігається зниження коефіцієнта використання робочого часу до 0,9 у 2023 році, що вказує на неефективне використання робочого часу, яке може бути наслідком недостатнього завантаження працівників або організаційних проблем. Зростання вартості валової продукції з 123705,0 тис. грн. до 157314,2 тис. грн. підтверджує загальний позитивний тренд у діяльності підприємства, однак необхідно звернути увагу на продуктивність праці, яка залишилася майже незмінною. Це свідчить про те, що підприємству слід зосередитися на підвищенні ефективності використання трудових ресурсів, оптимізації робочих процесів та покращенні організації праці. Отже, для подальшого розвитку ПП «Агробізнес «ГАЗДА» важливо вжити заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів, що допоможе не лише підвищити економічні показники, але й зміцнити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Для досягнення високої ефективності в аграрному виробництві важливо враховувати всі базові ресурси, не лише трудові та земельні. Необхідно також зосередити обличчя увагу на засобах виробництва, включаючи знаряддя праці та інші предмети, що використовуються в процесі. Ці елементи прямо впливають на формування цін на продукцію і є невід'ємною частиною продуктивних сил підприємства, що відображає рівень розвитку його матеріально-технічної бази. Стан забезпеченості агропідприємства відповідними знаряддями та предметами праці, а

також їхня структура і ефективність використання, безпосередньо впливають на результати його виробничої та фінансової діяльності. Якість і сучасність технічного обладнання можуть суттєво підвищити продуктивність праці, що, у свою чергу, відбивається на прибутковості. Крім того, важливо акцентувати увагу на інвестиціях у новітні технології та модернізацію обладнання. Це не лише покращує матеріально-технічну базу підприємства, але й підвищує його конкурентоспроможність на ринку. В умовах постійних змін в аграрній галузі, адаптація до сучасних технологій стає ключем до успішного розвитку [21]. Дані про майновий стан підприємства, які представлені в таблиці 2.5, дозволяють провести більш детальний аналіз і оцінку ефективності використання наявних ресурсів.

Таблиця 2.5.

Оцінка майнового стану ПП «Агробізнес «ГАЗДА»

Показники	2 019р.	2 020р.	2 021р.	2 022р.	2 023р.	2023 р. У % до 2019 р.
Сума наявних у підприємства коштів на кінець звітного періоду, тис. грн.	18654,54	20664,60	22592,95	28973,71	31111,35	в 1,67 рази
Питома вага активної частини основних засобів, %	71,23	72,65	77,14	79,38	82,74	116,17
Коефіцієнт зносу	0,26	0,21	0,21	0,21	0,21	80,73
Коефіцієнт придатності	0,74	0,79	0,79	0,79	0,79	106,75
Коефіцієнт оновлення	0,20	0,22	0,22	0,23	0,23	115,00
Коефіцієнт вибуття	0,10	0,08	0,08	0,07	0,07	70,00
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	12737,00	30996,90	33889,42	43460,57	45111,45	в 3,54 рази
Сума зносу основних засобів на кінець звітного періоду, тис.грн.	1401,07	3409,66	3727,84	3911,45	4060,03	в 2,90 рази
Залишкова вартість основних засобів на кінець звітного періоду, тис. грн.	11335,93	27587,24	30161,59	39549,12	41051,42	в 3,62 рази

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз майнового стану ПП «Агробізнес «ГАЗДА» протягом 2019–2023 років демонструє позитивні тенденції в діяльності підприємства, що свідчить про його здатність до зростання і подальшого розвитку. Зокрема, значне зростання наявних

коштів, яке відбулося з 18654,54 тис. грн. у 2019 році до 31111,35 тис. грн. у 2023 році, вказує на підвищення фінансової стабільності та можливості інвестування в нові технології та модернізацію. Крім того, зростання питомої ваги активної частини основних засобів до 82,74% демонструє, що підприємство акцентує увагу на ефективних активах, що, в свою чергу, може призвести до підвищення продуктивності. Також варто зазначити, що збільшення залишкової вартості основних засобів з 11335,93 тис. грн. у 2019 році до 41051,42 тис. грн. у 2023 році підтверджує активну політику оновлення та підтримки технічної бази. Це критично важливо, оскільки сучасні та якісні основні засоби сприяють більш ефективному виробництву. Крім того, коефіцієнт придатності основних засобів залишається на стабільно високому рівні (0,79), що свідчить про їхню добру технічну справність. Також, первісна вартість основних засобів зросла з 12737,00 тис. грн. у 2019 році до 45111,45 тис. грн. у 2023 році, що підтверджує зростання інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази підприємства. В цілому, підприємство демонструє сталість у фінансових показниках та активну позицію щодо оновлення своїх ресурсів, що сприятиме подальшому розвитку та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Технологічні ресурси ПП «Агробізнес «Газда» охоплюють широкий спектр інструментів і обладнання, що забезпечують ефективне ведення сільськогосподарської діяльності. Оскільки підприємство займається рослинництвом і тваринництвом, технологічні ресурси спрямовані на підтримку обох цих напрямів. Підприємство використовує сучасні сільськогосподарські машини для оранки, сівби, обробки ґрунту та збирання врожаю. Це включає трактори, комбайни, сівалки та обприскувачі, які забезпечують високу продуктивність і ефективність у польових роботах. Використання сучасних систем зрошення дозволяє підтримувати оптимальні умови для вирощування культур, навіть у посушливі періоди, що допомагає збільшити врожайність і знизити ризики, пов'язані з кліматичними змінами. У тваринництві підприємство застосовує сучасне обладнання для догляду за тваринами, включаючи системи годування, доїння, вентиляцію та забезпечення належних умов утримання тварин [27]. Для зберігання

продукції ПП «Газда» оснащене сучасними складськими приміщеннями та системами логістики, що дозволяє забезпечувати якість продукції до моменту продажу. IT-менеджер підприємства, Литвиненко Андрій Михайлович, відповідає за впровадження та підтримку інформаційних систем для автоматизації процесів, обліку та планування, включаючи ERP-системи для контролю над виробничими, фінансовими та кадровими процесами. Для контролю якості продукції та дотримання стандартів використовуються сучасні лабораторні технології та системи моніторингу, що забезпечує відповідність продукції вимогам ринку. Ці технологічні ресурси дозволяють ПП «Агробізнес «Газда» підтримувати високу продуктивність і конкурентоспроможність на ринку, адаптуючись до нових викликів і підвищуючи ефективність виробничих процесів.

Таблиця 2.6.

Оцінка майнового стану ПП «Агробізнес «ГАЗДА»

Тип обладнання	Марка	Кількість	Призначення
Трактори	John Deere, New Holland	5	Для обробки ґрунту, оранки та сівби
Комбайни	Claas, Massey Ferguson	3	Для збирання врожаю (зернові культури)
Сівалки	Amazone, Horsch	4	Для посіву різних культур
Обприскувачі	Berthoud, Hardi	2	Для обробки посівів пестицидами та добривами
Плуг	Kverneland, Lemken	3	Для оранки ґрунту
Культиватори	Maschio Gaspardo, Gregoire	3	Для обробки ґрунту та боротьби з бур'янами
Зрошувальні системи	Rain Bird	1 система	Для поливу культур
Системи для доїння (при наявності)	DeLaval, GEA	2	Для автоматичного доїння корів
Транспортні засоби	Ford, Mercedes-Benz	2	Для перевезення продукції та обладнання
Вантажні автомобілі	MAN, Scania	2	Для перевезення продукції та сировини
Лабораторне обладнання	аналізатор вологості зерна, лабораторний млин (Lab mill ЛМТ), сита для аналізу зерна, пробовідбірники зерна, інфрачервоні аналізатори	-	Для контролю якості продукції

Складські приміщення	-	2	Для зберігання продукції, включаючи зерно, олійні культури та інші товари
----------------------	---	---	---

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства

ПП «Агробізнес «Газда» має потужну матеріально-технічну базу, що включає сучасні сільськогосподарські машини та обладнання, що дозволяє ефективно здійснювати всі етапи виробництва. Використання тракторів, комбайнів і сівалок забезпечує високий рівень продуктивності під час обробки ґрунту та збору врожаю, а обприскувачі та зрошувальні системи сприяють підтримці оптимальних умов для рослин. Обладнання для тваринництва, зокрема системи для доїння, підвищують автоматизацію і продуктивність, а транспортні засоби забезпечують надійне перевезення продукції. Складські приміщення дозволяють зберігати готову продукцію, зберігаючи її якість до моменту реалізації. Лабораторне обладнання, яке включає аналізатори вологості та інші прилади, забезпечує контроль за якістю продукції та дотримання стандартів. В цілому, наявні технологічні ресурси створюють умови для підвищення ефективності бізнесу та його конкурентоспроможності на ринку, адаптуючи підприємство до сучасних викликів [13].

Забезпеченість та ефективність використання основних виробничих фондів є критично важливими аспектами для успішного функціонування аграрних підприємств. Ці фонди є основою виробничої діяльності і складаються з матеріальних активів, які використовуються для виробництва продукції, включаючи землі, будівлі, споруди, техніку та обладнання. Правильне управління даними активами не лише забезпечує безперебійний процес виробництва, а й створює можливості для досягнення високих показників продуктивності. Ефективність використання основних виробничих фондів безпосередньо впливає на собівартість продукції. Чим більше продукції виробляється на одиницю використаних ресурсів, тим нижчою буде собівартість. Це, в свою чергу, дозволяє підприємствам знижувати ціни на свою продукцію, підвищуючи її конкурентоспроможність на ринку. Висока ефективність також призводить до збільшення прибутку, що є важливим для фінансового зростання підприємства. Додатково, управління основними фондами може включати стратегії щодо модернізації

та оновлення технічної бази. Інвестиції в нові технології та обладнання можуть значно підвищити продуктивність та знизити витрати на утримання застарілих систем. Таким чином, аграрні підприємства, які прагнуть до успіху, повинні не лише підтримувати свої основні фонди в хорошому стані, а й активно впроваджувати інновації. Забезпеченість основними виробничими фондами створює міцну основу для розвитку, здатного забезпечити стабільне зростання в умовах постійних змін в аграрному секторі [37].

Таблиця 2.7

**Ефективність управління основними виробничими фондами в ПП
«Агробізнес «ГАЗДА»**

Показники	2 019р.	2 020р.	2 021р.	2 022р.	2 023р.	2023 р. У % до 2019 р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис.грн.	12036,5	29292,1	32025,5	41504,8	43081,4	357,9
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн.	11685,3	28437,5	31091,2	39872,1	41386,7	354,2
Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	148446,0	175261,9	181202,9	185412,2	188777,0	127,2
Вартість валової продукції в порівняльних цінах, тис.грн.	123705,0	146051,6	151002,5	154510,2	157314,2	127,2
Фондооснащеність, тис.грн.	218,9	532,5	582,2	749,5	776,4	354,6
Фондоозброєність, тис.грн.	267,5	636,8	696,2	902,3	916,6	342,7
Фондовіддача, грн.	10,3	5,0	4,7	3,7	3,7	35,5
Фондомісткість, грн.	0,1	0,2	0,2	0,3	0,3	281,5
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	12,7	6,2	5,8	4,7	4,6	35,9
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	28,7	59,2	62,6	78,5	80,0	278,5
Припадає оборотних виробничих фондів на 1000 грн. основних, грн.	970,8	970,8	970,8	960,7	960,7	99,0
Норма прибутку, %	18,4	15,6	16,2	16,8	19,6	1,1 в.п.

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Дані таблиці 2.6., щодо використання основних і оборотних виробничих фондів ПП «Агробізнес «ГАЗДА», демонструють значні зміни в динаміці протягом 2019-2023 років. Середньорічна вартість основних виробничих засобів зросла з 12 036,5 тис. грн до 43 081,4 тис. грн, що свідчить про активні інвестиції в

модернізацію та розширення технічної бази підприємства. Подібна тенденція спостерігається і в середньорічній вартості оборотних засобів, яка зросла до 41 386,7 тис. грн. Ці зміни супроводжуються зростанням виручки від реалізації продукції до 188 777,0 тис. грн і валової продукції до 157 314,2 тис. грн, що підтверджує ефективність виробничих процесів. Однак, незважаючи на зростання обсягу виробництва, показники фондівіддачі та фондомісткості демонструють зниження, що може свідчити про недостатню ефективність використання основних фондів. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів також знизився, вказуючи на подовження часу обороту запасів, що може свідчити про можливі проблеми в управлінні запасами. Проте позитивною тенденцією є зростання норми прибутку до 19,6%, що свідчить про зростання рентабельності підприємства. Таким чином, незважаючи на активне зростання інвестицій в основні та оборотні засоби, підприємству слід звернути увагу на оптимізацію управління виробничими фондами та запасами для підвищення їхньої ефективності.

