

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

**Кафедра економіки**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Ігор ВІНІЧЕНКО**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2025 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**

**Владислав ДИНЬКО**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцентка**

**Тетяна ГАЛАГАН**

**Дніпро – 2025**

**ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на підготовку кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ Динько Владислава Євгенійовича \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

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

**Науковий керівник:** Галаган Т.І., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 року № 2987

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 12.12.2025 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** Закони та законодавчі акти України, річні звіти підприємства, району, статистична звітність, додаткові таблиці до річних звітів, наукова література

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

1. Теоретичні аспекти стратегічного аналізу бізнес-середовища суб'єкта господарювання. 2. Аналіз бізнес-середовища СФГ «Полісся». 3. Стратегічні напрями розвитку підприємства.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**  
Трактування поняття «стратегічний аналіз». Основні показники діяльності підприємства для стратегічного аналізу. Методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. Ефективність використання матеріальних ресурсів. Ефективність господарювання. Платоспроможність та ліквідність підприємства. Показники фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнти рентабельності. SWOT-аналіз факторів внутрішнього середовища. SWOT-аналіз факторів зовнішнього середовища. SWOT-матриця. Фінансовий план проєкту. Показники ефективності проєкту

**6. Консультанти розділів роботи**

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

7. Дата видачі завдання . 20.02.2025 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційного дослідження	лютий 2025 р.	
2	Підготовка теоретичного розділу	квітень - травень 2025 р.	
3	Збір вихідної інформації	вересень 2025 р.	
4	Робота над другим розділом	вересень 2025 р.	
5	Робота над третім розділом	жовтень 2025 р.	
6	Узагальнення висновків та пропозицій	листопад 2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи	грудень 2025 р.	

Здобувач (ка)

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

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

**Кваліфікаційна робота містить:** 84 с., 4 рис., 23 табл., 5 додатки, 47 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** є сукупність процесів стратегічного аналізу бізнес-середовища суб'єкта господарювання та визначення заходів забезпечення його розвитку.

**Предмет дослідження** – сукупність теоретичних та прикладних методів аналізу бізнес-середовища підприємства та обґрунтування заходів його розвитку.

**Метою роботи** є обґрунтування теоретичних і методичних заходів забезпечення розвитку підприємства на основі стратегічного аналізу його бізнес-середовища.

**Методи дослідження.** При написанні кваліфікаційної роботи застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, за допомогою яких проводиться аналіз бізнес-середовища підприємства та визначаються напрями його розвитку, а саме аналіз і синтез, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, матричні, статистичні та економіко-математичні методи тощо. Інформаційною базою аналізу бізнес-середовища суб'єкта господарювання були навчальні підручники, публікації в періодичних виданнях, Інтернет-джерела та звітна документація СФГ «Полісся» Кам'янського району Дніпропетровської області за 2022-2024 рр..

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в наступному:  
*дістало подальший розвиток:*

- категоріальна сутність поняття «стратегічний аналіз бізнес-середовища». Розкрита сутність та фактори бізнес-середовища функціонування суб'єкту господарювання і висвітлені методи проведення його стратегічного аналізу з метою досягнення цілей підприємства;

- узагальнено показники виробничо-господарської діяльності підприємства, які дають її всебічну оцінку і приймають участь в стратегічному аналізі бізнес-середовища;

- класифіковано та розкрито сутність методів стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства за сферами їх застосування;

- на основі теоретичного узагальнення та проведеного аналізу діяльності підприємства рекомендовано впровадження стратегії диверсифікації, яка полягає в урізноманітненні діяльності та виходу на нові ринки з новим продуктом;

- обґрунтовано суттєву залежність господарської діяльності СФГ «Полісся» від змін факторів зовнішнього середовища, а саме від природно-кліматичних умов, від воєнних дій в Україні, від соціального стану в державі тощо, і запропоновано запровадити проєкт із створення кафе швидкого харчування.

**Практичне значення одержаних результатів** кваліфікаційної роботи полягає у детально проведеному стратегічному аналізі бізнес-середовища суб'єкта господарювання та обґрунтування заходів забезпечення його розвитку через створення кафе швидкого харчування. Метою проєкту є створення конкурентного інфраструктурного підрозділу підприємства, яке надаватиме послуги із швидкого, якісного і смачного харчування.

Результати впроваджені у виробничо-господарську діяльність селянського фермерського господарства «Полісся» (СФГ «Полісся») Кам'янського району Дніпропетровської області.

**Апробація результатів** кваліфікаційної роботи здійснювалась через наступні публікації:

1. Галаган Т.І. Види та методи стратегічного аналізу бізнес-середовища / Т.І. Галаган, В. Динько // Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств: Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти (28-29 квітня 2025 р. м. Дніпро). Дніпро, 2025. С. 139-140.

2. Аналіз бізнес-середовища аграрного підприємства з метою формування конкурентних переваг / Т.І. Галаган, Б.О. Воєйков, В.Є. Динько // *Ефективна економіка*. 2025. №10. (електронне видання) (*Index Copernicus (IC); Google Scholar*) (DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.114>) (<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7878/8008>)

### **КЛЮЧОВІ СЛОВА**

бізнес-середовище, виробничо-господарська діяльність, стратегія розвитку, конкурентоспроможність, прибутковість, рентабельність, стратегічний аналіз, суб'єкт господарювання.

### **KEYWORDS**

business environment, production and economic activity, development strategy, competitiveness, profitability, profit margin, strategic analysis, business entity.



## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	11
1.1. Поняття стратегічного аналізу бізнес-середовища суб'єкта господарювання	11
1.2. Показники виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання та їх участь в стратегічному аналізі бізнес- середовища	15
1.3. Методи стратегічного аналізу бізнес-середовища	24
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА СФГ «ПОЛІССЯ»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства	41
2.3. Аналіз середовища підприємства	43
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	51
3.1. Стратегії розвитку підприємства	51
3.2. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства	53
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	77

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Головним завданням підприємства, спрямованим на його розвиток, є обрання і формування стратегії. Свій бізнес підприємство здійснює в мінливих умовах середовища. Сучасні умови ведення господарської діяльності характеризуються зміною основних факторів економічної діяльності, які мають безпосередній вплив на підприємство. Вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства в таких мінливих умовах передбачає комплексний аналіз факторів, окреслення позитивних і негативних аспектів, їх вплив на економічний розвиток підприємства і корегування обраної стратегії з метою забезпечення сталого розвитку підприємства.

Таке комплексне дослідження можна провести за допомогою стратегічного аналізу, метою якого є змістовна характеристика об'єкту дослідження, окреслення виявлених тенденцій та можливих напрямів розвитку підприємства. Стратегічний аналіз являє собою вивчення середовища функціонування підприємства і на основі його результатів формування стратегії розвитку.

Дослідження щодо стратегічного аналізу підприємства та розроблення, на його основі, стратегічних управлінських рішень проводили багато вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме, І. Ансофф, М. Портер, П. Друкер, Д. Норс, Дж. Р. Катц, Р. Каплан, Г.Т. Саймон, Х. Мінцберг, К.М. Едвардс, С.В. Сагова, З.Є. Шершньова, В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко та багато інших.

**Об'єктом дослідження** є сукупність процесів стратегічного аналізу бізнес-середовища суб'єкта господарювання та визначення заходів забезпечення його розвитку.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та прикладних методів аналізу бізнес-середовища підприємства та обґрунтування заходів його розвитку.

**Суб'єктом дослідження** було селянське фермерське господарство «Полісся» (СФГ «Полісся») Кам'янського району Дніпропетровської області.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи обґрунтування теоретичних і методичних заходів забезпечення розвитку підприємства на основі стратегічного аналізу його бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та розв'язані наступні **завдання**:

- розкрити поняття стратегічного аналізу бізнес-середовища суб'єкта господарювання;
- розкрити показники виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання та їх участь в стратегічному аналізі бізнес-середовища;
- висвітлити методи стратегічного аналізу бізнес-середовища;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз фінансового стану підприємства та середовища його функціонування;
- розкрити стратегії розвитку підприємства;
- розробити та обґрунтувати стратегічні напрями розвитку підприємства.

**Методи дослідження.** При написанні кваліфікаційної роботи застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, за

допомогою яких проводиться аналіз бізнес-середовища підприємства та визначаються напрями його розвитку, а саме аналіз і синтез, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, матричні, статистичні та економіко-математичні методи тощо. Інформаційною базою аналізу бізнес-середовища суб'єкта господарювання були навчальні підручники, публікації в періодичних виданнях, Інтернет-джерела та звітна документація СФГ «Полісся» Кам'янського району Дніпропетровської області за 2022-2024 рр..

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в наступному:

*дістало подальший розвиток:*

- категоріальна сутність поняття «стратегічний аналіз бізнес-середовища». Розкрита сутність та фактори бізнес-середовища функціонування суб'єкту господарювання і висвітлені методи проведення його стратегічного аналізу з метою досягнення цілей підприємства;
- узагальнено показники виробничо-господарської діяльності підприємства, які дають її всебічну оцінку і приймають участь в стратегічному аналізі бізнес-середовища;
- класифіковано та розкрито сутність методів стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства за сферами їх застосування;
- на основі теоретичного узагальнення та проведеного аналізу діяльності підприємства рекомендовано впровадження стратегії диверсифікації, яка полягає в урізноманітненні діяльності та виходу на нові ринки з новим продуктом;
- обґрунтовано суттєву залежність господарської діяльності СФГ «Полісся» від змін факторів зовнішнього середовища, а саме від природно-кліматичних умов, від воєнних дій в Україні, від соціального стану в державі

тощо, і запропоновано запровадити проєкт із створення кафе швидкого харчування

**Практичне значення одержаних результатів** кваліфікаційної роботи полягає у детально проведеному стратегічному аналізі бізнес-середовища суб'єкта господарювання та обґрунтування заходів забезпечення його розвитку через створення кафе швидкого харчування. Метою проєкту є створення конкурентного інфраструктурного підрозділу підприємства, яке надаватиме послуги із швидкого, якісного і смачного харчування.

Результати впроваджені у виробничо-господарську діяльність селянського фермерського господарства «Полісся» (СФГ «Полісся») Кам'янського району Дніпропетровської області.

**Апробація результатів** кваліфікаційної роботи здійснювалась через наступні публікації:

1. Галаган Т.І. Види та методи стратегічного аналізу бізнес-середовища / Т.І. Галаган, В. Динько // Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств: Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти (28-29 квітня 2025 р. м. Дніпро). Дніпро, 2025. С. 139-140.

2. Аналіз бізнес-середовища аграрного підприємства з метою формування конкурентних переваг / Т.І. Галаган, Б.О. Воейков, В.Є. Динько // *Ефективна економіка*. 2025. №10. (електронне видання) (***Index Copernicus (IC); Google Scholar***) (DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.114>) <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7878/8008>)

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Зміст кваліфікаційної роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаної літератури та додатків.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

#### **1.1. Поняття стратегічного аналізу бізнес-середовища суб'єкта господарювання**

Головним завданням підприємства, спрямованим на його розвиток, є обрання і формування стратегії. Свій бізнес підприємство здійснює в мінливих умовах середовища. Сучасні умови ведення господарської діяльності характеризуються зміною основних факторів економічної діяльності, які мають безпосередній вплив на підприємство. Вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства в таких мінливих умовах передбачає комплексний аналіз факторів, окреслення позитивних і негативних аспектів, їх вплив на економічний розвиток підприємства і корегування обраної стратегії з метою забезпечення сталого розвитку підприємства.

Таке комплексне дослідження можна провести за допомогою стратегічного аналізу, метою якого є змістовна характеристика об'єкту дослідження, окреслення виявлених тенденцій та можливих напрямів розвитку підприємства. Стратегічний аналіз являє собою вивчення середовища функціонування підприємства і на основі його результатів формування стратегії розвитку.

В Україні зміна умов господарювання аграрних підприємств загострюється повномасштабною війною, що змушує керівників значну увагу приділяти питанням розроблення стратегії та самого стратегічного управління. Стратегічна поведінка керівників аграрних підприємств полягає в адаптації та пошуках рішень на нові виклики.

Стратегічне управління підприємством передбачає розподіл його ресурсів для досягнення стратегічних цілей та оцінку й мотивацію роботи виробничих підрозділів. Стратегія розробляється на основі напрямів комерційно-господарської діяльності з метою досягнення цілей підприємства.

Дослідження щодо стратегічного аналізу підприємства та розроблення, на його основі, стратегічних управлінських рішень проводили багато вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме, І. Ансофф, М. Портер, П. Друкер, Д. Норс, Дж. Р. Катц, Р. Каплан, Г.Т. Саймон, Х. Мінцберг, К.М. Едвардс, С.В. Сагова, З.Є. Шершньова, В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко та багато інших.

Думки деяких науковців-економістів щодо трактування поняття «стратегічний аналіз» наведемо в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Трактування поняття «стратегічний аналіз»

Ігор Ансофф [43]	Стратегічний аналіз – це систематичний процес оцінки внутрішніх та зовнішніх умов підприємства для визначення найкращого напрямку розвитку.
Пітер Друкер [45]	Стратегічний аналіз – це оцінка потенціалу підприємства в контексті конкурентного середовища, що є важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
Майкл Портер [46]	Стратегічний аналіз – це процес, який включає вивчення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства з акцентом на конкурентоспроможність галузі.
Гаррі А. Саймон [47]	Стратегічний аналіз – це вивчення та пристосування стратегії розвитку підприємства на основі зовнішніх змін та внутрішніх ресурсів.

З.Є. Шершньова [41]	Стратегічний аналіз є формуванням стратегії на основі дослідження внутрішніх та зовнішніх умов для прийняття ефективних управлінських рішень.
С.В. Сагова [34]	Стратегічний аналіз є комплексною оцінкою факторів впливу на стратегічне управління підприємством.

Джерело: узагальнено автором

Для визначення та реалізації стратегій корпоративної поведінки, керівництво підприємства повинно мати детальне розуміння потенціалу та тенденцій розвитку його внутрішнього середовища, а також тенденцій розвитку та позиції компанії в зовнішньому середовищі. Внутрішнє середовище досліджується аби розкрити сильні та слабкі сторони підприємства, а зовнішнє середовище аналізується для висвітлення загроз та можливостей (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Складові середовища підприємства**

Джерело: складено на основі [8]

Внутрішнє середовище формується повністю силами самого підприємства на основі управлінських рішень керівництва. Керівники формують організаційну структуру підприємства, структуру виробництва, проводить роботу із заготівлі засобів виробництва, підбирає персонал для

виконання виробничих та інших функцій, забезпечує свою маркетингову, фінансову та іншу діяльність. Найбільш поширеним методом дослідження внутрішнього середовища підприємства є SWOT-аналіз, який розкриває його сильні та слабкі сторони, завдяки яким визначаються конкурентні переваги підприємства.

