

Згідно форми № Н – 9.02
(затвердженої наказом
МОН молодь спорту України
Від 29 березня 2012 року № 384)

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно – економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та
Управління фінансово – економічною безпекою

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

Завідувач кафедри,
д. держ. упр., професор
_____ І.П.Приходько
«__» _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**Стратегічне планування в системі забезпечення фінансово–
економічної безпеки та напрями його удосконалення**

Виконала: студентка освітньо-професійної
**Програми «Управління фінансово-
Економічною безпекою» за спеціалізацією 073**
«Менеджмент» галузі знань 07 «Управління
та адміністрування» другого
(магістерського) рівня вищої освіти
Єременко В.Д.

Керівник проф. Бондарчук Н.В.

Дніпро - 2020

Форма № Н – 9.01
(затверджена наказом
МОНмолодьспорту України
від 29 березня 2012 року № 384)

ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Менеджменту і маркетингу

Кафедра обліку, аудиту та УФЕБ

Освітній ступінь магістр

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною безпекою»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студентці

Єременко Валерії Дмитрівні

1. **Тема дипломної роботи** «Стратегічне планування в системі забезпечення фінансово–економічної безпеки та напрями його удосконалення»
2. **керівник роботи** Бондарчук Наталія Володимирівна, д.держ.упр., професор затверджені наказом ДДАЕУ від «___» _____ 20__ р. № _____
3. **Строк подання студентом роботи** – _____ року.
4. **Вихідні дані до роботи** річні бухгалтерські і статистичні звіти підприємства СТОВ «Дніпро-Н» та ланцюг поставок продукції..
5. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні аспекти стратегічного планування в системі фінансово економічної безпеки. 2. Обліково - аналітичне забезпечення ефективності стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки. 3. Напрями удосконалення стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки. Висновки і пропозиції.
6. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 1. Загальна схема процесу формування стратегії підприємства в системі стратегічного планування.
 2. Трьохступенева мережа ланцюга поставок.
 3. Обліково – аналітичне забезпечення в системі підприємства.
 4. Модель розглянутої задачі.

6.Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні аспекти стратегічного планування в системі фінансово економічної безпеки	Червень 2020	
2	Обліково - аналітичне забезпечення ефективності стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки	Липень 2020	
3	Напрями удосконалення стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки	Серпень 2020	
4	Висновки і пропозиції	Листопад 2020	
5	Оформлення дипломної роботи	Січень 2021	

Студент _____ Єременко В.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Бондарчук Н.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	9
1.1. Поняття стратегічного планування, його зміст та значення в забезпеченні фінансово – економічної безпеки підприємства	9
1.2. Запровадження стратегічного планування на підприємстві	20
1.3. SWOT – аналіз, як інструмент стратегічного планування	27
Висновки до першого розділу	31
РОЗДІЛ 2. ОБЛІКОВО – АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	
332.1. Фінансово – економічна характеристика підприємства	33
2.2. Характеристика організації роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими	42
2.3. SWOT – аналіз підприємства СТОВ «Дніпро-Н»	49
2.4. Облікове забезпечення процесу формування стратегічного планування підприємства	52
Висновки до другого розділу	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	58
3.1. Етапи удосконалення стратегічного планування на підприємствах сільськогосподарської промисловості	58
3.2. Використання основних інструментів стратегічного планування на СТОВ «Дніпро-Н»	61

	3.3. Оптимізація роботи СТОВ «Дніпро-Н» за допомогою інструментів стратегічного планування		
64	Висновки	до	третього розділу
77	ВИСНОВКИ	I	ПРОПОЗИЦІЇ
79	СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ	ДЖЕРЕЛ
83	ДОДАТКИ		
90			

РЕФЕРАТ

Тема «Стратегічне планування в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки та напрями його удосконалення»

Дипломна робота: 90 ст. основного тексту, 10 табл., 9 рис., 11 додатків, 67 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення стратегічного планування в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Метою роботи є визначити фінансово-економічний стан підприємства шляхом розрахунку окремих показників та розробити алгоритм мінімізації суми загальних витрат на перевезення продукції від постачальника до споживача шляхом оптимізації ланцюга поставок.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання економічних явищ і процесів. Під час написання дипломної роботи використовувалися наступні методи дослідження: монографічне вивчення літературних джерел; методи статистичної обробки даних, зокрема, графічний та табличний; розрахунок відносних показників; методи лінійного програмування.

Розкрито поняття стратегічного планування, його зміст та значення в забезпеченні фінансово – економічної безпеки підприємства; розглянуто теоретико-методичні обґрунтування щодо стратегічного планування та напрямків його впровадження на підприємствах; надано фінансово – економічну характеристику господарства та проаналізовано характеристику організації роботи служби економічної безпеки підприємства і оцінено її стан за окремими складовими; визначено сильні та слабкі сторони підприємства на основі SWOT-аналізу; оптимізовано ланцюги поставок підприємства та мінімізовано загальні витрати на перевезення.

Результати запропоновано до впровадження в діяльність сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «ДНІПРО-Н» Верхньодніпровського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ, АНАЛІЗ, ОПТИМІЗАЦІЯ, СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

СТРАТЕГИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ, АНАЛИЗ, ОПТИМИЗАЦИЯ, СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ.

KEYWORDS

STRATEGY, STRATEGIC PLANNING, MANAGEMENT, ANALYSIS, OPTIMIZATION, AGRICULTURAL ENTERPRISE, FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток відносин на ринку України висуває нові вимоги до якісного рівня управління підприємством, характеру вирішених під час цього завдань, та до методів їхнього рішення. Це значною мірою стосується усіх самостійно господарюючих суб'єктів. Необхідна нова концепція управління, що відображає адекватним чином зміни в економіці. Такою новою концепцією для української економіки є стратегічне управління, основа якого — стратегічне планування. Протягом останніх десятирічь ХХ ст теоретичним та методологічним аспектам стратегічного планування присвячено достатньо спеціальних досліджень. Багатозначний внесок у розвиток та становлення стратегічного планування зробили І. Ансофф, Р. Акофф, М. Портер, Г. Хамел, Г. Мінцберг, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, У. Кінг, Д. Кліланд, наукові дослідження яких покладені в основу теорії стратегічного планування.

Отже, процес стратегічного планування займає головне місце в системі стратегічного управління. Велика кількість фірм сходу і заходу використовують стратегічне планування, щоб змінити себе на краще та знайти вихід з безнадійних ситуацій, що сформувались зовні та всередині підприємства. Існують передумови переходу до стратегічного планування є: необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємства; потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед конгломератної); наявність добре виражених переваг конкурентів та необхідність їх підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів); посилення конкуренції; інтернаціоналізація бізнесу, розвиток різних зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування; наявність високо кваліфікованих менеджерів, здатних розв'язувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління; розвиток теорії та

практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення та підготовки майбутнього і до майбутнього; наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції; посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей; необхідність впровадження високої культури управління, зорієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є визначити фінансово-економічний стан підприємства шляхом розрахунку окремих показників та розробити алгоритм мінімізації суми загальних витрат на перевезення продукції від постачальника до споживача шляхом оптимізації ланцюга поставок.

Поставлена мета дослідження зумовила окреслення наступних завдань:

- розкрити поняття стратегічного планування, його зміст та значення в забезпеченні фінансово – економічної безпеки підприємства;
- розглянути теоретико-методичні обґрунтування щодо стратегічного планування та напрямків його впровадження на підприємствах;
- надати фінансово – економічну характеристику господарства; та проаналізувати характеристику організації роботи служби економічної безпеки підприємства і оцінити її стан за окремими складовими;
- визначити сильні та слабкі сторони підприємства на основі SWOT-аналізу;
- оптимізувати ланцюги поставок підприємства та мінімізувати загальні витрати на перевезення.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення стратегічного планування в системі забезпечення фінансово–економічної безпеки.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти стратегічне планування в системі забезпечення фінансово–економічної безпеки та напрями його удосконалення на сільськогосподарському підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання економічних явищ і процесів. Під час написання дипломної роботи використовувалися наступні методи дослідження: монографічне вивчення літературних джерел (при дослідженні поняття стратегії та SWOT – аналізу); методи статистичної обробки даних, зокрема, графічний (при дослідженні структури процесу стратегічного планування) та табличний (при створенні SWOT – аналізу та матриці SWOT – аналізу); розрахунок відносних показників (для визначення питомої ваги статей фінансової звітності 2018 року відносно 2014 року, для розрахунку темпів приросту показників фінансового стану та руху грошових коштів); методи лінійного програмування (для мінімізації загальних витрат на перевезення продукції). При виконанні дипломної роботи використовувалися прикладні програми пакету Microsoft Office.

Інформаційною базою дипломної роботи стали законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління фінансово-економічною безпекою підприємств та ін.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

вперше:

- розроблено алгоритм мінімізації суми загальних витрат на перевезення продукції від постачальника до споживача шляхом оптимізації ланцюга поставок для сільськогосподарського підприємства як інструмент стратегічного планування сільськогосподарського підприємства;

удосконалено:

- визначення «стратегічне планування» в загальному розумінні – це довгострокове планування, в якому саме шлях прямим чином впливає на мету та безумовно сприяє її скорішому досягненню;

- сформульовано стратегії, дотримуючись яких сільськогосподарське підприємство зможе покращити свою роботу серед яких виділено: земельні ресурси, сильну матеріально-технічну базу, новітні технології, досвідчені працівники можуть ефективно вирощувати найбільш

прибуткові культури; висока прибутковість господарства дасть змогу залучити інвестора та покращити кормову базу; пошук нових постачальників; пошук більш привабливіших покупців продукції; дотримання технологій збору та переробки врожаю; матеріальне та моральне стимулювання працівників; інвестиції дадуть змогу закупити більш продуктивних тварин, що збільшить поголів'я, підвищить їх продуктивність; модернізація, механізація та автоматизація виробничих процесів у тваринництві дасть змогу знизити затрати праці та собівартість продукції; розробка, удосконалення раціонів та поліпшення кормової бази підвищить зоотехнічну окупність кормів; стратегію концентрації: вона дасть можливість залучити інвесторів та інших зацікавлених осіб, що допоможе розвинути галузі сільського господарства до високого рівня.

Апробація результатів роботи. Основні положення дипломного дослідження обговорювались на XI Міжнародній науково-практичній інтернет конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи»(Дніпро, 29-30.10) та на X ювілейній міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми і досягнення в галузі радіотехніки, телекомунікацій та інформаційних технологій» (Запоріжжя, 7-9.10).

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, виконана на 90 сторінках основного тексту списку використаних джерел, що нараховує 67 найменувань, містить 10 таблиць, 9 рисунків, 11 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1. Поняття стратегічного планування, його зміст та значення в системі забезпечення фінансово – економічної безпеки підприємства

Сучасні умови, в яких функціонує бізнес, таких як: нестабільність, негативний вплив на безпосереднє оточення та мінливість навколишнього середовища – ставлять перед керівником підприємства все більш нелегкі завдання, пов'язані з ефективним використанням ресурсів, розвитком підприємства за рахунок його як внутрішнього так зовнішнього росту.

Зусилля стратегічного управління з точки зору фінансово-економічної безпеки направлені на: вибір і реалізацію стратегічних цілей, визначення дійсних масштабів діяльності загально корпоративного напрямку розвитку, забезпечення довгостроковими конкурентними перевагами, ефективний розподіл ресурсів в середині компанії.

Забезпечення економічної безпеки має прямий причинно-наслідковий зв'язок з розвитком підприємства, стратегія якого з самого початку повинна розроблятися з урахуванням вимог безпеки. Це пов'язано перед усім з тим, що подальший розвиток підприємства неможливий без забезпечення безпеки підтримки інтересів як в середині нього так в ззовні.

В сучасній літературі досить мало публікацій, в котрих акцентувалася б увага на тому, що саме розробка стратегії та саме стратегічне управління є базовими поняттями в сфері економічної безпеки.

Стратегічне планування - це управлінська діяльність, яка часто використовується підприємствами для кращого зосередження своєї енергії, встановлення пріоритетів та посилення операцій для досягнення цільових

цілей. Роботодавці, службовці та зацікавлені сторони в компанії відіграють ключову роль у процесі стратегічного планування. Незважаючи на те, що не існує конкретного строку, якого повинен дотримуватися стратегічний план, більшість організацій прагнуть сподіватися на два-три роки в майбутньому, тоді як інші створюють новий план щороку.

Стратегічне планування може бути життєво важливим інструментом для бізнесу, оскільки воно надає компаніям вимірювані цілі, які допомагають у щоденному прийнятті рішень. Цей процес планування допомагає заважати компаніям безцільно виконувати бізнес-завдання без визначених пріоритетів або реальної мети. Без чіткого бачення майбутнього роботодавці можуть приймати неправильні рішення щодо свого бізнесу, а працівники можуть заплутатися щодо своєї позиції в компанії. Процес стратегічного планування призначений для спрямування бізнесу у правильному напрямку та сприяння обміну корисними ідеями між людьми з подібними цілями.

Основною метою стратегічного планування є обґрунтування можливостей та шляхів ефективного функціонування і розвитку підприємства на ринку.

Процес стратегічного планування - це, по суті, перелік кроків, яким слід керуватись менеджерам для завершення та реалізації стратегії в компанії. Існує кілька ключових компонентів, що складають процес стратегічного планування, включаючи загальні етапи, такі як стратегічний аналіз та формулювання стратегії, а також впровадження та моніторинг. Незважаючи на те, що процес стратегічного планування вимагає великого терпіння і може бути складним завданням, більшість підприємств можуть погодитись, що цей процес може принести дуже корисні результати. Констатуючи цей факт, У. Кінг і Д. Кліланд [4] зазначають, що практично в усіх великих корпораціях США та Західної Європи протягом 70-х рр. були впроваджені системи стратегічного планування та створені спеціальні служби, відповідальні за його здійснення. Разом з тим, як зазначається [1], більша частина компаній продовжувала використовувати принцип

«логічного прирощення». У [6] зазначається, що ставлення до стратегічного планування і з боку теоретиків, і з боку практиків змінювалось від повсюдного захоплення до критичного несприйняття, що пояснюється певними об'єктивними причинами. Так, для певного етапу соціально-економічного розвитку притаманні адекватні чинники успіху підприємств, які в міру зміни умов функціонування можуть втрачати свою цінність, що спонукає підприємства до пошуків нових чинників успіху. Фаза піднесення стратегічного планування в ранг вирішального фактору успіху підприємств в умовах нестабільності та невизначеності 70-х рр. змінилася фазою зниження популярності стратегічного планування в середині 80-х рр.

На початку 1970-х років під час зростання кількості організацій, які застосовують стратегічне планування, більш чітко стали проявлятися не тільки суб'єктивні складнощі його застосування, а головне – проявилися об'єктивні межі ефективності стратегічного планування як системи адаптації до змін ринкового середовища та забезпечення перспективної конкурентоспроможності організації. Головний недолік стратегічного планування, як відповідного підходу до загальної проблеми розвитку організації – аналогічно ситуації з довгостроковим плануванням – була в тому, що в майбутнє знову переносилися суттєві параметри організації, які були вже задані її минулим. Залишився незмінним головний принцип управлінської ментальності, який реально домінував в її практиці: йти в майбутнє від минулого. В результаті складного поєднання кількох визначальних факторів, на Заході склалася ситуація при якій розпочався перехід від стратегічного планування до стратегічного управління.

До 1990-х років більшість корпорацій по всьому світі почали перехід від стратегічного планування до стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент визначається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довготривалий розвиток організації, але і певних дій, які забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої

кон'юнктури, яке може вимагати необхідності стратегічного маневру, перегляд цілей та коригування загального напрямку розвитку.

За словами, І. Ансоффа, розглядати стратегічне управління необхідно як таке, що складається із двох взаємодоповнюючих підсистем: аналізу й вибору стратегічної позиції та оперативного управління в реальному масштабі часі [1]. Таким чином, на відміну від стратегічного планування стратегічний менеджмент є діючою орієнтованою системою, яка включає в розгляд процес оцінки і контролю та реалізації стратегії також. Саме створення стратегії – це головна частина стратегічного управління, тому що через відсутність механізмів реалізації стратегічний план залишається лише фантазією [2].

Отже, стратегія фінансово-економічної безпеки – це розроблення довгострокового плану для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення цілей підприємства, зокрема забезпечення фінансової та економічної безпеки, а також планування розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища та адаптації до нього, для захисту цього підприємства від впливу загроз, ризиків і досягнення нормального та безпечного його функціонування.

Стратегія фінансової безпеки підприємства має бути безпосередньо пов'язана з загальною та фінансовою стратегією підприємства. Нижче приведені домінантні сфери забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства:

- забезпечення росту прибутковості його власного капіталу;
- формування фінансово-економічних ресурсів;
- фінансово-економічної стабільності;
- безпеки інвестиційної діяльності;
- нейтралізації фінансово-економічних ризиків;
- безпеки інноваційної діяльності;
- захисту його конкурентної позиції;
- антикризова стратегія.

Стратегія фінансово-економічної безпеки включає в себе формування фінансових ресурсів, їх методи та практику, планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання. Завдяки досягненню основних цілей, забезпечується реалізація цієї стратегії.