В сучасному агробізнесі досягнення високих результатів потребує не лише розширення площ вирощування або збільшення поголів'я тварин, але й раціонального підходу до використання ресурсів та впровадження інноваційних рішень. Ефективне управління виробничими процесами дозволяє отримувати більше продукції з меншими витратами та підвищувати якість товарів. Саме тому дедалі більшої важливості набуває інтенсифікація – процес підвищення ефективності виробництва шляхом оптимізації використання ресурсів, впровадження новітніх технологій та методів управління для отримання більшого обсягу продукції без збільшення площ або кількості використовуваних ресурсів. В агробізнесі інтенсифікація передбачає впровадження сучасних агротехнологій, автоматизацію процесів, підвищення продуктивності тварин і рослин, зменшення витрат та покращення якості продукції [45]. В умовах зростаючої конкуренції та обмеженості ресурсів інтенсифікація стає ключовим елементом стратегії розвитку підприємств, зокрема ПП «Агробізнес «Газда».

В процесі інтенсифікації діяльності підприємства важливо оцінювати ефективність використання ресурсів, продуктивності виробництва та рентабельності

бізнесу. Для цього застосовуються ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють відслідковувати зміни в результатах виробництва, виявляти можливості для вдосконалення та оцінювати вплив впроваджених інновацій на фінансові та операційні показники. Нижче представлено основні показники, які є критично важливими для оцінки інтенсифікації процесів у сферах рослинництва та тваринництва ПП «Агробізнес «Газда», а також загальної ефективності господарської діяльності.

Основні показники ефективності інтенсифікації приватного підприємства

Показники	2 019р.	2 020р.	2 021р.	2 022р.	2 023р.	2023 р. У % до 2019 р.
Загальна площа, га	5598,0	5601,0	5601,0	5649,0	5654,0	101,0
в т.ч. с.-г. угіддя	5598,0	5601,0	5601,0	5649,0	5654,0	101,0
із них: рілля	5498,0	5501,0	5501,0	5538,0	5549,0	100,9
Середньорічна чисельність працівників, чол.	45,0	46,0	46,0	46,0	47,0	104,4
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	12036,5	29292,1	32025,5	41504,8	43081,4	357,9
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн	11685,3	28437,5	31091,2	39872,1	41386,7	354,2
Вартість валової продукції, тис. грн.	123705,0	146051,6	151002,5	154510,2	157314,2	127,2
Вартість товарної продукції, тис. грн	148446,0	175261,9	181202,9	185412,2	188777,0	127,2
Валовий прибуток, тис.грн	4375,0	8996,0	10237,0	13675,0	16531,0	377,9
Урожайність основних сільськогосподарських культур, ц./га.: озима пшениця	42,9	43,6	37,5	59,4	49,9	116,3
озимий ячмінь	25,4	25,7	31,9	29,9	35,3	138,9
соняшник	19,8	20,9	24,2	25,7	20,2	102,0
кукурудза на зерно	34,4	35,1	31,7	43,1	44,6	129,7
<i>Економічна ефективність інтенсифікації</i>						
Отримано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.: валової продукції	2209,8	2607,6	2696,0	2735,2	2782,4	125,9
товарної продукції	2651,8	3129,1	3235,2	3282,2	3338,8	125,9
валового прибутку	78,2	160,6	182,8	242,1	292,4	374,1
Отримано валової продукції, грн., на: 100 грн. основних виробничих фондів	1027,8	498,6	471,5	372,3	365,2	35,5
1 грн виробничих витрат	0,9	4,5	4,5	3,1	4,5	518,3
одного середньорічного робітника	2749000,0	3175033,7	3282662,0	3358917,4	3347109,6	121,8
На 1 люд-год.	1503,2	1736,2	1795,0	1836,7	1835,6	122,1
Рівень рентабельності, %	3,0	5,4	6,0	8,0	9,6	6,6
Норма прибутку,%	18,4	15,6	16,2	16,8	19,6	1,1

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Динаміка розвитку підприємства за період 2019-2023 років свідчить про стійке зростання його ключових показників та покращення ефективності діяльності. Незважаючи на незначне збільшення площі оброблюваних земель, підприємство

здійснило суттєві інвестиції в основні фонди, які зросли майже в чотири рази. Це відображає активну модернізацію виробничих потужностей. Вартість валової та товарної продукції також збільшилася на понад 27%, що свідчить про зростання виробничих обсягів та стабільний попит на продукцію. Особливо помітним є зростання валового прибутку, який збільшився майже в чотири рази, що призвело до підвищення рівня рентабельності з 3% до 9,6%. Ефективність використання ресурсів, зокрема продуктивність на одного працівника, також значно покращилася. Загалом, підприємство демонструє позитивну тенденцію розвитку, інвестуючи в розширення і модернізацію виробництва, що сприяє зростанню прибутковості та покращенню фінансових результатів. Це вказує на успішну стратегію управління та зміцнення позицій на ринку.

2.3. Аналіз фінансово-економічного стану ПП «Агробізнес «ГАЗДА»»

У сучасних умовах ведення бізнесу, особливо в Україні, де ринкове середовище суттєво змінилося через війну, важливим кроком для підприємств є регулярний аналіз фінансового стану. Воєнні дії стали серйозним випробуванням для багатьох підприємств, порушивши стабільні ланцюги постачання, обмеживши доступ до зовнішніх ринків і викликавши коливання на валютному ринку. Для українських підприємств це створює потребу постійно адаптуватися до нових умов, зміцнювати фінансову стійкість і розробляти стратегії виживання в складних умовах невизначеності.

Саме через це, аналіз фінансово-економічного стану є важливим етапом управління підприємством, що дозволяє власникам, менеджерам і зацікавленим сторонам отримати чітке уявлення про стан його фінансів та можливості розвитку навіть за таких важких умов. Завдяки даним аналізу стає можливим не лише оцінити поточний фінансовий стан підприємства, але й визначити напрямки для покращення і стабілізації. Військові дії збільшили фінансові ризики, змусивши підприємства адаптувати свою діяльність, зокрема, зосередитися на більшій ліквідності, підтриманні оборотних коштів, диверсифікації ринків збуту та оптимізації витрат [33].

Дослідження фінансово-економічного стану підприємства має охоплювати детальну оцінку таких аспектів, як дохідність, структура витрат, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість і ефективність використання ресурсів. Це дозволяє не лише підвищити ефективність використання наявних ресурсів, але й знайти нові шляхи до зниження ризиків у нестабільному середовищі. У підсумку, аналіз фінансово-економічного стану в умовах війни надає підприємству чітке уявлення про сильні та слабкі сторони бізнесу, дозволяє визначити стратегії для мінімізації ризиків та формування нових можливостей для розвитку навіть у таких складних обставинах.

Управління ліквідністю є одним із ключових аспектів фінансового стану підприємства, оскільки воно безпосередньо впливає на його здатність виконувати зобов'язання перед кредиторами та партнерами. Ліквідність визначає можливість підприємства проводити розрахунки за своїми боргами, використовуючи як наявні грошові кошти, так і доходи від продажу окремих активів. У разі недостатньої ліквідності підприємство може зіткнутися з проблемами платоспроможності, що здатне призвести до накладення штрафів з боку кредиторів або зниження довіри з боку контрагентів [24].

Таблиця 2.9

Показники ліквідності ПП «Агробізнес «ГАЗДА»»

Назва показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2019р. (+;-)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,27	0,29	0,41	0,68	0,70	0,43
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,10	1,12	1,24	1,38	1,40	0,30
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,53	1,55	1,67	2,00	2,02	0,49
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,69	0,71	0,72	0,86	0,84	0,15
Коефіцієнт ліквідності запасів	0,67	0,61	0,45	0,41	0,37	-0,30
Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках	0,87	0,91	0,95	1,11	1,17	0,30
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	0,99	0,93	0,69	0,45	0,44	-0,55
Коефіцієнт мобільності активів	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,00
Коефіцієнт співвідношення активів	0,97	0,97	0,97	0,96	0,96	-0,01
Коефіцієнт платоспроможності	0,51	0,56	0,56	0,58	0,58	0,07
Коефіцієнт покриття запасів	0,31	0,29	0,29	0,27	0,27	-0,04

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки ліквідності та платоспроможності підприємства за період 2019–2023 років свідчить про поступове покращення фінансового стану. Зокрема, коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс із 0,27 у 2019 році до 0,70 у 2023 році, що демонструє підвищення здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Коефіцієнт загальної ліквідності збільшився з 1,53 до 2,02, що вказує на посилення фінансової стійкості та достатнє забезпечення короткострокових зобов'язань оборотними активами. Зменшення коефіцієнта ліквідності запасів з 0,67 до 0,37 свідчить про оптимізацію управління запасами, що знижує залежність від них для покриття зобов'язань. У свою чергу, коефіцієнт платоспроможності, підвищившись з 0,51 до 0,58, підтверджує зміцнення структури капіталу та підвищення рівня фінансової незалежності. Загалом підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, покращуючи свою ліквідність та платоспроможність, що сприяє підвищенню стійкості та забезпечує більшу фінансову гнучкість для подальшого розвитку.

Окрім ліквідності підприємства, важливо оцінити його фінансову стійкість, яка відображає стабільність і надійність стану активів та структури капіталу. Фінансова стійкість характеризує можливість підприємства залишатися платоспроможним навіть за умов зовнішніх економічних викликів, таких як інфляція, коливання валютних курсів або збоїв у постачанні. Висока фінансова стійкість означає, що підприємство має ефективно збалансований власний і залучений капітал, здатне управляти ризиками та уникати надмірної залежності від зовнішніх джерел фінансування, що, в свою чергу, забезпечує більшу автономію та фінансову незалежність [28].

Оцінка фінансової стійкості також дозволяє керівництву передбачати можливі проблеми з ліквідністю та вчасно коригувати фінансову стратегію. Це є запорукою надійної діяльності підприємства і його здатності підтримувати інвестиційну привабливість для партнерів та кредиторів, які орієнтуються на сталість фінансового стану підприємства. Тому об'єктивне оцінювання фінансової стійкості в поєднанні з показниками ліквідності є критично важливим для розробки успішної стратегії зростання і захисту від зовнішніх фінансових ризиків. Аналіз фінансової стійкості наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Коефіцієнти фінансової стійкості ПП «Агробізнес «ГАЗДА»»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2019р. (+;-)
Коефіцієнт автономії	0,58	0,62	0,74	0,73	0,73	0,15
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,19	1,79	1,85	1,96	2,12	0,93
Коефіцієнт фінансової залежності	0,37	0,34	0,31	0,32	0,32	-0,05
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,36	0,33	0,30	0,31	0,31	-0,05
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,66	0,69	0,72	0,71	0,71	0,05
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,42	0,37	0,32	0,34	0,32	-0,10
Коефіцієнт стійкості фінансування	1,62	1,48	1,48	1,43	1,39	-0,23
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,31	0,26	0,21	0,23	0,21	-0,10
Коефіцієнт довготермінового залучення коштів	0,44	0,39	0,34	0,36	0,34	-0,10
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,41	0,46	0,41	0,43	0,42	0,01
Співвідношення коефіцієнтів приросту власного капіталу та заборгованості фінансового характеру	1,17	1,37	1,39	1,58	1,65	0,46
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,15	0,17	0,35	0,33	0,36	2,29
Коефіцієнт фінансового левериджу (плече фінансового важеля)	1,62	1,48	1,48	1,43	1,39	-0,23
Коефіцієнт інвестування	0,55	0,75	0,77	0,96	1,03	0,49

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз фінансової стійкості ПП «Агробізнес «Газда» за період 2019–2023 років показує загальне зміцнення його позицій, що свідчить про стійкий фінансовий стан та позитивну динаміку розвитку. Підприємство поступово зменшує свою залежність від зовнішніх джерел фінансування, що підтверджується зростанням коефіцієнтів автономії та фінансової стабільності. Це свідчить про підвищення рівня фінансової незалежності, зменшення короткострокових зобов'язань і сприяє зростанню довіри з боку інвесторів та кредиторів. Коефіцієнти концентрації власного та залученого капіталу демонструють, що підприємство зберігає баланс між власними і позиковими ресурсами. Зростання коефіцієнта фінансової стабільності з 1,19 у 2019 році до 2,12 у 2023 році свідчить про покращення фінансової структури та зменшення фінансових ризиків. Показники, такі як

коефіцієнт стійкості фінансування, демонструють деяке зниження, що може свідчити про зменшення рівня довгострокового фінансування, проте загалом підприємство управляє своїми зобов'язаннями ефективно. Незначне зниження коефіцієнта короткострокової заборгованості вказує на здатність підприємства забезпечувати поточні зобов'язання, що є важливим для підтримки платоспроможності. В цілому, підприємство демонструє стабільну структуру капіталу, високий рівень фінансової стійкості та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що забезпечує впевненість у його здатності ефективно функціонувати в умовах нестабільного економічного середовища.