Зовнішнє середовище складається із зовнішнього макросередовища і зовнішнього мікросередовища, яке ще називається проміжним середовищем. Елементами проміжного середовища (мікросередовища) виступають конкуренти, партнери, постачальники, покупці (споживачі), банківська сфера та інші суб'єкти, які працюють в тісному взаємозв'язку із підприємством. Саме мікросередовище створює можливості (банківська сфера, ринок праці, партнери, постачальники, споживачі) та стимули (конкуренти) для функціонування суб'єкту господарювання. Дослідити проміжне середовище підприємства можна за допомогою SWOT-аналізу, який розкриває зовнішні можливості та загрози, які можна посилити (можливості) або знівелювати (загрози) завдяки його внутрішнім сильним або слабким сторонам.

Зовнішнє макросередовище обумовлює екологію фірми і складається із наступних непрямих факторів: політичні, правові, економічні, соціальні, технічні, технологічні та екологічні. Найпоширенішим методом дослідження макросередовища є PEST-аналіз. Політичні фактори формуються політичним шляхом через діяльність уряду, влади держави та місцевих органів самоврядування. Досліджуючи політичну групу факторів враховують стійкість влади та уряду, податкову політику (пільги та тарифи), бюрократизацію та рівень корупції, ймовірність розвитку воєнних дій в країні, торгівельну політику, розвиток імпорту та експорту тощо. Правові фактори враховують антимонопольне та трудове законодавство,

законодавство з охорони навколишнього середовища, економічне законодавство тощо.

Економічні фактори макросередовища враховують рівень інфляції, курси валют, рівень безробіття, рівень розвитку підприємництва, рівень розвитку банківської сфери та доходів населення. Соціальна група досліджує ставлення людей до роботи, спосіб життя та звички населення, рівень освіти та охорони здоров'я, рівень міграції населення, ставлення до культури та релігії та інші чинники соціального спрямування.

Техніко-технологічні фактори розкривають рівень інновацій та технологічний розвиток галузі, в якій функціонує підприємство, доступ до новітніх технологій та ступінь їх використання, витрати на інноваційні дослідження, доступ до інтернету та рівень його застосування у господарській діяльності підприємства тощо.

Крім зазначених груп, за необхідності, досліджуються екологічні аспекти функціонування підприємства, а саме перелік та кількість викидів забруднюючих речовин, стан природно-ресурсного потенціалу, якість природних ресурсів, які використовуються підприємством, природно-кліматичні умови та інші.

## **1.2. Показники виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання та їх участь в стратегічному аналізі бізнес-середовища**

Як будь-який аналіз, стратегічний аналіз ґрунтується на певних результативних показниках діяльності підприємства. Ці показники мають

враховувати усі види діяльності, на підставі чого можна буде здійснювати ефективне стратегічне управління підприємством. Зведену характеристику показників наведемо в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Основні показники діяльності підприємства для стратегічного аналізу

Група показників	Характеристика
Обсяг випуску продукції	вказує на кількість виробленої і реалізованої продукції (послуг) протягом певного звітного періоду.
Дохід від реалізації продукції	Дохід від реалізації продукції може бути валовим і чистим. Валовий дохід ще називають виручкою від реалізації, і він являє собою усю грошову масу, яку отримало підприємство від реалізації своєї продукції, послуг та інших видів діяльності. Чистий дохід – це різниця між валовим доходом і розміром акцизного збору, податку на додану вартість іншими непрямими податками.
Економічна ефективність використання трудових ресурсів	Продуктивність праці, трудомісткість продукції, нормативний запас праці, коефіцієнт використання фонду робочого часу, трудозабезпеченість
Економічна ефективність використання матеріальних ресурсів	матеріаловіддача та матеріаломісткість
Економічна ефективність використання основних засобів	фондовіддача та фондомісткість фондоозброєність, фондооснащеність, рентабельність основних засобів
Економічна ефективність використання оборотних активів	Коефіцієнт оборотності, коефіцієнт завантаження, тривалість обороту, рентабельність оборотних активів
Економічна ефективність використання енергетичних потужностей	Енергомісткість, енергоозброєність, енергооснащеність
Показники рівня витрат	Собівартість, витрати на 1 грн. чистого доходу
Стан матеріально-технічної бази	Вартість і структура основних засобів, в тому числі основних виробничих, ступінь фізичного зносу, моральний знос основних засобів, рівень механізації та автоматизації виробничих процесів.
Ліквідність та платоспроможність підприємства	Коефіцієнт абсолютної ліквідності («кислотний тест»), коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності, коефіцієнт покриття, уточнений коефіцієнт покриття (коефіцієнт критичної ліквідності), коефіцієнт

	покриття заборгованості за рахунок дебіторів,
Фінансова незалежність та стійкість	Коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт маневреності, коефіцієнт заборгованості, питома вага залучених джерел коштів, коефіцієнт інвестування основних засобів

*Джерело: складено за [38]*

Обсяг випуску продукції – початковий показник, на основі якого в подальшому визначаються інші результативні показники виробничої діяльності підприємства. Залежно від сфери господарювання цей показник може називатись як обсяг вантажоперевезень, обсяг промислового виробництва, обсяг ремонтних робіт тощо. Цей показник вказує на кількість виробленої і реалізованої продукції (послуг) протягом певного звітного періоду.

Обсяг випуску продукції може розраховуватись в натуральних одиницях, і у вартісному вимірі.

В загальному виразі обсяг випуску продукції розраховується за формулою:

$$ОП = ЗГПп + ГП - ЗГПк - Ір \quad (1.1)$$

де, ОП – обсяг випуску продукції, тис. грн.;

ЗГПп – залишки готової продукції на складі підприємства на початок звітного періоду, тис. грн.;

ГП – обсяг виробленої продукції протягом звітного періоду, тис. грн.;

ЗГПк – залишки готової продукції на складі підприємства на кінець звітного періоду, тис. грн.;

Ір – інша реалізація готової продукції (природні втрати, власне споживання підприємством тощо), тис. грн.

Дохід від реалізації продукції – наступний показник, який приймає участь в стратегічному аналізі підприємства. Дохід від реалізації продукції

може бути валовим і чистим. Валовий дохід ще називають виручкою від реалізації, і він являє собою усю грошову масу, яку отримало підприємство від реалізації своєї продукції, послуг та інших видів діяльності. Чистий дохід – це різниця між валовим доходом і розміром акцизного збору, податку на додану вартість іншими непрямими податками. Чистий дохід – показник, який приймає участь в розрахунку більшості економічних та фінансових показників.

Наступні показники можна згрупувати в окрему групу, і це показники, які характеризують економічну ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства. Ефективність використання кожної групи ресурсів розкривають свої показники.

Так, про економічну ефективність використання трудових ресурсів свідчить показник продуктивності праці. Продуктивність праці вказує на кількість (або вартість) виробленої продукції на одиницю вкладеної праці (люд.-год., особу). Підвищення продуктивності праці свідчить про більш ефективне використання трудового потенціалу підприємства та загальне підвищення його діяльності. Зворотнім показником продуктивності праці є трудомісткість продукції – кількість праці, яка була вкладена у виробництво одиниці продукції.

Крім продуктивності праці та трудомісткості продукції є ще ряд показників, якими досліджується ефективність трудового потенціалу підприємства. До них можна віднести нормативний запас праці, коефіцієнт використання фонду робочого часу, трудозабезпеченість та інші.

Матеріальні ресурси – частина ресурсного потенціалу підприємства, яка використовується в процесі виробництва продукції і є засобами

виробництва. Показниками економічної ефективності використання матеріальних ресурсів є матеріаловіддача та матеріаломісткість.

Матеріаловіддача розраховується діленням вартості валової продукції на вартість матеріальних ресурсів, які складаються із вартості сировини, палива, запасних частин, напівфабрикатів тощо. Чим вища матеріаловіддача, тим більша економічна ефективність використання матеріальних ресурсів.

Матеріаломісткість – зворотній показник матеріаловіддачі і показує яка вартість матеріалів міститься в 1 грн. виробленої валової продукції. Про ефективність використання матеріальних ресурсів буде свідчити зниження матеріаломісткості.

Основні засоби – одна із складових ресурсного потенціалу підприємства. Основними засобами називають матеріальну частину засобів виробництва, які приймають участь у виробництві продукції протягом тривалого періоду часу і свою вартість переносять на виготовлену продукцію частинами у вигляді амортизаційних відрахувань. Залежно від участі у виробничому процесі основні засоби поділяються на виробничі та невиробничі. Виробничі основні засоби, в свою чергу, можуть бути сільськогосподарського призначення та несільськогосподарські.

Про економічну ефективність використання основних засобів свідчать показники фондівіддачі та фондомісткості. Фондовіддача розраховується відношенням вартості виробленої валової продукції до середньорічної вартості основних виробничих засобів. Фондомісткість – зворотній показник від фондівіддачі. Про економічну ефективність використання машин і обладнання та загальну економічну ефективність діяльності підприємства говорить зростання рівня фондівіддачі і зниження рівня фондомісткості.

Крім зазначених показників, рівень використання основних виробничих засобів можна визначити показниками фондоозброєність, фондооснащеність та рентабельність основних засобів.

Фондоозброєність вказує на вартість основних виробничих засобів на одного працівника, зайнятого у виробництві продукції. Фондооснащеність – показник, який доцільно розраховувати економістами аграрних підприємств, оскільки характеризує вартість основних виробничих засобів, яка припадає на 1 га сільськогосподарських угідь.

Рентабельність основних засобів – відносний показник економічної ефективності, який вказує на частку прибутку, який припадає на одиницю середньорічної вартості основних засобів. Розраховується цей показник у відсотках.

Другою частиною засобів виробництва, поряд з основними засобами, є оборотні активи. На відміну від основних засобів, оборотні активи використовуються протягом одного виробничого циклу, протягом якого свою вартість повністю переносять на собівартість виробленої продукції. До оборотних активів відносять сировину, матеріали, паливо і мастильні матеріали, напівфабрикати, грошові кошти, готову продукцію, незавершене виробництво.

Для стратегічного аналізу ефективності використання оборотних активів розраховують показники коефіцієнт оборотності, коефіцієнт завантаження, термін одного обороту та рентабельність оборотних активів.

Коефіцієнт оборотності вказує на кількість оборотів, які здійснюють оборотні активи протягом періоду дослідження (як правило, за рік) і розраховується діленням чистого доходу на середньорічну вартість оборотних активів. Для аналізу аграрних підприємств, які займаються

виращуванням тваринницької продукції, коефіцієнт оборотності розраховується за формулою:

$$\text{Коб} = \frac{В + \text{Тос} - \text{Тв}}{\text{ОбА}} \quad (1.2)$$

де, Коб – коефіцієнт оборотності;

В – виручка (чистий дохід) від реалізації продукції, тис. грн.;

Тос – вартість тварин, переведених в основне стадо, тис. грн.;

Тв – вартість тварин, виведених із основного стада, тис. грн.;

ОбА – середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.

Оберненим показником коефіцієнту оборотності є коефіцієнт завантаження, який вказує на вартість оборотних активів, яка припадає на 1 грн. чистого доходу.

Тривалість одного обороту вказує на кількість днів, протягом яких оборотні активи здійснюють один оборот. Розраховується показник тривалості одного обороту діленням кількості днів в році (як правило 360, для аграрних підприємств – 365) на коефіцієнт оборотності.

Рентабельність оборотних активів – відносний показник економічної ефективності, який вказує на частку прибутку, який припадає на одиницю середньорічної вартості оборотних активів. Розраховується цей показник у відсотках.

Здійснювати виробничо-господарську діяльність неможливо без наявності енергетичних потужностей підприємства. Енергетичними потужностями підприємства є сукупність його енергетичних пристроїв (двигуни, автомобілі,), обладнання аграрної сфери (машини, трактори, комбайни) а також тягової сили робочої худоби.

Стратегічний аналіз енергетичних потужностей проводиться розрахунком показників енергомідкність, енергоозброєність та енергооснащеність.

Енергомідкність вказує на кількість енергетичних потужностей, які були спожиті на виробництво одиниці продукції.

Енергоозброєність праці розраховується діленням енергетичних потужностей на середньорічну чисельність працівників і характеризує рівень забезпеченості працівників підприємства енергетичними потужностями для виконання виробничих функцій.

Показник енергооснащеності розраховується економістами на аграрних підприємствах і вказує, наскільки підприємство забезпечено енергетичними пристроями та тяговою силою для оброблення площі підприємства.

Крім показників, які визначають рівень ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, для стратегічного аналізу важливі показники рівня витрат. Основним з цих показників, є показник собівартості. Собівартість вказує на вартість ресурсів, які були спожиті на виробництво і внутрішнє переміщення продукції. Загальні витрати на виробництво не несуть повної інформації щодо рівня витрат. Точну інформацію надає показник, саме, собівартості, тобто витрати на виробництво одиниці продукції. Для стратегічного аналізу слід досліджувати динаміку собівартості і порівнювати індивідуальну собівартість із галузевою. Тільки менше значення індивідуальної собівартості у порівнянні із галузевою, та її зниження у динаміці вказують на економічну ефективність витрат.

Крім собівартості проаналізувати рівень витрат можна за допомогою показника розміру витрат на 1 грн. чистого доходу.

Для стратегічного управління підприємством на основі проведеного стратегічного аналізу важливими показниками є показники стану матеріально-технічної бази підприємства. До них можна віднести вартість і структуру основних засобів, в тому числі основних виробничих, ступінь фізичного зносу, моральний знос основних засобів, рівень механізації та автоматизації виробничих процесів. Крім того організаційно-технічні показники, які вказують на рівень якості виробленої продукції, частку продукції, виробленою за рахунок автоматизації процесів, відповідність виробленої продукції стандартам та інші.

Важливою складовою для стратегічного аналізу є фінансові показники, які характеризують ліквідність, рентабельність, фінансову стійкість та ділову активність підприємства.

Ліквідність та платоспроможність підприємства можна дослідити показниками: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності, коефіцієнт покриття, в тому числі коефіцієнт покриття за рахунок дебіторів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, або його ще називають «кислотний тест», вказує на миттєву здатність підприємства погасити короткострокову заборгованість. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності, або проміжний коефіцієнт покриття, характеризує можливість погашення короткострокових зобов'язань за рахунок не тільки найліквідніших активів, а й за рахунок залучення менш ліквідних активів. Коефіцієнт покриття – загальний показник ліквідності, який вказує на кратність покриття короткострокової заборгованості оборотними активами. Коефіцієнт покриття заборгованості за рахунок дебіторів, який розраховується відношенням дебіторської заборгованості до поточної кредиторської заборгованості.