Динаміка макроекономічних процесів, тенденції розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливості диверсифікації діяльності підприємства – все це потрібно врахувати під час розробки стратегії.

Фінансова політика підприємства в основних сферах фінансової діяльності визначається на основі стратегії: амортизація, податок, ціна, інвестиції, дивіденди. Особлива увага приділяється виробництву конкурентоспроможної продукції, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню виробничих витрат, прибуток : формування та розподіл, ефективному використанню капіталу підприємства тощо в процесі розробки стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Врахування факторів ризику має важливе значення для формування фінансової стратегії. Розробка та реалізація стратегії фінансово-економічної безпеки - це досить складний процес, який вимагає від керівників компанії різних витрат. Швидка зміна зовнішнього середовища, до якого повинна адаптуватися стратегія. Ця стратегія також повинна узгоджуватися із загальною стратегією всього підприємства.

Відповідно до моделі стратегічного управління, стратегія реалізується шляхом розробки внутрішніх планів компанії, бюджетних систем як вираження витрат планів компанії, а також спеціальних програм або процедур. Залежно від спрямованості та характеру завдань, як правило, існує три типи планування: стратегічне або довгострокове (горизонт планування - більше 5 років), середньострокове (від 3 до 5 років) та короткострокове (горизонт планування - рік або менше, квартал, місяць).

Поліпшення реакції підприємства на динаміку ринку та поведінку конкурентів є основною метою стратегічного планування та виступає

умовою осмисленого розвитку організації. Стратегічне планування потребує дотримання трьох основних умов:

- управління підприємством базується на принципах управління інвестиційним портфелем. Кожна з видів діяльності підприємства має певний потенціал для отримання прибутку, відповідно до кожного та виділених ресурсів;

- ретельна оцінка перспектив кожної діяльності, вивчення показників зростання ринку та положення компанії на конкретному ринку;

- стратегія для кожного виду бізнесу, компанія розробляє план досягнення довгострокових цілей. Кожне підприємство розробляє власну стратегію, враховуючи профіль діяльності, цілі, можливості, навички та ресурси.

Аналіз як внутрішніх можливостей організації, так і зовнішніх конкурентних сил, а також пошук шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуванням специфіки організації є центральним елементом стратегічного планування (рис. 1.1).



Рис.1.1. Загальна схема процесу формування стратегії підприємства в системі стратегічного планування

Процес стратегічного планування - це, по суті, перелік кроків, яким слід керуватись менеджерам для завершення та реалізації стратегії в компанії. Існує кілька ключових компонентів, що складають процес стратегічного планування, включаючи загальні етапи, такі як стратегічний аналіз та формулювання стратегії, а також впровадження та моніторинг. Незважаючи на те, що процес стратегічного планування вимагає великого терпіння і може бути нелегким завданням, більшість підприємств повинні погодитись, що цей процес принесе дуже корисні результати. Ось докладніший огляд визначених етапів процесу стратегічного планування та того, як вони впливають на ваш бізнес.

Ось докладніший огляд окремих етапів процесу стратегічного планування та того, як вони впливають на ваш бізнес.

Перший етап характеризується розробкою стратегії підприємства прогнозом майбутній розвиток середовища, здійснюється його аналіз, оцінюється конкурентоспроможність і прогнозується її зміни та виявляються можливості і загрози, сильні і слабкі сторони.

На другому етапі або паралельно з першим (на новому підприємстві - на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

На третьому етапі виконують стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій - варіантів стратегічного розвитку.

На четвертому етапі моделюють різні сценарії розвитку подій і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії.

Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

На п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних.

На шостому - готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства.

На сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

В кінці, на останньому восьмому етапі розробляють оперативні плани та проекти, і завершують на цьому процес стратегічного планування. Потім розпочинається процес реалізації стратегічного плану, а саме процес стратегічного управління. Передбачають не лише організацію реалізації стратегії але і її практичну оцінку, контроль за виконанням і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. Зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії [11]. Все це свідчить про те, що формування та реалізація стратегії становлять єдиний процес.

Постійно контролюйте продуктивність - діаграми даних та графіки, які переглядають консультанти, щоб перевірити діяльність співробітників та переконатися, що вони виконують процес стратегічного планування бізнесу. Це вимагає від вас постійного моніторингу та управління продуктивністю та налаштування будь-яких компонентів, які не призводять до задовільних результатів. Важливо також притягнути тих, хто бере участь у процесі стратегічного планування, до відповідальності за доручені завдання. Знайте, що може знадобитися повторити процес стратегічного управління, якщо якісь коригувальні дії, які ви вживаєте, не увінчалися успіхом. Продовжуйте збирати нові та відповідні дані, щоб допомогти у майбутньому стратегічному плануванні, яке може відбутися.

Успішні компанії мають план і знають, куди рухаються в майбутньому. Якщо ви ще не є одним із цих підприємств, ви можете бути ним. Процес

стратегічного планування спеціально розроблений, щоб сформулювати цілі вашої компанії та визначити, чому вони важливі. Стратегічне планування також може допомогти вам розкрити шляхи підвищення ефективності на робочому місці та досягнення ваших унікальних цілей. Це найкращий спосіб допомогти своєму бізнесу розкрити весь свій потенціал. Найкраще, ваш стратегічний план можна постійно змінювати, щоб задовольнити ваші нові та мінливі потреби.

Все це свідчить про те, що формування та реалізація стратегії становлять єдиний процес.

В основі всього процесу розробки стратегії лежать основні принципи організації. Використання цих принципів дозволяє забезпечити чутку цільову орієнтацію процесу, ефективність реалізації та упорядкованість на всіх стадіях реалізації.

Пропорційність, безперервність, паралельність, спеціалізацію, універсальність, оперативність, гнучкість, інформативність також можна віднести до загальних принципів раціональної організації процесів.

Специфічні та ситуаційні, як в тій чи іншій мірі необхідно використовувати, для того щоб досягти максимально можливого рівня ефективності для діяч сих в даних момент економічних умов можна виокремити наряду з науковими принципами організації.

Отже, для виконання фінансово-економічної стратегії підприємства необхідно:

- адаптувати систему до зовнішнього середовища;
- ранжувати показники, завдання та інші фактор за їх важливістю та ефективністю для раціонального розподілу ресурсів та забезпечення пропорційності компонентів системи;
- забезпечити зіставлення управлінських рішень по рівню якості, об'єму, ступеню невизначеності ситуації;
- забезпечити сприйнятливність управління до змін у зовнішньому середовищі та в структурі системи;

- стимулювати досягнення запланованих результатів;
- забезпечувати точність, пропорційність та безперервність як управлінських так і виробничих процесів підприємства;
- забезпечити раціональне поєднання різних методів управління персоналом [6].

Щоб забезпечити якісний вихід системи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою на «відмінно», для початку необхідно забезпечити на «відмінно» якість планів, а потім – на тому рівні якість процесів по їх реалізації.

Розробка, узгодження та затвердження програми заходів, організація обліку та контролю їх виконання, мотивація виконання планів в установленні терміни, необхідної якості та з оптимальними затратами входять в коло питань по організації реалізації стратегічних планів.

Мотивація супроводжує всі види діяльності по розробці та реалізації стратегічних планів: розробку самої концепції, інформаційне забезпечення, дослідження ринку, стимулювання підвищення конкурентоспроможності фірми, організація розробки стратегії підприємства.

По кожному напрямку можна розподілити засоби мотивації на два види: 1) оплата всіх витрат по вирішенню поставлених задач, наприклад, оплата маркетингових досліджень; 2) додаткова оплата чи преміювання співробітників будь яких підрозділів фірми, котрі задіяні в реалізації стратегічних цілей.

Контроль за порядком реалізації стратегії являється заключною частиною моделі стратегічного управління. Контроль необхідний для виявлення проблем раніше, ніж вони набудуть загрозуючого характеру. В теорії управління контроль розглядається як покроковий процес, котрий складається з послідовних елементів:

- 1) Визначення параметрів, що підлягають оцінці, іншими словами - областей контролю.

2) Розробка стандартів або точне визначення цілей, які мають бути досягнуті протягом певного періоду часу. Відповідно, стандарти, що використовуються для оцінки реалізації стратегії, є деталлю стратегічних цілей. Звичайно, простіше встановити стандарти кількісно вимірюваних величин (таких як продажі, прибуток). Система контролю розробляє стандарти не тільки для оцінки кінцевих, але і для проміжних результатів. На цьому етапі також встановлюється значення допустимого відхилення від стандарту.

3) Оцінка за певний проміжок часу результатів експлуатації.

4) Порівняння фактичних результатів експлуатації із встановленими стандартами. На цьому етапі також розглядаються питання: чи допустимі виявлені відхилення.

5) Розробка коригуючої дії у випадку, якщо відхилення перевищують допустимий рівень, тобто виявлення причин відхилень та їх усунення [3].

Однак досить часто, навіть дотримуючись плану, компанія стикається з деякими труднощами. Можна сказати, що найчастіше компанія при реалізації корпоративної стратегії зазнає збою з наступних причин: ігнорування на стадії розробки можливих труднощів реалізації стратегії:

- ігнорування на стадії розвитку можливих труднощів у реалізації стратегії;
- неконтрольовані внутрішні фактори впливу та зміни навколишнього середовища підприємства;
- незрозуміла постановка цілей, низька підготовка, недостатня відповідальність та компетентність менеджерів;
- слабка координація діяльності щодо реалізації заходів;
- помилки у виборі відповідальних осіб;
- відсутність знань у певній галузі діяльності, відсутність знань працівників;
- неправильне розуміння оперативного управління загальною стратегією підприємства;

- - відсутність підтримки та відкритий опір зацікавлених осіб запланованим змінам;
- низький рівень інформаційної підтримки;
- низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками для оцінки успіху стратегії;
- неправильний розподіл ресурсів.

1.2. Інструменти та методи проведення стратегічного планування на підприємстві

Основоположник теорії стратегічного планування і управління, Ф. Котлером було запропоновано наступне визначення: стратегічне планування – це управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями і шансами в сфері маркетингу [28].

Зміст стратегічного планування полягає у створенні умов для стримування бажання менеджерів максимізувати поточний прибуток на шкоду довгостроковим цілям.

Існує принципова різниця між стратегічним плануванням та іншими видами планування, якими керують. Ця різниця полягає у напрямку вектору планування. Адже традиційно вектор планування спрямований з минулого (сьогодення) у майбутнє. Стратегічне планування передбачає побудову вектору аналізу та управління інноваційними рішеннями від майбутнього до сьогодення [60].

Аналізуючи особливості та відмінності стратегічного планування, можна зробити висновок, що воно фокусується на конкретних цілях, має спільну стратегію і є досить передбачуваним, складним та складним, залучаючи експертів та довгострокові (понад 3 роки).

Стратегічне планування можна розглядати як процес визначення основних цілей підприємства, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів. Для більшої ефективності стратегію слід розробляти з використанням певних інструментів планування. Найпопулярнішими інструментами, які можна використовувати при формуванні стратегічного планування, є: візуалізація, метрики або графіки, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, діаграми подібності, аналіз портфеля та діаграма взаємодії.

Зважаючи, що стратегічне планування є особливим видом розумової діяльності й пов'язане з невизначеністю майбутнього [11], його реалізація вимагає специфічних інтелектуальних зусиль та має суб'єктивні аспекти складності стратегічного планування.

Стратегія (дав.-гр. *στρατηγία*, *страта тегів* – мистецтво полководця) – це загальний, недеталізований план, який охоплює довготривалий проміжок часу, спосіб досягнення важливої мети. Ефективне використання наявних ресурсів для досягнення головної мети (стратегія як напрям дії стає особливо необхідною в ситуації, коли наявних ресурсів недостатньо для безпосереднього досягнення головної мети) є завданням стратегії. Концепція походить від концепції військової стратегії - науки про війну, одного з напрямків бойових мистецтв, її найвищого прояву, який охоплює питання теорії та практики підготовки до війни, її планування та ведення, досліджує закономірності війни.

За визначенням Ф. Котлера [17], стратегічне планування – це управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями і шансами в сфері маркетингу.

Стратегічне планування полягає в розробленні стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує ефективне функціонування підприємств у довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

Основною метою стратегічного планування є обґрунтування можливостей та шляхів ефективного функціонування і розвитку підприємства на ринку в довгостроковій перспективі.

Стратегічне планування можна розглядати як процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їхнього досягнення та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів.

Зміст стратегічного планування полягає в створенні умов для:

- стримування прагнення керівників до максимізації поточного прибутку на шкоду досягненню довгострокових цілей;
- орієнтування керівництва на ідентифікацію можливих майбутніх змін зовнішнього середовища, а не реагування на зміни, які вже відбулись;
- установлення обґрунтованих пріоритетів щодо розподілу наявних ресурсів, а також їхньої мобілізації задля вирішення поставлених конкретних завдань.

Стратегічне планування (англ. *strategic planning*) – це довгострокове планування на основі проміжних цілей. Стратегія визначається головною ціллю та проміжними цілями, які дозволяють досягнути головної цілі. Цілі, які визначають стратегічний план, називають стратегічними цілями. Стратегія також визначає, звідки взяти ресурси для досягнення цілей і як їх розподілити. В узагальненому випадку, стратегія виглядає так: Для досягнення цілі G, необхідно досягнути проміжні цілі G1, G2 та G3.

- Для досягнення цілі G1, взяти (забрати) ресурси $r_1, r_2, r_3 \dots$ і вкласти їх у завдання T1, T2, T3.
- Для досягнення цілі G2, взяти (забрати) ресурси $r_4, r_5, r_6 \dots$ і вкласти їх у завдання T4, T5, T6.
- Для досягнення цілі G3, взяти (забрати) ресурси $r_7, r_8, r_9 \dots$ і вкласти їх у завдання T7, T8, T9.

Проаналізувавши усі вище подані визначення, можна зробити висновок, що стратегічне планування в загальному розумінні – це

довгострокове планування, в якому саме шлях прямим чином впливає на мету та безумовно сприяє її скорішому досягненню.

Інформаційно-аналітичне забезпечення системи стратегічного управління – це поєднання всієї використовуваної в ній інформації, специфічних засобів і методів її аналітичної обробки, а також діяльності фахівців із її ефективного вдосконалення та використання [10]. Звідси можна назвати такі основні функції обліково-аналітичного забезпечення формування стратегії розвитку підприємства, як інформаційна – забезпечення системи управління інформацією про діяльність підприємства внутрішніх і зовнішніх користувачів; облікова – відображення фактів господарської діяльності підприємств; аналітична – здійснення на підставі первинних аналітичних даних економічного, фінансового й стратегічного аналізу діяльності підприємств.

Основні методи стратегічного планування можна розмежувати за класифікаційними ознаками, наведеними в табл. 1.1. Це поширені методи планування, які використовують як за звичайного планування, так і за стратегічного.

Таблиця 1.1.

Основні методи стратегічного планування

Класифікаційна ознака	Метод планування
Вихідна позиція для розроблення плану	"Можливості" – ресурсний метод "Потреби розвитку" – цільовий метод
Принципи визначення планових показників	Екстраполяційний Інтерполяційний
Спосіб розрахунку планових показників	Статистичний Опосередкованих чинників Нормативний
Рівень узгодженості ресурсів і потреб	Балансовий Матричний
Варіантність планів	Одноваріантні Багатоваріантні Багатоваріантні з елементами оптимізації
Спосіб виконання розрахункових операцій	Ручний Механізований Автоматизований
Спосіб подання планової інформації	Текстовий Табличний

	Графічний Логіко-структурний
Часові горизонти	Довгострокове Середньострокове Короткострокове

На використанні деяких інструментів стратегічного аналізу, прогнозування і планування ґрунтується розроблення стратегічних планів.

Сценарій, аналіз можливих змін і аналіз конкурентоспроможності у стратегічному аналізі популярні..

Таблиця 1.2.

Основні характеристики різних видів планування

Вид планування	Сутність	Особливості
Корпоративне планування	Лінійно-послідовна процедура ухвалення рішень, яка спонукає вище керівництво до пошуку використання необхідної інформації для генерування, оцінки й вибору шляхів майбутнього розвитку підприємства. Стратегічний аналіз спонукає до стратегічного вибору, а то й до виконання стратегічних дій. Головна концепція – в досягненні певного рівня раціональності у виборі стратегічного розвитку на основі цінної інформації	Стратегічне планування є обов'язком вищої адміністрації (передбачена жорстка централізація процесу ухвалення рішень), а працівники нижчих рівнів ієрархії є лише виконавцями
Ітеративне планування	Вища адміністрація організує процес об'єднання в єдине ціле стратегій, які генеруються в структурних підрозділах, визначає базові орієнтири розвитку, створює умови для стратегічного планування (інформаційну базу, компетентність персоналу)	Одночасне розроблення стратегії з паралельним аналізом
Інтуїтивне планування	Вище керівництво встановлює прості й глобальні цілі, які забезпечують невелике, але стійке просування. Підхід ґрунтується на досвіді й інтуїції керівництва, раціональний і менш дорогий	Часто підприємство не спроможне швидко й адекватно реагувати на мінливі умови середовища і не здатне перебудувувати свою діяльність якісно, що важливо в умовах конкуренції
Хаотичне планування	Рішення щодо стратегічного вибору є результатом взаємодії між проблемами, рішеннями, учасниками і вибором, які виникають незалежно один від одного. Рішення ухвалюють швидко	Проблеми можуть виникати несподівано. А рішення існують незалежно від того, чи існують проблеми

Тоді як довгострокове планування базується на екстраполяції тенденцій, стратегічне планування – на прогнозних оцінках, вирішуючи завдання пристосування до передбачуваних змін. Прогнозування є органічною частиною процесу стратегічного планування. Складність і вартість об'єкта, наявність необхідної інформації і відпрацьованість методики прогнозування, кваліфікація прогнозиста та інші чинники визначають практичне застосування певного методу прогнозування. Поширеними є такі методи прогнозування: нормативний, експериментальний, параметричний, екстраполяції, індексний, експертний, оцінки технічних стратегій, функціональний та комбінований.