Фінансова стійкість аграрного підприємства в умовах ринкової економіки значною мірою залежить від його ділової активності. У сучасних умовах перед власниками підприємств постає важливе завдання – впровадження ефективних заходів, які сприятимуть підвищенню рівня ділової активності на ринках товарів, капіталу та робочої сили. Це, у свою чергу, забезпечить зростання конкурентоспроможності підприємства [32].

Часто ділову активність трактують як набір показників, що характеризують оборотність ресурсів та ефективність використання матеріальних активів. Однак таке визначення є досить обмеженим. Деякі вчені вважають, що ділова активність підприємства включає інтенсивність його діяльності в контексті залучення наявних ресурсів для досягнення стійкого економічного зростання, а також активного впливу на макроекономічне середовище [40]. У зв'язку з цим до показників ділової активності слід включати абсолютні показники виробничого потенціалу підприємства, а також показники, що відображають загальну ефективність його діяльності. Для оцінки ділової активності підприємства використовується комплекс показників, які відображають ключові аспекти його діяльності. Аналізуючи ці показники, власники можуть краще зрозуміти, наскільки раціонально та ефективно підприємство використовує свої ресурси. Це дозволяє виявити можливості для оптимізації ресурсного забезпечення, підвищення продуктивності праці та, врешті-решт, забезпечення стабільного фінансового становища [30].

Таким чином, ділова активність є невід'ємною складовою успішного функціонування аграрного підприємства. В умовах постійних змін в економічному

середовищі важливо не лише оцінювати поточний стан, а й розробляти стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до нових викликів. Тому аграрним підприємствам варто приділяти увагу не лише внутрішнім показникам, а й зовнішнім умовам, що впливають на їхню діяльність.

Таблиця 2.11.

Показники ділової активності підприємства

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2019р. (+;-)
Коефіцієнт оборотності активів	1,68	1,58	1,60	1,59	1,84	0,16
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,07	2,47	2,49	2,48	2,73	0,66
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,41	5,81	6,43	6,42	6,67	1,26
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,40	6,80	7,42	8,00	8,25	1,85
Фондовіддача	10,28	4,99	4,72	3,72	3,65	-6,63
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,53	2,77	2,79	2,78	3,03	0,50
Коефіцієнт оборотності запасів	4,04	4,28	4,30	4,29	4,54	0,50
Коефіцієнт оборотності готової продукції	6,15	6,39	7,21	7,80	8,05	1,90
Частка сумнівної дебіторської	0,09	0,08	0,08	0,06	0,05	-0,04
Тривалість одного обороту	302,00	301,00	287,00	278,00	269,00	-33,00
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	32,00	33,00	31,00	28,00	24,00	-8,00
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	56,00	40,00	34,00	32,00	20,00	-36,00
Період фінансового циклу, днів	304,00	249,00	242,00	212,00	198,00	-112,00
Період операційного циклу, днів	331,00	277,00	268,00	235,00	219,00	-122,00

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз показників ділової активності ПП «Агробізнес «Газда» за досліджуваний період характеризує позитивні тенденції в його фінансовому стані та управлінні ресурсами. Значне зростання коефіцієнтів оборотності активів і оборотних активів свідчить про ефективніше використання ресурсів, що дозволяє підприємству генерувати більший дохід на одиницю активів. Зокрема, коефіцієнт оборотності активів у 2023 році становить 1,84, що є вищим порівняно з 1,68 у 2019 році, що свідчить про поліпшення управлінських стратегій. Коефіцієнти оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості також демонструють позитивну динаміку. Зокрема, зростання оборотності дебіторської заборгованості з 6,40 у 2019

році до 8,25 у 2023 році вказує на покращення умов для отримання платежів від клієнтів. Разом із цим, зменшення періоду погашення кредиторської заборгованості до 20 днів у 2023 році вказує на більш оперативне виконання фінансових зобов'язань, що може позитивно вплинути на стосунки з постачальниками. Однак, варто звернути увагу на зниження фондівіддачі, яка зменшилася з 10,28 до 3,65 за той же період. Це може свідчити про те, що підприємство менш ефективно використовує свої основні засоби для генерації доходів. Суттєве зниження цього показника потребує додаткового аналізу та перегляду інвестиційної політики підприємства.

Один із ключових аспектів, що визначає успішність діяльності підприємства в цих складних умовах, – це здатність генерувати прибуток. Для оцінки ефективності використання ресурсів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень важливим є аналіз показників рентабельності. Рентабельність, як показник, відображає, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи, власний капітал і залучені ресурси для отримання прибутку. Вона є важливим індикатором фінансового здоров'я підприємства, оскільки дозволяє виявити його сильні сторони, а також області, які потребують покращення. Показники рентабельності допомагають не лише інвесторам і кредиторам оцінити потенціал підприємства, але й менеджерам сформулювати стратегії для підвищення ефективності діяльності [20].

Таблиця 2.12.

Показники рентабельності ПП «Агробізнес «Газда»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2019р. (+;-)
Рентабельність капіталу						
Рентабельність сукупного капіталу	2,76	5,13	4,91	5,68	6,30	3,54
Рентабельність власного капіталу	2,33	4,67	4,45	5,19	5,81	3,48
Рентабельність продаж						
Валова рентабельність реалізованої продукції	7,88	10,25	10,83	12,80	14,44	6,56
Операційна рентабельність	5,49	7,86	8,44	10,41	12,05	6,56
Чиста рентабельність реалізованої продукції	3,04	5,41	5,99	7,96	9,60	6,56
Загальна рентабельність виробничих запасів	1,90	4,27	4,85	5,52	7,49	5,59

Загальна рентабельність підприємства	1,85	4,22	4,80	5,57	7,21	5,36
--------------------------------------	------	------	------	------	------	------

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз показників рентабельності ПП «Агробізнес «Газда» за період з 2019 по 2023 рік демонструє позитивну динаміку фінансової ефективності підприємства, незважаючи на складні умови ведення бізнесу, пов'язані з війною та економічними викликами. Відзначається поступове зростання рентабельності сукупного капіталу, яка в 2023 році склала 6,30%, що на 3,54% більше, ніж у 2019 році. Це свідчить про успішне використання ресурсів для генерування прибутку та підвищення фінансової стійкості. Рентабельність власного капіталу також показує позитивну тенденцію, зростаючи з 2,33% у 2019 році до 5,81% у 2023 році. Таке покращення свідчить про зростання довіри до підприємства з боку інвесторів та ефективне управління власними активами. Важливою є також рентабельність продажів, яка продемонструвала значне зростання, що вказує на ефективність реалізації продукції та підвищення її вартості на ринку. Загальна рентабельність підприємства зросла до 7,21% у 2023 році, що підтверджує загальне покращення фінансових показників підприємства. В умовах ринкової економіки та нестабільної ситуації в країні такі результати вказують на адаптивність підприємства до змін, готовність до нових викликів і потенціал для подальшого розвитку.

В цілому, ПП «Агробізнес «Газда» демонструє стійку фінансову позицію та зростаючу рентабельність, що є важливими чинниками для успішної діяльності в умовах конкурентного середовища. Ці результати свідчать про правильність обраної стратегії управління та готовність підприємства до подальшого зростання навіть в умовах кризи.

Висновки до розділу 2

1. ПП «Агробізнес «ГАЗДА» є динамічно розвиваючимся підприємством, що спеціалізується на гуртовій торгівлі м'ясом. Підприємство було засноване з метою забезпечення високоякісної продукції та задоволення потреб своїх клієнтів. Основним елементом його організаційної структури є лінійно-функціональна

модель, яка дозволяє чітко визначити обов'язки кожного працівника та підвищити ефективність управління.

2. Завдяки демократичному стилю управління керівника, Жаури Олени Вадимівни, створено відкриту атмосферу для спілкування та обміну ідеями. Це сприяє формуванню командного духу серед працівників, що позитивно впливає на загальну продуктивність та інноваційність підприємства. Управлінська структура підприємства включає ряд ключових ролей, серед яких генеральний директор, фінансовий директор, менеджери з продажу та інші фахівці. Цей підхід забезпечує високий рівень координації та гнучкості в ухваленні рішень, що є критично важливим для успішного функціонування на конкурентному ринку.

3. Аналіз показників виробничої діяльності ПП «Агробізнес «Газда» за період 2019-2023 років показує позитивну динаміку у використанні земельних та трудових ресурсів, а також у фінансовому стані підприємства. Загальна земельна площа зросла на 1% з 5598 га у 2019 році до 5654 га у 2023 році, з стабільним збереженням сільськогосподарських угідь. Число працівників також зросло на 4,4%, однак відзначено зниження коефіцієнта використання робочого часу до 0,9, що вказує на необхідність оптимізації робочих процесів. Вартість валової продукції зросла на 27,2% за той же період, що підтверджує позитивні зміни у діяльності підприємства.

4. Аналіз фінансового стану ПП «Агробізнес «ГАЗДА» за період 2019–2023 років демонструє позитивні тенденції, що свідчать про поступове покращення ліквідності, платоспроможності та ділової активності підприємства. Зростання коефіцієнтів абсолютної ліквідності з 0,27 до 0,70 і загальної ліквідності з 1,53 до 2,02 вказує на підвищення спроможності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт платоспроможності також покращився, досягнувши значення 0,58, що свідчить про зміцнення структури капіталу.

5. Фінансова стійкість підприємства покращилась, зокрема завдяки зростанню коефіцієнта автономії до 0,73 та фінансової стабільності до 2,12, що свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Зниження коефіцієнтів фінансової залежності та концентрації залученого капіталу підтверджує цю тенденцію та свідчить про зростання довіри з боку інвесторів і кредиторів.

6. Що стосується ділової активності, показники, такі як коефіцієнт оборотності активів, який зріс до 1,84, і коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, що досяг 8,25, вказують на ефективніше використання ресурсів підприємства та поліпшення умов для отримання платежів від клієнтів. Зменшення періоду погашення кредиторської заборгованості до 20 днів також позитивно вплинуло на фінансові відносини з постачальниками. В цілому, ПП «Агробізнес «ГАЗДА» демонструє стійкий фінансовий стан і здатність адаптуватись до змін в економічному середовищі, що забезпечує його подальший розвиток і зростання конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

3.1. Стратегії диверсифікації підприємства

ПП «Агробізнес «Газда» є сучасним підприємством, яке спеціалізується на виробництві та постачанні високоякісної м'ясної продукції, що відповідає зростаючим потребам споживачів в Україні. Успіх підприємства на ринку зумовлений стабільною якістю, інноваційним підходом до асортименту та наявністю сертифікованої системи контролю виробничих процесів. Основною метою діяльності підприємства є задоволення потреб різних сегментів споживачів: від домогосподарств та кулінарів до роздрібних мереж та оптових закупівельників.

Проте у сучасних умовах швидких змін на ринку харчових продуктів, особливо м'ясної галузі, важливо не тільки дотримуватися існуючих стандартів, але й розвивати підприємство через диверсифікацію. З огляду на зростання конкуренції, вплив нових споживчих трендів та загальну економічну ситуацію, диверсифікація є стратегічно важливим напрямом для підприємства. Цей процес не лише знижує ризики, пов'язані з коливанням попиту та змінами у конкурентному середовищі, але й відкриває нові можливості для зростання, збільшення частки ринку та залучення нових клієнтів.