Фінансова незалежність та стійкість підприємства досліджується наступними показниками: коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт маневреності, коефіцієнт заборгованості, питома вага залучених джерел коштів, коефіцієнт інвестування основних засобів

Коефіцієнт автономії вказує на долю джерел власних коштів у всіх джерелах коштів підприємства. Фінансове становище підприємства характеризується як стійке коли більше 70% коштів забезпечують власні джерела фінансування. Про це вказує коефіцієнт фінансової стійкості. Коефіцієнт маневреності характеризує гнучкість використання власних коштів і розраховується як питома вага власного оборотного капіталу у загальному обсязі власного капіталу підприємства. Коефіцієнт заборгованості визначається відношенням позикових коштів до власних коштів підприємства. Коефіцієнт інвестування основних засобів показує, яка частина основних засобів профінансована зовнішніми інвесторами.

Крім усіх зазначених показників, в стратегічному аналізі підприємства доцільно провести аналіз структури балансу. Детальне вивчення статей балансу і динаміки підсумків балансу можна зробити висновок щодо загального фінансового стану підприємства. Активи балансу групуються за рівнем їх ліквідності, а пасиви – за власними та позиковими джерелами коштів.

### **1.3. Методи стратегічного аналізу бізнес-середовища**

Стратегічний аналіз є базовою основою економічного управління підприємством. Методів стратегічного аналізу бізнес-середовища велика кількість, які можна класифікувати за зведеною нами таблицею 1.3. Але більшість з матричних методів ґрунтується на фундаментальному методі матриці БКГ. Бостонська консалтингова група встановила два основних критерії для проведення аналізу: відносна частка ринку та темп зростання ринку. Залежно від тої позиції, в якій знаходиться підприємство, обирається відповідна стратегія розвитку підприємства.

Таблиця 1.3

### Методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства

Загальні методи	Аналіз п'яти сил Портера	Дає оцінку конкурентному середовищу через аналіз ризиків появи нових конкурентів, товарів-замінників, конкурентну боротьбу та сили споживачів та постачальників.
	Метод сценаріїв	Полягає в розробці декількох сценаріїв розвитку підприємства в середовищі і аналізі впливу факторів середовища на підприємство.
	Портфельний метод	Дає оцінку певним бізнес-процесам або продуктам за ринковою часткою та темпами зростання.
Спеціальні методи	PEST-аналіз	Аналізує фактори зовнішнього макросередовища: політичні ( <i>Political</i> ), економічні ( <i>Economic</i> ), соціальні ( <i>Social</i> ) та технологічні ( <i>Technological</i> ).
	SWOT-аналіз	Аналізує фактори внутрішнього середовища та зовнішнього мікросередовища через встановлення сильних ( <i>Strengths</i> ) та слабких ( <i>Weaknesses</i> ) сторін, а також можливостей ( <i>Opportunities</i> ) та загроз ( <i>Threats</i> ).
	LOTS-аналіз	Аналізує основні тенденції ( <i>Long-term Trends</i> ) довгострокових змін в галузі та на ринку.
	PIMS-аналіз	Аналізує взаємозв'язок між фінансовими результатами і конкурентними перевагами підприємства.
Матричні методи	Матриця Ансоффа	Враховуються фактори товар і ринок. Відповідно до них визначаються вектори росту: проникнення на ринок, розвиток товару, розвиток ринку, диверсифікація.
	Матриця БКГ	В матриці БКГ розглядаються лише два чинники: відносна частка ринку та темпи зростання ринку. Відповідно, визначаються чотири позиції, в яких може перебувати бізнес: «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки». Залежно від тої позиції,

		в якій знаходиться підприємство, обирається відповідна стратегія розвитку підприємства.
	Матриця «Мак-Кінсі»	Багатофакторна матриця, складена на основі матриці БКГ, яка називається «привабливість – конкурентоспроможність». Встановлюються багатофакторні поняття «Конкурентоспроможність підприємства» та «Привабливість галузі (ринку)», кожне з яких має по три рівні. Матриця враховує більшу кількість чинників і має дев'ять секторів.
	Матриця АДЛ	Ґрунтується на концепції життєвого циклу товару. Фактор «конкурентна позиція» поділяється на: слабку, міцну, сприятливу, сильну та ведучу. А фактор «фази життєвого циклу», відповідно, народження, розвиток, зрілість, спад. Матриця має двадцять секторів.

*Джерело: узагальнено автором*

Стратегія збільшення частки ринку спрямована на перетворення «знаків питання» на «зірок». Підприємства, які функціонують на нестабільних ринках, мають спрямувати свою діяльність на стабілізацію бізнесу, що потребує значних інвестицій. Стратегія збереження частки ринку передбачає, що підприємство зберігає значну частину ринку, які ще розвиваються, і кошти спрямовують на виведення нового товару на ринок. Стратегія збирання врожаю передбачає отримання короткострокового прибутку для того бізнесу, який не має майбутнього. І стратегія ліквідації бізнесу застосовується для тих підприємств, які не мають надії на розвиток, бізнес не приносить доходу.

Серед загальних методів аналіз п'яти сил Портера дає оцінку конкурентному середовищу через аналіз ризиків появи нових конкурентів, товарів-замінників, конкурентну боротьбу та сили споживачів та постачальників. Метод сценаріїв полягає в розробці декількох сценаріїв розвитку підприємства в середовищі і аналізі впливу факторів середовища на підприємство. Портфельний метод дає оцінку певним бізнес-процесам або продуктам за ринковою часткою та темпами зростання.

На спеціальних методах ми вже зупинялись п попередніх розділах роботи PEST-аналіз аналізує фактори зовнішнього макросередовища: політичні (*Political*), економічні (*Economic*), соціальні (*Social*) та технологічні (*Technological*). SWOT-аналіз аналізує фактори внутрішнього середовища та зовнішнього мікросередовища через встановлення сильних (*Strengths*) та слабких (*Weaknesses*) сторін, а також можливостей (*Opportunities*) та загроз (*Threats*). LOTS-аналіз аналізує основні тенденції (*Long-term Trends*) довгострокових змін в галузі та на ринку. PIMS-аналіз аналізує взаємозв'язок між фінансовими результатами і конкурентними перевагами підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

1. Сучасні умови ведення господарської діяльності характеризуються зміною основних факторів економічної діяльності, які мають безпосередній вплив на підприємство. Вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства в таких мінливих умовах передбачає комплексний аналіз факторів, окреслення позитивних і негативних аспектів, їх вплив на економічний розвиток підприємства і корегування обраної стратегії з метою забезпечення сталого розвитку підприємства.

2. Стратегічне управління підприємством передбачає розподіл його ресурсів для досягнення стратегічних цілей та оцінку й мотивацію роботи виробничих підрозділів. Стратегія розробляється на основі напрямів комерційно-господарської діяльності з метою досягнення цілей підприємства.

3. Для визначення та реалізації стратегій корпоративної поведінки, керівництво підприємства повинно мати детальне розуміння потенціалу та тенденцій розвитку його внутрішнього середовища, а також тенденцій розвитку та позиції компанії в зовнішньому середовищі. Внутрішнє середовище досліджується аби розкрити сильні та слабкі сторони підприємства, а зовнішнє середовище аналізується для висвітлення загроз та можливостей.

4. Як будь-який аналіз, стратегічний аналіз ґрунтується на певних результативних показниках діяльності підприємства. Ці показники мають враховувати усі види діяльності, на підставі чого можна буде здійснювати ефективне стратегічне управління підприємством.

5. Стратегічний аналіз є базовою основою економічного управління підприємством. Методів стратегічного аналізу бізнес-середовища велика кількість, які можна класифікувати: загальні методи, спеціальні методи та матричні методи.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА СФГ «ПОЛІССЯ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Селянське (фермерське) господарство «Полісся» (СФГ «Полісся») було зареєстроване 23.10.2000. Уповноваженою особою є Ткаченко Владислав Сергійович. Розмір статутного капіталу – 120 000,00 грн. Організаційно-правова форма – фермерське господарство. Форма власності – недержавна власність.

В Додатку А зведемо загальну інформацію про досліджуване підприємство, тим самим створивши його профіль.

Відстань від підприємства до райцентру м. Кам'янське – 25 кілометрів. Відстань до міста Дніпра – 107 кілометрів. Сполучення – автомобільне.

Природно-кліматичні умови регіону розташування підприємства забезпечують інтенсивне ведення сільського господарства, сприяють вирощуванню сільськогосподарських культур та дозволяють отримувати високоякісну аграрну продукцію.

СФГ «Полісся» здійснює свою діяльність у відповідності до законодавства України та керується законами України «Про колективні договори і угоди», «Про підприємства в Україні», постановами, розпорядженнями і наказами міністерства аграрної політики України, а також статутом СФГ «Полісся». Виробничо-господарська діяльність господарства основана на принципах самофінансування.

Місія підприємства визначається його основними завданнями:

1. організація виробничих процесів з вирощування сільськогосподарських культур та птиці;

2. продаж продукції при наявності на окремі види товарів сертифікатів та ліцензій, згідно чинного законодавства;
3. здійснення комерційно-посередницької діяльності за угодами;
4. укладання угод з постачальниками та покупцями;
5. здійснює оперативну діяльність по матеріально-технічному забезпеченню підприємства та його філій;
6. впровадження у виробничі процеси прогресивних технологій, нової техніки і передового досвіду, удосконалення складських робіт, операцій по розрахунках з постачальниками та підрядниками;
7. проведення заходів щодо забезпечення охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії;
8. здійснення контролю та проведення документаційних ревізій та перевірок у структурних підрозділах;

На підприємстві існує лінійна організаційна структура управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Перевагами цієї організаційної структури управління є: чіткість і простота взаємодії керівників та підлеглих; відповідальність кожного за виконання свого завдання; оперативність у прийнятті рішень; особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу та економічність. Схема організаційної структури СФГ «Полісся» наведено в Додатку Б.

Керівник підприємства притримується змішаного стилю керівництва з перевагою демократичного стилю, при якому керівник спирається на своїх підлеглих, враховує їх думку, але залишає за собою особисте рішення основних або суперечливих питань. Не виключається виявлення творчої ініціативи та активності членів колективу, передбачаючи можливість делегування повноважень. Структура управління СФГ «Полісся» наведено в Додатку В.

Ресурсний потенціал аграрного підприємства складається із ресурсів та можливостей, які є безпосередніми складовими виробничої діяльності аграрного підприємства.

Земельні ресурси для аграрного підприємства відіграють важливе значення, оскільки, на відміну від інших складових ресурсного потенціалу, їх неможна замінити ніякими іншими засобами виробництва. Отже, вони є незамінними.

Земельні ресурси аграрного підприємства складаються із площ ріллі – угіддя, на яких вирощується рослинницькі культури; площ під багаторічними насадженнями – землі під садами, ягідниками, виноградниками; пасовищами – площі природних луків для випасу худоби; сінокосів – землі штучних багаторічних трав для покосу сіна, аби годувати тварин у осінньо-зимовий період.

Склад і структура земельних угідь СФГ «Полісся» наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Склад і структура земельних угідь

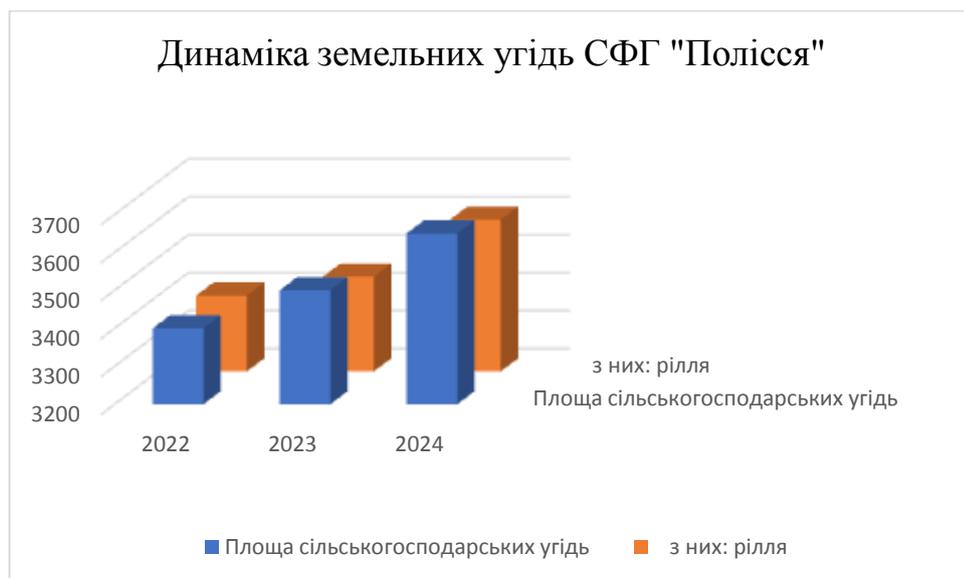
Показники	2022		2023		2024		2024 у % до 2022
	га	%	га	%	га	%	
Площа сільськогосподарських угідь	3400	100,0	3500	100,0	3650	100,0	107,4
з них: рілля	3400	100,0	3450	98,6	3600	98,6	105,9
Посівна площа	3389	99,7	3400	97,1	3550	97,3	104,8
Коефіцієнт розораності	1		0,99		0,99		98,6
Коефіцієнт використання ріллі	0,997		0,986		0,986		98,9
Середньорічна чисельність працівників, осіб	51		55		51		100,0
Землезабезпеченість, га:							
с./г. угідь	66,7		63,6		71,6		107,4
ріллі	66,7		62,7		70,6		105,9

Джерело: розраховано автором

Загальна площа підприємства повністю складається із сільськогосподарських угідь. Протягом періоду дослідження площа зростає на 250 га, що складає 7,4%. Причому, якщо в 2022 році вся площа підприємства складалась із площі ріллі, то з 2023 році рілля в загальній площі стала складати 98,6%. Відповідно до цього доля посівної площі дещо скоротилась, хоча в натуральному виразі посівна площа зросла на 161 га, або на 4,6%. Через це і коефіцієнт розораності скоротився.

Землезабезпеченість достатньо висока, і складає 71,6 га сільськогосподарських угідь та 70,6 га ріллі на 1 працівника. Через однакову кількість працівників у базовому та звітному році динаміка показника землезабезпеченості ідентична до динаміки площі відповідних угідь.

Схематично динаміку угідь підприємства зобразимо на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Динаміка земельних угідь СФГ «Полісся»**

*Джерело: складено автором*

Далі проаналізуємо структуру посівної площі (таблиця 2.2).

Як ми зазначали в попередній таблиці, посівна площа зросла на 161 га (4,6%). В структурі посівів переважають посіви соняшника (54,7%), кукурудзи на зерно (23,8%) та озимої пшениці (18,4%).