Моделювання є найпоширенішим інструментом прогнозування. Моделювання це наукова теорія побудови і реалізації моделей, за допомогою яких досліджуються явища в природі і суспільному житті. Існує багато моделей стратегічного планування, в основу яких покладено особливості, що залежать від розмірів підприємства, результатів досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища, традицій на підприємстві, досвіду керівників тощо. Виділяють різні види планування залежно від особливостей організаційних структур управління підприємств та характеру їх керівників, наведені в табл. 1.2.

Ці моделі відтворюють певні концептуальні підходи до стратегічного планування на підприємстві та дозволяють досягати визначених цілей. Їх вибір залежить від вищого керівництва. Але знов-таки, ці моделі не дозволяють однозначно визначати стратегії, адже однакових цілей можна досягати з допомогою комплексу різних заходів чи дій (тобто, стратегій).

У теорії стратегічного управління існують різні підходи до розроблення стратегій. Ринок висуває різноманітність існуючих стратегій та постійні нові завдання створюють широке поле можливостей для розроблення власної стратегії.

Ці види досить загальні і не відтворюють особливостей самого процесу планування з погляду його якісних характеристик. Хоча, вони відтворюють управлінський підхід до планування на підприємстві взагалі.

Більшість цих моделей (окрім екологічної) передбачає розроблення власної стратегії, а не впровадження існуючої. Це доводить, що не існує ідеальної моделі та ідеальної стратегії й кожне підприємство має здійснювати їх вибір. Як цей вибір відбуватиметься, які вимоги і обмеження сформулює підприємство – таким і буде результат.

В таблиці 1.3 подані підходи до процесу розроблення стратегій залежно від типу керівництва на підприємстві.

Таблиця 1.3.

Підходи до процесу вироблення стратегії

Назва моделі	Сутність
Модель планування	Стратегічні рішення приймаються з використанням послідовного спланованого пошуку оптимальних рішень для чітко визначених проблем. Цей процес є високораціональним і спирається на конкретні відомості
Модель інтерпретації	Підприємство інтерпретується як оточення керівництва, звідси стратегія – наслідок реалізації існуючих на підприємстві цінностей, ідей
Модель політична	Стратегія – результат компромісів, конфліктів, переговорів, угод і конфронтації. Втілює думки тих, хто має більше влади на підприємстві
Модель логічного нарощування	Стратегія є сумою стратегічних підсистем, які визначають цілі з існуючих потреб, а не з аналітичного планування
Модель екологічна	Стратегії наперед визначені, виживуть найкраще адаптовані до зовнішнього середовища підприємства
Модель проникливого керівництва	Стратегія – результат упровадження бачення керівництва і довіри до нього

Існують інші альтернативні моделі планування:

I - моделі, у яких домінує мислення (логічні, раціональні моделі).

II – моделі, у яких домінує дія (моделі прагматичного нарощування).

III – моделі, у яких домінують відчуття (моделі суб'єктивного передбачення) [20].

Ученими рекомендується використовувати ці підходи відповідно до завдань підприємства та основних акцентів уваги моделей.

1.3. SWOT – аналіз: мета, сутність і завдання

Сьогодні на ринку кожне підприємство має певні переваги і наділене недоліками. SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats) - дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства [40]. Перед початком SWOT-аналізу комплексно зосереджуються на ймовірних загрозах і можливостях, що постають перед виробником. Після цього слід з'ясувати, які загрози є найбільш імовірними і які ризики вони здатні спричинити. Саме вони потребують найбільшої уваги і концентрації зусиль з метою їх усунення.

Під час оцінки можливостей, слід звернути увагу на їх потенційну привабливість і ймовірність їх реалізації, а також те, чи заплановані вигоди можуть перевершити ймовірні втрати внаслідок реалізації можливостей. Іноді можливості несуть в собі одночасно і велику привабливість і великий ризик. Залежно від ситуації один і той самий фактор здатний бути як загрозою, так і можливістю.

Традиційний метод SWOT – аналізу дозволяє провести детальне дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища [41]. Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабкому, середньому або сильному) зовнішнього середовища.

Відмінна риса розглянутого підходу до проведення SWOT-аналізу на підприємстві полягає у наступному:

1. Його побудова базується на методології системно-цільового підходу, де основна увага акцентується на вимірюванні параметрів зовнішнього й внутрішнього середовища в просторі, у часі й з урахуванням інформаційного потенціалу.

2. Проведення структуризації факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що є універсальними для будь-якого підприємства.

3. Здійснення синтезу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що далі, в перспективі, відобразиться у системі рішень [50].

Сильні сторони підприємства покликані забезпечити його прискорене просування до досягнення стратегічних цілей, у той час як його «слабості» викликають гальмування. Тут також природно враховувати можливості й загрози зовнішнього середовища, без яких неможливо вірно визначити сценарії розвитку організації.

Сильні сторони – це властивість організаційної системи, що за умови синтезу з можливостями зовнішнього середовища забезпечує прискорене просування системи до досягнення стратегічних цілей. Особливий інтерес при цьому представляє утворення «спіралі розвитку» – траєкторії, що формується внаслідок «накладення» (синтезу) сильних сторін організаційної системи на сприятливі можливості зовнішнього середовища (з урахуванням слабких сторін організаційної системи й погроз зовнішнього середовища).

Слабкість – негативна властивість організації, що визначає її гальмування в процесі руху до досягнення стратегічних цілей. Гальмування стає істотним при злитті (синтезі) основних слабостей організаційної системи з істотними погрозами зовнішнього середовища. При цьому також не можна ігнорувати сильні сторони підприємства й можливості зовнішнього середовища [51]. Варіант песимістичного сценарію розвитку організації формується таким чином. Такий сценарій може трансформуватися в «спіраль краху», якщо має місце тенденція («ефект доміно») до ослаблення можливостей і сильних сторін, з одного боку, і посиленню погроз

зовнішнього середовища в сполученні з наростанням слабких сторін організації.

Можливості – це тенденції або події в зовнішньому середовищі, при правильній відповідній реакції на які організація домагається істотного просування до поставлених стратегічних цілей.

Загрози – це тенденції або події в зовнішньому середовищі, які за відсутності відповідної реакції організації спричиняють значне погіршення стану організації на шляху до виконання своїх планів.

З 1990-х років застосовується нечіткий SWOT-аналіз у процесі стратегічного планування, що полягає в розділенні чинників і явищ на категорії: сильних і слабких сторін проекту, можливостей, що відкриваються при його реалізації, та загроз, пов'язаних з його здійсненням. Традиційні математичні методи, засновані на класичній логіці, є нетерпимі до неточності та необ'єктивності істини, а також до невизначеності у економічних системах. У свою чергу невизначеність системи призводить до зростання ризиків від прийняття неефективних рішень, результатом чого можуть бути негативні економічні наслідки. З цією метою виникає потреба у методах, що ґрунтуються на нечіткій логіці.

Метою SWOT-аналізу не є з'ясування всіх сильних і слабких сторін, це надто складно і не забезпечує досягнення ефективності [1]. Підприємство повинно зосередитися на тих із них, які можуть стати ключовими факторами успіху чи провалу, а надто широкий перелік нівелює те, що є найважливішим.

У разі якщо SWOT-аналіз проведено правильно, керівник зрозуміє:

- чи всі ресурси компанії задіяні на повну;
- які конкурентні переваги має компанія; які сильні сторони можуть стати перевагами і що для цього потрібно зробити;
- які з наявних можливостей допоможуть розвитку компанії;
- які загрози є критичними – зараз чи у майбутньому, як їх уникнути.

Через визначення слабких і сильних сторін підприємства і його конкурентів SWOT – аналіз допомагає узагальнити ситуацію на підприємстві і на ринку, побачити шанси та загрози. Процес такого аналізу охоплює три етапи: ідентифікацію сильних і слабких сторін; ідентифікацію шансів і загроз та відображення їх з точки зору слабких і сильних сторін підприємства; пошук можливості діяти на межі відповідних характеристик підприємства і його конкурентів.

Ідентифікація сильних і слабких сторін підприємства полягає в оцінюванні окремих елементів маркетингу-мікс (маркетингових факторів успіху). Для адекватного відображення ситуації такий аналіз повинен використовувати дані попереднього аналізу; здійснюватися послідовно представниками різних підрозділів; доповнюватися думкою клієнтів, аналітиків, консультантів, експертів [18].

Сильні і слабкі сторони оцінюють стосовно конкурентів та умов зовнішнього середовища.

Слід зауважити, що SWOT-аналіз сам по собі не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. В кінцевому підсумку SWOT-аналіз є основою для обґрунтування стратегій підприємства.

Складання переліку можливостей і загроз діяльності підприємства та оцінки ступеня впливу усіх чинників на діяльність компанії є першим етапом проведення SWOT-аналізу [15]. В таблицю заносять результати аналізу можливостей і загроз організації.

Таблиця 1.4.

SWOT – аналіз підприємства

	Переваги	Недоліки
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози

Витримавши перевірку часом, SWOT-аналіз доводить свою необхідність як важливіший елемент раціонального підходу для реалізації та розробки стратегії.

За допомогою певної матриці можна простежити за співвідношенням факторів зовнішнього середовища та внутрішнього, що трактується в категоріях SWOT-аналізу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

Матриця SWOT – аналізу

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони	Поле СіМ	Поле СіЗ
Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

- поле СіМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;
- поле СіЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;
- поле СлМ – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;
- поле СлЗ – іноді називають «кризовим полем», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням [9].

Фактори, формуючі складові SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно виконувати певний їх поділ на коротко- та довгострокові дії.

Висновки до першого розділу

1. Конкретизовано, що стратегічне планування займає важливу роль в діяльності будь-якого підприємства. Існує багато суджень запроваджених основоположниками та науковцями, вивчаючими стратегічне планування. Було проаналізовано його зміст та значення в забезпеченні фінансово – економічної безпеки підприємства, висновки та визначення. Враховуючи всі недоліки, запропоновано удосконалене поняття стратегічного планування, а саме: загальному розумінні, стратегічне планування – це довгострокове планування, в якому саме шлях конкретних дій прямим чином впливає на мету та безумовно сприяє її скорішому досягненню.

2. В ході дослідження розглянуто теоретико-методичні обґрунтування щодо стратегічного планування та напрямків його впровадження на підприємствах, основні методи та моделі стратегічного планування. Констатовано, що розроблення стратегічних планів ґрунтується на використанні інструментів стратегічного аналізу, прогнозування і планування. В роботі було вирішено обрати матричний та розрахунково – аналітичні методи стратегічного планування.

3. Розглянуто визначення SWOT – аналізу, його цілі та завдання. Визначено, що у процесі визначення слабких та сильних місць, можливостей та загроз не можна дати об'єктивну оцінку підприємству та надати якихось рекомендацій чи зробити певні висновки. Для цього обов'язково необхідна матриця SWOT – аналізу, яка пов'язує в собі попарно показники та за допомогою цього можна робити висновки та ставити завдання для досягнення мети підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОБЛІКОВО – АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

2.1. Фінансово – економічна характеристика підприємства

В роботі розглядається Сільськогосподарське Товариство з обмеженою відповідальністю «Дніпро-Н» (далі СТОВ «Дніпро-Н»), розташоване в Україні, 51606, Дніпропетровська обл., Верхньодніпровський р-н, село Пушкарівка, ВУЛИЦЯ В. ІЛЛЯШЕВСЬКОЇ, будинок 28. Основним видом діяльності підприємства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Загальна земельна площа насаджень у плодоносному віці на дату дослідження є 12,2 км². В середньому за останні п'ять років було вироблено 51000 ц продукції. Середня кількість працівників 64 особи.

Дана програма виконується, щоб оцінити фінансовий стан господарюючого суб'єкта за показниками:

- ефективне використання капіталу, забезпеченість власними оборотними коштами;
- ліквідність, платоспроможність та фінансова стійкість;
- рентабельність та прибутковість;
- конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта.

Вихідними даними є Актив Балансу форма № 1. Розрахунки проводились за допомогою Microsoft Excel. Усі отримані результати знаходяться в Додатку А.

Проаналізувавши отримані результати, можна зробити висновок про капітал підприємства СТОВ «Дніпро-Н», який на 127% більше у 2018 році порівняно з 2014 роком.

Кількість необоротних активів у 2018 році порівняно з 2014 склала 113%, з яких:

- основні засоби збільшилися на 117%;
- довгострокові біологічні активи зменшилися на 12,5%;
- оборотні активи збільшилися на 141%;
- кількість запасів зросла на 161%;
- поточна дебіторська заборгованість зросла на 95%;
- кількість грошей збільшилась на 200%.

Проведення аналізу капіталу господарюючого суб'єкта проводиться для визначення стану співвідношення власного капіталу із зобов'язаннями.

Вихідними даними є Пасив Балансу форма № 1. Розрахунки проводились за допомогою Microsoft Excel. Усі отримані результати знаходяться Додаток А.

За результатами співвідношення власного капіталу та зобов'язань, а саме $227\%:117\%=1,9$, що майже в два рази власний капітал більше ніж зобов'язання та забезпечення. Кількість довгострокових поточних зобов'язань зменшилась на 90%.

Аналіз руху та функціонального стану основних засобів господарюючого суб'єкта СТОВ «Дніпро-Н» проводиться для визначення наявності, руху та вибуття основних засобів за рік або за певний період з метою встановлення готовності для виконання своїх поставлених цілей, що дає змогу встановити кількість ресурсів та їх дію на виробничий процес підприємства, а також визначити їх стан і дати їм оцінку. Інформацією для проведення руху та функціонального стану основних засобів господарюючого суб'єкта є форма № 1 «Баланс» та форма № 5 «Примітки до фінансової звітності».

Усі отримані результати після розрахунків занесені в Додатку Б.

На основі проведених розрахунків можна оцінити майновий стан господарюючого суб'єкта «СТОВ «Дніпро-Н», який збільшився у 2018 році

на 217% порівняно з 2014 роком. За рік надійшло у 2018 році на 219% більше порівняно з 2014 роком.

Далі проведено аналіз показників руху основних засобів:

- Річний приріст(+) або зменшення(-) основних засобів 226% у 2018 році порівняно з 2014, отже стався приріст на 126%.
- Темп зростання (зниження) як і темп приросту (зменшення) відносно невеликі 1%.
- Коефіцієнт оновлення 2017 року порівняно з 2014 стрімко зріс, але у 2018 повернувся майже на такі самі значення 0,3%.
- Коефіцієнт вибуття не може бути порахований об'єктивно, через те що за останні три роки коефіцієнт вибуття мав нульові показники, тобто - 0,47%.
- Період оновлення (можливого повного вибуття) 0,3 років.
- Коефіцієнт заміни (простого відтворення) не може бути порахований об'єктивно, через те що за останні три роки коефіцієнт вибуття мав нульові показники, тобто -3,14%.
- Коефіцієнт розширення (розширеного відтворення) 3,14%, через те, що показники за останні три роки 100.
- Період обороту збільшився у 2018 році на 26% порівняно з 2014.

Також проведено аналіз показників функціонального стану основних засобів:

- Коефіцієнт зносу основних засобів на початок року у 2018 році склав 1,8; порівняно з 2014 роком.

Програма аналізу фінансових результатів СТОВ «Дніпро-Н» проводиться з метою пошуку резервів підвищення ефективності виробництва господарюючого суб'єкта.

Для будь-якого господарюючого суб'єкта, зокрема для СТОВ «Дніпро-Н», аналіз фінансових результатів та рентабельності проводиться в такій послідовності:

- аналіз фінансових результатів господарюючого суб'єкта;

- аналіз рентабельності господарюючого суб'єкта;
- аналіз і оцінка рівня прибутку господарюючого суб'єкта.

Діяльність господарюючого суб'єкта може бути прибутковою і збитковою, тому загальну оцінку фінансових результатів характеризують системою абсолютних (суми прибутку (чи збитку) за структурою його утворення чи розподілу і використання) і відносних (значення рентабельності, які характеризують відносний (у відсотках) ступінь прибутковості вкладеного капіталу в цілому і за його структурою, здійснених витрат чи отриманого доходу) показників.

Інформацією для проведення аналізу фінансових результатів господарства СТОВ «Дніпро-Н» є Звіт про фінансові результати (форма № 2). Усі отримані результати знаходяться в Додатку В.

- Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 12 000 тис. грн., а саме на 125% у 2018 році порівняно з 2014.
- Операційні витрати, у тому числі собівартість реалізованої продукції збільшилась у 2018 року порівняно з 2014 на 23 000 тис. грн., а саме на 137%; адміністративні витрати збільшились на 240 тис. грн., що у відносних одиницях – 37%; кількість витрат на збут збільшилась на 35 тис.грн. – 17% та інші операційні витрати зменшились на 220 тис.грн., що складає 15%.
- Валовий прибуток збільшився на 3400 тис. грн., на 86% у 2018 порівняно з 2014 роком. Оподаткування вплинуло певним чином на це значення та у відсотковому значенні до чистого доходу від реалізації продукції валовий прибуток знизився на 4 тис.грн., на 4%.
- Фінансові та інвестиційні витрати зросли майже у три рази, на 1200 тис. грн., та склали 188% у 2018 році порівняно з 2014.
- Прибуток від операційної діяльності у 2018 році порівняно з 2014 зріс майже на 4 000 тис. грн., що склало 216%.

- Чистий прибуток підприємства СТОВ «Дніпро-Н» в абсолютній величині за 2014 рік склав 962 тис. грн та у 2018 – 3 214 тис. грн, отже на 2300 тис. грн., та 224% зріс чистий прибуток.

- Чистий прибуток підприємства СТОВ «Дніпро-Н» в відносній величині за 2018 рік зріс на 47% порівняно з 2014 роком.

Метою програми оцінки фінансової стійкості будь-якого господарюючого суб'єкта, зокрема СТОВ «Дніпро-Н», є оцінити фінансову стійкість на основі об'єктивного аналізу величини та структури активів і пасивів балансу господарюючого суб'єкта і визначити заходи його фінансової стабільності й незалежності, а також відповідності фінансово-господарської діяльності цілям статутної діяльності.

Аналіз фінансової стійкості проводиться в такій послідовності:

- аналіз фінансової стійкості господарюючого суб'єкта;
- визначення і аналіз типу фінансової стійкості.

Основою для побудови та використання аналізу фінансової стійкості є поглиблення діагностичних можливостей визначення наявності власних обігових коштів, нормальних джерел формування запасів, залежність господарюючого суб'єкта від залучених коштів та співвідношення власного та залученого капіталу та ін.

Вихідними даними для аналізу є форма № 1 «Баланс». Усі отримані результати знаходяться в Додатку Д.

Якщо результат коефіцієнта автономії більше нормативного значення 0,5, це свідчить про високий коефіцієнт автономії, тобто є належна кількість капіталу, що інвестована в діяльність підприємства.

Показники структури капіталу на СТОВ «Дніпро-Н» мають наступні характеристики:

- коефіцієнт автономії - частка власного капіталу в загальній сумі коштів, інвестованих у діяльність, 2018 року більше нормативного значення на 0,7 та порівняно з 2014, який був менше на 0,5, в відносному значенні на 26% збільшився показник;

- коефіцієнт концентрації залученого капіталу, характеризує частку зобов'язань у величині пасивів, повинен бути менше 0,5, отже тенденція спаду значення цього показника вважається позитивною. На підприємстві СТОВ «Дніпро-Н» у 2014 році значення показника було 0,55, у 2018 0,43, що на 22% нижче, а відповідно краще.

- коефіцієнт фінансування показує, скільки припадає власного капіталу на 1 грн. зобов'язань, повинен бути більше 1, отже тенденція зростання значення цього показника вважається позитивною. Так і на підприємстві у 2014 році цей показник був 0,83 та 1,35 у 2018 році, що на 61% більше;

- коефіцієнт фінансового ризику, скільки залучених коштів господарюючий суб'єкт СТОВ «Дніпро-Н» вклав на 1 грн. власного капіталу в майно, повинен бути менше 1. Значення показника у 2014 році 1,2 та у 2018 0,74, що на 60% краще.

- коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів характеризує структуру капіталу, значення на 2014 рік 0,58 та на 2018 0,98. Позитивною тенденцією вважається зменшення цього показника, але у СТОВ «Дніпро-Н» він зріс на 0,4, тобто на 67%.

- коефіцієнт структури залученого капіталу відображає можливості господарства щодо залучення довгострокових зобов'язань та збільшення значення цього показника вважається позитивним. В 2014 році значення показника було 0,59, у 2018 – 0,03, тобто знизився на 95%, що негативно впливає на розвиток підприємства.

Показники стану оборотних коштів складаються з:

- коефіцієнту маневреності власного капіталу він показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності та збільшення цього показника вказує на позитивну тенденцію розвитку підприємства. У 2014 році значення цього показника на СТОВ «Дніпро-Н» було 3141 тис. грн., а у 2018 – 2918, отже кількість капіталу зменшилась на 8%.

- коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів відображає частку оборотних активів, які сформовані за рахунок власних коштів та повинен бути більше 0,1. У 2014 році показник був 0,55 та у 2018 – 0,21. Відносно 2014 року значення знизилось на 62%, але порівняно з 2017, значення у якому було 0,09, робимо висновок, що все ж таки відбувається зріст;

- коефіцієнт забезпеченості запасів характеризує рівень достатності власних оборотних коштів у загальній величині власних оборотних коштів, повинен бути більше 0,5. У 2014 значення було 0,6, у 2018 0,23, що на 62% менше. Але знову ж таки, тенденція порівняно з минулим роком, 2017, потрібно вважати позитивною – з показника 0,10 до 0,23.

- коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів – показує частку грошових коштів у загальній величині власних оборотних коштів, повинен збільшуватись. У 2014 році – 0,01 та у 2018 – 0,02, отже це на 100% більше.

До показників стану основного капіталу відносяться:

- коефіцієнт реальної вартості майна показує, яку частку в майні займають основні засоби і оборотні виробничі фонди, повинен збільшуватись для позитивної тенденції, так і відбулося на підприємстві у 2014 році показник був 0,94 та у 2018 – 0,95, отже відбувся зріст на 1%.

- коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні розраховується аналогічно до попереднього коефіцієнта, і повинен збільшуватись. Коефіцієнт з 2014 до 2018 зменшився на 5%.

- коефіцієнт накопичення амортизації характеризує функціональний стан необоротних активів та повинен збільшуватись – з 2014 до 2018 збільшився з 0,26 до 0,26, тобто на 1%.

- коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів показує рівень забезпеченості необоротних активів оборотними коштами, та повинен теж збільшуватись, як і усі показники стану основного капіталу. З 2014 до 2018 року значення показника зросло з 0,97 до 1,09, тобто на 13%.

Програма визначення оцінки ліквідності та платоспроможності господарюючого суб'єкта СТОВ «Дніпро-Н» розраховується з метою дослідити рівень ліквідності та платоспроможності (наявності грошей у касі та на рахунку в банку) суб'єкта господарювання для визначення здатності погасити свої зобов'язання власними коштами.

Для визначення аналізу ліквідності балансу існують дві групи складових аналізу: оборотних активів за рівнем ліквідності та зобов'язань за строковістю сплати.

Вихідними даними є форма № 1 «Баланс». Усі отримані результати знаходяться в Додатку Ж.

Відношення 2018 року до 2014 високоліквідних активів склало 303,36% та найбільш строкові зобов'язання 2018 року до 2014 – 74,45%, отже перша умова виконується. Відношення 2018 року до 2014 середньоліквідних активів склало 195% та короткострокові зобов'язання 2018 року до 2014 – 471%, отже перша умова не виконується. Відношення 2018 року до 2014 низьколіквідних активів склало 242% та довгострокові зобов'язання 2018 року до 2014 – 9,39%, отже перша умова виконується.

До оцінки платоспроможності відносяться такі коефіцієнти:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності – показує, яку частину поточної заборгованості господарство може покрити за рахунок наявних грошових коштів, повинен бути більше або дорівнювати 0,2. У СТОВ «Дніпро-Н» цей показник зазнає негативної тенденції у 2018 році відносно 2014 та складає 71%. Та відносно 2017 показник збільшився, але так і залишився менше норми – 0,04;

- проміжний коефіцієнт покриття (коефіцієнт термінової ліквідності) – характеризує співвідношення векселів одержаних, повинен бути більше або дорівнювати 0,7. У 2014 році показник був 0,19, у 2018 0,1, тобто знизився на 50%;

- коефіцієнт загальної платоспроможності – відношення всіх активів до довгострокових зобов'язань – усього та різниці поточних

зобов'язань в цілому, повинен збільшуватись, з 2014 до 2018 така тенденція є, показник збільшився на 28%.

Метою програми для проведення аналізу ділової активності господарюючого суб'єкта СТОВ «Дніпро-Н» є дослідити ділову активність господарюючого суб'єкта за допомогою показників прибутку, витрат та майнового стану. Усі результати зображені в Додатку З.

Коефіцієнти обертання показують кількість оборотів відповідних видів активів і пасивів протягом календарного року. Їх збільшення (відповідно, скорочення тривалості одного обороту) свідчить про прискорення оборотності активів і пасивів, а відтак – зростання ділової активності господарюючого суб'єкта СТОВ «Дніпро-Н». Значення коефіцієнта обертання оборотних активів збільшилось на 6% у 2018 році порівняно з 2014; значення коефіцієнта обертання оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів зменшилось на 4% у 2018 році порівняно з 2014; значення коефіцієнта обертання поточної дебіторської заборгованості збільшилось на 14% у 2018 році порівняно з 2014; значення коефіцієнта обертання власного капіталу зменшилось на 20% у 2018 році порівняно з 2014; значення коефіцієнта обертання кредиторської заборгованості зменшилось на 5% у 2018 році порівняно з 2014.

Програма комплексного (рейтингового) оцінювання фінансового стану господарюючого суб'єкта СТОВ «Дніпро-Н» розраховувалась з метою оцінити фінансовий стан господарюючого суб'єкта за показниками:

- ефективне використання капіталу, забезпеченість власними оборотними коштами;
- ліквідність, платоспроможність та фінансова стійкість;
- рентабельність та прибутковість;
- конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта. Усі результати представлені в Додатку Л.

Згідно значень показників фінансового стану господарюючого суб'єкта виставляємо рейтинг від 0 до 10 відповідно до Матриці визначення рейтингів

фінансових показників для господарюючих суб'єктів (Додаток К). Таблиця з показниками та їх точними значеннями представлені у Додатку Л. Після проведення розрахунків було визначено, що рейтинг підприємства цілком належить класу А.

Таблиця 2.2

Значення інтегрованого показника та рейтинг фінансового стану підприємства з 2014 до 2018 року

Рік	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
Інтегрований показник	8,37	8,12	7,79	7,79	7,96
Рейтинг	А	А	А	А	А

Аналізуючи результати розрахунків надані в таблиці можна відмітити, що підприємство може отримати кредитні кошти у разі необхідності. Також можна сказати, що шляхом перевірки його фінансового стану, кредитоспроможності та виконання своїх зобов'язань, ризик проведення кредитних операцій відсутній та ці дані допоможуть для прийняття керівництвом управлінських рішень.

2.2. Характеристика організації роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими

Порівнявши розрахункові значення показника зі значеннями, які були отримані аналізуючи роботу підприємства напередодні, можна оцінити рівень економічної безпеки. Зокрема в даній роботі була використана наступна методика оцінки фінансової безпеки підприємства [26].

В ході дослідження, перш за все, було визначено суб'єктів забезпечення економічної безпеки. Підприємство невелике, нараховує усього 64 працівника, але має декілька головних відділів:

- виробничий відділ, в якому керівником виступає головний бригадир підприємства;
- бухгалтерія чи фінансовий відділ нараховує трьох співробітників та їх відділ одночасно виконує обов'язки відділу праці і заробітної плати;
- технічний відділ займається розробками усіх технологій, за якими працює сільськогосподарське підприємство;
- та охоронна служба безпеки, співробітники якої є охоронцями на заводах та полях.

Оцінювання рівня економічної безпеки здійснюється порівнянням розрахункових значень показника з реальними величинами, одержаними раніше стосовно підприємства, а також (коли це можливо) щодо аналогічних суб'єктів господарювання відповідних галузей економіки. Для здійснення постійного контролю за фінансовою складовою економічної безпеки пропонується проводити оцінку її рівня як найважливішої складової на основі аналізу фінансової стійкості, ступінь якої визначається, виходячи з достатності оборотних коштів (власних чи позичених) для здійснення виробничо - збутової діяльності.

Оціночними показниками є:

1. $\pm E_c$ – надлишок (+) чи брак (-) власних оборотних коштів (E_e), необхідних для формування запасів і покриття витрат (Z), пов'язаних з господарською діяльністю підприємства. Цей показник розраховується за формулами:

$$E_e = BK - A1 \quad (2.1)$$

$$\pm E_c = E_e - Z \quad (2.2)$$

$$E_e = 9\,501 - 8\,781 = 720 \text{ тис. грн.}$$

$$\pm E_c = 720 - 10\,036 = -9\,316 \text{ тис. грн.}$$

де BK – власний капітал (рядок 1495 ф. №1),

A1 – необоротні активи (рядок 1095 ф. №1),

Z – величина запасів (сума рядків 1100 та 1110 ф. №1)

2. $\pm E_T$ – надлишок чи брак власних оборотних коштів, а також середньострокових і довгострокових кредитів і позик (K):

$$\pm E_T = (E_e + K) - Z \quad (2.3)$$

$$\pm E_T = (720 + 1\,149) - 10\,036 = -8\,167 \text{ тис. грн.}$$

де K – довгострокові зобов'язання (сума рядків 1510 та 1515 ф. №1)

3. $\pm E_H$ – надлишок чи брак власних оборотних коштів, а також довго-, середньо- і короткострокових кредитів і позик (K_T):

$$\pm E_H = (E_e + K_T + K) - Z \quad (2.4)$$

$$\pm E_H = (720 + 5\,880 + 1\,149) - 10\,036 = -2\,287 \text{ тис. грн.}$$

де K_T – короткострокові кредити банків (рядок 1600 ф. №1)

Наведені вище показники лежать в основі формування п'яти рівнів фінансової безпеки підприємства, що зображені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Рівні фінансової безпеки підприємства

Рівень фінансової безпеки підприємства	Характеристика
абсолютний	Для функціонування підприємства достатньо власних оборотних коштів: $\pm E_c \geq 0, \pm E_T \geq 0, \pm E_H \geq 0$
нормальний	Підприємство практично обходиться власними джерелами формування запасів і покриття витрат: $\pm E_c \approx 0, \pm E_T \geq 0, \pm E_H \geq 0$
задовільний	Підприємству недостатньо власних оборотних коштів, і воно вдається до середньострокових і довгострокових позик і кредитів: $\pm E_c < 0, \pm E_T \geq 0, \pm E_H \geq 0$
критичний	Підприємство для фінансування своєї діяльності вдається до короткострокових кредитів: $\pm E_c < 0, \pm E_T < 0, \pm E_H \geq 0$
кризовий	Підприємство неспроможне забезпечити фінансування своєї діяльності ні власними, ні позиченими коштами: $\pm E_c < 0, \pm E_T < 0, \pm E_H < 0$

Аналізуючи отримані дані, можна зробити висновок, що підприємство знаходиться в кризовому стані. Це сталося через те, що в усіх розрахунках враховувалась частка позичених коштів, яка у господарства є дуже великою.

Та розмір цих коштів достатньо великий, щоб казати про спроможність забезпечувати фінансування своєї діяльності власними коштами найближчим часом. Можливо, в близькому майбутньому підприємство вдосконалиться та налаштує процеси роботи таким чином, щоб мати змогу відмовитися від позичених коштів.

При оцінці інформаційної складової економічної безпеки необхідно обчислити значення деяких коефіцієнтів:

- коефіцієнт повноти інформації ($K_{\text{п}}$) – розраховується як відношення обсягу інформації, яка є в розпорядженні особи, що ухвалює рішення (K_3), та обсягу інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення ($K_{\text{гр}}$):

$$K_{\text{п}} = \frac{K_3}{K_{\text{гр}}} = \frac{100\text{Мб}}{150\text{Мб}} = 0,6$$

- коефіцієнт суперечності інформації ($K_{\text{с}}$) розраховується як відношення кількості незалежних свідочств на користь ухвалення рішення ($K_{\text{нс}}$) до загальної кількості незалежних свідочств у сумарному обсязі релевантної інформації ($K_{\text{нсп}}$):

$$K_{\text{с}} = \frac{K_{\text{нс}}}{K_{\text{нсп}}} = \frac{20\text{Мб}}{90\text{Мб}} = 0,2$$

- коефіцієнт точності інформації ($K_{\text{т}}$) – розраховується як відношення обсягу релевантної інформації ($K_{\text{р}}$) до загального обсягу інформації, яка є в розпорядженні особи, що ухвалює рішення (K_3):

$$K_{\text{т}} = \frac{K_{\text{р}}}{K_3} = \frac{300\text{Мб}}{100\text{Мб}} = 3$$

Рівень інформаційної безпеки можна визначити як добуток коефіцієнтів:

$$K_{\text{іб}} = K_{\text{п}} \times K_{\text{с}} \times K_{\text{т}} = 0,6 \times 0,2 \times 3 = 0,36$$

Значення відповідає середньому рівню безпеки, умовно присвоюємо середньому рівню безпеки 2 бали.