Для підприємства ПП «Агробізнес «Газда», яке має власні поля, ферму та спеціалізується на м'ясній продукції, диверсифікація має стати ефективним засобом для підвищення конкурентоспроможності, розширення ринків та стабільності в умовах змінного ринку. Подальший розвиток може охоплювати декілька напрямів, кожен із яких сприятиме зростанню доходів, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкості підприємства.

1. Горизонтальна диверсифікація. Горизонтальна диверсифікація передбачає розширення асортименту в межах існуючих товарних ліній. Цей підхід дозволяє збільшити обсяги продажів та вдосконалити асортимент, задовольняючи потреби різних категорій споживачів.

– Розширення асортименту м'ясних виробів та напівфабрикатів, а саме – пропонування нових видів продуктів, таких як спеціальні делікатеси, різновиди

маринованого м'яса для гриля, ковбасні вироби та копченості. Це може включати: фасоване м'ясо для зручності зберігання та приготування; напівфабрикати для споживачів, які цінують швидкість приготування (котлети, шашлики, пельмені, чебуреки); преміум-лінія продукції, зокрема органічна або екологічна продукція, яка б відповідала сучасним тенденціям здорового харчування.

- Продукти для вегетаріанців і людей з дієтичними потребами: розробка продуктів для клієнтів, які шукають альтернативи м'ясу. Такі пропозиції можуть включати рослинні аналоги м'ясних виробів.

- Розширення на ринку фасованих м'ясних продуктів для закладів HoReCa: Зростає попит на швидкі та зручні у використанні продукти серед закладів громадського харчування. Це відкриває можливість створення спеціалізованих рішень, розроблених для ресторанів, кафе та їдальнь, включно з великими упаковками продуктів, напівфабрикатами і готовими стравами.

2. Вертикальна інтеграція, яка дозволяє контролювати всі етапи виробництва – від сировини до продажу, підвищуючи ефективність, контроль над якістю та економію на закупівлях, а саме:

- виробництво кормів для власної ферми: власне виробництво кормів забезпечить не тільки самозабезпечення, але й дозволить контролювати якість продукції. Використання високоякісного корму вплине на кінцеві характеристики м'ясної продукції;

- власна мережа продажів: відкриття власних магазинів у регіонах із високим попитом може допомогти знизити залежність від посередників, контролювати ціни та адаптувати асортимент відповідно до місцевих потреб. Можливо також розглянути інтеграцію онлайн-магазину, що надасть доступ до продукції для споживачів, які віддають перевагу покупкам через інтернет;

- створення логістичного підрозділу: організація власної системи логістики, включно з автопарком для транспортування продукції, забезпечить гнучкість у поставках і гарантію збереження продукції, що особливо важливо для продуктів із коротким терміном зберігання;

- місця зберігання продукції: відкриття холодильних складів або оренда спеціалізованих приміщень для зберігання продукції дозволить забезпечити

постійне збереження свіжості м'яса та напівфабрикатів, особливо важливо для оперативного забезпечення пунктів продажу.

3. Концентрична диверсифікація, котра спрямована на використання існуючих виробничих потужностей і технологій для розширення діяльності в суміжних галузях. Це допоможе підвищити рентабельність та ефективніше використовувати ресурси, через наступні можливі напрямки:

- виробництво кормів для продажу іншим фермерам – розширення лінії кормів на зовнішній ринок дозволить залучити нових клієнтів, серед яких інші фермерські господарства, що займаються тваринництвом;

- виробництво добавок та комбікормів: підприємство може вийти на ринок кормів та кормових добавок, пропонуючи спеціальні продукти для різних видів тварин. Дана продукція може бути запропонована на продаж як всередині країни, так і за кордоном, залежно від попиту;

- продукти для тваринництва: м'ясні відходи можна використовувати для створення кормів для тварин або рибної галузі, що дозволить оптимізувати використання ресурсів, зменшити відходи і навіть відкрити новий сегмент на ринку.

4. Конгломератна диверсифікація, яка спрямована на створення нових бізнес-напрямоків, не пов'язаних безпосередньо з м'ясною промисловістю, що допоможе підприємству розподілити ризики та зміцнити фінансову стабільність.

- агротуризм: використовуючи вже існуючі активи, підприємство може організувати агротуристичні послуги. Це може включати екскурсії фермою, дегустації, кулінарні майстер-класи, де відвідувачі зможуть побачити процес виробництва продукції. Агротуризм стає все популярнішим, і такий напрямок може стати цікавим доповненням до основної діяльності;

- вирощування органічних овочів і фруктів: використовуючи органічні відходи для компостування, підприємство може створити повний цикл вирощування власної продукції, розширивши свою діяльність на ринку екологічно чистих продуктів. Такі продукти користуються великим попитом як серед локальних, так і серед міжнародних покупців;

- інвестування у виробництво рослинних білкових продуктів. Альтернативні білкові продукти, такі як замітники м'яса на рослинній основі,

набувають популярності у зв'язку з підвищеним попитом на вегетаріанську та веганську продукцію. Цей ринок активно розвивається і дозволяє зайняти нову нішу, залучивши споживачів, які обирають продукти на рослинній основі.

5. Регіональна експансія. Розширення географічного охоплення дозволить залучити нових клієнтів і збільшити обсяги продажів. Можливі шляхи:

- експорт продукції на міжнародні ринки: вихід на великі ринки ЄС, де попит на якісні м'ясні продукти залишається стабільним, відкриває можливість для розширення ринків збуту. Для цього необхідно буде відповідати міжнародним стандартам якості, що підвищить репутацію продукції на внутрішньому ринку;

- розширення продажів в нові регіони України: вихід у сусідні регіони або великі міста, зокрема шляхом розширення роздрібної мережі або укладення партнерств із супермаркетами та дистриб'юторами;

- побудова нових виробничих потужностей у регіонах із високим попитом, що дозволить зменшити витрати на транспортування і задовольнити попит у регіонах, де ринок активно зростає, одночасно зміцнюючи позиції бренду та підвищуючи впізнаваність.

Всі перераховані стратегії диверсифікації є економічно обґрунтованими та доцільними. Запровадження стратегій на базі вже існуючих активів підприємства ПП «Агробізнес «Газда» дасть змогу використовувати його ресурси більш ефективно та залучати нові джерела доходу. Стратегії горизонтальної та вертикальної диверсифікації забезпечують максимальну інтеграцію виробництва та продажу, концентрична диверсифікація відкриває додаткові ринки, а конгломератна – зменшує залежність від однієї галузі.

На нашу думку, найбільш обґрунтованою стратегією для ПП «Агробізнес «Газда» є розширення асортименту м'ясних продуктів шляхом створення цеху з переробки та фасування м'яса. Дана стратегія не лише сприятиме збільшенню різноманіття продукції, але й дозволить задовольнити зростаючий попит на якісні м'ясні вироби серед споживачів. Впровадження такого виробничого підрозділу стане ключовим етапом у стратегічному розвитку підприємства, оскільки відкриє нові можливості для виходу на ринок та дозволить підприємству покращити фінансові показники та забезпечити довгостроковий успіх на ринку.

3.2. Резюме та виробничий план інвестиційного проекту з відкриття цеху для переробки та фасування м'яса, м'ясних виробів і напівфабрикатів

Проект відкриття цеху для переробки та фасування м'яса, м'ясних виробів і напівфабрикатів у ПП «Агробізнес «Газда» є актуальним і стратегічно важливим кроком, обумовленим сучасними ринковими тенденціями, змінами у поведінці споживачів і соціально-економічними факторами. Зростаючий попит на готову до споживання продукцію обумовлений прискореним ритмом життя, особливо у великих містах, де споживачі прагнуть скоротити час на приготування їжі, обираючи напівфабрикати. Відкриття власного цеху дозволить підприємству відповідати цим очікуванням і забезпечити ринок зручною і якісною продукцією.

Проект сприятиме розширенню ринку збуту та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Ринок м'ясної продукції дуже конкурентний, і більшість споживачів віддає перевагу фасованим продуктам перевірених брендів, які гарантують стабільну якість. Наявність власного виробництва дасть змогу підприємству запропонувати продукти з доданою вартістю, що зміцнить його позиції на ринку та сприятиме залученню нових клієнтів. Крім того, зростаюча популярність локальних виробників і підтримка місцевої економіки підвищують привабливість продуктів, виготовлених поруч з місцем збуту, що дозволить підприємству не лише знизити витрати на транспортування, але й забезпечити максимальну свіжість продуктів, що є важливою перевагою для сучасного споживача.

Підвищення вимог до якості та безпеки харчової продукції додає проекту особливої актуальності. Контроль якості на кожному етапі виробництва – від обробки до фасування – дозволить зменшити ризики та зміцнити репутацію підприємства як надійного постачальника продукції. Окрім цього, створення цеху сприятиме оптимізації логістичних процесів і зниженню витрат, оскільки зменшить потребу у зовнішніх послугах з переробки та фасування. Це підвищить ефективність бізнесу та дозволить швидше реагувати на коливання попиту, швидко коригуючи обсяги виробництва.

Наявність власного виробництва також допоможе підприємству стійко переживати ринкові коливання, знижуючи залежність від сторонніх постачальників і забезпечуючи стабільність ланцюга постачання. Диверсифікація бізнесу через переробку та фасування продукції зробить підприємство більш фінансово стійким і дозволить оптимізувати бізнес-процеси. Важливим аспектом є також можливість отримання державної підтримки, оскільки проєкт відповідає пріоритетним напрямкам розвитку харчової промисловості в Україні. Це може дозволити підприємству залучити додаткове фінансування для реалізації проєкту за рахунок субсидій або пільгового кредитування.

Отже, проєкт передбачає розширення бізнесу шляхом створення сучасних потужностей для переробки та фасування м'яса й супутніх сільськогосподарських продуктів з орієнтацією на роздрібні мережі. Мета проєкту – забезпечити ефективне виробництво, підвищити конкурентоспроможність підприємства та максимізувати прибуток за рахунок автоматизації процесів.

Опис продукції

1. Фасоване м'ясо птиці. У нашому асортименті представлені різноманітні види фасованого м'яса птиці, включаючи курку та качку. Пропонуємо різні частини:

- Курка: філе, гомілки, стегна, крильця;
- Качка: філе, гомілки, стегна, ціла тушка.

Фасоване м'ясо забезпечується у зручних упаковках, що гарантує збереження свіжості та якості продукції. Кожен продукт проходить ретельний контроль якості, що дозволяє нашим клієнтам бути впевненими у високих стандартах безпеки та смаку.

2. М'ясні напівфабрикати. Ми виробляємо широкий спектр м'ясних напівфабрикатів, включаючи:

- котлети: класичні, з додаванням спецій або овочів;
- шашлики: мариновані шматочки м'яса, готові до грилю або смаження;
- рулети з фаршем: з різними начинками, такими як гриби, сир або овочі;
- пельмені: традиційні з м'ясом або з овочами для вегетаріанців;

– чебуреки: класичні, а також з різними начинками, такими як гриби, сир або мікс.

Наші напівфабрикати виготовляються з використанням високоякісного м'яса та натуральних інгредієнтів. Завдяки інноваційним рецептам і технологіям приготування, вони забезпечують не лише відмінний смак, але й зручність у приготуванні.

3. Мариновані продукти у вакуумній упаковці. Ми пропонуємо асортимент маринованих продуктів, які пакуються у вакуумні упаковки, включаючи:

- мариноване куряче філе: готове до швидкого приготування на грилі;
- мариновані шашлики з свинини, яловичини: для любителів шашликів.
- мариновані овочі: для гарніру до м'ясних страв.

Цей метод упаковки забезпечує тривалий термін зберігання, зберігаючи при цьому натуральний смак і аромати. Мариноване м'ясо підходить для грилю, запікання або смаження, надаючи стравам особливого смаку та аромату.

4. Готові м'ясні набори для супермаркетів. Ми також пропонуємо готові м'ясні набори, які спеціально розроблені для супермаркетів. Ці набори можуть включати:

- набори для приготування шашликів: м'ясо, маринад та спеції;
- суперкомплекти для стейків: різні види м'яса з відповідними соусами;
- сімейні набори: поєднання курячого, свинячого та яловичого м'яса з гарнірами.