В динаміці дещо скоротилась площа пшениці. Площі під іншими культурами, крім ячменя, незначно зросли. Загалом, структура культур за весь період дослідження не змінилась.

Таблиця 2.2

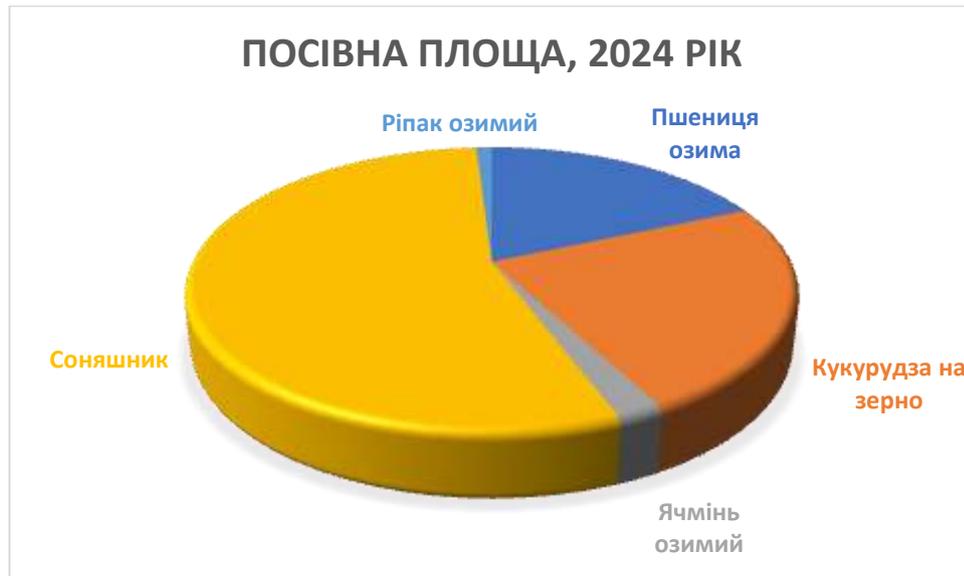
### Структура посівної площі підприємства

Культура	2022		2024		2024 у % до 2022
	зібрана площа	%	зібрана площа	%	
Пшениця озима	655	19,3	652	18,4	99,5
Кукурудза на зерно	797	23,5	845	23,8	106,0
Ячмінь озимий	75	2,2	75	2,1	100,0
Соняшник	1830	54,0	1943	54,7	106,2
Ріпак озимий	32	0,9	35	1,0	109,4
Загальна посівна площа	3389	100	3550	100	104,8

*Джерело: розраховано автором*

Схематично площі угідь зобразимо на рис. 2.2.





**Рис. 2.2.** Динаміка посівних площ СФГ «Полісся» за 2022 та 2024 р.р.

*Джерело: складено автором*

Далі проаналізуємо ефективність використання землі в СФГ «Полісся» (таблиця 2.3), яка визначається виробництвом продукції на 100 га відповідних угідь.

Таблиця 2.3

### Ефективність використання землі

Показники	Всього, ц		На 100 га, ц		2024 у % до 2022
	2022	2024	2022	2024	
Пшениця озима	29750,1	27384	875,00	760,67	86,9
Кукурудза на зерно	35936,73	50953,5	1056,96	1415,38	133,9
Ячмінь озимий	2993,25	2790	88,04	77,50	88,0
Соняшник	48659,7	36139,8	1431,17	1003,88	70,1
Ріпак озимий	925,8	805	27,23	22,36	82,1

*Джерело: розраховано автором*

Ефективність використання землі зросла тільки на виробництві кукурудзи на зерно (на третину). По іншим видам продукції ефективність використання землі скоротилась від 12,0% на вирощуванні ячменя до 29,9% на вирощуванні соняшника.

Це пояснюється зменшенням виробництва продукції по зазначеним культурам через складні погодні умови 2024 року.



**Рис. 2.3. Ефективність використання землі в СФГ «Полісся»**

*Джерело: складено автором*

Аналізуючи конкурентоспроможність підприємства можна визначити економічну ефективність використання земельних ресурсів в цілому по підприємству (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

### Ефективність використання землі

Показник	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Площа с.-г. угідь, га	3400	3500	3650	107,35
Чистий прибуток, тис. грн.	16258,12	18850,92	13518,75	83,15
Чистий дохід від реалізації продукції тис. грн.	64915,08	64111,18	76618,53	118,03
Припадає чистого прибутку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	478,18	538,60	370,38	77,46
Припадає чистого доходу від реалізації продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1909,27	1831,75	2099,14	109,94

*Джерело: розраховано автором*

Динаміка показників ефективності використання земельних ресурсів СФГ «Полісся» коливається від зменшення чистого прибутку на 100 га сільськогосподарських угідь (- 22,54%) до зростання чистого доходу від

реалізації продукції на 100 га сільськогосподарських угідь (+9,94%). Це сталося, відповідно, через зменшення чистого прибутку та зростання чистого доходу.

Трудові ресурси, як складова ресурсного потенціалу аграрного підприємства, складаються із наявних працівників та їх робочої сили (фізичних можливостей, професійних здібностей, досвіду тощо). Оскільки виробництво сільськогосподарської продукції має специфічну технологію, то і праця в сільському господарстві має специфічні властивості. Отже і забезпечуватися працівниками підприємство має враховуючи ці обставини.

Розглянемо та проаналізуємо рівень забезпеченості та використання трудових ресурсів СФГ «Полісся» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

#### Рівень забезпеченості та використання трудових ресурсів

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Середньорічна чисельність працівників, осіб	51	55	51	100,00
Ними відпрацьовано - всього, тис. люд.-год.	98,2	101,4	95,12	96,86
Відпрацьовано одним середньорічним працівником, люд.-год.	1925,5	1843,6	1865,1	96,86
Нормативний запас робочого часу, тис. люд.-год.	98,2	105,9	98,2	100,00
Коефіцієнт використання робочого часу	1,0	0,96	0,97	96,86
Трудозабезпеченість, осіб	2	2	1	93,15

*Джерело: розраховано автором*

Рівень використання трудових ресурсів в СФГ «Полісся» зменшився. І відбулося це через зменшення часу, відпрацьованого в середньому одним працівником. Якщо в 2022 році в середньому один працівник відпрацював 1925,5 люд.-год. (майже в межах нормативного значення), то в 2024 році цей час склав 1865,1 люд.-год.

Наскільки підприємство ефективно використовує трудовий потенціал підприємства свідчить показник річної продуктивності праці. Розглянемо динаміку цього показника в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

### Річна продуктивність праці

Показник	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Річна продуктивність праці за чистим доходом, тис. грн./особу	1272,84	1165,66	1502,32	118,03
Річна продуктивність праці за чистим доходом, грн./люд.-год.	661,05	632,26	805,49	121,85
Річна продуктивність праці за чистим прибутком тис. грн./особу	318,79	342,74	265,07	83,15
Річна продуктивність праці за чистим прибутком, грн./люд.-год.	165,56	185,91	142,12	85,84

*Джерело: розраховано автором*

На одного працівника в СФГ «Полісся» припадає 1502,32 тис. грн. чистого доходу. В динаміці продуктивність праці за чистим доходом зростає на 18,03%. Якщо брати цей показник за чистим прибутком, то продуктивність праці скоротилась на 16,85%.

За 1 люд.-год. працівники підприємства виробляють продукції на 805,49 тис. грн. за виручкою від реалізації. В динаміці цей показник зріс на 21,85%. За чистим прибутком продуктивність праці скоротилась на 14,16%. Це скорочення сталося саме через зменшення чистого прибутку.

Матеріальні ресурси підприємства – це сукупність основних та оборотних засобів, які залучаються як для виробничого застосування, так і для застосування у невиробничій сфері.

Основні засоби – частина матеріальних ресурсів, якими підприємство користується протягом тривалого періоду часу, протягом якого частина вартості цих об'єктів переноситься на вартість готової продукції.

Оборотні активи – частина матеріальних ресурсів, які в процесі виробництва продукції повністю споживаються і свою вартість повністю переносять на вартість виробленої продукції.

Проаналізуємо економічну ефективність використання виробничих засобів СФГ «Полісся» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

### Ефективність використання матеріальних ресурсів

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	34460	37804	40849	118,5
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	30256	45315	50164	165,8
Площа сільськогосподарських угідь, га	3400	3500	3650	107,4
Середньорічна чисельність працівників, осіб	51	55	51	100,0
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	51940,08	60234,18	47954,13	92,3
Чистий прибуток – всього, тис. грн.	16258,12	18850,92	13518,75	83,2
Фондозабезпеченість, тис. грн.	10,14	10,8	11,19	110,4
Фондозабезпеченість оборотних активів, тис. грн.	8,9	12,9	13,7	153,9
Фондоозброєність, тис. грн.	675,69	687,35	800,96	118,5
Фондоозброєність оборотних активів, тис. грн.	593,3	823,9	983,6	165,8
Фондовіддача (за чистим доходом), грн	1,51	1,59	1,17	77,9
Фондомісткість (за чистим доходом), грн.	0,66	0,63	0,85	128,4
Коефіцієнт обороту оборотних активів	1,72	1,33	0,96	55,7
Період обороту оборотних активів, днів	212,62	274,44	381,82	179,6
Рентабельність активів, %	25,12	22,68	14,85	-10,27 в.п.

Джерело: розраховано автором

За період нашого дослідження зросла вартість і основних засобів (+18,5%) і оборотних активів (+65,8%). Суттєве збільшення вартості оборотних активів обумовлено тим, що підприємство запасається запасними частинами, паливно-мастильними матеріалами, добривами та іншими предметами праці аби застрахувати свій виробничий процес і не відчувати в них дефіциту через порушення логістичних мереж, яке відбулося з початком повномасштабної війни.

Через зростання вартості матеріальних ресурсів зросли показники фондозабезпеченості та фондоозброєності як по основним засобам (відповідно на 10,4% та 18,5%), так і по оборотним активам (відповідно на 53,9% та 65,8%).

Фондовіддача за чистим доходом зменшилась на 22,% саме через зменшення виручки від реалізації продукції.

Коефіцієнт обороту оборотних активів зменшується, через що зріс період одного обороту до 382 днів. І це є свідченням неефективного використання оборотних активів.

Рентабельність активів підприємства на рівні 14,85%, але за остання 3 роки зменшується (-10,27 в.п.).

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства розрахуємо коефіцієнт спеціалізації. Цей показник розраховується за розміром товарної продукції (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

### Структура товарної продукції, 2024

Культура	Виручка від реалізації	Структура	Рейтингове місце
Пшениця озима	8796,36	18,34	3
Кукурудза на зерно	13401,63	27,95	2
Ячмінь ярий	839,39	1,75	4
Соняшник	24617,27	51,34	1
Ріпак озимий	299,48	0,62	5
Всього	47954,13	100	-

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт спеціалізації розраховується за формулою:

$$K_c = \frac{100}{\sum y_m \times (2i - 1)},$$

Підставимо отримані в таблиці 2.8 дані в формулу і визначимо коефіцієнт спеціалізації.

$$K_c = \frac{100}{51,34(2*1-1)+27,95(2*2-1)+18,34(2*3-1)+1,75(2*4-1)+0,62(2*5-1)} = \frac{100}{244,72} = 0,41$$

Значення коефіцієнту спеціалізації від 0,41 означає нижнє значення високого рівня спеціалізації з олійно-зерновим напрямом.

Високий рівень спеціалізації говорить про цільове спрямування напряму виробництва продукції і, відповідно, акумулювання ресурсного потенціалу на виробництво певного виду продукції. Високий рівень спеціалізації свідчить про конкурентоспроможність СФГ «Полісся».

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується економічною ефективністю господарювання (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

### Ефективність господарювання

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Чистий прибуток, тис. грн.	16258,12	18850,92	13518,75	83,15
Повна собівартість, тис. грн.	32682,08	38683,18	39412,25	120,59
Чистий дохід від реалізації продукції тис. грн.	64915,08	64111,18	76618,53	118,03
Рентабельність виробництва, %	49,75	48,73	34,30	-15,45
Рентабельність продаж, %	25,05	29,40	17,64	-7,40

Джерело: розраховано автором

Як ми вже зазначали неодноразово, чистий прибуток зменшився. Через це скоротились загальна рентабельність виробництва (на 15,45 в.п.) та загальна рентабельність продаж (на 7,4 в.п.).

## 2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

Аналіз ефективності господарювання дозволив нам зробити припущення, що керівництво СФГ «Полісся» здійснює ефективну політику щодо адміністративної та фінансової діяльності. Проведемо аналіз фінансової діяльності підприємства.

Для визначення фінансових результатів діяльності підприємства необхідно порівняти доходи і витрати підприємства за усіма видами його діяльності. Результати фінансової діяльності та їх динаміка наведені в Додатку Д.

Як видно з даних Додатку Д, з початком повномасштабного вторгнення і погіршенням, у зв'язку з цим, фінансової ситуації, керівництво СФГ «Полісся» відмовилось від інших видів діяльності, окрім виробничо-збутової. Так, з 2023 року немає інших операційних витрат, зовсім відсутня фінансова діяльність.

Платоспроможність підприємства вказує на здатність підприємства своєчасно сплачувати свої строкові зобов'язання наявними грошовими коштами. А ліквідність характеризує можливість перетворення активів підприємства в грошові кошти, як найбільш платоспроможну групу активів. Дослідимо платоспроможність та ліквідність СФГ «Полісся» (таблиця 2.10).

Дослідження вказують на достатній рівень платоспроможності по довгостроковим та ліквідності по короткостроковим зобов'язанням. Слід зауважити про зростання усіх коефіцієнтів – покриття, проміжної та абсолютної ліквідності, значення яких знаходяться в межах нормативних.

Таблиця 2.10

**Платоспроможність та ліквідність підприємства**

<b>Показники</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2024 у % до 2022</b>
Робочий функціонуючий капітал, тис. грн.	43153	45618	45618	105,71
Коефіцієнт покриття	2,6	3,3	3,5	134,62
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,9	1,3	1,4	155,56
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,17	0,17	113,33
Коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів	0,21	0,11	0,22	104,76
Частка оборотних коштів в активах господарства	0,57	0,58	0,71	124,56
Частка запасів в поточних активах	0,65	0,63	0,67	103,08

*Джерело: розраховано автором*

Фінансово стійким є таке підприємство, в якого є достатньо оборотного капіталу, і розмір власного капіталу більший за розмір позикового капіталу. Проаналізуємо показники фінансової стійкості в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Показники фінансової стійкості підприємства**

<b>Показники</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2024 у % до 2022</b>
Коефіцієнт автономії	0,97	0,97	0,95	97,94
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,3	0,3	0,4	133,33
Коефіцієнт фінансової залежності	1,03	1,04	1,04	100,97
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,4	0,6	0,7	175,00
Коефіцієнт заборгованості	0,2	0,2	0,3	150,00
Коефіцієнт маневрування власних коштів	0,6	0,7	0,6	100,00
Коефіцієнт інвестування	3,1	3,4	3,3	106,45

*Джерело: розраховано автором*

Коефіцієнт фінансової стійкості за період нашого дослідження був меншим за нормативне значення. Лише у звітному 2024 році значення цього

показника стало на мінімальній межі норми. Інші показники знаходяться на достатньому рівні.