Рівень інтелектуальної складової визначається за допомогою таких коефіцієнтів:

- коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства ($K_{кв}$):

$$K_{кв} = \frac{\sum_{i=1}^n Y}{O} = \frac{40}{64} = 0,625,$$

де $\sum_{i=1}^n Y$ – сукупна величина кваліфікаційно-освітнього рівня працівників, тобто кількість працівників, що мають вищу та середню освіту;

O – загальна чисельність працівників підприємства;

- інтелектуальноозброєність ($K_{іо}$):

$$K_{іо} = \frac{В_{ін}}{O} = \frac{1000}{64} = 15,625,$$

де $В_{ін}$ – вартість інтелектуальної власності, до якої можна віднести вартість винаходів, корисних моделей, промислових зразків, товарних знаків, знаків обслуговування, фірмового найменування, раціоналізаторських пропозицій «ноу-хау» тощо;

- норма доходності співробітників підприємства від використання інтелектуальної власності ($K_{д}$), тис. грн:

$$K_{д} = \frac{Д_{іп}}{O} = \frac{3000}{64} = 46,875,$$

де $Д_{іп}$ – дохід, який одержує підприємство від використання інтелектуального потенціалу.

Загальним рівнем інтелектуальної безпеки буде середньозваженим - задовільний рівень безпеки – 3.

Кадрова складова характеризує кадрову забезпеченість підприємства. Розрахунок рівня безпеки для кадрової складової виконується за такими показниками:

- коефіцієнт плинності кадрів ($K_{п}$):

$$K_{п} = \frac{\sum Ч_y}{O} = \frac{5}{64} = 0,07,$$

де $Ч_y$ – кількість працівників, які були звільнені або скорочені за розрахунковий період;

O – загальна чисельність працівників підприємства.

- коефіцієнт фізичного старіння кадрів (K_B):

$$K_B = \frac{O_B}{O} = \frac{20}{64} = 0,3125,$$

де O_B – кількість працівників, які за віком фізично старі, старі їх знання та кваліфікація.

- фондоозброєність працівників (Φ_o), 56 тис. грн.;

- фондоозброєність працівників підприємства фондами не виробничого призначення ($\Phi_{но}$), 55 тис. грн.;

Присвоюється значення незадовільний показник – 2.

Екологічна складова характеризується дотриманням екологічних норм технології та випуску продукції, мінімізацією втрат підприємства від забруднення навколишнього середовища. Потрібно розрахувати наступні показники:

- Коефіцієнт безпечності продукції ($K_{б.п.}$):

$$K_{б.п.} = \frac{П_c}{П_3} = \frac{20\text{тис}}{38\text{тис}} = 0,52,$$

де $П_c$ – виручка від реалізації сертифікованої продукції, грн.;

$П_3$ – загальна виручка від реалізації продукції, грн.

- Коефіцієнт забруднення середовища (K_3):

$$K_3 = \frac{V_{ек.з.}}{V_3} = \frac{10\text{тис}}{30\text{тис}} = 0,3,$$

де $V_{ек.з.}$ – розмір екологічних зборів, грн.;

V_3 – загальна сума витрат підприємства, грн.

- Коефіцієнт захисту середовища ($K_{зах}$):

$$K_{зах} = \frac{V_{ек.м.}}{V_3} = \frac{15\text{тис}}{30\text{тис}} = 0,5,$$

де $V_{ек.м.}$ – витрати на екологію (очисні споруди, переробка відходів, захист ґрунтів), грн.;

V_3 – загальна сума витрат підприємства, грн.

Помноживши значення показників на вагові коефіцієнти, отримаємо:

$$K_{б.п.} = 0,26; K_3 = 0,75; K_{зах} = 0,125.$$

Силова складова оцінюється за нижченаведеними показниками:

- частка витрат на охорону підприємства в структурі загальних витрат ($K_{в.ох.}$): 0,15 – середня безпека.

- забезпеченість працівників підприємства службою охорони ($K_{сб}$):

0,17 – середня безпека.

Результати розрахунку представлено у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Оцінка економічної безпеки підприємства

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Фінансова	5	1	0,2
Інтелектуальна	4	3	0,75
Кадрова	4	2	0,5
Екологічна	2	2	1
Силова	3	2	0,6
Інформаційна	3	2	0,6

Для наочності результати оцінювання економічної безпеки можна подати у вигляді діаграми (рис. 2.2), де радіус вектори характеризують рівні складової економічної безпеки.



Рис. 2.1. Схема областей економічної безпеки підприємства

Отже, чим ближче значення оцінки до одиниці, тим вищий рівень економічної безпеки. Оцінка нижче 0,5 свідчить про ослаблення економічної безпеки підприємства. Погрози для СТОВ «Дніпро-Н» надходять з фінансової складової та показник кадрової складової вже на межі з показником ослабленості критерію. Оцінка інтелектуальної, екологічної, силової та інформаційної безпеки не становить загрози найближчим часом для підприємства.

2.3. SWOT – аналіз господарюючого суб'єкта СТОВ «Дніпро-Н»

Метою стратегічного планування у галузі сільського господарства є вдосконалення її виробничо-організаційної структури в напрямках, сприяючих підвищенню рентабельності продукції, поліпшенню її якості, підвищенню ефективності використання виробничих фондів.

Необхідно визначити сильні та слабкі сторони системи роботи підприємства і можливості та загрози, які певним чином впливають на роботу підприємства.

У таблиці 2.1. наведено SWOT – аналіз СТОВ «Дніпро-Н», яке займається рослинництвом та тваринництвом.

Скористувавшись результатами SWOT – аналізу можна скласти матрицю SWOT – аналізу, за допомогою якої і можна визначити шляхи удосконалення роботи підприємства.

Матриця SWOT аналізу – це інструмент, що допомагає скомбінувати результати SWOT аналізу так, щоб згенерувати можливі варіанти сценаріїв розвитку стратегічного планування. Метою аналізу є пошук зв'язку між характеристиками та факторами із різних секторів SWOT та розробка стратегій посилення й нівелювання на їх основі. Результат розрахунку знаходиться в Додатку М.

Таблиця 2.1.

SWOT – аналіз СТОБ «Дніпро-Н»

<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - різноманітність продукції: зернові культури та тваринництво; - земельні ресурси; - матеріально-технічна база; - ефективні технології виробництва; - надійні постачальники; - постійні канали реалізації; - ефективна збутова діяльність; - кваліфікований управлінський персонал; - досвідчені працівники; - сприятливі для виробництва природні умови; - комп'ютеризація облікового апарату. 	<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - мале поголів'я худоби; - низька продуктивність тварин; - високі затрати праці у тваринництві; - висока собівартість продукції тваринництва; - висока зоотехнічна окупність кормів; - не досить розвинена виробнича інфраструктура рослинництва; - поганий стан транспортного сполучення по території підприємства; - відсутність планово-економічного відділу; - відсутність маркетингового відділу; - відсутність ветеринарної та зоотехнічної служб.
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - залучення інвестора; - вирощування більш прибуткових сільськогосподарських культур (ріпак, пшениця, соняшник); - розробка науково-обґрунтованих сівозмін; - покращення виробничої інфраструктури (ремонт доріг, модернізація та будівництво тваринницьких приміщень); - механізація та автоматизація процесу виробництва; - підвищення продуктивності тварин; - покращення породного складу тварин; - удосконалення кормової бази (підвищення якості кормів, розробка ефективних раціонів); - створення планово-економічного, маркетингового, зооветеринарного відділів; - удосконалення організаційної структури управління. 	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - різкі зміни в законодавстві з приходом нових політичних сил; - велике податкове навантаження; - підвищення цін на ресурси виробничого призначення; - погіршення кредитної політики (підвищення відсоткової ставки за кредит, нові умови кредитування тощо); - зниження попиту на продукцію; - зниження цін на вироблену сільськогосподарську продукцію; - погіршення кліматичних умов (вимерзання посівів, засуха тощо); - урожайність та якість вирощеної продукції; - зменшення кількості працездатного населення (пошук молоддю більш кращих умов життя)

Об'єднання сильних сторін та можливостей дозволяє відповісти на питання «Які з сильних сторін дають максимум можливостей?». Поле Сильних сторін і Можливостей (СiМ):

- за допомогою земельних ресурсів, сильної МТБ, нових технологій, досвідчених працівників можна ефективно вирощувати найбільш прибуткові культури;

- висока прибутковість господарства дасть змогу залучити інвестора та покращити кормову базу.

Об'єднання сильних сторін та загроз дозволяє відповісти на питання «Які з сильних рис компанії можна протиставити зовнішнім загрозам і таким чином знизити їх вплив на роботу підприємства?». Поле Сильних сторін і Загроз (СіЗ):

- пошук нових постачальників;
- пошук більш привабливіших покупців продукції;
- дотримання технологій виробництва продукції;
- матеріальне та моральне стимулювання працівників.

Об'єднання слабких сторін та можливостей дозволяє відповісти на питання «Які з можливостей дозволять мінімізувати вплив слабких сторін компанії?». Поле Слабких сторін і Можливостей (СлМ):

- інвестиції дадуть змогу закупити більш продуктивних тварин, що збільшить поголів'я СТОВ «Дніпро-Н» та підвищить їх продуктивність;
- модернізація, механізація та автоматизація виробничих процесів у тваринництві дасть змогу знизити затрати праці та собівартість продукції;
- розробка, удосконалення раціонів та поліпшення кормової бази підвищить зоотехнічну окупність кормів.

Об'єднання слабких сторін та загроз дозволяє відповісти на питання «Як знизити вплив слабких сторін підприємства та зробити компанію менш уразливою зовнішнім загрозам?». Поле Слабких сторін і Загроз (СлЗ) потребує розробки такої стратегії, яка одночасно дасть змогу ліквідувати слабкі сторони підприємства і уникнути загроз. У такому випадку пропонується стратегію концентрації. Вона дасть можливість залучити СТОВ «Дніпро-Н» інвесторів та інших зацікавлених осіб. Це допоможе розвинути галузі сільського господарства до високого рівня.

Отже, після аналізу можна зробити висновки, що за допомогою земельних ресурсів, сильної МТБ, нових технологій, досвідчених працівників можна ефективно вирощувати найбільш прибуткові культури та висока прибутковість господарства дасть змогу залучити інвестора та покращити кормову базу.

Сильні риси СТОВ «Дніпро-Н» можна протиставити зовнішнім загрозам і таким чином знизити їх вплив на роботу підприємства, для цього потрібно провести пошук нових постачальників та більш привабливіших покупців продукції, дотримуватись технологій вирощування та переробки врожаю та обов'язково матеріально та морально стимулювати працівників.

Також потрібно приділити увагу можливостям, які дозволять мінімізувати вплив слабких сторін СТОВ «Дніпро-Н», а саме: інвестиції дадуть змогу закупити більш продуктивних тварин, що збільшить поголів'я, підвищить їх продуктивність; модернізація, механізація та автоматизація виробничих процесів у тваринництві дасть змогу знизити затрати праці та собівартість продукції; розробка, удосконалення раціонів та поліпшення кормової бази підвищить зоотехнічну окупність кормів.

Стратегія, яка одночасно дасть змогу ліквідувати слабкі сторони СТОВ «Дніпро-Н» і уникнути загроз: стратегія концентрації. Вона дасть можливість залучити інвесторів та інших зацікавлених осіб. Це допоможе розвинути галузі сільського господарства до високого рівня.

2.4. Облікове забезпечення процесу формування стратегічного планування СТОВ «Дніпро-Н»

Успішна діяльність підприємств в умовах ринкових відносин передбачає обов'язкове володіння потрібною інформацією, що

забезпечуватиме оперативне й стратегічне планування розвитку підприємства.

Інформаційно-аналітичне забезпечення системи стратегічного управління – це поєднання всієї використовуваної в ній інформації, специфічних засобів і методів її аналітичної обробки, а також діяльності фахівців із її ефективного вдосконалення та використання [10]. Звідси можна назвати такі основні функції обліково-аналітичного забезпечення формування стратегії розвитку СТОВ «Дніпро-Н», як інформаційна – забезпечення системи управління інформацією про діяльність підприємства внутрішніх і зовнішніх користувачів; облікова – відображення фактів господарської діяльності підприємств; аналітична – здійснення на підставі первинних аналітичних даних економічного, фінансового й стратегічного аналізу діяльності підприємств.

Завдання організації обліково-аналітичного забезпечення формування стратегії розвитку СТОВ «Дніпро-Н»:

- 1) визначити оптимальну послідовність виконуваних інформаційних функцій;
- 2) оптимізувати використання інформаційних ресурсів та скоротити витрати на збереження й передачу інформації;
- 3) оптимізувати інформаційний супровід логістичних процесів;
- 4) організувати оперативний моніторинг і поглиблений аналіз динаміки показників розвитку;
- 5) зменшити негативні прояви асиметрії надходження інформації;
- 6) забезпечити багатоваріантне прогнозування показників розвитку;
- 7) розробити багаторівневу номенклатуру даних, потрібних для відстеження траєкторії розвитку СТОВ «Дніпро-Н»;
- 8) забезпечити підтримку прийняття рішень через розробку набору структурованих аналітичних звітів;
- 9) формування єдиного інформаційного простору для всіх підприємств;

10) стимулювання розвитку інформаційної інфраструктури на основі створення відповідних правових, економічних й технічних умов для здійснення ефективного інформаційного обміну;

11) формування системи нормативно-довідкової інформації та баз даних;

12) формування систем забезпечення обміну цільовою інформацією підприємства;

13) упровадження елементів системи менеджменту знань і бази даних ситуаційного управління;

14) формування підсистеми попередньої аналітичної обробки даних;

15) підтримка гнучкості виробничих процесів через забезпечення інформаційної прозорості й узгодженості рішень;

16) планування розвитку та вдосконалення обліково-аналітичної системи;

17) автоматизувати збір і збереження даних щодо соціально-економічного розвитку СТОВ «Дніпро-Н»;

18) усунення інформаційних бар'єрів у взаємодії між підрозділами СТОВ «Дніпро-Н»;

19) розвинути потенційні можливості взаємного обміну даними в реальному часі між підприємством та контрагентами.

На базі стратегічної інформації приймаються стратегічні рішення, які потім втілюються в стратегії й організаційні, фінансово-економічні соціально-психологічні, методичні та інші інструменти, за допомогою яких здійснюється стратегічний процес [13]. Інформаційна база стратегічного планування – це постійно діюча система взаємозв'язків фахівців, обладнання й концептуальних моделей, призначених для збору, класифікації, аналізу та оцінки інформації, необхідної для стратегічного управління підприємством. Джерелом такої інформації є середовище. За ступенем зв'язків елементів середовища зі стратегічним управлінням СТОВ «Дніпро-Н» розрізняють такі

його складові частини: макрооточення, безпосереднє оточення, внутрішнє середовище.

Облікова та аналітична інформація – ядро інформаційного забезпечення системи управління, що об'єднує всі господарські процеси й забезпечує взаємодію різних структурних підрозділів будь-якого підприємства [3]. Місце облікової та аналітичної інформації в інформаційній системі СТОВ «Дніпро-Н» зображено на рис.2.1.

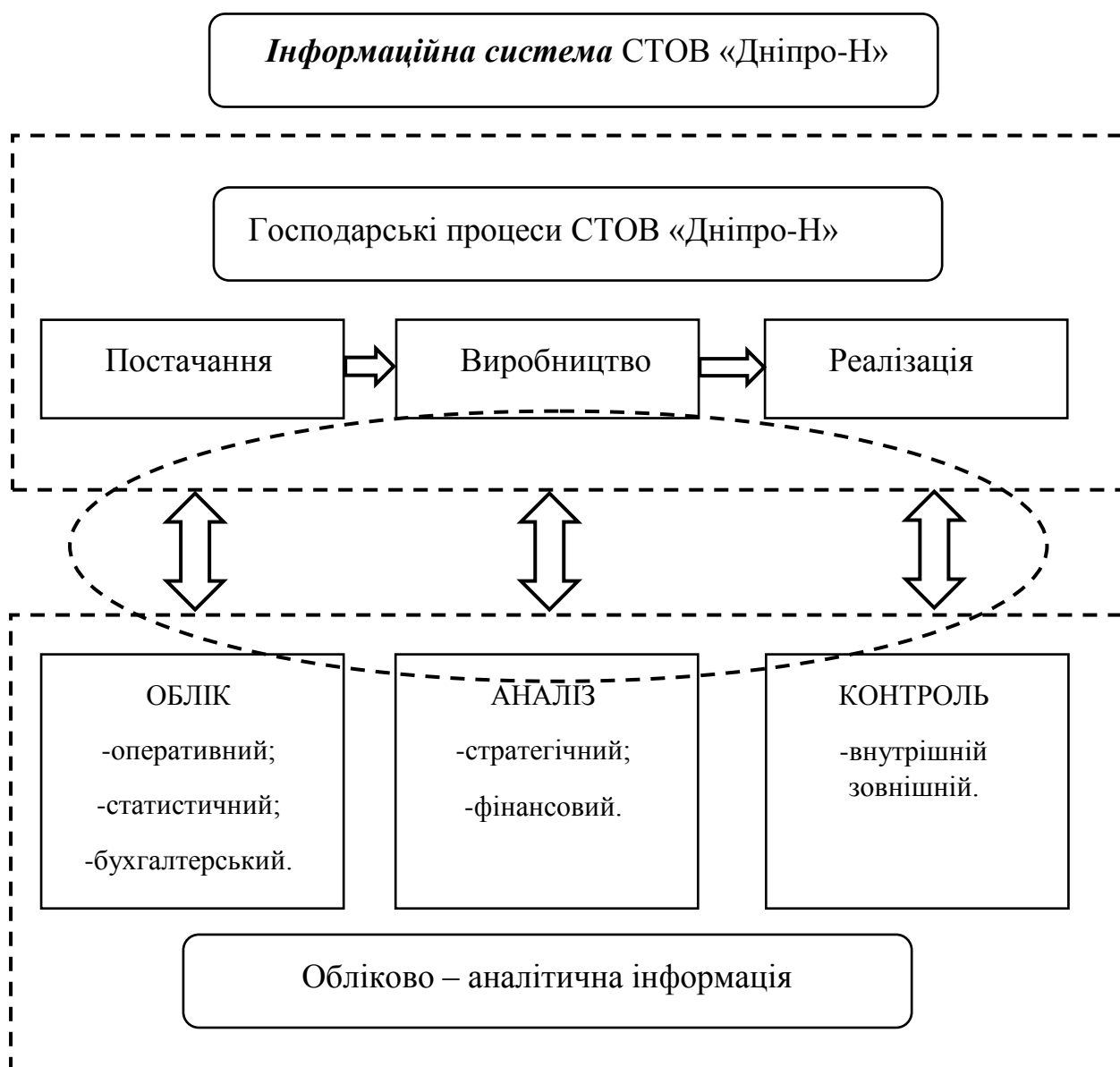


Рис. 2.1. Обліково – аналітичне забезпечення в системі СТОВ «Дніпро-Н»

Характеристика категорії «обліково-аналітична інформація» розкривається переважно через зміст понять «облікова інформація» та «аналітична інформація» (рис. 2.1). При ретельному розгляді функцій обліку й аналіз у системі стратегічного управління підприємствами в них можна встановити загальні для всіх двох функцій особливості: спільний об'єкт дослідження та багато в чому єдину первину базу даних; спільне завдання отримати й подати інформацію про діяльність корпорації її менеджерам; вони є сервісними функціями управління, тобто їх виконують працівники апарату управління СТОВ «Дніпро-Н», але вони не є функціями з розпорядчими, управлінськими властивостями, оскільки рішення на підставі їхньої інформації приймають інші посадові особи.