Кожен набір оформлений у привабливій упаковці, що підкреслює якість та свіжість продукції.

5. Ковбасні вироби та копченості. У лінійці також є традиційні ковбасні вироби та копченості:

- варені та копчені ковбаси з натуральних інгредієнтів;
- балики, бекони та інші копченості, приготовані за традиційними рецептами;
- делікатеси для гурманів, такі як салямі, бастурма та різні види сиров'ялених ковбас.

Уся продукція виготовляється з високоякісного м'яса і проходить ретельний контроль, що дозволяє гарантувати справжній смак і безпеку продуктів для споживачів. Наша мета – задовольнити потреби супермаркетів та їх клієнтів, забезпечуючи зручність та різноманіття у виборі м'ясних продуктів.

Цільова аудиторія

Цільова аудиторія для продукції та послуг цеху з переробки та фасування м'яса включає:

1. Супермаркети та продуктові магазини: шукають якісні фасовані м'ясні продукти та напівфабрикати за конкурентними цінами, які відповідають стандартам якості та забезпечують зручність для кінцевих споживачів;

2. Ресторани та кафе: зацікавлені в закупівлі м'яса та напівфабрикатів для приготування страв, цінують стабільність постачання, а також якість та свіжість продукції, що дозволяє підтримувати високі стандарти обслуговування;

3. Кулінари та домогосподарки: споживачі, які готують вдома, шукають зручні та смачні продукти, такі як мариноване м'ясо та напівфабрикати, що дозволяє економити час на підготовку і спрощує процес приготування страв;

4. Оптові закупівельники: компанії, які займаються оптовими закупівлями м'ясних продуктів для перепродажу або постачання власним клієнтам, потребують стабільних, вигідних поставок продукції;

5. Спеціалізовані магазини: орієнтовані на унікальні м'ясні продукти, такі як мариновані продукти та готові набори, що дозволяє їм пропонувати покупцям асортимент продукції преміального сегмента;

6. Місцеві фермерські ринки та ярмарки: можуть бути зацікавлені в закупівлі готової м'ясної продукції для подальшого продажу місцевим жителям.

Перелічена цільова аудиторія дозволяє ефективно позиціонувати продукцію на ринку, а також розробляти цілеспрямовані маркетингові стратегії, адаптовані до потреб кожного сегмента, що сприятиме підвищенню впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів і підсиленню лояльності постійних споживачів.

Основні конкуренти

Аналіз конкурентного середовища є важливим для розуміння позицій на ринку м'ясопереробки. В таблиці 3.1. наведено основних конкурентів, які впливають на формування нашого бізнесу. Кожен з них має свої специфічні переваги, які можуть стати орієнтирами для вдосконалення наших продуктів і послуг.

Таблиця 3.1.

Ключові конкуренти ПП «Агробізнес «Газда»

Підприємство	Види продукції	Регіон	Конкурентні переваги
МХП («Наша Ряба»)	Курятина, напівфабрикати	Україна (національний)	Велика частка ринку, власна сировинна база
Глобино	М'ясо свинини, ковбасні вироби	Полтавська обл.	Широкий асортимент, сучасне обладнання
Юрія-Фарм Агро	М'ясо, риба, фасована продукція	Київська обл.	Розгалужена роздрібна мережа
Віденські ковбаси	Ковбасні вироби та делікатеси	Україна	Преміальний сегмент, висока якість
АТБ (власні торгові марки)	Фасовані продукти (зернові, м'ясо)	Україна	Власні лінії продукції з низькими цінами
Калита	Ковбасні вироби, м'ясо	Україна	Традиційні рецепти, натуральні інгредієнти
Легко	М'ясо, м'ясні напівфабрикати	Україна	Інноваційні технології виробництва, зручна упаковка
Сільпо (власні ТМ)	Фасовані м'ясні продукти	Україна	Конкурентоспроможні ціни, широкий асортимент
Фермерські господарства	Органічне м'ясо, м'ясні делікатеси	Різні регіони	Екологічність, натуральність продукції

Джерело: розроблено автором

Отже, розуміючи сильні та слабкі сторони конкурентів, наш цех може розробити стратегічний план, який включатиме вдосконалення продукції, покращення обслуговування клієнтів та адаптацію до вимог ринку, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню успіху в галузі.

Опис виробничих процесів і технологій

Повний виробничий цикл поділяється на кілька ключових етапів. Кожен із них супроводжується контролем якості та дотриманням стандартів HACCP та ISO 22000:

1. Закупівля та приймання сировини:
 - Основна сировина: свинина, птиця, яловичина.
 - Приймання сировини на складі із контролем температури та якості.
 - Дезінфекція та миття сировини перед переробкою.
2. Попередня обробка:
 - Обвалка: механічне видалення кісток та підготовка м'яса для подальшої переробки.
 - Охолодження сировини до потрібної температури (-2°C) для збереження свіжості.
3. Формування напівфабрикатів та готової продукції:
 - Виробництво фаршу, котлет, сосисок та ковбас.
 - Автоматизовані машини забезпечують точне дозування компонентів.
4. Термічна обробка та заморожування:
 - Варіння, копчення або запікання (в залежності від типу продукту).
 - Швидке заморожування для збереження свіжості (шокові морозильні камери).
5. Фасування та пакування:
 - Використання вакуумного та MAP-пакування для подовження терміну придатності.
 - Нанесення етикеток зі штрих-кодами та QR-кодами.
6. Зберігання та відвантаження:
 - Продукція зберігається в морозильних камерах (-18°C).
 - Логістика забезпечує оперативну доставку до торговельних мереж.

Необхідні приміщення, обладнання та технічні характеристики

Для реалізації проекту з відкриття цеху з переробки та фасування м'яса, м'ясних виробів і напівфабрикатів необхідно правильно підібрати обладнання і

приміщення, які забезпечать ефективну і безпечну роботу виробництва, дотримання санітарно-гігієнічних норм і високу якість кінцевої продукції.

Для організації виробництва потрібні приміщення з відповідною інфраструктурою та плануванням, яке забезпечує раціональне використання площі і дотримання всіх вимог для переробки м'яса:

- Виробнича зона: включає всі ділянки для обробки, переробки, фасування, пакування і складування продукції. Площа має забезпечити зручний доступ до кожного робочого місця, простір для розташування всього необхідного обладнання і проходи для персоналу.

- Складські приміщення для сировини: холодильні камери та морозильні камери, що підтримують низькі температури для зберігання м'ясної сировини, обробленої продукції та напівфабрикатів.

- Склад готової продукції: окремі зони зберігання фасованих продуктів перед їх транспортуванням на продаж.

- Приміщення для персоналу: роздягальні, душові кімнати та зона для харчування, що відповідають вимогам санітарних норм.

Для забезпечення повного циклу переробки м'яса та фасування необхідно обладнання для різних етапів виробництва (табл. 3.2.)

Таблиця 3.2.

Необхідне обладнання та технічні характеристики

Обладнання	Функція	Продуктивність	Переваги	Вартість, грн
Лінія обвалки LMO-100	Механічне відділення кісток від м'яса	500 кг/год	Автоматизація, мінімізація втрат	1 887 000
Машина формування MF-50	Формування котлет та напівфабрикатів	300 шт/год	Висока точність дозування	1 572 500
Вакуумний пакувальник R 105	Вакуумне пакування	600 упаковок/год	Збільшення терміну зберігання	3 774 000
Термокамера Reich K 8.1	Варіння та копчення	500 кг/цикл	Рівномірною обробка, гнучкі налаштування	2 516 000
Кріогенна	Швидке	1 т/год	Збереження смаку та	3 145 000

камера Cryoline CW	заморожування		текстури	
Морозильна камера СК-700	Довготривале зберігання	20 т	Енергоефективність	943 500
Загальна вартість				13 838 000

Джерело: розроблено автором

Постачальником обрали компанію «Marel», яка пропонує широкий асортимент обладнання, котре охоплює всі етапи обробки м'яса – від обвалки до упаковки, що дозволяє задовольнити всі потреби цеху в одному місці. Компанія відома своїми інноваційними технологіями, які підвищують ефективність і продуктивність виробництв та має добре налагоджену мережу постачання та сервісного обслуговування по всьому світу, що гарантує надійність та підтримку. Продукція Marel відповідає високим стандартам якості, що важливо для харчової промисловості.

Персонал для організації виробничого процесу

Для ефективної організації виробничого процесу в цеху з переробки та фасування м'яса важливим є формування оптимальної чисельності персоналу. Правильний підбір співробітників дозволяє забезпечити якісне виконання всіх технологічних етапів, від підготовки сировини до упаковки готової продукції. Чітка структура персоналу допомагає підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити дотримання стандартів якості та безпеки харчових продуктів. Важливо, щоб кожен підрозділ цеху був укомплектований кваліфікованими фахівцями, які здатні ефективно виконувати свої обов'язки та вносити вклад у загальний успіх підприємства.

Таблиця 3.3.

Необхідний персонал цеху

Категорія персоналу	Кількість осіб	Середня ЗП, грн/міс	Загальні витрати, грн/рік
Адміністративний персонал	1	30 000	360 000
Технологи	2	28 000	672 000
Робітники виробництва	8	25 000	2 400 000

Логістика та обслуговування	4	20 000	960 000
Разом	15	24400	4 392 000

Джерело: розроблено автором

Отже, структура персоналу, визначена для цеху з переробки та фасування м'яса, відповідає потребам ефективного виробничого процесу, збалансованого за кількістю працівників та їх кваліфікацією. Завдяки чітко розподіленим обов'язкам і налагодженим процесам, очікується скорочення зайвих витрат, підвищення продуктивності та забезпечення надійного контролю за якістю кінцевої продукції.

Організаційний план проекту

Для успішної реалізації проекту важливо мати чіткий план дій, що включає поетапне виконання завдань. Тому можливо розробити графік проекту, де будуть відображені основні етапи, заплановані роботи та терміни їх виконання. Кожен етап має бути спрямований на забезпечення ефективності процесу, починаючи з ремонту та закупівлі обладнання та закінчуючи виходом на ринок з готовою продукцією.

Таблиця 3.4.

Графік реалізації проекту

Період	Етап	Роботи під час даного етапу
Січень – Березень 2025	Ремонт приміщень та закупівля обладнання	Проведення ремонту виробничих приміщень, включаючи облаштування робочих зон і складів.
		Закупівля необхідного обладнання, включаючи лінію обвалки, машину формування, вакуумний пакувальник, термокамеру, криогенну камеру та морозильну камеру.
		Перевірка та налаштування обладнання для подальшої роботи.
Квітень– Червень 2025	Монтаж обладнання та прийом персоналу	Монтаж та встановлення придбаного обладнання.
		Прийняття ключових співробітників, таких як керівник виробництва, технолог, менеджери з продажу, кваліфіковані робітники.
		Проведення тренінгів для нового персоналу з метою ознайомлення з процесами та стандартами виробництва.
Липень – Вересень 2025	Випуск першої партії продукції та тестування виробничих	Запуск виробництва та виготовлення першої партії продукції.
		Тестування виробничих процесів для визначення ефективності роботи обладнання та співробітників.

	процесів	Збір відгуків від співробітників та споживачів для подальшого вдосконалення продукції.
Жовтень – Грудень 2025	Вихід на ринок з	Офіційний запуск продукції на ринку.
	готовою продукцією та реалізація маркетингових кампаній	Реалізація маркетингових кампаній для залучення клієнтів, включаючи рекламу в медіа, участь у виставках, акції та знижки.
		Моніторинг продажів та адаптація стратегії на основі отриманих результатів.

Джерело: розроблено автором

Отже, розробка графіка реалізації проекту є важливим кроком для забезпечення його успішного виконання. Чітке визначення етапів та запланованих робіт дозволить не лише контролювати прогрес, а й адаптувати стратегію у відповідь на зміни в умовах ринку та сприятиме ефективному використанню ресурсів і швидкому досягненню поставлених цілей.

3.3. Показники ефективності інвестиційного проекту ПП «Агробізнес «Газда»» та оцінка потенційних ризиків

Оцінка ефективності інвестиційного проекту є ключовим етапом у процесі прийняття рішень для підприємства. Вона дозволяє визначити, наскільки доцільні вкладення та який потенційний вплив вони матимуть на фінансові показники підприємства. Успішність проекту залежить від ряду факторів, серед яких важливими є обґрунтованість вибору інвестицій, відповідність ринковим умовам, а також реалізація стратегій управління ресурсами.