Усі показники фінансового стану підприємства, крім коефіцієнту автономії, зростають за останні 3 роки.

Рентабельність є інтегральним показником, який вказує на ефективність діяльності підприємства через отримання ним прибутку. Показники рентабельності можна розраховувати по операційній, фінансовій, інвестиційній та іншим видам діяльності підприємства. Основні показники рентабельності розрахуємо в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

### Коефіцієнти рентабельності

Показники	2022	2023	2024	2024 +/- до 2022
Чиста рентабельність продаж	25,0	29,4	17,6	-7,4
Валова рентабельність виробництва	78,5	60,6	29,0	-49,5
Чиста рентабельність виробництва	56,9	47,2	22,8	-34,1

*Джерело: розраховано автором*

Оскільки усі показники рентабельності вказують на прибутковість відповідного виду діяльності, і розраховуються на основі отриманого прибутку, у звітному 2024 році СФГ «Полісся» отримало усі показники прибутковості, але в динаміці вони скоротились на 7,4 в.п. чиста рентабельність продаж, на 34,1 в.п. чиста рентабельність виробництва та на 49,5 в.п. валова рентабельність виробництва.

### 2.3. Аналіз середовища підприємства

Аналіз середовища підприємства можна проводити, застосовуючи різні методи дослідження. Найбільш поширеним методом, який дозволяє

одночасно дослідити і зовнішнє і внутрішнє середовища, є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також дослідити його можливості та загрози.

Першим етапом проведення SWOT-аналізу є визначення факторів кожного з елементів даного методу. Визначимо елементи внутрішнього середовища СФГ «Полісся» (сильні та слабкі сторони) та зовнішнього середовища (можливості і загрози) в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

### SWOT-фактори

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<b><i>Сильні сторони (S)</i></b>	<b><i>Слабкі сторони (W)</i></b>
1. Висока якість продукції.	1. Невідома покупцям торгова марка.
2. Високий рівень кваліфікації працівників.	2. Невеликий досвід роботи.
3. Високий асортимент.	3. Відсутність стратегії.
4. Вигідне розташування підприємства.	4. Відсутність маркетингової політики.
5. Значний досвід.	5. Недосконала політика управління персоналом.
6. Існує потенціал для розвитку підприємства.	6. Чутке реагування на зміни середовища.
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<b><i>Можливості (O)</i></b>	<b><i>Загрози (T)</i></b>
1. Диверсифікація діяльності.	1. Нестабільна урядова політика.
2. Вихід на нові ринки.	2. Висока конкуренція.
3. Просування в соціальних мережах.	3. Загроза руйнування через ворожі обстріли.
4. Можливість розширити напрями діяльності.	4. Високий рівень інфляції.
5. Підвищення урожайності сільськогосподарських культур.	5. Неприятлива економічна ситуація в країні.
6. Можливості обслуговувати інших клієнтів.	6. Соціальна нестабільність в країні.

*Джерело: складено автором*

Наступним кроком проведемо проміжний SWOT-аналіз внутрішнього середовища СФГ «Полісся» (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

**SWOT-аналіз факторів внутрішнього середовища**

<i>Сильні сторони (S)</i>				<i>Слабкі сторони (W)</i>			
<i>Фактори</i>	<i>Бали, Бі</i>	<i>Вагомість, Ві</i>	<i>Цінність, Бі*Ві</i>	<i>Фактори</i>	<i>Бали, Бі</i>	<i>Вагомість, Ві</i>	<i>Цінність, Бі*Ві</i>
Висока якість продукції	10	0,2	2,0	Невідома покупцям торгова марка	6	0,1	0,6
Високий рівень кваліфікації працівників	8	0,2	1,6	Залежність від погодних умов	8	0,2	1,6
Широкий асортимент	5	0,1	0,5	Відсутність стратегії	10	0,3	3,0
Вигідне розташування підприємства	6	0,1	0,6	Відсутність маркетингової політики	5	0,1	0,5
Значний досвід	9	0,2	1,8	Недосконала політика управління персоналом	7	0,1	0,7
Існує потенціал для розвитку підприємства	7	0,2	1,4	Чутке реагування на зміни середовища	9	0,2	1,8
<b>РАЗОМ</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>7,9</b>	<b>РАЗОМ</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>8,2</b>

*Джерело: розраховано автором*

За результатами складеної таблиці можна зробити проміжний висновок про те, що слабкі сторони підприємства перевищують його сильні сторони, а отже роблять його більш вразливим до загроз зовнішнього середовища.

Далі аналогічно проведемо проміжний аналіз факторів зовнішнього середовища (таблиця 2.15).

За результатами складеної таблиці можна зробити проміжний висновок про те, що зовнішні можливості (33,4 бали) нижче за зовнішні загрози (44,6 балів). Тому обрана стратегія СФГ «Полісся» має бути спрямована на знівелювання та зменшення загроз.

Таблиця 2.15

**SWOT-аналіз факторів зовнішнього середовища**

<i>Можливості (О)</i>				<i>Загрози (Т)</i>			
<i>Фактори</i>	<i>Бали, Бі</i>	<i>Ймовірність настання, Моі</i>	<i>Цінність, Бі*Ві</i>	<i>Фактори</i>	<i>Бали, Бі</i>	<i>Ймовірність настання, Мзі</i>	<i>Цінність, Бі*Ві</i>
Диверсифікація діяльності	10	0,5	5,0	Звуження діяльності	10	0,5	5,0
Вихід на нові ринки	5	0,4	2,0	Скорочення ринків	5	0,6	3,0
Просування в соціальних мережах	6	0,7	4,2	Невідомі дані про підприємство	6	0,3	1,8
Можливість розширити напрями діяльності	8	0,5	4,0	Відсутність можливості	8	0,5	4,0
Підвищення урожайності сільськогосподарських культур	9	0,6	5,4	Зниження урожайності сільськогосподарських культур	9	0,4	3,6
Можливості обслуговувати інших клієнтів	7	0,4	2,8	Відсутність можливості обслуговувати інших клієнтів	7	0,6	4,2
Стабільна урядова політика	4	0,3	1,2	<b>Нестабільна урядова політика</b>	4	<b>0,7</b>	<b>2,8</b>
Низька конкуренція	6	0,3	1,8	<b>Висока конкуренція</b>	6	<b>0,7</b>	<b>4,2</b>
Відсутність загрози руйнування	5	0,5	2,5	<b>Загроза руйнування через ворожі обстріли</b>	5	<b>0,5</b>	<b>2,5</b>
Зниження рівня інфляції	6	0,1	0,6	<b>Високий рівень інфляції</b>	6	<b>0,9</b>	<b>5,4</b>
Сприятлива економічна ситуація в країні	7	0,2	1,4	<b>Несприятлива економічна ситуація в країні</b>	7	<b>0,8</b>	<b>5,6</b>
Соціальна стабільність в країні	5	0,5	2,5	<b>Соціальна нестабільність в країні</b>	5	<b>0,5</b>	<b>2,5</b>

РАЗОМ	45	x	33,4	РАЗОМ	45	x	44,6
-------	----	---	------	-------	----	---	------

*Джерело: розраховано автором*

І на останок, на підставі складених таблиць 2.14 та 2.15 складемо SWOT-матрицю (Додаток Е).

Дані матриці яскраво свідчать про те, відсутність стратегії підприємства є найважливішою слабкою стороною СФГ «Полісся». Через відсутність розробленої дієвої стратегії підприємство не в змозі протистояти несприятливій економічній ситуації в країні через високий рівень інфляції. Сама стратегія має бути спрямована на максимальне залучення резервів, спрямованих на підвищення урожайності сільськогосподарських культур.

## **Висновки до розділу 2**

1. СФГ «Полісся» здійснює свою діяльність у відповідності до законодавства України та керується законами України «Про колективні договори і угоди», «Про підприємства в Україні», постановами, розпорядженнями і наказами міністерства аграрної політики України, а також статутом СФГ «Полісся». Виробничо-господарська діяльність господарства основана на принципах самофінансування.

2. На підприємстві існує лінійна організаційна структура управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Перевагами цієї організаційної структури управління є: чіткість і простота взаємодії керівників та підлеглих; відповідальність кожного за виконання свого завдання; оперативність у прийнятті рішень; особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу та економічність.

Керівник підприємства притримується змішаного стилю керівництва з перевагою демократичного стилю, при якому керівник спирається на своїх підлеглих, враховує їх думку, але залишає за собою особисте рішення основних або суперечливих питань. Не виключається виявлення творчої ініціативи та активності членів колективу, передбачаючи можливість делегування повноважень.

3. Загальна площа підприємства повністю складається із сільськогосподарських угідь. Протягом періоду дослідження площа зростає на 250 га, що складає 7,4%. Причому, якщо в 2022 році вся площа підприємства складалась із площі ріллі, то з 2023 році рілля в загальній площі стала складати 98,6%. Відповідно до цього доля посівної площі дещо скоротилась, хоча в натуральному виразі посівна площа зросла на 161 га, або на 4,6%. Через це і коефіцієнт розораності скоротився. Землезабезпеченість достатньо висока, і складає 71,6 га сільськогосподарських угідь та 70,6 га ріллі на 1 працівника.

4. В структурі посівів переважають посіви соняшника (54,7%), кукурудзи на зерно (23,8%) та озимої пшениці (18,4%).

5. Рівень використання трудових ресурсів в СФГ «Полісся» зменшився. І відбулося це через зменшення часу, відпрацьованого в середньому одним працівником. Якщо в 2022 році в середньому один працівник відпрацював 1925,5 люд.-год. (майже в межах нормативного значення), то в 2024 році цей час склав 1865,1 люд.-год.

6. На одного працівника в СФГ «Полісся» припадає 1502,32 тис. грн. чистого доходу. В динаміці продуктивність праці за чистим доходом зростає на 18,03%. Якщо брати цей показник за чистим прибутком, то продуктивність праці скоротилась на 16,85%. За 1 люд.-год. працівники підприємства виробляють продукції на 805,49 тис. грн. за виручкою від реалізації. В динаміці цей показник зріс на 21,85%. За чистим прибутком продуктивність праці скоротилась на 14,16%. Це скорочення сталося саме через зменшення чистого прибутку.

7. За період нашого дослідження зросла вартість і основних засобів (+18,5%) і оборотних активів (+65,8%). Суттєве збільшення вартості оборотних активів обумовлено тим, що підприємство запасається запасними частинами, паливно-мастильними матеріалами, добривами та іншими предметами праці аби застрахувати свій виробничий процес і не відчувати в них дефіциту через порушення логістичних мереж, яке відбулося з початком повномасштабної війни. Через зростання вартості матеріальних ресурсів зросли показники фондозабезпеченості та фондоозброєності як по основним засобам (відповідно на 10,4% та 18,5%), так і по оборотним активам (відповідно на 53,9% та 65,8%). Фондовіддача за чистим доходом зменшилась на 22,% саме через зменшення виручки від реалізації продукції.

8. Коефіцієнт обороту оборотних активів зменшується, через що зріс період одного обороту до 382 днів. І це є свідченням неефективного використання оборотних активів. Рентабельність активів підприємства на рівні 14,85%, але за остання 3 роки зменшується (-10,27 в.п.).

9. Коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,41 і означає нижнє значення високого рівня спеціалізації з олійно-зерновим напрямом. Високий рівень спеціалізації говорить про цільове спрямування напряму виробництва продукції і, відповідно, акумулювання ресурсного потенціалу на виробництво певного виду продукції. Високий рівень спеціалізації свідчить про конкурентоспроможність СФГ «Полісся».

10. Як ми вже зазначали неодноразово, чистий прибуток зменшився. Через це скоротились загальна рентабельність виробництва (на 15,45 в.п.) та загальна рентабельність продаж (на 7,4 в.п.).

11. Дослідження вказують на достатній рівень платоспроможності по довгостроковим та ліквідності по короткостроковим зобов'язанням. Слід зауважити про зростання усіх коефіцієнтів – покриття, проміжної та абсолютної ліквідності, значення яких знаходяться в межах нормативних.

12. Коефіцієнт фінансової стійкості за період нашого дослідження був меншим за нормативне значення. Лише у звітному 2024 році значення

цього показника стало на мінімальній межі норми. Інші показники знаходяться на достатньому рівні. Усі показники фінансового стану підприємства, крім коефіцієнту автономії, зростають за останні 3 роки.

13. Оскільки усі показники рентабельності вказують на прибутковість відповідного виду діяльності, і розраховуються на основі отриманого прибутку, у звітному 2024 році СФГ «Полісся» отримало усі показники прибутковості, але в динаміці вони скоротились на 7,4 в.п. чиста рентабельність продаж, на 34,1 в.п. чиста рентабельність виробництва та на 49,5 в.п. валова рентабельність виробництва.

14. За результатами SWOT-аналізу факторів внутрішнього середовища можна зробити проміжний висновок про те, що слабкі сторони підприємства перевищують його сильні сторони, а отже роблять його більш вразливим до загроз зовнішнього середовища

15. За результатами SWOT-аналізу факторів зовнішнього середовища можна зробити проміжний висновок про те, що зовнішні можливості (33,4 бали) нижче за зовнішні загрози (44,6 балів). Тому обрана стратегія СФГ «Полісся» має бути спрямована на знівелювання та зменшення загроз.

16. Дані SWOT-матриці яскраво свідчать про те, відсутність стратегії підприємства є найважливішою слабкою стороною СФГ «Полісся». Через відсутність розробленої дієвої стратегії підприємство не в змозі протистояти несприятливій економічній ситуації в країні через високий рівень інфляції. Сама стратегія має бути спрямована на максимальне залучення резервів, спрямованих на підвищення урожайності сільськогосподарських культур.

## РОЗДІЛ 3.

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Стратегії розвитку підприємства

Стратегії розвитку підприємства уточнюють та визначають методи реалізації корпоративної стратегії та визначає операційні методи, які підприємство застосовуватиме в кожній стратегічній сфері бізнесу.

Існує багато конкурентних стратегій, які можна використовувати для отримання конкурентної переваги. Фактично, чим більша кількість конкурентів, тим більше конкурентних стратегій доступно. Однак, якщо відкинути нюанси та поверхневі відмінності та врахувати мету підприємства та конкурентну перевагу, яку воно прагне досягти, виділяють лише кілька типових конкурентних стратегій.