Згідно з національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, облікова інформація являє собою інформацію про стан, структуру та рух майна СТОВ «Дніпро-Н» й джерела його утворення, господарські процеси та результати фінансової й виробничо-господарської діяльності СТОВ «Дніпро-Н». Формування аналітичної інформації відбувається на основі даних фінансового та управлінського обліку, а також інформації, отриманої з альтернативних джерел.

Висновки до другого розділу

1. Проведено фінансово – економічний аналіз діяльності підприємства. Встановлено, що деякі показники мають негативну тенденцію. Показники ліквідності та платоспроможності в нормі. Завдяки аналізу показників ліквідності виявлено, що відношення високоліквідних активів у 2018 році до 2014 склало 303,36% та найбільш строкові зобов'язання у 2018 році до 2014 – 74,45; відношення 2018 року до 2014 середньоліквідних активів склало 195% та короткострокові зобов'язання 2018 року до 2014 –

471%. Загальний рейтинг дозволив встановити, що підприємство займає рівень А. Керівництву слід вжити необхідних заходів та звернути увагу на кількість довгострокових та короткострокових зобов'язань.

2. На підприємстві СТОВ «Дніпро-Н» функції фінансово-економічної служби покладено на бухгалтерський відділ. Ця служба забезпечена усіма необхідними даними для проведення належного аналізу. Облікова інформація являє собою інформацію про стан, структуру та рух майна СТОВ «Дніпро-Н» й джерела його утворення, господарські процеси та результати фінансової й виробничо-господарської діяльності підприємства. Була проведена оцінка діяльності фінансово – економічної служби, в ході якої було виявлено, що підприємство знаходиться на середньому рівні безпеки та завданням організації обліково-аналітичного забезпечення формування стратегії розвитку СТОВ «Дніпро-Н» є визначити оптимальну послідовність виконуваних інформаційних функцій, оптимізувати використання інформаційних ресурсів та скоротити витрати на збереження й передачу інформації.

3. В ході дослідження проведено SWOT – аналіз, за результатами якого було визначено, що за допомогою наявних земельних ресурсів, сильної матеріально-технічної бази, нових технологій, досвідчених працівників можна ефективно вирощувати найбільш прибуткові культури та висока прибутковість господарства дасть змогу залучити інвестора та покращити кормову базу. В результаті дослідження сильних сторін та загроз було виявлено, що пошук нових постачальників СТОВ «Дніпро-Н», дотримання технологій виробництва продукції та матеріальне та моральне стимулювання працівників запровадять позитивний моральний та економічний зріст для усього підприємства.

4. Формування аналітичної інформації відбувається на основі даних фінансового та управлінського обліку, а також інформації, отриманої з альтернативних джерел. В ході аналізу роботи підприємства, було визначено, що завданнями організації обліково-аналітичного забезпечення формування

стратегії розвитку СТОВ «Дніпро-Н» є визначити оптимальну послідовність виконуваних інформаційних функцій; оптимізувати використання інформаційних ресурсів та скоротити витрати на збереження й передачу інформації; оптимізувати інформаційний супровід логістичних процесів; організувати оперативний моніторинг і поглиблений аналіз динаміки показників розвитку; зменшити негативні прояви асиметрії надходження інформації; розробити багаторівневу номенклатуру даних, потрібних для відстеження траєкторії розвитку СТОВ «Дніпро-Н».

РОЗДІЛ 3. ЕТАПИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

3.1. Етапи удосконалення стратегічного планування на підприємствах сільськогосподарської промисловості

Базова установка концепції збалансованих показників полягає в тому, що традиційні фінансово-економічні показники є недостатніми для визначення стратегічного успіху підприємств і забезпечення зворотного зв'язку. Щоб вирішити ці завдання необхідно мати збалансованіший набір показників діяльності підприємств у різних площинах, що дозволяє контролювати чинники, що впливають на ці показники, а не просто відстежувати результати. Для успішного моніторингу прогресу в досягненні стратегічних цілей не слід всю увагу загострювати на оцінці минулої діяльності. Необхідно розглядати ті показники, які будуть впливати на результати підприємства в майбутньому. Тому система збалансованих показників має включати чотири основні аспекти: фінансову діяльність, відносини зі споживачем, внутрішню виробничу діяльність, навчання і розвиток. Методика удосконалення стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості включає кілька етапів, послідовність яких є важливою, оскільки їх зміна може негативно відобразитися на працездатності цілої системи стратегічного планування на підприємстві.

Першим етапом є формування стратегії. Чітко сформульована стратегія описує основні кроки, які слід зробити для досягнення визначених цілей і бажаних результатів. Стратегія підприємства має бути розбита на конкретні стратегічні ініціативи, у межах яких виділені завдання для окремих структурних підрозділів, якщо такі є на підприємстві. Найважливішим елементом цього етапу є визначення пріоритетів стратегічних ініціатив і

координація між підрозділами. Це дозволить значно зекономити кошти і час з урахуванням особливості харчових підприємств, пов'язаної з високою обігом коштів через безперервність технологічного процесу виробництва. На другому етапі визначаються найважливіші організаційно-виробничі чинники, тобто параметри всієї діяльності підприємства, які є життєво – важливими для реалізації його стратегії. Для сільськогосподарського підприємства – це: зниження собівартості продукції, підвищення якості сировини та кінцевого товару, зниження часу простою обладнання.

На етапі визначення основних показників ефективності відбувається відбір заходів щодо реалізації стратегії. Інструментом для визначення найважливіших чинників успіху є основні показники ефективності, причому це кількісні показники, виражені в цифровій формі. Необхідно сконцентруватися тільки на найважливіших з них, для того щоб відібрати тільки основні. Кількість таких показників має бути обмеженою (для реальності їх виконання та якості моніторингу). Крім того, обрані показники мають стимулювати співробітників на здійснення відповідних дій. Тому основними вимогами до таких показників ефективності є: обмежена кількість; єдність для всього підприємства; вимірність, можливість дати показник у цифровому вираженні; підконтрольність, тобто можливість впливати на чинники; стимул для співробітника, а саме: перспектива в кар'єрному рості, отримання премій та додаткових вихідних. Структура системи основних показників ефективності залежить від специфіки підприємства і від завдань структурного підрозділу. Для підприємства харчової промисловості основними стратегічними завданнями є зниження собівартості виробленої продукції і скорочення кількості днів виробничого циклу. Для відділу постачання та логістики, наприклад, встановлюються ті показники ефективності, які відображають специфіку підприємства загалом і цього підрозділу зокрема. Відділ відповідає за безперервне забезпечення процесу виробництва і за підтримання необхідного рівня запасів на складі. Будь-який збій у процесі постачання призводить до простою виробництва. З

іншого боку, збільшення запасів сировини на складі вилучає обігові кошти. Для оцінки ефективності роботи цього відділу можна запропонувати такі показники: середній час від розміщення замовлення до отримання сировини (співвідношення план / факт), дні; середній час простою виробництва з вини постачання, години; кількість днів у циклі обігу матеріалів (співвідношення план / факт); співвідношення вартості запасів на складі до обсягу виробництва (співвідношення план / факт), кошти. Така структура показників дозволяє відстежити ефективність планування потреб виробництва в сировині, а також гарантує, що це не буде зроблено шляхом створення надлишкових запасів на складах.

Розробка й оцінка збалансованої системи показників: на цьому етапі розробляється узагальнена система фінансових і нефінансових показників, яка потім буде представлена керівництву. Таким чином, визначається важливість цього рівня, оскільки комбінація показників, їх інформативність і достатність будуть впливати на прийняття управлінського рішення. Об'єднання показників ефективності в систему збалансованих показників визначається кількома умовами: передусім об'єктом контролю, у ролі якого може виступити виробничий підрозділ, структурний підрозділ або цех, а також необхідністю оцінки основних чинників успіху для вирішення стратегічного завдання, встановленого для цього підрозділу. Такі умови залишають тільки ті показники, які важливі для оцінки. 5. Вибір технічного рішення для впровадження показників ефективності. На цьому етапі відбувається визначення джерела даних для інформаційного наповнення показників, що задовольняє умовам достатності, об'єктивності, своєчасності і надійності.

Виходячи з цього, основними чинниками успішної реалізації системи основних показників ефективності є:

- попередня розробка стратегії, яка є визначальним чинником успіху, оскільки система основних показників ефективності є лише інструментом інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінського рішення;

- визначення цілей СТОВ «Дніпро-Н» з урахуванням того, наскільки досягнення поставленої мети збільшує його місткість на ринку;
- наявність інформаційної системи, що є джерелом даних і базою для визначення показників ефективності;
- підтримка керівництва СТОВ «Дніпро-Н», зміна стилю корпоративного управління та системи стимулювання персоналу. При оцінці ефективності роботи відбувається перегляд принципів стимулювання (преміювання) працівників, оскільки система оцінки основних показників ефективності замикається на оцінку діяльності конкретного співробітника;
- постійне використання системи, введення її як необхідного інструменту в діяльності керівника.

3.2. Використання основних інструментів стратегічного планування на СТОВ «Дніпро-Н»

Розробка системи збалансованих показників для досліджуваного підприємства сільськогосподарського підприємства СТОВ «Дніпро-Н» включає такі етапи.

Етап 1. Розробка базового стратегічного напрямку розвитку СТОВ «Дніпро-Н». Підприємства позиціонуються на недорогому ціновому сегменті, прагнучи створювати високоякісну продукцію на задоволення потреб населення як кінцевого споживача. Базовими цінностями підприємства є постійне підвищення якості продукції, що виробляється, максимального швидкого виконання обробки сировини та збору врожаю, зниження витрат на перевезення, рівня товару на складі і часу простою обладнання. Проведений SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) дозволяє сформулювати основні досягнення та проблеми, а також оцінити наявні напрями розвитку підприємств.

Представимо таку інформацію, зібрану на основі розрахунків в аналітичній частині роботи, за допомогою матриці SWOT (табл. 1). За результатами SWOT-аналізу з'ясовано, що можливості і загрози, які характеризують чинники зовнішнього середовища, є однаковими для усіх сільськогосподарських підприємств. Водночас сильні і слабкі сторони, тобто конкурентні переваги заводів та їхні «слабкі місця» різняться і визначають позиції підприємств у конкурентній боротьбі. На основі таких даних легко формулювати стратегічні цілі та заходи для покращення положення досліджуваних підприємств на ринку та збереження їхнього потенціалу стратегічної конкурентоспроможності.

Зокрема, основні напрями СТОВ «Дніпро-Н» мають бути спрямовані таким чином:

- зберегти досягнуті переваги виробничого і технологічного характеру (насамперед гнучкість виробничої технології, хороший стан виробничих потужностей, наявність власного виробництва борошна);
- активно інвестувати в маркетинг (розвивати систему збуту в регіоні);
- розвивати власну дистриб'юторську мережу;
- утримувати кваліфіковані кадри і постійно підвищувати кваліфікацію персоналу;
- зберігати прихильність принципам командної роботи та демократизму менеджменту.

Етап 2. Визначаються стратегічні цілі, індикатори та їх цільові значення для вимірювань: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і зростання

Стратегічною метою на цьому етапі виступають :

- збільшити рентабельність капіталу;
- домогтися конкурентоспроможної виручки;
- забезпечити достатню ліквідність;
- збільшити величину грошового потоку.

Етап 3. Побудова причинно-наслідкового ланцюжка стратегічних цілей. Після визначення стратегічних цілей по кожній перспективі, розробки показників по кожній цілі і присвоєння показниками цільових значень вибудовується причинно-наслідковий ланцюжок цілей СТОВ «Дніпро-Н». На нижньому рівні системи цілей розташовуються цілі перспективи «Інфраструктура / Співробітники», які служать засобом реалізації цілей перспектив «Бізнеспроцеси», «Ринок / Клієнти» і «Фінанси / Економіка».

Стратегічна мета Підвищити якість продукції; - Зберегти гнучкість виробничої технології; - Поліпшити роботу відділу постачання; - Прискорити час обробки замовлення ; - Мінімізувати обсяг відходів ; - Удосконалити систему управлінського облік.

Етап 4. Розробка заходів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, визначення бюджетів, термінів і відповідальних за реалізацію заходів.

Стратегічна мета: - Збільшити обсяг продажі; - Збільшити частку ринку; - Підвищити ступінь задоволеності клієнта; Підвищити задоволеність співробітників СТОВ «Дніпро-Н»; - Підвищити кваліфікацію співробітників ; - Прискорити час обробки замовлення; - Зберегти основних фахівців.

Позитивний ефект впровадження системи основних показників ефективності обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності СТОВ «Дніпро-Н», оскільки при дієвості системи кожен співробітник усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями підприємства. Отже, керівник, володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, має можливість виміряти ефективність роботи кожного підрозділу і можуть впливати на процес реалізації стратегії підприємства. Принциповим моментом у застосуванні системи основних показників ефективності в управлінні підприємством є чітке розуміння призначення цієї методики та її обмежень. Таким чином, в основі методики формування основних показників ефективності СТОВ «Дніпро-Н» лежить об'єднання стратегічних ініціатив у збалансовану систему показників і побудова інформаційної бази, що є джерелом її даних.

3.3. Оптимізація роботи СТОВ «Дніпро-Н» за допомогою інструментів стратегічного планування

Конкуренстоспроможність фірм великою мірою залежить від їх спроможності забезпечити доступність товару для споживача та високу якість логістичного обслуговування. Відмінною рисою логістики є широке застосування сучасних засобів інформатики та комунікацій, які дають змогу на високому рівні контролювати всі основні та допоміжні процеси сфери розподілу. Удосконалення стратегічного планування в даному розділі представлено одним зі варіантів удосконалення роботи підприємства шляхом розробки спеціального алгоритму для знаходження оптимального ланцюга поставок.

Загальним для логістичного підходу є системний розгляд усіх процесів формування цінності з урахуванням специфіки стадій закупівель, виробництва та товарообігу. Основною формою логістичних утворень, спрямованих на забезпечення основних цілей логістики та оптимізації витрат, є логістичні ланцюги постачання [9].

В розділі розглянуті наступні проблемні ланки:

- проблема вибору постачальника;
- проблема вибору переробного підприємства;
- велика кількість центрів розподілу;
- множинні споживачі (супермаркети).

Перед особою, що приймає рішення, постає задача створити ланцюг мережі поставок для кінцевого товару, вибрати постачальників, визначити виробників, розподільні центри та створити стратегію розподільної мережі, яка буде задовольняти всі обсяги виробництва і відповідати попиту споживачів. Задача полягає в тому, щоб створити систему ланцюга поставок

для одного товару. Отже, мету задачі можна сформулювати як: мінімізація загальних затрат у системі поставок.

Вхідні дані для задачі:

- відома кількість полів і споживачів, а також їх потреби та об'єми запасів;
- відома кількість переробних підприємств і розподільних центрів, а також їх максимальна місткість;
- відома умова, яка є що споживачу постачається товар тільки від одного розподільного центру.

На рис.3.1 зображена проста трьохступенева мережа ланцюга поставок, де:

S – поля;

K – переробні підприємства;

J – розподільні центри;

I – споживачі продукції.