Резюме проекту ПП «Агробізнес «Газда»

ПП «Агробізнес «Газда» спеціалізується на оптовій торгівлі м'ясом та м'ясними продуктами. Проект передбачає створення ефективної виробничої бази, яка забезпечить стабільну діяльність підприємства на ринку.

Замовник: ПП «Агробізнес «Газда».

Термін реалізації проекту: січень 2024 року – грудень 2025 року.

Кредитор: фінансування проекту забезпечується АТ «Райффайзен Банк» з процентною ставкою 22%.

Менеджер проекту: проектом керує Жаура Олена Вадимівна, яка відповідає за координацію всіх етапів реалізації, управління ресурсами, контроль за виконанням термінів і досягненням запланованих цілей.

Проектна команда: Власюк Ігор Олександрович – фінансовий директор, відповідальний за фінансове управління проектом; Кравчук Олена Миколаївна – бухгалтер, контролює облік та звітність; Соловей Анастасія Олександрівна – економіст, проводить фінансовий аналіз та прогнозування; Ярмолюк Олексій Андрійович – технолог, відповідає за виробничі процеси та якість продукції.

Постачальник техніки: ТОВ «Marel».

Цілі проекту:

- забезпечення високої якості продукції та відповідності сучасним стандартам;
- розширення асортименту м'ясних продуктів, включаючи фасоване м'ясо, напівфабрикати, мариновані продукти та ковбаси;
- зменшення виробничих витрат шляхом оптимізації технологічних процесів і зменшення витрат на всіх етапах виробництва;
- впровадження інноваційних технологій у виробництво, щоб підвищити ефективність і продуктивність;
- залучення інвестицій у проект для фінансування розширення виробництва та модернізації обладнання;
- забезпечення гнучкості виробничих процесів для швидкого реагування на зміни в ринковому попиті;
- збільшення обсягів продажів підприємства та прибутковості через покращення управління витратами та оптимізацію цінової політики.

Для досягнення успішної реалізації інвестиційного проекту важливо врахувати початкові капітальні витрати, необхідні для створення міцної матеріально-технічної бази. Оцінка таких витрат дозволяє не лише зрозуміти розмір необхідних ресурсів, але й забезпечити ефективне управління на кожному етапі проекту. У таблиці нижче представлено основні статті капітальних витрат, що стануть базою для подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 3.5.

Капітальні витрати для запуску цеху з виробництва м'ясної продукції проекту

ПП «Агробізнес «Газда»»

Стаття витрат	Сума, грн.
Закупівля обладнання	13 838 000
Ремонт та облаштування приміщення	500000
Закупівля первинних матеріалів	700000
Оформлення документів та ліцензій	250000
Транспорт (рефрижераторний)	650000
Непередбачені витрати	200000
Разом початкових інвестицій	16138000

Джерело: *розраховано автором*

Отже, основні капітальні витрати, необхідні для запуску проекту, включають: закупівлю обладнання, ремонт та облаштування приміщення, придбання первинних матеріалів, оформлення документів та ліцензій, а також транспортні витрати. Кожен пункт таблиці відображає як основні, так і додаткові витрати, які можуть виникнути під час запуску діяльності. Загальна сума початкових інвестицій становить 16 138 тис. грн., що дозволяє забезпечити належний старт і підготовку підприємства до операційної діяльності.



Рис 3.1. Капітальні витрати підприємства на реалізацію проекту

Джерело: розраховано автором

Після визначення капітальних витрат наступним кроком є детальний аналіз операційних витрат, які безпосередньо забезпечують щоденну діяльність підприємства та підтримують його стабільне функціонування. Операційні витрати включають всі необхідні ресурси для поточної діяльності, такі як заробітна плата працівників, комунальні послуги, витрати на сировину, транспортування, обслуговування обладнання та інші щоденні потреби, що дозволяють підприємству ефективно працювати та відповідати ринковим вимогам.

Таблиця 3.6.

Операційні витрати підприємства, пов'язані з відкриттям цеху

Стаття витрат	Сума, грн./рік 2024	Сума, грн./рік 2025
Зарплата працівників	4392000	4392000
Амортизація обладнання	2075700	1764345
Адміністративні витрати	480000	480000
Виплата відсотків по кредиту	3044360	3044360
Комунальні послуги	180000	180000
Витрати на сировину та матеріали	1600000	1600000
Обслуговування та ремонт обладнання	240000	240000
Логістика та транспортування	640000	640000
Витрати на рекламу та маркетинг	310000	310000
Інші витрати	360000	360000
Всього операційних витрат	13322060	13010705

Джерело: розраховано автором

Загальний аналіз операційних витрат за 2024 та 2025 роки показує зменшення загальної суми витрат у 2025 році, яке відбулося завдяки скороченню амортизаційних нарахувань на обладнання. Інші ключові статті витрат, такі як заробітна плата, виплата відсотків за кредитом, витрати на сировину, логістику та адміністративні послуги, залишилися на стабільному рівні

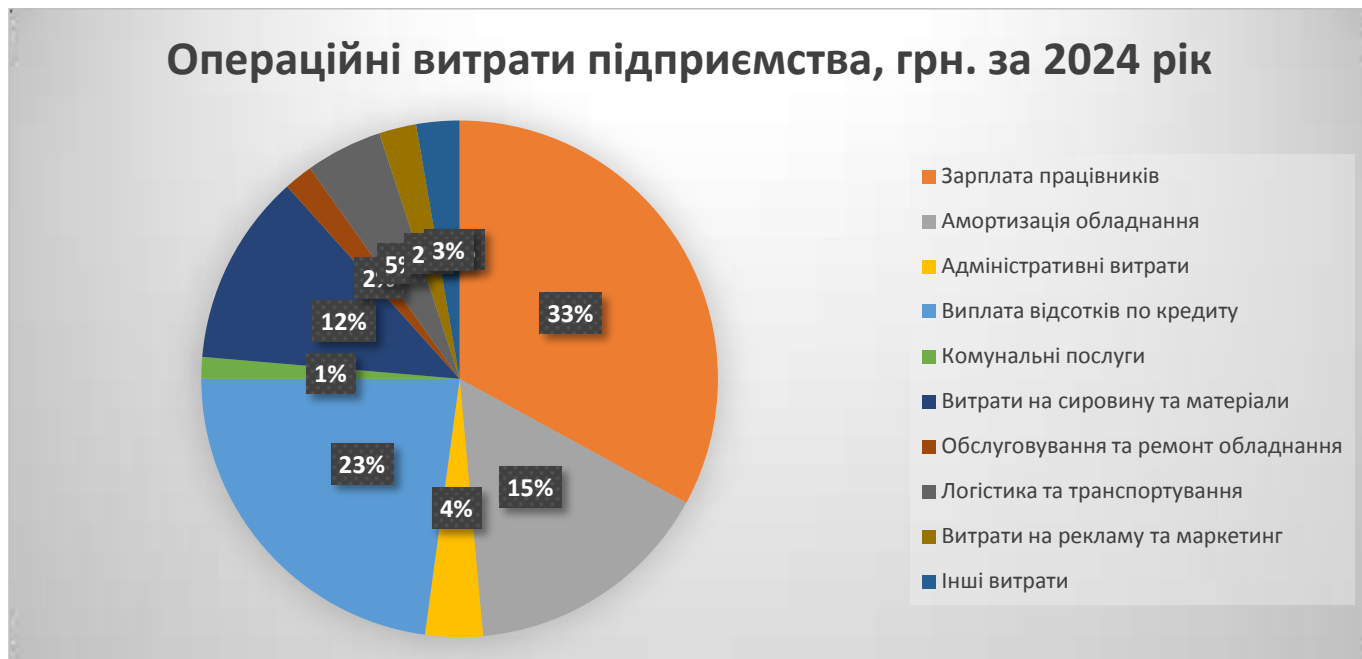


Рис 3.2. Операційні витрати підприємства на реалізацію проєкту

Джерело: *розраховано автором*

Після аналізу операційних витрат важливо оцінити потенційні надходження від діяльності підприємства, оскільки це дозволить здійснити порівняння між витратами та доходами, а також визначити рентабельність проєкту. У контексті діяльності ПП «Агробізнес «Газда» важливо розглянути різні категорії продукції, які будуть пропонуватися на ринку, та їх відповідні обсяги продажів. Це включає як фасоване м'ясо птиці, так і м'ясні напівфабрикати, мариновані продукти, готові м'ясні набори, а також ковбасні вироби. Визначення обсягів виробництва та ціни на продукцію дозволить з'ясувати, яким чином підприємство може генерувати доходи, що, в свою чергу, вплине на його фінансову стійкість та здатність покривати витрати.

Таблиця 3.7.

Надходження від реалізації проєкту

Опис продукції	Кількість, кг	Ціна, грн./кг	Сума, грн./місяць	Сума, грн/рік 2024	Сума, грн/рік 2025
Фасоване м'ясо птиці					
Курка (філе)	850	165,97	141074,5	1692894	1862183,4
Курка (гомілка)	700	78	54600	655200	720720
Курка (стегна)	750	98	73500	882000	970200
Качка (філе)	150	300	45000	540000	594000
М'ясні напівфабрикати					

Котлети (в середньому)	750	150	112500	1350000	1485000
Шашлики (в середньому)	800	238	190400	2284800	2513280
Рулети з фаршем	450	200	90000	1080000	1188000
Пельмені (в середньому)	600	100	60000	720000	792000
Мариновані продукти					
Мариноване куряче філе	350	170	59500	714000	785400
Мариновані шашлики з свинини	650	250	162500	1950000	2145000
Готові м'ясні набори для супермаркетів					
Набори для приготування шашликів	225	280	63000	756000	831600
Суперкомплекти для стейків	250	400	100000	1200000	1320000
Сімейні набори	325	350	113750	1365000	1501500
Ковбасні вироби та копченості					
Ковбаса варена	650	180	117000	1404000	1544400
Ковбаса копчена	600	390	234000	2808000	3088800
Разом			1616824,5	19401894	21342083,4

Джерело: розраховано автором

Отже, аналіз надходжень не лише дасть можливість оцінити фінансові результати, але й виявити можливості для подальшого зростання, розширення асортименту та оптимізації процесів. У кінцевому підсумку, такі дані є важливими для розробки ефективних бізнес-стратегій, що сприятимуть успіху підприємства на конкурентному ринку.

Для об'єктивної оцінки проекту важливо проаналізувати основні показники ефективності, такі як чистий теперішній вартісний дохід (NPV), внутрішня норма доходності (IRR) та термін окупності (Payback Period). Чистий теперішній дохід відображає різницю між приведеними доходами та витратами, що дозволяє оцінити, чи проект буде прибутковим. Внутрішня норма доходності є процентною ставкою, при якій NPV дорівнює нулю, що показує рентабельність інвестицій. Термін окупності вказує на час, за який інвестиції повернуться.

Таблиця 3.8.

Показники ефективності проекту

Показники	2024 р.	2025 р.
-----------	---------	---------

Додаткова виручка від реалізації проекту, тис.грн	19401,89	21342,083
Адміністративні витрати, тис.грн.	480,00	480,00
Балансова вартість основних засобів, тис.грн.	13 838,00	
Початкові інвестиції, тис. грн.	20596,48	
Норма амортизації,%	15,00	15,00
Ставка дисконту,%	22,00	22,00
Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн.	13066,36	13416,36
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	2075,70	1764,35
Коефіцієнт дисконтування	0,80	0,64
Грошові потоки, тис. грн.	8411,23	9690,07
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	6728,99	6201,64
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн.	6728,99	12930,63
Дисконтовані вигоди, тис. грн..	17182,08	14788,11
Дисконовані витрати, тис. грн.	10453,09	8586,47
Чиста теперішня вартість, тис. грн.	12930,63	
Коефіцієнт вигоди/витрати	1,68	
Термін окупності, роки	3,24	

Джерело: *розраховано автором*

Аналіз показників ефективності інвестиційного проекту демонструє позитивні тенденції, що свідчать про його життєздатність та потенціал для досягнення фінансових цілей. Додаткова виручка від реалізації зростає від 19 401,89 тис. грн у 2024 році до 21 342,08 тис. грн у 2025 році, що вказує на зростання попиту та успішність реалізації продукції. Грошові потоки також демонструють позитивну динаміку, з 8 411,23 тис. грн у 2024 році до 9 690,07 тис. грн у 2025 році, що підтверджує ефективність управління ресурсами.