Базові універсальні конкурентні стратегії сформулював професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер. Ці стратегії можуть бути використані будь-яким підприємством в будь-якому конкурентному середовищі. Зазначені стратегії були встановлені по типу конкурентних переваг підприємства (низькі витрати або диференціація) та по масштабу конкуренції (вся галузь або широке коло споживачів, та по окремому сегменту ринку).

Першою базовою конкурентною стратегією є стратегія лідерства за витратами, яка дає можливість знижувати ціну на продукцію. Ця стратегія стосується продажу стандартних продуктів у великих кількостях за цінами,

нижчими за ціни конкурентів, шляхом зниження витрат або реклами за фіксованими цінами. Стратегія лідерства за витратами полягає в тому, що підприємство може знижувати операційні витрати на виробництво продукції за рахунок масованої кількості виробництва, і на цій основі можна знижувати ціни реалізації, чим приваблювати більшу кількість споживачів.

Впроваджувати стратегію лідерства за витратами доцільно тоді, коли на ринку є велика кількість споживачів, які активно акцентують свою увагу на цінах на продукцію. Застосовуючи зазначену стратегію підприємство отримує високі прибутки через продаж продукції по поточним ринковим цінам при нижчих ринкових витратах. Стратегія лідерства за витратами актуальна доти, доки конкуренти не почнуть агресивних дій, спрямованих на зниження ціни реалізації продукції.

Другою базовою конкурентною стратегією є стратегія диференціації. Диференціація полягає в тому, що підприємство або змінює споживчі якості продукції по відношенню до продукту підприємств-конкурентів (продукція кращої якості), або змінює напрям діяльності підприємства (розширення асортименту продукції), що означає диференціацію ринку. Різновидом стратегії диференціації є стратегія оптимальних витрат, дає можливість поєднуючи високу практичність та низькі ціни завдяки диференціації продукції, покупці можуть отримати більше цінності за ту саму ціну.

Стратегія диференціації ефективна лише тоді, коли виробники, які її використовують, є єдиними, хто пропонує покупцям специфічні, важко відтворювані характеристики продукту, і коли покупці демонструють сильне бажання мати ці характеристики. Успіх стратегії диференціації полягає у створенні цінності для клієнтів способом, відмінним від конкурентів. Щоб досягти більшої диференціації, стратегію широкої диференціації не можна

поєднувати із стратегією лідерства за витратами, а слід поєднувати із стратегією фокусування.

Третьою базовою конкурентною стратегією є стратегія фокусування, яка характеризує вузьку спеціалізацію. Управлінська діяльність спрямовується або на одному з сегментів ринку, або на задоволенні потреб окремих споживачів, або на певній групі товарів.

Стратегія фокусування може бути спрямована на диференціацію, тобто орієнтована на споживачів, і забезпечення їх потреб. Також стратегія диференціація може бути спрямована на зниження витрат.

### **3.2. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства**

СФГ «Полісся» є сучасним аграрним підприємством, яке займає провідне місце серед підприємств аграрної сфери Кам'янського району Дніпропетровської області. Проведений нами аналіз вказує на те, що господарська діяльність СФГ «Полісся» суттєво залежна від змін факторів зовнішнього середовища, а саме від природно-кліматичних умов, від воєнних дій в Україні, від соціального стану в державі тощо. Тому, на нашу думку, підприємству слід рекомендувати стратегію диференціації, спрямовану на зайняття ринкової ніші, не пов'язаної із вирощуванням сільськогосподарської продукції.

Кількість працівників підприємства складає 51 особу. Як показує наше дослідження, СФГ «Полісся» розташоване в такому місці, яке зручне для тимчасово переміщених осіб, які вимушені покидати свої помешкання через

воєнні дії внаслідок агресії росії. З початком повномасштабної війни в селищі Маломихайлівка проживали ТПО і тимчасово влаштувалися на підприємство працювати.

Тому пропонуємо керівництву СФГ «Полісся» запровадити проєкт із створення кафе швидкого харчування «Полісся». Метою проєкту є створення конкурентного інфраструктурного підрозділу підприємства, яке надаватиме послуги із швидкого, якісного і смачного харчування.

Основні цілі інфраструктурного підрозділу:

- задоволення, в першу чергу, потреб працівників підприємства, а також мешканців селища Маломихайлівка потреб в сфері харчування;
- надання послуг із швидкого і якісного харчування;
- забезпечення відвідувачів смачними продуктами харчування та напоями, а також місця для відпочинку і розваг.

Послуги, які буде надавати кафе «Полісся» – продукти швидкого харчування у вигляді салатів, фаст-фуду, солодких та солоних млинців, гарячих напоїв (чай, кава), лимонадів та газованих напоїв.

Споживачами послуг кафе швидкого харчування «Полісся» будуть:

- працівники СФГ «Полісся»;
- мешканці селища Маломихайлівка;
- тимчасово переміщені особи, які перебувають на території громади;
- люди з обмеженим вільним часом;
- молодь.

Підприємство мало їдальню, яка останніми роками втратила зацікавленість у працівників і інших споживачів через несучасне меню та

асортимент послуг. Для оновлення інфраструктурної діяльності СФГ «Полісся» потрібні наступні ресурси:

- приміщення – потребує косметичного ремонту;
- обладнання – часткове оновлення;
- технологічне – оновлення меню;
- персонал кафе – 7 працівників сфери обслуговування.

Загальна проектна сума інвестицій – 865 тис. грн.

На початковому етапі проведемо PEST-аналіз діяльності підрозділу з надання послуг швидкого харчування (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

**PEST-аналіз діяльності підрозділу  
з надання послуг швидкого харчування**

Фактори	Оцінка
<b><i>Політичні</i></b>	<b>16</b>
Рівень політичної нестабільності	5
Політичні зміни в державі	5
Державне регулювання харчової сфери	3
Законодавство в сфері праці на бізнесу швидкого харчування	3
<b><i>Економічні</i></b>	<b>12</b>
Рівень інфляції	5
Умови кредитування банку	4
Контроль за ціноутворенням	3
<b><i>Соціальні</i></b>	<b>10</b>
Потреби в суспільстві	3
Наявність кваліфікованих кадрів	4
Рівень забезпеченості населення	3
<b><i>Техніко-технологічні</i></b>	<b>10</b>
Розробка меню для максимального задоволення потреб споживачів	5
Технічне оснащення цеху приготування їжі	5

*Джерело: складено автором*

Найбільш негативно на диверсифіковану діяльність із впровадження кафе швидкого харчування «Полісся» впливають політичні та економічні фактори. Конкуренції для даного кафе не буде, через місце розташування.

Після дослідження зовнішнього середовища, визначивши можливості і загрози, можемо скласти матрицю SWOT-аналізу кафе швидкого харчування «Полісся» (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

**SWOT-аналіз діяльності підрозділу  
з надання послуг швидкого харчування**

<i><b>Сильні сторони</b></i>	<i><b>Слабкі сторони</b></i>
1. Наявність приміщення. 2. Наявність обладнання (часткова). 3. Наявність професійного персоналу. 4. Високий рівень якості. 5. Відсутність конкурентів.	1. Не дуже зручне розташування. 2. Плата за доставку продуктів. 3. Вузький спектр споживачів.
<i><b>Можливості</b></i>	<i><b>Загрози</b></i>
1. Постійні клієнти. 2. Вдосконалення меню. 3. Розширення асортименту послуг. 4. Інтернет-замовлення.	1. Поламка устаткування. 2. Зниження попиту на пропозиції меню.

*Джерело: складено автором*

На підставі проведеного аналізу сформуємо основні конкурентні переваги кафе «Полісся»:

- наявність основних засобів для здійснення діяльності – наявність приміщення і спеціалізованого обладнання для організації кафе і приготування продуктів швидкого харчування;

- наявність кваліфікованих кадрів – наявність кваліфікованих досвідчених кухарів і офіціантів, які можуть оновити меню та організувати роботу кафе;

- спеціальні пропозиції – можливість впровадження спеціальних пропозицій з дисконтування працівників підприємства або постійних клієнтів кафе;
- відсутність конкурентів в територіальній громаді;
- можливість розширення асортименту послуг із інтернет-замовлень або доставки на дом.

Встановлення ціни на продукти харчування здійснюється за витратним методом, який оснований на підрахунку понесених фактичних витрат діяльності із вкладанням зазначеного рівня рентабельності. Для забезпечення прибутковості функціонування кафе швидкого харчування «Полісся» встановимо рівень рентабельності на рівні 15%. В таблиці 3.3 розглянемо підрахунок ціни на 10 порцій млинців із солодким сиром. Одна порція млинців складається із 2-х млинців із порцією сметани.

Таблиця 3.3

### Підрахунок ціни 1 порції млинців

Стаття калькулювання	Доля в собівартості, %	Сума, грн.
Інгредієнти	34,09	200
Заробітна плата	25,57	150
ЄСВ 22%	5,62	33
Електроенергія	3,41	20
Інші витрати	8,52	50
Амортизація	9,24	54,2
Всього виробнича собівартість	86,45	507,2
Загальногосподарські витрат	13,55	79,5
Всього витрат	100,00	586,7
Рентабельність 15%		88,01
ПДВ 20%		134,94
Ціна		809,65
1 порція (2 млинців)		80,96
1 млинець		40,48

*Джерело: розраховано автором*

Отже, ціна 1 порція млинців з солодким сиром зі сметаною коштуватиме 80,96 грн.

Персонал кафе складатиметься із 7 працівників, серед яких: директор – 1, шеф-кухар – 1, кухарі – 2, офіціанти – 3.

Директор кафе швидкого харчування «Полісся» виконуватиме менеджерські функції, а саме: організація роботи кафе, складання графіків роботи персоналу, забезпечення кафе продуктами і інгредієнтами, укладає договори на постачання, акумулює і передає бухгалтеру усю документацію та виручку по кафе, контролює роботу працівників кафе, вивчає попит споживачів.

Увесь бухгалтерський супровід роботи кафе здійснюватиме бухгалтер СФГ «Полісся».

Шеф-кухар складає меню кафе, узгоджує його із директором, організує роботу кухні, слідкує за виконанням кухарів технологічних процесів приготування блюд, презентує їх, слідкує за запасами інгредієнтів на кухні та за часом приготування харчів.

Кухарі безпосередньо готують страви, відповідають за дотримання технології приготування блюд, за якість їх приготування, дотримуються чистоти на кухні та своїх робочих місць,

Офіціанти спілкуються із відвідувачами, приймають замовлення, орієнтують клієнтів про склад страв та час їх приготування, слідкують за презентацією готових блюд, які подаються відвідувачам, подають замовлені страви, здійснюють розрахунок за спожиті блюда, сервірують столи і слідкують за чистотою столів та залу в цілому.

Розглянемо інвестиційні витрати на створення кафе швидкого харчування «Полісся» (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

**Фінансовий план проєкту**

<b>Статті витрат</b>	<b>Сума, грн.</b>
Косметичний ремонт приміщення	100 000,0
Оновлення обладнання	330 000,0
Обігові кошти	405 000,0
<b>Загальна вартість проєкту</b>	<b>835 000,0</b>

*Джерело: розраховано автором*

Фінансування проєкту буде здійснюватися частково за рахунок власних коштів – 560 000,0 грн. (67,0%), частково за рахунок позикових коштів банку Приват-банк – 275 000,0 грн. (33,0%).

Змінні витрати складаються із витрат на ремонт, оновлення обладнання, сировину для готування блюд. Постійні витрати складаються із витрат на заробітну плату разом із ЕСВ, витрат на комунальні послуги, амортизацію.

Діяльність кафе протягом перших 4-х місяців буде збитковою через невелику кількість клієнтів в високі витрати на облаштування кафе. Із зростанням кількості клієнтів, буде зростати чистий прибуток. Стале зростання чистого прибутку відбудеться починаючи з 11-го місяця роботи кафе і складатиме 116 472,35 грн.

Визначимо точку беззбитковості проєкту:

$$207000 * 1515970 / (1515790 - 1135007,5) = 313805790000 / 3809625 = 823718,32 \text{ грн.}$$

Розрахунок точки беззбитковості вказує на те, що для здійснення прибуткової діяльності кафе швидкого харчування «Полісся» має отримувати чистий дохід в розмірі 823 718,32 грн. Враховуючи те, що очікуваний чистий

дохід кафе складатиме 1 515 970,0 грн., кафе швидкого харчування «Полісся» матиме прибуткову діяльність.

Коефіцієнт економічної безпеки:

$$(1\,515\,970,0 - 823\,718,32) / 1\,515\,970,0 = 0,4566$$

Значення коефіцієнта економічної безпеки вказує на те, що організація кафе швидкого харчування має запас фінансової міцності на рівні 45,7%. А отже робота кафе може зменшувати чистий дохід до 45,7% аби бути прибутковим. Більше зменшення чистого доходу призведе до його збитковості.

Показники ефективності проєкту розглянемо в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

#### Показники ефективності проєкту

Статті витрат	Сума, грн.
Чистий грошовий потік першого року	280 014,0
Чистий грошовий потік з другого року	340 833,0
NPV	255 950,3
Індекс рентабельності (PI)	1,19
Термін окупності	2,89

*Джерело: розраховано автором*

Індекс рентабельності складає 1,19, що вказує на те, що з кожної вкладеної гривні підприємство отримає 1,19 грн. доходу. Термін окупності проєкту складає 2,89 років.

#### Висновки до розділу 3

1. Існує багато конкурентних стратегій, які можна використовувати для отримання конкурентної переваги. Фактично, чим більша кількість конкурентів, тим більше конкурентних стратегій доступно. Однак, якщо відкинути нюанси та поверхневі відмінності та врахувати мету підприємства та конкурентну перевагу, яку воно прагне досягти, виділяють лише кілька типових конкурентних стратегій.

Базові універсальні конкурентні стратегії сформував професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер. Ці стратегії можуть бути використані будь-яким підприємством в будь-якому конкурентному середовищі. Першою базовою конкурентною стратегією є стратегія лідерства за витратами, яка дає можливість знижувати ціну на продукцію. Другою базовою конкурентною стратегією є стратегія диференціації. Третьою базовою конкурентною стратегією є стратегія фокусування, яка орієнтована на вузьку спеціалізацію.

2. Господарська діяльність СФГ «Полісся» суттєво залежна від змін факторів зовнішнього середовища, а саме від природно-кліматичних умов, від воєнних дій в Україні, від соціального стану в державі тощо. Тому, на нашу думку, підприємству слід рекомендувати стратегію диференціації, спрямовану на зайняття ринкової ніші, не пов'язаної із вирощуванням сільськогосподарської продукції. Тому пропонуємо керівництву СФГ «Полісся» запровадити проєкт із створення кафе швидкого харчування. Метою проєкту є створення конкурентного інфраструктурного підрозділу підприємства, яке надаватиме послуги із швидкого, якісного і смачного харчування.