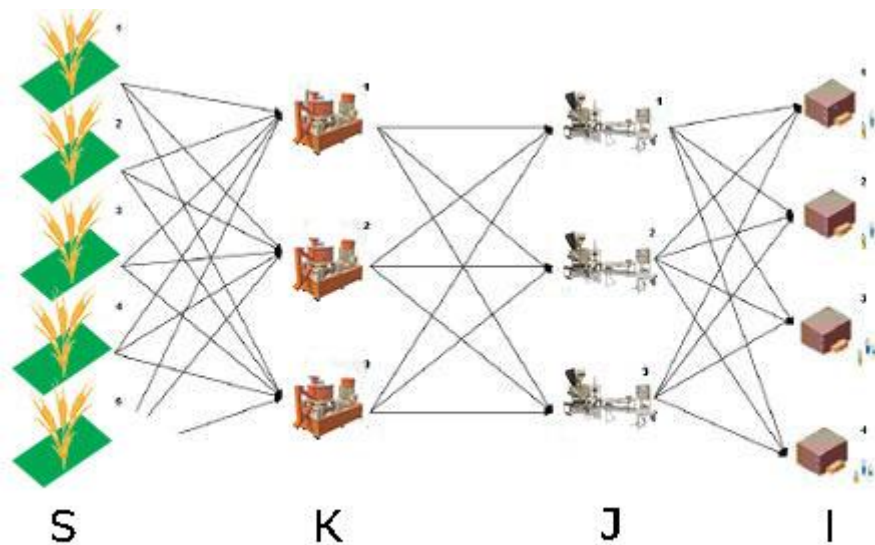


Рисунок 3.1. Трьохступенева мережа ланцюга поставок

Також відомими даними слід вважати відстані від поля до переробних підприємств, від переробних підприємств до розподільних центрів та від розподільних центрів до кожного споживача відповідно; та ціну за

перевезення 1 тони сировини згідно тарифів логістичних компаній на 2020 рік.

Вихідні дані представлено у вигляді таблиць та викладено в Додатку Н:

- Відстані між полями та переробними підприємствами, км;
- Відстані між переробними підприємствами та розподільними центрами;
- Відстані між розподільними центрами та споживачами, км.

Тобто можна приблизно розрахувати необхідні для отримання розв'язку дані про вартість перевезення сировини від постачальника до заводу, готової продукції до розподільного центру та від розподільного центру до споживача.

Після опису мети задачі та її вхідних даних можна сформулювати саму задачу: необхідно закріпити за кожним споживачем розподільний центр, визначити кількість продукції, що постачається від кожного переробного підприємства до кожного розподільного центру та кількість врожаю, якою забезпечують поля переробні підприємства так, щоб загальні витрати у системі поставок були мінімальними.

Для розв'язання поставленої задачі можна використати 2 підходи:

– перший підхід полягає в розв'язанні задачі частково-цілочисельного лінійного програмування, для якої є невідомими Y, b_{sk}, f_{kj} . У загальному випадку будемо мати $2^{I \cdot J}$ задач ЛП.

– другий підхід складається з декількох етапів, які становлять собою ітераційний процес: генерація вектору Y , елементами якого є y_{ji} , такого щоб виконувалась умова (1.3); для кожного такого вектору розв'язується задача лінійного програмування; вибір серед отриманих розв'язків такого, що надає мінімуму цільовій функції [26].

У даній роботі розглядається другий підхід для розв'язання задачі. За цим підходом необхідно розв'язати задачу лінійного програмування. Зазвичай задачі лінійного програмування розв'язуються симплекс-методом.

Для застосування алгоритму симплекс-методу система обмежень має бути дозволена щодо вихідного базису. Однак в деяких задачах лінійного програмування базис знаходиться не одразу. У цьому випадку використовується метод «штучного» базису. Цей метод полягає в застосуванні правил симплекс-методу до спеціальної задачі лінійного програмування. Вона виходить з вихідної задачі лінійного програмування, записаної в канонічній формі, додаванням в ліві частини рівнянь системи обмежень «штучних» невідомих. У цільову функцію невідомі вводять з коефіцієнтом M $[-M]$ для задачі мінімізації [максимізації], де M – досить велике позитивне число. Складена таким чином задача називається M -задачею лінійного програмування [27]. У процесі вирішення M -завдання слід викреслювати з симплекс-таблиці «штучні» невідомі в міру їх виходу з базису. Якщо всі «штучні» невідомі вийшли з базису, то отримуємо вихідну задачу лінійного програмування. Якщо оптимальне рішення M -задачі містить хоча б одну «штучну» невідому або M -задача нерозв'язна, то вихідна задача лінійного програмування також нерозв'язна [28]. M -метод передбачає представлення задачі у наступному вигляді:

$$\begin{aligned}
 c_1x_1 + \dots + c_nx_n &\rightarrow \min \\
 a_{11}x_1 + \dots + a_{1s}x_s + x_{s+1} &= a_1 \\
 \dots & \\
 a_{k1}x_1 + \dots + a_{ks}x_s + x_n &= a_k \\
 a_{k+1,1}x_1 + \dots + a_{k+1,s}x_s &= a_{k+1} \\
 \dots & \\
 a_{m1}x_1 + \dots + a_{ms}x_s &= a_m \\
 a_i &\geq 0, i = \overline{1, m} \\
 x_j &\geq 0, j = \overline{1, n}
 \end{aligned} \tag{3.1}$$

Допоміжна задача для задачі (1.1), яка може бути вирішуваною (мати розв'язок) або не вирішуваною в силу необмеженості цільової функції знизу на множині допустимих розв'язків, має вигляд (3.2)

$$\begin{aligned}
& c_1 x_1 + \dots + c_n x_n - M y_1 - \dots - M y_m \rightarrow \min \\
& a_{11} x_1 + \dots + a_{1s} x_s + x_{s+1} = a_1 \\
& \dots \\
& a_{k1} x_1 + \dots + a_{ks} x_s + x_n = a_k \\
& a_{k+1,1} x_1 + \dots + a_{k+1,s} x_s + y_1 = a_{k+1} \\
& \dots \\
& a_{m1} x_1 + \dots + a_{ms} x_s + y_{m-n} = a_m
\end{aligned} \tag{3.2}$$

де M – достатньо велике число;

якщо j – основні, то

$$\begin{aligned}
\Delta j' &= \sum_{k=1}^m c_{i_k} x_{kj} - c_j \\
&k_i c_{i_k} \neq -M
\end{aligned} \tag{3.3}$$

$$\begin{aligned}
\Delta j'' &= \sum_{k=1}^m c_{i_k} x_{kj} \\
&k_i: c_{i_k} \neq -M
\end{aligned} \tag{3.4}$$

якщо j – шукані, то

$$\begin{aligned}
\Delta j' &= \sum_{k=1}^m c_{i_k} x_{kj} \\
&k_i c_{i_k} \neq -M
\end{aligned} \tag{3.5}$$

$$\begin{aligned}
\Delta j'' &= \sum_{k=1}^m c_{i_k} x_{kj} + M \\
&k_i: c_{i_k} \neq -M
\end{aligned} \tag{3.6}$$

Розглянутий M -метод передбачає два можливих випадки:

1. Допоміжна задача має оптимальний розв'язок $\tilde{x}^0 = (x_1^0, \dots, x_n^0, y_1^0, \dots, y_{m-k}^0)$ – серед y_i^0 є значення, відмінні від 0. У цьому випадку основна задача невіршувана в силу несумісності системи обмежень;

– усі y_i^0 дорівнюють 0. У цьому випадку вектор $\tilde{x}^0 = (x_1^0, \dots, x_n^0)$ є оптимальним розв'язком основної задачі.

2. Допоміжна задача не має оптимального розв'язку через необмеженість цільової функції на множині допустимих розв'язків. В цьому випадку основна задача також є невирішуваною в силу необмеженості цільової функції знизу.

Кожне підприємство при управлінні ланцюжком поставок має конкретну сталу кількість постачальників, заводів, розподільчих центрів і споживачів. Отже маємо,

- кількість полів $S - 5$;
- кількість переробних підприємств $K - 3$;
- кількість розподільних центрів $J - 3$;
- кількість споживачів $I - 6$.

Для наочності можна зобразити використану модель у вигляді схеми:

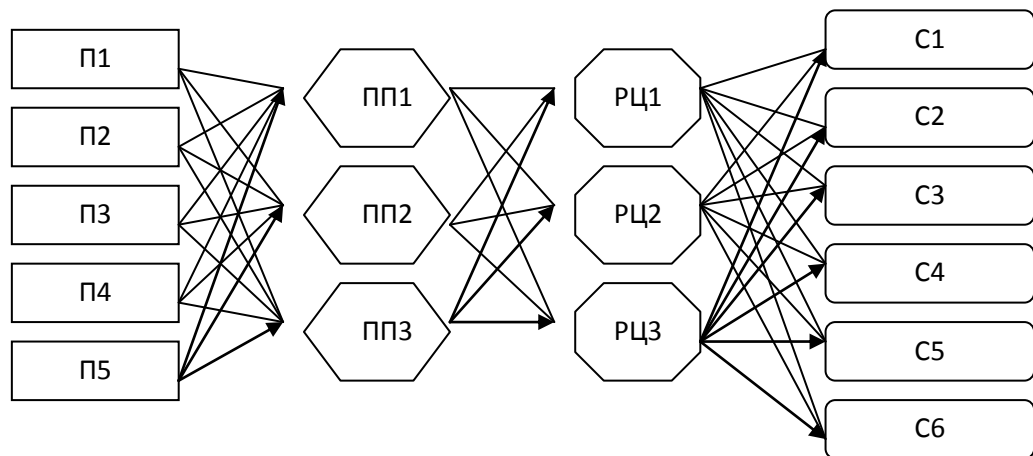


Рисунок 3.2. Модель розглянутої задачі

Для задачі, що розглядається є відомими такі дані:

- попит споживача на товар (d_i);
- розподільний об'єм розподільного центру j (W_j);
- вартість перевезення вантажу від розподільного центра j до супермаркету I (c_{ji});
- вартість перевезення вантажу від переробного підприємства k до розподільного центру j (a_{kj});

- місткість переробного підприємства (D_k);
- потужність (об'єми) s врожаю (A_s);
- вартість закупки та перевезення сировини з поля s до переробного підприємства k (t_{sk});
- норма витрат сировини постачальника s на одиницю продукції (r_s).

Ці данні не є сталими і мають вводитись з клавіатури.

Поставлена задача передбачає знаходження кількості сировини, відправленої з поля s на переробне підприємство k (b_{sk}) та кількості врожаю, відправленого з переробного підприємства k в розподільний центр j (f_{kj}).

Розглянуту задачу можна віднести до частково комбінаторної задачі, так як ми вибираємо варіанти закріплення розподільних центрів за споживачами.

Також необхідно врахувати те, що за кожним споживачем закріплений єдиний розподільчий центр, але кожний розподільчий центр може робити поставки усім споживачам [29].

Маємо всього 3^6 варіантів закріплення розподільного центра за споживачем. Необхідно серед всіх варіантів одразу відсіяти ті, що не задовольняють умові

$$\sum_i d_i \cdot y_{ji} \leq W_j, \forall j \quad (3.7)$$

Для знаходження розв'язку задачі у розрізі кваліфікаційної роботи був розроблений алгоритм:

Крок 1. Аналіз вхідних даних та побудова матриці A та вектору B , які представляють собою обмеження (3.1) – (3.6).

Крок 2. Генерація нової матриці Y , елементами якої є y_{ji} , та перевірка виконання умови (3.7).

Крок 3. Якщо умова (3.7) не виконується, то повернення на крок 2. Якщо умова виконується, то для цього варіанта розв'язання задачі лінійного програмування:

$$f_1 = Cx \rightarrow \min$$

$$Ax \leq B$$

Знаходження результату для певного закріплення розподільних центрів за споживачами. Запам'ятовування результату та уточнення отриманих даних b_{sk} та f_{kj} . Перехід на крок 4.

Крок 4. Повернення на крок 2, тобто генерація нової матриці Y . Якщо отриманий результат (крок 3), що відповідає новій матриці Y для цільової функції є менше попереднього, то він приймається за розв'язок, а матриця Y , при якій було отримано мінімальне значення результату, приймається за оптимальне закріплення розподільних центрів за споживачами. Повторення поки ще є можливі варіанти матриці Y [30].

Нижче запропонована інтерпретація побудови математичної моделі сформульованої задачі.

Введемо змінні та параметри моделі:

i - індекс споживача ($i \in I$),

j - індекс розподільного центру ($j \in J$),

k - індекс переробного підприємства ($k \in K$),

s - індекс поля ($s \in S$),

b_{sk} - кількість сировини, відправленої с поля s на переробне підприємство k ,

f_{kj} - кількість товару відправленого з переробного підприємства k в розподільний центр j ,

q_{ij} - кількість товару відправленого від розподільного центру j в супермаркет i .

$$y_{ji} = \begin{cases} 1, & \text{якщо розподільний центр } j \text{ обслуговує споживача } i \\ 0, & \text{якщо розподільний центр } j \text{ не обслуговує споживача } i \end{cases}$$

D_k - місткість k -го переробного підприємства,

A_s - потужність (об'єми) постачальника сировини s ,

W_j - розподільний об'єм розподільного центру j ,

d_i - попит споживача на продукцію ,

c_{ji} - вартість перевезення товару від розподільного центра j до споживача i ,

a_{kj} - вартість перевезення товару від переробного підприємства k до розподільного центру j ,

t_{sk} - вартість закупки та перевезення врожаю з поля s до переробного підприємства k .

r_s – норма витрат сировини постачальника s на одиницю продукції;

Опишемо функцію:

f_1 - функція, що характеризує загальну вартість мережі ланцюга поставок, яка складається зі змінних вартостей транспортування врожаю з поля до переробних підприємств та сировини від переробних підприємств до споживачів через розподільні центри.

Введемо цільову функцію, використовуючи описану вище функцію:

$$f_1 = \sum_s \sum_k t_{sk} \cdot b_{sk} + \sum_k \sum_j a_{kj} \cdot f_{kj} + \sum_j \sum_i c_{ji} \cdot q_{ji} \rightarrow \min \quad (3.1)$$

При обмеженнях:

$$\sum_j y_{ji} = 1, \forall i \quad (3.2)$$

$$\sum_i d_i \cdot y_{ji} \leq W_j, \forall j \quad (3.3)$$

$$q_{ji} = d_i y_{ji}, \forall i, j \quad (3.4)$$

$$\sum_k f_{kj} = \sum_i q_{ji}, \forall j \quad (3.5)$$

$$\sum_k b_{sk} \leq A_s, \forall s \quad (3.6)$$

$$\sum_j f_{kj} \leq \sum_s (r_s b_{sk}), \forall k \quad (3.7)$$

$$\sum_s b_{sk} \leq D_k, \forall k \quad (3.8)$$

$$y_{ji} = \{0,1\}, \forall i, j \quad (3.9)$$

$$b_{sk}, f_{kj}, q_{ji} \geq 0, \forall i, j, k, s \quad (3.10)$$

Наведемо інтерпретацію в предметній області обмежень (3.2)- (3.10):

(3.2) означає, що кожний супермаркет закріплений лише за одним розподільним центром;

(3.3) враховує обмеженість місткості розподільного центру;

(3.4) – це визначення кількості врожаю, відправленого від j -го розподільного центру до i -го споживача;

(3.5) – обмеження, щоб поставки продукції від усіх переробних підприємств до j -го розподільного центру повинні дорівнювати попиту на цю продукцію;

(3.6) – врахування можливостей постачальників врожаю;

(3.7) – обмеження, яке контролює задоволеність потреб переробних підприємств в зерні;

(3.8) – обмеження, щоб кількість сировини з поля до переробного підприємства не перевищувала потужності переробних підприємств.

Обмеження (3.9) та (3.10) є очевидними.

Щоб перевірити роботу алгоритму, застосуємо розглянуту модель для розв'язання конкретної практичної задачі. У розрізі кваліфікаційної роботи запропонований метод розв'язання задачі закріплення розподільних центрів за споживачами з метою мінімізації цільової функції (3.1) можна практично застосувати для діючого підприємства сільськогосподарське ТОВ «Дніпро-Н». Основним напрямком діяльності підприємства є сільське господарство. «Дніпро-Н» працює на ринку 20 років. Основним видом діяльності є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних, рослинництво та тваринництво.

Сільськогосподарське підприємство ТОВ «Дніпро-Н» можна розглядати як постачальника, якому безпосередньо належать поля з врожаєм: гречихою, пшеницею, кукурудзою на зерно та ін. Так як підприємству належить поле, площею 12 га, можна розбити його на 5 окремих ділянок. Отже в рамках математичної постановки задачі $s=5$.

Підприємство має 3 переробних підприємства, де безпосередньо відбувається складування та фасування врожаю для більш зручного подальшого транспортування. Отже $k=3$.

Щоб перевірити роботу алгоритму було розглянуто реєстр деяких суб'єктів господарювання, з якими сільськогосподарський ТОВ «Дніпро-Н»

теоретично мав змогу перебувати у господарських відносинах за 2018 рік. Припустимо, що за цим реєстром було виявлено, що підприємство мало 5 полів, загальною площею 12 га. Підприємство за 2018 рік мало 6 споживачів, які оформили свої замовлення в розподільчих центрах, отже $i=6$. Необхідні значення вартостей перевезення в рамках кваліфікаційної роботи сформуємо в залежності від кілометражу відстаней (на практиці ціни формуються службами доставки, вартістю палива та перевезень).