Чиста теперішня вартість (NPV) проекту становить 12 930,63 тис. грн, що є позитивним показником і свідчить про те, що проект приноситиме додаткову вартість в порівнянні з початковими інвестиціями. Коефіцієнт вигоди/витрати дорівнює 1,68, що підтверджує, що на кожен витрачений гривню проект генерує 1,68 грн доходу, демонструючи високу рентабельність. Термін окупності складає 3,24 роки, що є прийнятним показником, вказуючи на те, що інвестиції окупляться протягом трьох з половиною років.

Таким чином, проект є фінансово обґрунтованим та перспективним, з можливістю подальшого зростання прибутковості. Проте, окрім фінансових показників, не менш важливим є виявлення та оцінка потенційних ризиків, які

можуть вплинути на реалізацію проекту. В умовах війни в Україні ризики стають більш складними та багатовимірними. Економічна нестабільність, зменшення покупної спроможності населення, можливість ушкодження майна внаслідок військових дій та зміни в регуляторній політиці є важливими факторами, які необхідно враховувати під час планування та реалізації проекту. Ретельний моніторинг ринкових умов, адаптація до змін у попиті, а також гнучка стратегія управління ризиками можуть допомогти мінімізувати потенційні негативні наслідки.

Ризики можуть бути пов'язані з різними аспектами, такими як зміни в ринковій кон'юктурі, коливання цін на сировину, а також фінансові та операційні ризики. Коливання курсу валют може призвести до суттєвих витрат на імпорт обладнання, а зростання цін на сировину через конфлікт може зменшити маржу прибутку. Окрім того, зменшення покупної спроможності населення може негативно вплинути на обсяги продажів, що потребує адаптації бізнес-моделі. Своєчасне виявлення і аналіз ризиків дає можливість розробити стратегії їх мінімізації, що є важливим для забезпечення стабільності та успішності проекту.

Таблиця 3.9.

Аналіз ризиків проекту

Категорія ризику	Можливі ризики	Оцінка ймовірності	Потенційний вплив	Заходи з мінімізації
Фінансові ризики	Колівання курсу валют (імпорт обладнання)	Висока	Суттєве зростання витрат	Створення резерву у валюті, хеджування
	Зростання цін на сировину через конфлікт	Середня	Зменшення маржі прибутку	Довгострокові контракти з постачальниками
	Зменшення покупної спроможності населення	Висока	Зниження обсягу продажів	Розробка доступних продуктів, гнучка цінова політика
Технологічні ризики	Затримка постачання обладнання	Середня	Затримка запуску виробництва	Укладання чітких контрактів, вибір кількох постачальників
	Пошкодження обладнання внаслідок військових дій	Низька	Витрати на ремонт або заміну	Вибір стійкого обладнання, страхування

Операційні ризики	Невідповідність обладнання очікуваним показникам	Низька	Додаткові витрати на налаштування	Попереднє тестування, навчання персоналу
	Вимушене скорочення штату через війну	Середня	Зниження продуктивності	Створення резерву кадрів, підтримка персоналу
Маркетингові ризики	Низький попит на продукцію	Середня	Недоотримання доходів	Аналіз ринку, розширення каналів збуту
	Конкуренція з іншими постачальниками	Середня	Втрата ринкових часток	Розробка унікальної пропозиції
Юридичні та регуляторні ризики	Зміна вимог щодо якості продукції	Низька	Штрафи, блокування діяльності	Постійний моніторинг законодавства
	Зміни в законодавстві під час війни	Середня	Збільшення витрат на дотримання нових норм	Співпраця з юридичними консультантами
Екологічні ризики	Неправильна утилізація відходів	Середня	Штрафи та репутаційні втрати	Впровадження екологічних стандартів
	Порушення екологічних норм через військові дії	Низька	Додаткові витрати на виправлення ситуації	Розробка плану дій на випадок надзвичайних ситуацій

Джерело: розроблено автором

Загалом, ефективне управління ризиками, включаючи створення резервів, проведення аналізу ринку та моніторинг змін у регуляторному середовищі, є ключовими елементами для забезпечення успіху проекту в умовах сучасних викликів. Це особливо важливо в контексті управління фінансовими, технологічними, операційними та маркетинговими ризиками, які можуть суттєво вплинути на загальну стабільність і рентабельність підприємства.

У зв'язку з цим, розуміння фінансових показників, які здатні застрахувати підприємство від ризиків, стає критично важливим для функціонування та здійснення виробничої діяльності. Точка беззбитковості визначає обсяг продукції, який необхідно реалізувати, щоб покрити всі витрати і не зазнати збитків. У випадку ПП «Агробізнес «Газда», наші розрахунки показують, що точка беззбитковості складає приблизно 275 309 кг продукції.

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{\text{Фіксовані витрати}}{\text{Ціна} - \text{Собівартість}}$$

(3.1)

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{13765420}{140 - 90} = 275309 \text{ (кг)}$$

Тобто, підприємство повинно реалізувати 275 309 кг продукції, щоб компенсувати всі фіксовані та змінні витрати, включаючи витрати на заробітну плату, амортизацію обладнання, відсотки по кредиту та інші операційні витрати. Усвідомлення та контроль за точкою беззбитковості не лише допомагає підприємству більш ефективно управляти ризиками, але й дозволяє адаптуватися до змін у ринкових умовах, забезпечуючи фінансову стійкість в умовах нестабільності. Це особливо актуально на фоні сучасних економічних викликів.

Таким чином, проєкт створення цеху з переробки та фасування м'яса є своєчасним і стратегічно обгрунтованим рішенням для ПП «Агробізнес «Газда». Він дозволить підприємству відповідати сучасним потребам ринку, підвищити прибутковість і конкурентоспроможність, а також посилити присутність на ринку м'ясних продуктів. Крім того, реалізація цього проєкту сприятиме диверсифікації асортименту продукції, що відповідає тенденціям споживчого попиту на якісні та безпечні м'ясні вироби. Завдяки впровадженню новітніх технологій у виробничі процеси, підприємство зможе оптимізувати витрати, підвищити ефективність виробництва та забезпечити високий рівень контролю якості. Окрім економічних вигод, проєкт також матиме позитивний соціальний вплив, оскільки створить нові робочі місця та підвищить кваліфікацію працівників через навчання та впровадження сучасних виробничих стандартів. Таким чином, ПП «Агробізнес «Газда» не лише зміцнить свою позицію на ринку, але й зробить вагомий внесок у розвиток місцевої економіки.

Висновки до розділу 3

1. ПП «Агробізнес «Газда» позиціонує себе на ринку як сучасне підприємство, орієнтоване на виробництво та постачання високоякісної м'ясної продукції, що відповідає зростаючим потребам споживачів в Україні. Завдяки стабільній якості та інноваційному підходу до формування асортименту,

підприємство впровадило сертифіковану систему контролю виробничих процесів, що гарантує високі стандарти якості продукції. Основною метою підприємства є задоволення потреб різних сегментів споживачів, від домогосподарств до роздрібних мереж та оптових закупівельників. Для досягнення цієї мети ПП «Агробізнес «Газда» обрало стратегію горизонтальної диверсифікації шляхом створення цеху з переробки та фасування м'яса. Ця стратегія надає підприємству кілька ключових переваг: можливість задовольнити зростаючий попит на якісні м'ясні вироби, підвищення конкурентоспроможності за рахунок розширення асортименту, а також відкриття нових можливостей для виходу на ринок, залучення нових клієнтів і покращення фінансових показників.

2. Проєкт відкриття цеху для переробки та фасування м'яса, м'ясних виробів і напівфабрикатів у ПП «Агробізнес «Газда» є актуальним та стратегічно важливим кроком, що відповідає сучасним ринковим тенденціям та зростаючому попиту на зручні та готові до споживання продукти. Відкриття власного цеху дозволить підприємству відповідати потребам споживачів, які прагнуть скоротити час на приготування їжі, а також підвищить конкурентоспроможність, оскільки ринок м'ясної продукції є дуже конкурентним. Наявність власного виробництва забезпечить можливість пропонувати продукти з доданою вартістю, що зміцнить позиції на ринку і приверне нових клієнтів. Підвищення вимог до якості і безпеки харчової продукції, контроль на всіх етапах виробництва, а також оптимізація логістичних процесів зменшать витрати і підвищать ефективність бізнесу. Диверсифікація через переробку та фасування продукції також зробить підприємство більш стійким до ринкових коливань.

3. Реалізація проєкту, передбачає створення ефективної виробничої бази з терміном реалізації з січня 2024 року до грудня 2025 року, фінансуванням проєкту займається АТ «Райффайзен Банк» з процентною ставкою 22%. Керівництво проєктом здійснює Жаура Олена Вадимівна, за участю команди, до якої входять фахівці з фінансового управління, бухгалтерії, економіки та технології. Основні цілі проєкту включають забезпечення високої якості продукції, розширення асортименту, зменшення витрат, впровадження інноваційних технологій та підвищення гнучкості виробничих процесів.

4. Для запуску цеху з виробництва м'ясної продукції заплановано капітальні витрати в розмірі 16 138 тис. грн, що включає закупівлю обладнання, ремонт приміщень та інші витрати. Операційні витрати за 2024 та 2025 роки становитимуть 13 322 060 грн та 13 010 705 грн відповідно, з очікуваним зменшенням витрат у 2025 році завдяки скороченню амортизаційних нарахувань. Надходження від реалізації проекту прогноуються на рівні 19 401,89 тис. грн у 2024 році та 21 342,08 тис. грн у 2025 році. Основні показники ефективності, зокрема чиста теперішня вартість складає 12 930,63 тис. грн, а коефіцієнт вигоди/витрати дорівнює 1,68 і свідчить про високу рентабельність проекту з терміном окупності 3,24 роки. Точка беззбитковості складає 275,31 тон продукції.

5. Серед потенційних ризиків проекту є ризики, пов'язані з економічною нестабільністю, зменшенням купівельної спроможності, можливістю ушкодження майна внаслідок військових дій та змінами в регуляторній політиці. Невиконання зобов'язань перед кредиторами може призвести до фінансових проблем, штрафів та ускладнення доступу до нових фінансів. Зміни в регуляторній політиці можуть вплинути на умови ведення бізнесу, вимоги до стандартів якості продукції та оподаткування, вимагаючи додаткових інвестицій для адаптації до нових умов, що створює додаткові фінансові навантаження. Перераховані фактори потребують ретельного управління та моніторингу для забезпечення стабільності і довгострокового успіху проекту.

ВИСНОВКИ ТА ПРПОЗИЦІЇ

1. У сучасних умовах війни та економічної нестабільності підприємства в Україні змушені приділяти особливу увагу стратегічному управлінню та адаптації до нових викликів. Формування ефективної стратегії передбачає глибокий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити можливості та ризики, а також обрати оптимальний шлях розвитку. Для забезпечення конкурентоспроможності важливо враховувати не лише економічні та ринкові чинники, а й соціальні, політичні та технологічні зміни, що впливають на діяльність підприємства.

2. Стратегічний аналіз підприємства – це систематичний процес оцінки внутрішніх і зовнішніх умов функціонування організації, який дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, що виникають в оточуючому середовищі, та спрямований на формулювання ефективних стратегій для досягнення довгострокових цілей підприємства, оптимізацію ресурсів та адаптацію до змін у ринкових умовах, враховуючи тенденції, конкурентну ситуацію та потреби споживачів, при цьому включаючи моніторинг та оцінку результатів реалізації обраних стратегій для забезпечення їх відповідності динаміці зовнішнього середовища.

3. Для стратегічного аналізу підприємства доцільно використовувати п'ять основних груп показників: фінансові, операційні, ринкові, стратегічного управління та сталого розвитку. Перераховані групи показників забезпечують необхідну інформацію для прийняття зважених рішень. Кожна з цих груп надає унікальні дані, які доповнюють одна одну та дозволяють сформувати цілісну картину про стан підприємства. Таким чином, стратегічний аналіз, спираючись на ці показники, допомагає виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, вивчити ринкові можливості та загрози, а також розробити ефективні стратегії для досягнення довгострокових цілей.