3. Найбільш негативно на диверсифіковану діяльність із впровадження кафе швидкого харчування «Полісся» впливають політичні та

економічні фактори. Конкуренції для даного кафе не буде, через місце розташування.

4. На підставі проведеного аналізу сформуємо основні конкурентні переваги кафе «Полісся»:

- наявність основних засобів для здійснення діяльності – наявність приміщення і спеціалізованого обладнання для організації кафе і приготування продуктів швидкого харчування;
- наявність кваліфікованих кадрів – наявність кваліфікованих досвідчених кухарів і офіціантів, які можуть оновити меню та організувати роботу кафе;
- спеціальні пропозиції – можливість впровадження спеціальних пропозицій з дисконтування працівників підприємства або постійних клієнтів кафе;
- відсутність конкурентів в територіальній громаді;
- можливість розширення асортименту послуг із інтернет-замовлень або доставки на дом.

5. Фінансування проєкту буде здійснюватися частково за рахунок власних коштів – 560 000,0 грн. (67,0%), частково за рахунок позикових коштів банку Приват-банк – 275 000,0 грн. (33,0%). Розрахунок точки беззбитковості вказує на те, що для здійснення прибуткової діяльності кафе швидкого харчування «Полісся» має отримувати чистий дохід в розмірі 823 718,32 грн. Враховуючи те, що очікуваний чистий дохід кафе складатиме 1 515 970,0 грн., кафе швидкого харчування «Полісся» матиме прибуткову діяльність. Значення коефіцієнта економічної безпеки вказує на те, що організація кафе швидкого харчування має запас фінансової міцності на рівні 45,7%. А отже робота кафе може зменшувати чистий дохід до 45,7% аби бути

прибутковим. Більше зменшення чистого доходу призведе до його збитковості.

б. Індекс рентабельності складає 1,19, що вказує на те, що з кожної вкладеної гривні підприємство отримає 1,19 грн. доходу. Термін окупності проєкту складає 2,89 років.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

7. Сучасні умови ведення господарської діяльності характеризуються зміною основних факторів економічної діяльності, які мають безпосередній вплив на підприємство. Вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства в таких мінливих умовах передбачає комплексний аналіз факторів, окреслення позитивних і негативних аспектів, їх вплив на економічний розвиток підприємства і корегування обраної стратегії з метою забезпечення сталого розвитку підприємства.

8. Стратегічне управління підприємством передбачає розподіл його ресурсів для досягнення стратегічних цілей та оцінку й мотивацію роботи виробничих підрозділів. Стратегія розробляється на основі напрямів комерційно-господарської діяльності з метою досягнення цілей підприємства.

9. Для визначення та реалізації стратегій корпоративної поведінки, керівництво підприємства повинно мати детальне розуміння потенціалу та тенденцій розвитку його внутрішнього середовища, а також тенденцій розвитку та позиції компанії в зовнішньому середовищі. Внутрішнє середовище досліджується аби розкрити сильні та слабкі сторони підприємства, а зовнішнє середовище аналізується для висвітлення загроз та можливостей.

10. Як будь-який аналіз, стратегічний аналіз ґрунтується на певних результативних показниках діяльності підприємства. Ці показники мають враховувати усі види діяльності, на підставі чого можна буде здійснювати ефективне стратегічне управління підприємством.

11. Стратегічний аналіз є базовою основою економічного управління підприємством. Методів стратегічного аналізу бізнес-середовища велика кількість, які можна класифікувати: загальні методи, спеціальні методи та матричні методи.

12. СФГ «Полісся» здійснює свою діяльність у відповідності до законодавства України та керується законами України «Про колективні договори і угоди», «Про підприємства в Україні», постановами, розпорядженнями і наказами міністерства аграрної політики України, а також статутом СФГ «Полісся». Виробничо-господарська діяльність господарства основана на принципах самофінансування.

13. На підприємстві існує лінійна організаційна структура управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Перевагами цієї організаційної структури управління є: чіткість і простота взаємодії керівників та підлеглих; відповідальність кожного за виконання свого завдання; оперативність у прийнятті рішень; особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу та економічність. Керівник підприємства притримується змішаного стилю керівництва з перевагою демократичного стилю, при якому керівник спирається на своїх підлеглих, враховує їх думку, але залишає за собою особисте рішення основних або суперечливих питань. Не виключається виявлення творчої ініціативи та активності членів колективу, передбачаючи можливість делегування повноважень.

14. Загальна площа підприємства повністю складається із сільськогосподарських угідь. Протягом періоду дослідження площа зростає на 250 га, що складає 7,4%. Причому, якщо в 2022 році вся площа

підприємства складалась із площі ріллі, то з 2023 році рілля в загальній площі стала складати 98,6%. Відповідно до цього доля посівної площі дещо скоротилась, хоча в натуральному виразі посівна площа зросла на 161 га, або на 4,6%. Через це і коефіцієнт розораності скоротився. Землезабезпеченість достатньо висока, і складає 71,6 га сільськогосподарських угідь та 70,6 га ріллі на 1 працівника.

15. В структурі посівів переважають посіви соняшника (54,7%), кукурудзи на зерно (23,8%) та озимої пшениці (18,4%).

16. Рівень використання трудових ресурсів в СФГ «Полісся» зменшився. І відбулося це через зменшення часу, відпрацьованого в середньому одним працівником. Якщо в 2022 році в середньому один працівник відпрацював 1925,5 люд.-год. (майже в межах нормативного значення), то в 2024 році цей час склав 1865,1 люд.-год.

17. На одного працівника в СФГ «Полісся» припадає 1502,32 тис. грн. чистого доходу. В динаміці продуктивність праці за чистим доходом зростає на 18,03%. Якщо брати цей показник за чистим прибутком, то продуктивність праці скоротилась на 16,85%. За 1 люд.-год. працівники підприємства виробляють продукції на 805,49 тис. грн. за виручкою від реалізації. В динаміці цей показник зріс на 21,85%. За чистим прибутком продуктивність праці скоротилась на 14,16%. Це скорочення сталося саме через зменшення чистого прибутку.

18. За період нашого дослідження зросла вартість і основних засобів (+18,5%) і оборотних активів (+65,8%). Суттєве збільшення вартості оборотних активів обумовлено тим, що підприємство запасається запасними частинами, паливно-мастильними матеріалами, добривами та іншими предметами праці аби застрахувати свій виробничий процес і не відчувати в

них дефіциту через порушення логістичних мереж, яке відбулося з початком повномасштабної війни. Через зростання вартості матеріальних ресурсів зросли показники фондозабезпеченості та фондоозброєності як по основним засобам (відповідно на 10,4% та 18,5%), так і по оборотним активам (відповідно на 53,9% та 65,8%). Фондовіддача за чистим доходом зменшилась на 22,% саме через зменшення виручки від реалізації продукції.

19. Коефіцієнт обороту оборотних активів зменшується, через що зріс період одного обороту до 382 днів. І це є свідченням неефективного використання оборотних активів. Рентабельність активів підприємства на рівні 14,85%, але за остання 3 роки зменшується (-10,27 в.п.).

20. Коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,41 і означає нижнє значення високого рівня спеціалізації з олійно-зерновим напрямом. Високий рівень спеціалізації говорить про цільове спрямування напряму виробництва продукції і, відповідно, акумулювання ресурсного потенціалу на виробництво певного виду продукції. Високий рівень спеціалізації свідчить про конкурентоспроможність СФГ «Полісся».

21. Як ми вже зазначали неодноразово, чистий прибуток зменшився. Через це скоротились загальна рентабельність виробництва (на 15,45 в.п.) та загальна рентабельність продаж (на 7,4 в.п.).

22. Дослідження вказують на достатній рівень платоспроможності по довгостроковим та ліквідності по короткостроковим зобов'язанням. Слід зауважити про зростання усіх коефіцієнтів – покриття, проміжної та абсолютної ліквідності, значення яких знаходяться в межах нормативних.

23. Коефіцієнт фінансової стійкості за період нашого дослідження був меншим за нормативне значення. Лише у звітному 2024 році значення цього показника стало на мінімальній межі норми. Інші показники

знаходяться на достатньому рівні. Усі показники фінансового стану підприємства, крім коефіцієнту автономії, зростають за останні 3 роки.

24. Оскільки усі показники рентабельності вказують на прибутковість відповідного виду діяльності, і розраховуються на основі отриманого прибутку, у звітному 2024 році СФГ «Полісся» отримало усі показники прибутковості, але в динаміці вони скоротились на 7,4 в.п. чиста рентабельність продаж, на 34,1 в.п. чиста рентабельність виробництва та на 49,5 в.п. валова рентабельність виробництва.

25. За результатами SWOT-аналізу факторів внутрішнього середовища можна зробити проміжний висновок про те, що слабкі сторони підприємства перевищують його сильні сторони, а отже роблять його більш вразливим до загроз зовнішнього середовища.

26. За результатами SWOT-аналізу факторів зовнішнього середовища можна зробити проміжний висновок про те, що зовнішні можливості (33,4 бали) нижче за зовнішні загрози (44,6 балів). Тому обрана стратегія СФГ «Полісся» має бути спрямована на зрівнювання та зменшення загроз.

27. Дані SWOT-матриці яскраво свідчать про те, відсутність стратегії підприємства є найважливішою слабкою стороною СФГ «Полісся». Через відсутність розробленої дієвої стратегії підприємство не в змозі протистояти несприятливій економічній ситуації в країні через високий рівень інфляції. Сама стратегія має бути спрямована на максимальне залучення резервів, спрямованих на підвищення урожайності сільськогосподарських культур.

28. Існує багато конкурентних стратегій, які можна використовувати для отримання конкурентної переваги. Фактично, чим більша кількість конкурентів, тим більше конкурентних стратегій доступно. Однак, якщо

відкинути нюанси та поверхневі відмінності та врахувати мету підприємства та конкурентну перевагу, яку воно прагне досягти, виділяють лише кілька типових конкурентних стратегій.

Базові універсальні конкурентні стратегії сформував професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер. Ці стратегії можуть бути використані будь-яким підприємством в будь-якому конкурентному середовищі. Першою базовою конкурентною стратегією є стратегія лідерства за витратами, яка дає можливість знижувати ціну на продукцію. Другою базовою конкурентною стратегією є стратегія диференціації. Третьою базовою конкурентною стратегією є стратегія фокусування, яка орієнтована на вузьку спеціалізацію.

29. Господарська діяльність СФГ «Полісся» суттєво залежна від змін факторів зовнішнього середовища, а саме від природно-кліматичних умов, від воєнних дій в Україні, від соціального стану в державі тощо. Тому, на нашу думку, підприємству слід рекомендувати стратегію диференціації, спрямовану на зайняття ринкової ніші, не пов'язаної із вирощуванням сільськогосподарської продукції. Тому пропонуємо керівництву СФГ «Полісся» запровадити проект із створення кафе швидкого харчування. Метою проєкту є створення конкурентного інфраструктурного підрозділу підприємства, яке надаватиме послуги із швидкого, якісного і смачного харчування.

30. Найбільш негативно на диверсифіковану діяльність із впровадження кафе швидкого харчування «Полісся» впливають політичні та економічні фактори. Конкуренції для даного кафе не буде, через місце розташування.

31. На підставі проведеного аналізу сформуємо основні конкурентні переваги кафе «Полісся»:

- наявність основних засобів для здійснення діяльності – наявність приміщення і спеціалізованого обладнання для організації кафе і приготування продуктів швидкого харчування;
- наявність кваліфікованих кадрів – наявність кваліфікованих досвідчених кухарів і офіціантів, які можуть оновити меню та організувати роботу кафе;
- спеціальні пропозиції – можливість впровадження спеціальних пропозицій з дисконтування працівників підприємства або постійних клієнтів кафе;
- відсутність конкурентів в територіальній громаді;
- можливість розширення асортименту послуг із інтернет-замовлень або доставки на дом.

32. Фінансування проєкту буде здійснюватися частково за рахунок власних коштів – 560 000,0 грн. (67,0%), частково за рахунок позикових коштів банку Приват-банк – 275 000,0 грн. (33,0%). Розрахунок точки беззбитковості вказує на те, що для здійснення прибуткової діяльності кафе швидкого харчування «Полісся» має отримувати чистий дохід в розмірі 823 718,32 грн. Враховуючи те, що очікуваний чистий дохід кафе складатиме 1 515 970,0 грн., кафе швидкого харчування «Полісся» матиме прибуткову діяльність. Значення коефіцієнта економічної безпеки вказує на те, що організація кафе швидкого харчування має запас фінансової міцності на рівні 45,7%. А отже робота кафе може зменшувати чистий дохід до 45,7% аби бути прибутковим. Більше зменшення чистого доходу призведе до його збитковості.

33. Індекс рентабельності складає 1,19, що вказує на те, що з кожної вкладеної гривні підприємство отримає 1,19 грн. доходу. Термін окупності проєкту складає 2,89 років.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. №43.
2. Артюшок В.С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>
3. Білявський В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 42. С. 30-38. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-42-5>
4. Бондаренко О. Управління стратегічними змінами в організації. Київ: Фоліо, 2021. 310 с.
5. Васильєва О. Механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах економічної нестабільності. *Вісник економічних наук України*. 2023. № 2. С. 45-54.
6. Винниченко Н.В., Семенець І.А. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 1 (23). Том 2. С. 36-38.
7. Галаган Т.І. Види та методи стратегічного аналізу бізнес-середовища / Т.І. Галаган, В. Динько // Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств: Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та

здобувачів вищої освіти (28-29 квітня 2025 р. м. Дніпро). Дніпро, 2025. С. 139-140.

8. Галаган Т.І. Аналіз бізнес-середовища аграрного підприємства з метою формування конкурентних переваг / Т.І. Галаган, Б.О. Воєйков, В.Є. Динько // *Ефективна економіка*. 2025. №10. (електронне видання) (*Index Copernicus (IC); Google Scholar*) (DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.114>)

<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7878/8008>))

9. Гарафонова О. І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. *Науковий журнал "ECONOMIC SYNERGY"*. 2022. Вип. 3(5). С. 27-37. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3>.

10. Горбачова І. В. Механізм стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Ефективна економіка*. 2016. № 4.

11. Гудзь О. Перспективи розвитку стратегічного менеджменту в Україні. *Економіка та прогнозування*. 2022. № 3. С. 56-67.

12. Гудзь Ю., Карпенко В. Pest-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Економічні науки*. 2023.

13. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9.

14. Довженко І. Вдосконалення системи стратегічного управління підприємствами аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2022. № 7. С. 109-117.

15. Дроздова М. Стратегічний розвиток підприємства. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2022. 325 с.

16. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. – К.: КНЕУ, 2011. – 528 с.
17. Іванов Ю., Іванова В. Стратегічний аналіз. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 368 с.
18. Кириленко О., Степанова І. Стратегії адаптації підприємств до умов конкурентного середовища. *Журнал економічних досліджень*. 2023. № 5. С. 37-45.
19. Коваль М. Методика SWOT-аналізу для оцінки конкурентного середовища бізнесу. *Вісник економіки*. 2023. № 2. С. 89-95.
20. Ковальчук Л. Аналіз та оцінка конкурентного середовища підприємства. Дніпро: ДУЕП, 2023. 300 с.
21. Ковальчук Т.М., Вергун А.І. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління: теорія, методологія. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-78>
22. Костенюк Ю., Лазоренко О. Стратегічний аналіз підприємства аграрного сектору. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. №6. С. 199-208.
23. Литовченко Н. Стратегічне планування на підприємствах. Київ: Академія, 2020. 288 с.
24. Лобас М. Г., Бойко В. І. Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва як основний конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2018. № 3-4. С. 23-27.
25. Лобова Н. В. Критерії економічної ефективності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 65-68.
26. Макаренко П. М., Чіп Л. О. Показники оцінки економічної ефективності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 24. С. 35-39.

27. Малік М. Й. Економічні засади аграрних перетворень. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 20-25.
28. Мельничук Ю. Основи стратегічного управління підприємством. Дніпро: ДУЕП, 2022. 316 с.
29. Нікітюк К., Орловська Т. Методологія SWOT-аналізу в сучасному стратегічному управлінні. *Бізнес-інформ*. 2022. № 3. С. 54-61.
30. Орлова О. Розвиток конкурентних стратегій підприємств. Харків: ХНЕУ, 2023. 312 с.
31. Пантелеймонов О. Стратегії розвитку підприємств у період економічних криз. *Економічний часопис*. 2021. № 8. С. 23-30.
32. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6, № 1. С. 392-399. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/ujae\\_2021\\_r01.pdf#page=392](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/ujae_2021_r01.pdf#page=392).
33. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3-4 [62]. С. 196-205.
34. Сагова С. В. Стратегічне управління: сучасні тенденції та підходи. Київ: Видавництво КНУ, 2010. 300 с.
35. Сарай Н. Стратегічний аналіз підприємства: методи та інструменти. Київ: МАУП, 2008. 220 с.
36. Сокіл О. Г. Дослідження впливу чинників на економічну ефективність сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 1. С. 21-25.
37. Смоляр С. Стратегічний аналіз та прогнозування. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 305 с.

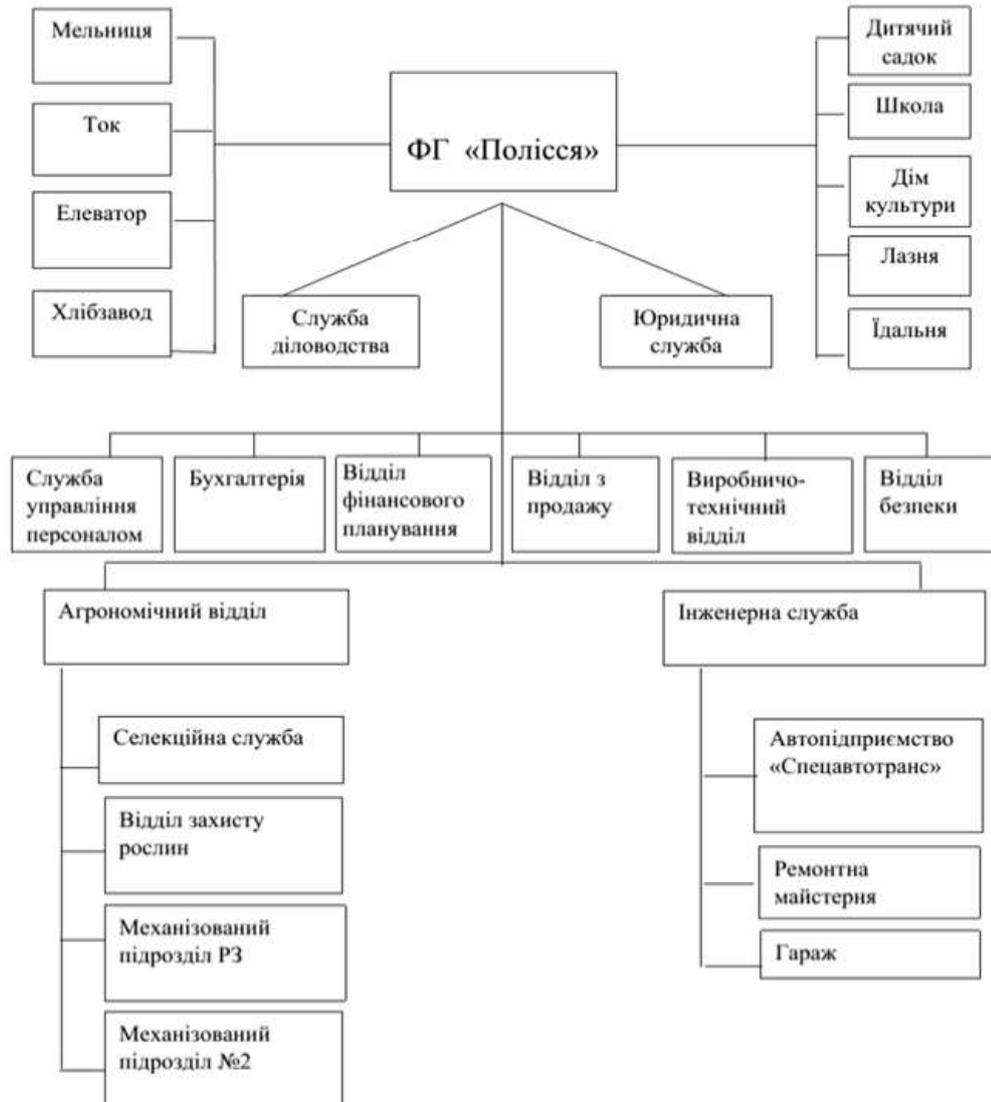
38. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. – 350 с.
39. Чугрій Г.А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-48>
40. Шаповал О., Юрченко Л. Оцінка конкурентного середовища для формування стратегії підприємства. *Вісник економічних досліджень*. 2023. № 6. С. 92-98.
41. Шершньова З. Є. Стратегії управління підприємствами в умовах глобалізації. Київ: Видавництво НаУКМА, 2015. 276 с.
42. Яшкіна Н. В. Сфера застосування стратегічного аналізу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 11. С. 59-61.
43. Ansoff H. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1988. 290 p.
44. Barney J.B., Hesterly A. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. Upper Saddle River: Pearson, 2015. 672 p.
45. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973. 839 p.
46. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 397 p.
47. Simon H.A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. New York: Free Press, 1997. 368 p.

## **ДОДАТКИ**

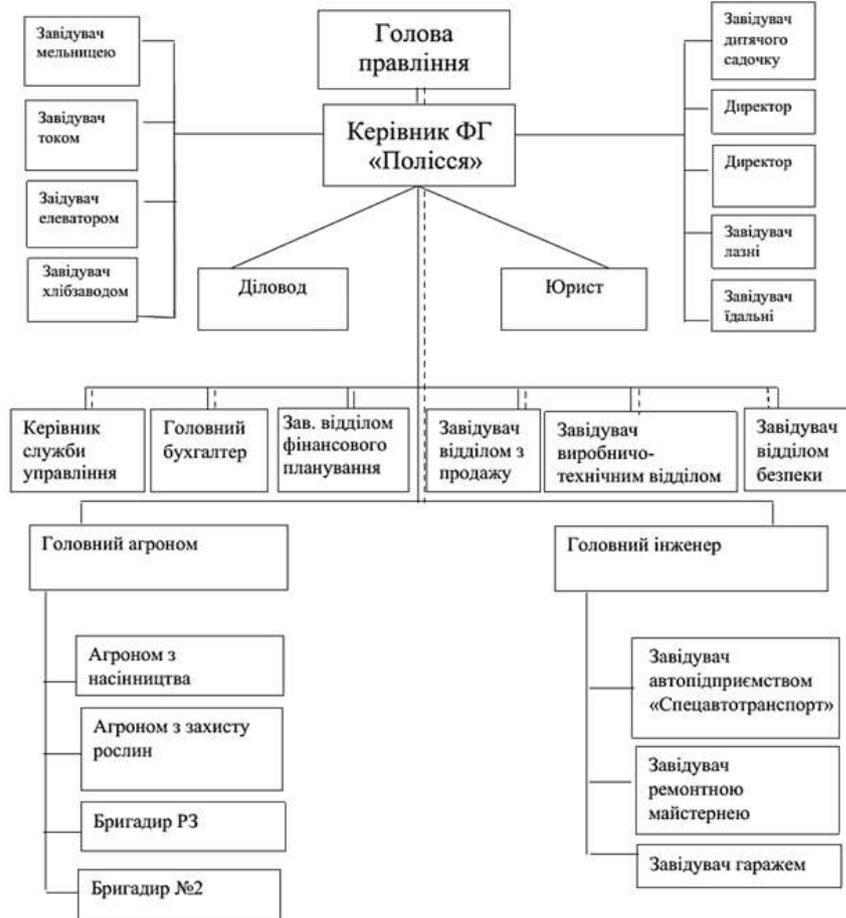
### Профіль досліджуваного підприємства

Повна назва підприємства	Селянське (фермерське) господарство «Полісся»
Скорочена назва підприємства	СФГ «Полісся»
Код ЄДРПОУ	30908204
Дата реєстрації	23.10.2000 р.
Директор підприємства	Ткаченко Владислав Сергійович
Власники	Ткаченко Владислав Сергійович Ткаченко Ніна Михайлівна
Розмір статутного капіталу	120 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	фермерське господарство
Форма власності	недержавна власність
Місце знаходження юридичної особи	52342, Україна, Дніпропетровська обл., Кам'янський район, село Маломихайлівка, вул. Центральна
Види діяльності (згідно КВЕД):	
основний:	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Інші:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;</li> <li>• 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами;</li> <li>• 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування;</li> <li>• 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;</li> <li>• 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;</li> <li>• 01.63 Післяурожайна діяльність;</li> <li>• 01.64 Оброблення насіння для відтворення;</li> <li>• 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін;</li> <li>• 43.34 Малярні роботи та скління;</li> <li>• 43.91 Покрівельні роботи;</li> <li>• 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;</li> <li>• 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;</li> <li>• 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;</li> <li>• 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами;</li> <li>• 46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням;</li> <li>• 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;</li> <li>• 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;</li> <li>• 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами;</li> <li>• 46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами;</li> <li>• 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;</li> <li>• 52.10 Складське господарство;</li> <li>• 52.24 Транспортне оброблення вантажів;</li> <li>• 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;</li> <li>• 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;</li> <li>• 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів;</li> <li>• 72.11 Дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій;</li> <li>• 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук;</li> </ul> <p>01.16 Вирощування прядивних культур.</p>
--	---



**Організаційна структура СВГ «Полісся»**



**Структура управління СВГ «Полісся»**

### Фінансові результати діяльності підприємства

Стаття	Код рядка	2022	2024	2024 у % до 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64915,08	76618,53	118,03
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	36366,08	59412,25	163,37
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	<b>28549,00</b>	<b>17206,28</b>	<b>60,27</b>
збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120			
Адміністративні витрати	2130	(5064,45)	(720,00)	14,22
Витрати на збут	2150			
Інші операційні витрати	2180	(1678,48)		-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	<b>21806,07</b>	<b>16486,28</b>	<b>75,60</b>
збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	5937,3		
Інші доходи	2240			
Фінансові витрати	2250	(7916,4)		
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270			
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	<b>19826,97</b>	<b>16486,28</b>	<b>83,15</b>
збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3568,85	2967,53	83,15
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	<b>16258,12</b>	<b>13518,75</b>	<b>83,15</b>
збиток	2355			

## SWOT-матриця

Фактори зовнішнього середовища	Можливості (O)						Загрози (T)					
Фактори внутрішнього середовища	Диверсифікація діяльності (5,0)	Вихід на нові ринки (2,0)	Промування в соціальних мережах (4,2)	Можливість розширити напрямки діяльності (4,0)	Підвищення урожайності сільськогосподарських культур (5,4)	Можливості обслуговувати інших клієнтів (2,8)	Нестабільна урядова політика (2,8)	Висока конкуренція (4,2)	Загроза руйнування через ворожі обстріли (2,5)	Високий рівень інфляції (5,4)	Несприятлива економічна ситуація в країні (5,6)	Соціальна нестабільність в країні (2,5)
Сильні сторони (S)	SO=Si*Oi						ST=Si*Ti					
Висока якість продукції (2)	10	4	8,4	8	10,8	5,6	5,6	8,4	5	10,8	11,2	5
Високий рівень кваліфікації працівників (1,5)	7,5	3	6,3	6	8,1	4,2	4,2	6,3	3,75	8,1	8,4	3,75
Широкий асортимент (0,6)	3	1,2	2,52	2,4	3,24	1,68	1,68	1,5	1,5	3,24	3,36	1,5
Вигідне розташування підприємства (0,6)	3	1,2	2,52	2,4	3,24	1,68	1,68	1,5	1,5	3,24	3,36	1,5

<i>Значний досвід (1,8)</i>	9	3,6	7,56	7,2	9,72	5,04	5,04	7,56	4,5	9,72	10,08	4,5
<i>Існує потенціал для розвитку підприємства (1,4)</i>	7	2,8	5,88	5,6	7,56	3,92	3,92	5,88	3,5	7,56	7,84	3,5
<b>Слабкі сторони (W)</b>	<b><math>WO = Wi * Oi</math></b>						<b><math>WT = Wi * Ti</math></b>					
<i>Невідома покупцям торгова марка (0,6)</i>	3	1,2	2,52	2,4	3,24	1,68	1,68	1,5	1,5	3,24	3,36	1,5
<i>Залежність від погодних умов (1,6)</i>	8	3,2	6,72	6,4	8,64	4,48	4,48	6,72	4	8,64	8,96	4
<i>Відсутність стратегії (3,0)</i>	15	6	12,6	12	16,2	8,4	8,4	12,6	7,5	16,2	16,8	7,5
<i>Відсутність маркетингової політики (0,5)</i>	2,5	1	2,1	2	2,7	1,4	1,4	2,1	1,25	2,7	2,8	1,25
<i>Недосконала політика управління персоналом (0,7)</i>	3,5	1,4	2,94	2,8	3,78	1,96	1,96	2,94	1,75	3,78	3,92	1,75
<i>Чутке реагування на зміни середовища (1,8)</i>	9	3,6	7,56	7,2	9,72	5,04	5,04	7,56	4,5	9,72	10,08	4,5