4. Стратегічний аналіз є ключовим елементом управління, що дозволяє організаціям оцінити своє середовище та формувати ефективні стратегії. Він включає вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів. Методологічно, стратегічний аналіз можна класифікувати за кількісними та якісними підходами, а також за цілями (аналітичні, прогностні, оцінювальні) та часом (поточні, стратегічні). Методи варіюються за деталізацією та рівнем охоплення, що дозволяє підприємствам вибирати найбільш підходящі інструменти для оцінки ситуації. Важливо комбінувати різні методи для досягнення комплексного аналізу, що дозволяє точно оцінити можливості і ризики. Основні інструменти включають PEST(EL)-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, BCG-матрицю, які допомагають сформувати стратегічні рішення на основі оцінки макроекономічних умов, внутрішніх ресурсів та конкурентного середовища.

5. ПП «Агробізнес «ГАЗДА» є активно розвиваючимся підприємством, що спеціалізується на гуртовій торгівлі м'ясом. Підприємство було засноване з метою забезпечення високоякісної продукції та задоволення потреб своїх клієнтів. Основним елементом його організаційної структури є лінійно-функціональна модель, яка дозволяє чітко визначити обов'язки кожного працівника та підвищити ефективність управління.

6. Аналіз показників виробничої діяльності ПП «Агробізнес «Газда» за період 2019-2023 років показує позитивну динаміку у використанні земельних та трудових ресурсів, а також у фінансовому стані підприємства. Загальна земельна площа зросла на 1% з 5598 га у 2019 році до 5654 га у 2023 році, з стабільним збереженням сільськогосподарських угідь. Число працівників також зросло на 4,4%, однак відзначено зниження коефіцієнта використання робочого часу до 0,9, що вказує на необхідність оптимізації робочих процесів. Вартість валової продукції зросла на 27,2% за той же період, що підтверджує позитивні зміни у діяльності підприємства.

7. Аналіз фінансового стану ПП «Агробізнес «ГАЗДА» за період 2019–2023 років демонструє позитивні тенденції, що свідчать про поступове покращення ліквідності, платоспроможності та ділової активності підприємства. Зростання коефіцієнтів абсолютної ліквідності з 0,27 до 0,70 і загальної ліквідності з 1,53 до 2,02 вказує на підвищення спроможності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт платоспроможності також покращився, досягнувши значення 0,58, що свідчить про зміцнення структури капіталу. Фінансова стійкість підприємства покращилась, зокрема завдяки зростанню коефіцієнта автономії до 0,73 та фінансової стабільності до 2,12, що свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Зниження коефіцієнтів фінансової залежності та концентрації залученого капіталу підтверджує цю тенденцію та свідчить про зростання довіри з боку інвесторів і кредиторів. Що стосується ділової активності, показники, такі як коефіцієнт оборотності активів, який зріс до 1,84, і коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, що досяг 8,25, вказують на ефективніше використання ресурсів підприємства та поліпшення умов для отримання платежів від клієнтів. Зменшення періоду погашення

кредиторської заборгованості до 20 днів також позитивно вплинуло на фінансові відносини з постачальниками. В цілому, ПП «Агробізнес «ГАЗДА» демонструє стійкий фінансовий стан і здатність адаптуватись до змін в економічному середовищі, що забезпечує його подальший розвиток і зростання конкурентоспроможності на ринку.

8. Основною метою підприємства є задоволення потреб різних сегментів споживачів, від домогосподарств до роздрібних мереж та оптових закупівельників. Для досягнення цієї мети ПП «Агробізнес «Газда» обрало стратегію горизонтальної диверсифікації шляхом створення цеху з переробки та фасування м'яса. Ця стратегія надає підприємству кілька ключових переваг: можливість задовольнити зростаючий попит на якісні м'ясні вироби, підвищення конкурентоспроможності за рахунок розширення асортименту, а також відкриття нових можливостей для виходу на ринок, залучення нових клієнтів і покращення фінансових показників.

9. Проєкт відкриття цеху для переробки та фасування м'яса, м'ясних виробів і напівфабрикатів у ПП «Агробізнес «Газда» є актуальним та стратегічно важливим кроком, що відповідає сучасним ринковим тенденціям та зростаючому попиту на зручні та готові до споживання продукти. Відкриття власного цеху дозволить підприємству відповідати потребам споживачів, які прагнуть скоротити час на приготування їжі, а також підвищить конкурентоспроможність, оскільки ринок м'ясної продукції є дуже конкурентним. Наявність власного виробництва забезпечить можливість пропонувати продукти з доданою вартістю, що зміцнить позиції на ринку і приверне нових клієнтів. Підвищення вимог до якості і безпеки харчової продукції, контроль на всіх етапах виробництва, а також оптимізація логістичних процесів зменшать витрати і підвищать ефективність бізнесу. Диверсифікація через переробку та фасування продукції також зробить підприємство більш стійким до ринкових коливань.

10. Реалізація проєкту, передбачає створення ефективної виробничої бази з терміном реалізації з січня 2024 року до грудня 2025 року, фінансуванням проєкту займається АТ «Райффайзен Банк» з процентною ставкою 22%. Керівництво проєктом здійснює Жаура Олена Вадимівна, за участю команди, до якої входять фахівці з фінансового управління, бухгалтерії, економіки та технології. Основні цілі

проекту включають забезпечення високої якості продукції, розширення асортименту, зменшення витрат, впровадження інноваційних технологій та підвищення гнучкості виробничих процесів.

11. Для запуску цеху з виробництва м'ясної продукції заплановано капітальні витрати в розмірі 16 138 тис. грн, що включає закупівлю обладнання, ремонт приміщень та інші витрати. Операційні витрати за 2024 та 2025 роки становитимуть 13 322 060 грн та 13 010 705 грн відповідно, з очікуваним зменшенням витрат у 2025 році завдяки скороченню амортизаційних нарахувань. Надходження від реалізації проекту прогноуються на рівні 19 401,89 тис. грн у 2024 році та 21 342,08 тис. грн у 2025 році. Основні показники ефективності, зокрема чиста теперішня вартість складає 12 930,63 тис. грн, а коефіцієнт вигоди/витрати дорівнює 1,68 і свідчить про високу рентабельність проекту з терміном окупності 3,24 роки. Точка беззбитковості складає 275,31 тон продукції.

12. Серед потенційних ризиків проекту є ризики, пов'язані з економічною нестабільністю, зменшенням купівельної спроможності, можливістю ушкодження майна внаслідок військових дій та змінами в регуляторній політиці. Невиконання зобов'язань перед кредиторами може призвести до фінансових проблем, штрафів та ускладнення доступу до нових фінансів. Зміни в регуляторній політиці можуть вплинути на умови ведення бізнесу, вимоги до стандартів якості продукції та оподаткування, вимагаючи додаткових інвестицій для адаптації до нових умов, що створює додаткові фінансові навантаження. Перераховані фактори потребують ретельного управління та моніторингу для забезпечення стабільності і довгострокового успіху проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бойко О. Аналіз впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства в Україні. Науковий вісник міжнародних економічних відносин. 2023. Т. 7, № 4. С. 215–225.
2. Бондаренко О. Управління стратегічними змінами в організації. Київ: Фоліо, 2021. 310 с.
3. Василенко В. Управління стратегіями в умовах невизначеності. Київ: Вид-во КНЕУ, 2019. 344 с.
4. Васильєва О. Механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах економічної нестабільності. Вісник економічних наук України. 2023. № 2. С. 45–54.
5. Гаврилюк П. Вплив глобалізації на конкурентоспроможність малого бізнесу. Економічний простір. 2021. № 173. С. 12–21.
6. Гончарук А. Управління ризиками в сучасному бізнесі. Одеса: ОНУ, 2021. 275 с.
7. Гудзь О. Перспективи розвитку стратегічного менеджменту в Україні. Економіка та прогнозування. 2022. № 3. С. 56–67.
8. Довженко І. Вдосконалення системи стратегічного управління підприємствами аграрного сектору. Економіка АПК. 2022. № 7. С. 109–117.
9. Дроздова М. Стратегічний розвиток підприємства. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2022. 325 с.
10. Жук О., Кузьменко Л. Формування стратегічних пріоритетів для підприємств агропромислового комплексу. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 4. С. 72–80.
11. Зайцева Л. Бізнес-аналітика в управлінні підприємством. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 305 с.
12. Іванов Ю., Іванова В. Стратегічний аналіз. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 368 с.
13. Кириленко О., Степанова І. Стратегії адаптації підприємств до умов конкурентного середовища. Журнал економічних досліджень. 2023. № 5. С. 37–45.

14. Коваль М. Методика SWOT-аналізу для оцінки конкурентного середовища бізнесу. Вісник економіки. 2023. № 2. С. 89–95.
15. Ковальчук Л. Аналіз та оцінка конкурентного середовища підприємства. Дніпро: ДУЕП, 2023. 300 с.
16. Кравченко М. Конкурентні стратегії: теорія та практика. Львів: ЛНУ, 2020. 268 с.
17. Левченко М., Савчук В. Інноваційний розвиток підприємств як стратегічний напрямок діяльності. Економіка і держава. 2021. № 10. С. 102–110.
18. Литвиненко М. Управління ефективністю підприємства. Львів: ЛНУ, 2019. 275 с.
19. Литовченко Н. Стратегічне планування на підприємствах. Київ: Академія, 2020. 288 с.
20. Мартиненко Н. Вплив внутрішніх факторів на формування конкурентоспроможності підприємства. Регіональна економіка. 2022. № 1. С. 18–25.
21. Маценко О. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобалізації. Харків: Видавництво ХНУ, 2022. 312 с.
22. Мельничук Ю. Основи стратегічного управління підприємством. Дніпро: ДУЕП, 2022. 316 с.
23. Михайлов С. Основи стратегічного управління. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 340 с.
24. Морозов В. Бізнес-планування в умовах нестабільного ринку. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2020. 295 с.
25. Нікітюк К., Орловська Т. Методологія SWOT-аналізу в сучасному стратегічному управлінні. Бізнес-інформ. 2022. № 3. С. 54–61.
26. Орлова О. Розвиток конкурентних стратегій підприємств. Харків: ХНЕУ, 2023. 312 с.
27. Паламарчук Л. Економічний аналіз діяльності підприємств. Харків: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2019. 300 с.
28. Пантелеймонов О. Стратегії розвитку підприємств у період економічних криз. Економічний часопис. 2021. № 8. С. 23–30.

29. Сагова С. В. Стратегічне управління: сучасні тенденції та підходи. Київ: Видавництво КНУ, 2010. 300 с.
30. Сарай Н. Стратегічний аналіз підприємства: методи та інструменти. Київ: МАУП, 2008. 220 с.
31. Сидоренко Л. Бізнес-аналіз і моделювання процесів в організації. Київ: Вид-во КНЕУ, 2020. 295 с.
32. Смирнова І. Управління конкурентними перевагами. Дніпро: ДУЕП, 2022. 315 с.
33. Смоляр С. Стратегічний аналіз та прогнозування. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 305 с.
34. Тимченко О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Львів: ЛНУ, 2023. 340 с.
35. Шаповал О., Юрченко Л. Оцінка конкурентного середовища для формування стратегії підприємства. Вісник економічних досліджень. 2023. № 6. С. 92–98.
36. Шершньова З. Є. Стратегії управління підприємствами в умовах глобалізації. Київ: Видавництво НаУКМА, 2015. 276 с.
37. Aaker D. Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. New York: Free Press, 1991. 256 p.
38. Ansoff H. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1988. 290 p.
39. Barney J.B., Hesterly A. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. Upper Saddle River: Pearson, 2015. 672 p.
40. Bryson J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass, 2018. 320 p.
41. Collis D.J., Rukstad M.G. How to Define Your Business Strategy. Harvard Business Review. 2008. Vol. 86, No. 4. P. 82–90.
42. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973. 839 p.
43. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 318 p.

44. Kotler P. Marketing Management. New Jersey: Prentice Hall, 2015. 672 p.

45. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 397 p.

46. Simon H.A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. New York: Free Press, 1997. 368 p.

47. Thompson A., Strickland A. Strategic Management: Concepts and Cases. New York: McGraw-Hill, 2015. 608 p.