Для ілюстрації роботи алгоритму розглянемо конкретний приклад:

Кількість розподільчих центрів $J = 3$; Кількість споживачів $I = 6$;

Кількість переробних підприємств $K = 3$; Кількість полів $S = 5$.

Вхідні дані представлені в Додатку П:

- Попит споживача на товар, т - D_i ;
- Місткість пункту розподілення, т $j = W_j$;
- Вартість перевезки від розподільного пункту j до споживача i , грн/т - c_{ji} ;
- Вартість перевезки товару від переробного підприємства k до розподільного центру j , грн/т - a_{kj} ;
- Місткість переробного підприємства, т $k = D_k$;
- Об'єм постачальника S в врожаї, т - A_s ;
- Собівартість та перевозка врожаю з поля S до переробного підприємства K , грн/т - t_{sk} ;
- Норма - r_s .

Після того як усі необхідні дані було введено, за допомогою «Розв'язувача» було знайдено оптимальне рішення. Отже, при заданих вхідних даних цільова функція, яка відповідає загальним витратам, приймає значення 5 600 грн.

Функція прийматиме таке значення, коли:

- з 1-го переробного підприємства буде відправлятися в 1-ий РЦ 7,5 тон зерна; в 2-ий РЦ 3,9 тони зерна; в 3-ий РЦ 11,2 тони зерна;

- з 2-го переробного підприємства буде відправлятися в 1-ий РЦ 3 тони зерна;
- з 1-го переробного підприємства буде відправлятися в 3-ий РЦ 11,2 тони зерна;
- з 1-го поля буде відправлятися в 1-ий ПП 5,1 тони зерна;
- з 2-го поля буде відправлятися в 1-ий ПП 4,5 тони зерна;
- з 3-го поля буде відправлятися в 2-ий ПП 3 тони зерна;
- з 4-го поля буде відправлятися в 1-ий ПП 8,4 тони зерна;
- з 5-го поля буде відправлятися в 1-ий ПП 4,6 тони зерна;
- з 1-го РЦ буде відправлятися 5-му споживачу 5,2 тони зерна; 6-му споживачу 5,3 тон зерна;
- з 2-го РЦ буде відправлятися 3-му споживачу 3,9 тони зерна;
- з 3-го РЦ буде відправлятися 1-му споживачу 3,4 тони зерна, 2-му споживачу 2,3 тони зерна; 4-му споживачу 5,5 тон зерна.

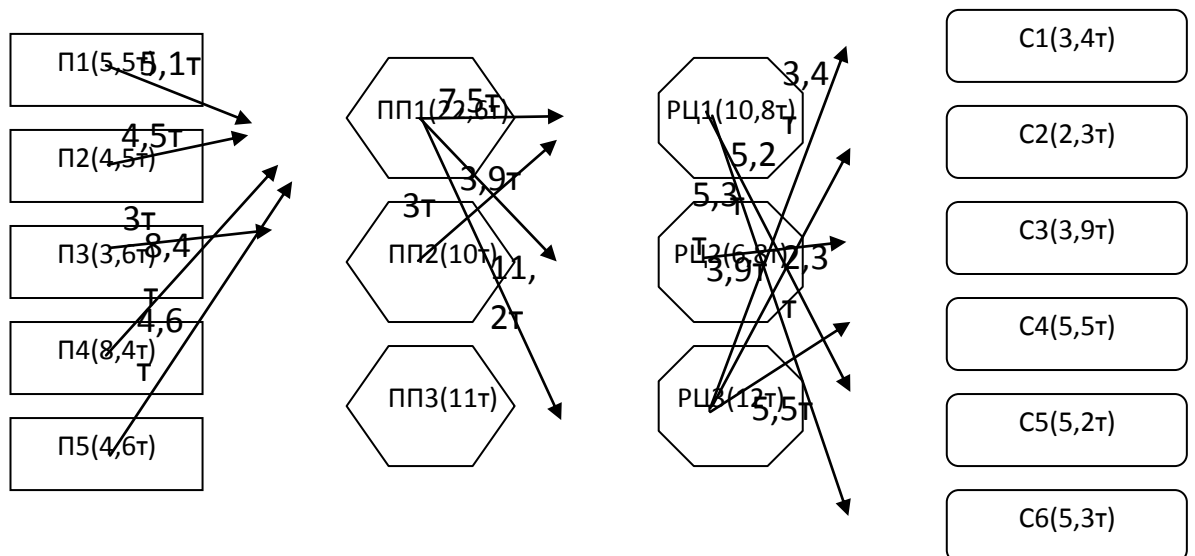


Рисунок 3.3. Схема отриманих результатів

Отже, можна зробити наступні висновки, щодо отриманих результатів: з переробним підприємством 3 працювати недоцільно, отже завдяки саме цьому витрати на транспортування 18,6 тон зерна з поля до споживачів можна зменшити на 1 800 грн.

Після того як за допомогою надбудови «Розв'язувача» Microsoft Excel було знайдено оптимальне рішення, було порівняно отримані результати з одним із інших варіантів даних. Функція прийматиме таке значення, коли:

- з 1-го переробного підприємства буде відправлятися в 1-ий РЦ 3,2 тони зерна; в 2-ий РЦ – 3,6 тон зерна; в 3-ий РЦ 6,8 тон зерна;
- з 2-го переробного підприємства буде відправлятися в 1-ий РЦ 2,6 тони зерна; в 2-ий РЦ 1,4 тони зерна; в 3-ий РЦ 2,9 тони зерна;
- з 3-го переробного підприємства буде відправлятися в 1-ий РЦ 0,6 тони зерна; в 2-ий РЦ 3 тони зерна; в 3-ий РЦ 1,5 тони зерна;
- з 1-го поля буде відправлятися в 1-ий ПП 3,1 тони зерна; в 3-ий ПП 3,3 тони зерна;
- з 2-го поля буде відправлятися в 1-ий ПП 1,4 тони зерна; в 2-ий ПП 2 тони зерна;
- з 3-го поля буде відправлятися в 1-ий ПП 2,5 тони зерна; в 3-ий ПП 2 тони зерна;
- з 4-го поля буде відправлятися в 1-ий ПП 4,1 тони зерна; в 2-ий ПП 0,7 тони зерна;
- з 5-го поля буде відправлятися в 2-ий ПП 5 тон зерна; 3-ий ПП 3,3 тони зерна;
- з 1-го РЦ буде відправлятися 3-му споживачу 3,9 тони зерна, 4-му споживачу 5,5 тони зерна;
- з 2-го РЦ буде відправлятися 2-му споживачу 2,3 тони зерна; 5-му споживачу 52 тон зерна;
- з 3-го РЦ буде відправлятися 1-му споживачу 3,4 тони зерна; 6-му споживачу 5,3 тони зерна.

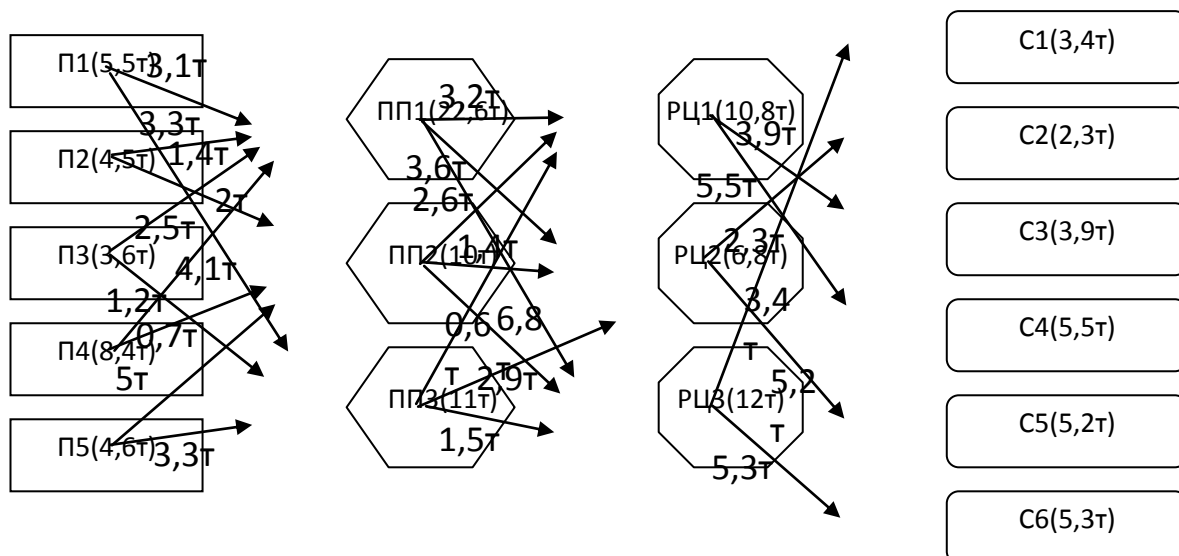


Рисунок 3.5. Схема отриманих результатів

Схема ілюструє стан ланцюга поставок підприємства до оптимізації.

При заданих вхідних даних цільова функція, яка відповідає загальним витратам, приймає значення 6 827 грн. Отже, з одного боку усі переробні підприємства та розподільні центри задіяні. Але як виявилось, через те, що транспортування до 3 переробного підприємства коштує набагато більше ніж перевезти усю сировину на 1 та 2 переробні підприємства, загальні витрати були великі. Обмеження про те, що за кожним споживачем закріплений лише один розподільний центр, виконується, отже результати можна вважати коректними.

Висновки до третього розділу

1. З метою удосконалення стратегічного планування в системі фінансово – економічної безпеки потрібно дотримуватись наступних основних напрямів СТОВ «Дніпро-Н», які мають бути спрямовані наступним чином: необхідно зберегти досягнуті переваги виробничого і технологічного характеру (насамперед гнучкість виробничої технології, хороший стан

виробничої потужності, наявність власного виробництва борошна); активно інвестувати в маркетинг (розвивати систему збуту в регіоні); створити та розвивати власну дистриб'юторську мережу; утримувати кваліфіковані кадри і постійно підвищувати кваліфікацію персоналу; зберігати прихильність принципам командної роботи та демократизму менеджменту.

2. На етапі визначення основних показників ефективності відбувається відбір заходів щодо реалізації стратегії. Інструментом для визначення найважливіших чинників успіху є основні показники ефективності роботи СТОВ «Дніпро-Н», причому це кількісні показники, виражені в цифровій формі. Було визначено основні напрями СТОВ «Дніпро-Н», які мають бути спрямовані наступним чином: необхідно зберегти досягнуті переваги виробничого і технологічного характеру (насамперед гнучкість виробничої технології, хороший стан виробничої потужності, наявність власного виробництва борошна); активно інвестувати в маркетинг (розвивати систему збуту в регіоні); створити та розвивати власну дистриб'юторську мережу; утримувати кваліфіковані кадри і постійно підвищувати кваліфікацію персоналу; зберігати прихильність принципам командної роботи та демократизму менеджменту.

3. В ході дослідження було розглянуто другу можливість вдосконалити роботу підприємства шляхом оптимізації ланцюга поставок продукції. Вперше розроблено та представлено алгоритм мінімізації функції загальних витрат, який допоможе підприємству налагодити поставки за мінімально можливими коштами, щоб розраховуватись із зобов'язаннями та працювати лише за власні кошти. Запропоновано та проілюстровано оптимальний план перевезень продукції, який запровадить мінімальну кількість загальних витрат та план перевезень та витрат, який має місце, якщо не дотримуватись алгоритму. Показано та розраховано істотну різницю між цими планами.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В ході поставленого дослідження зроблено наступні висновки:

1. Конкретизовано, що стратегічне планування займає важливу роль в діяльності будь-якого підприємства. Існує багато суджень запроваджених основоположниками та науковцями, вивчаючими стратегічне планування. Було проаналізовано його зміст та значення в забезпеченні фінансово – економічної безпеки підприємства, висновки та визначення. Враховуючи всі недоліки, запропоновано удосконалене поняття стратегічного планування, а саме: загальному розумінні, стратегічне планування – це довгострокове планування, в якому саме шлях конкретних дій прямим чином впливає на мету та безумовно сприяє її скорішому досягненню.

2. В ході дослідження розглянуто теоретико-методичні обґрунтування щодо стратегічного планування та напрямків його впровадження на підприємствах, основні методи та моделі стратегічного планування. Визначено, що розроблення стратегічних планів ґрунтується на використанні інструментів стратегічного аналізу, прогнозування і планування. В роботі було вирішено обрати матричний та розрахунково–аналітичні методи стратегічного планування.

3. Розглянуто визначення SWOT – аналізу, його цілі та завдання. У процесі визначення слабких та сильних місць, можливостей та загроз не можна дати об'єктивну оцінку підприємству та надати якихось рекомендацій чи зробити певні висновки. Для цього обов'язково необхідна матриця SWOT – аналізу, яка пов'язує в собі попарно показники та за допомогою цього можна робити висновки та ставити завдання для досягнення мети підприємства.

4. Проведено фінансово – економічний аналіз діяльності підприємства. Встановлено, що деякі показники мають негативну тенденцію. Показники ліквідності та платоспроможності в нормі. Завдяки аналізу

показників ліквідності виявлено, що відношення високоліквідних активів у 2018 році до 2014 склало 303,36% та найбільш строкові зобов'язання у 2018 році до 2014 – 74,45; відношення 2018 року до 2014 середньоліквідних активів склало 195% та короткострокові зобов'язання 2018 року до 2014 – 471%. Загальний рейтинг дозволив встановити, що підприємство займає рівень А. Керівництву слід вжити необхідних заходів та звернути увагу на кількість довгострокових та короткострокових зобов'язань.

5. На підприємстві СТОВ «Дніпро-Н» функції фінансово-економічної служби покладено на бухгалтерський відділ. Ця служба забезпечена усіма необхідними даними для проведення належного аналізу. Облікова інформація являє собою інформацію про стан, структуру та рух майна СТОВ «Дніпро-Н» й джерела його утворення, господарські процеси та результати фінансової й виробничо-господарської діяльності підприємства. Формування аналітичної інформації відбувається на основі даних фінансового та управлінського обліку, а також інформації, отриманої з альтернативних джерел. Була проведена оцінка діяльності фінансово – економічної служби, в ході якої було виявлено, що підприємство знаходиться на середньому рівні безпеки та завданням організації обліково-аналітичного забезпечення формування стратегії розвитку СТОВ «Дніпро-Н» є визначити оптимальну послідовність виконуваних інформаційних функцій, оптимізувати використання інформаційних ресурсів та скоротити витрати на збереження й передачу інформації.

6. Проведено SWOT – аналіз, за результатами якого було визначено, що за допомогою наявних земельних ресурсів, сильної матеріально-технічної бази, нових технологій, досвідчених працівників можна ефективно вирощувати найбільш прибуткові культури та висока прибутковість господарства дасть змогу залучити інвестора та покращити кормову базу. В результаті дослідження сильних сторін та загроз було виявлено, що пошук нових постачальників СТОВ «Дніпро-Н», дотримання технологій виробництва продукції та матеріальне та моральне стимулювання

працівників запровадять позитивний моральний та економічний зріст для усього підприємства.

7. Формування аналітичної інформації відбувається на основі даних фінансового та управлінського обліку, а також інформації, отриманої з альтернативних джерел. В ході аналізу роботи підприємства, було визначено, що завданнями організації обліково-аналітичного забезпечення формування стратегії розвитку СТОВ «Дніпро-Н» є визначити оптимальну послідовність виконуваних інформаційних функцій; оптимізувати використання інформаційних ресурсів та скоротити витрати на збереження й передачу інформації; оптимізувати інформаційний супровід логістичних процесів; організувати оперативний моніторинг і поглиблений аналіз динаміки показників розвитку; зменшити негативні прояви асиметрії надходження інформації; розробити багаторівневу номенклатуру даних, потрібних для відстеження траєкторії розвитку СТОВ «Дніпро-Н».

З метою удосконалення стратегічного планування в системі фінансово – економічної безпеки запропоновано наступні шляхи удосконалення:

1. Основні напрями СТОВ «Дніпро-Н» мають бути спрямовані наступним чином: необхідно зберегти досягнуті переваги виробничого і технологічного характеру (насамперед гнучкість виробничої технології, хороший стан виробничої потужності, наявність власного виробництва борошна); активно інвестувати в маркетинг (розвивати систему збуту в регіоні); створити та розвивати власну дистриб'юторську мережу; утримувати кваліфіковані кадри і постійно підвищувати кваліфікацію персоналу; зберігати прихильність принципам командної роботи та демократизму менеджменту.

2. В ході дослідження було розглянуто другу можливість вдосконалити роботу підприємства шляхом оптимізації ланцюга поставок продукції. Вперше розроблено та представлено алгоритм мінімізації функції загальних витрат, який допоможе підприємству налагодити поставки за мінімально можливими коштами, щоб розрахуватись із зобов'язаннями та

працювати лише за власні кошти. Результатом є певний розподіл потужності СТОВ «Дніпро-Н», який запровадить мінімізацію коштів на перевезення врожаю. Оптимальним шляхом транспортування, якщо виконуються певні умови кількості постачальників, переробних та розподільних центрів і споживачів. Запропоновано та проілюстровано оптимальний план перевезень продукції, який запровадить мінімальну кількість загальних витрат та план перевезень та витрат, який має місце, якщо не дотримуватись алгоритму. Показано та розраховано істотну різницю між цими планами.

3. Констатовано, що позитивний ефект впровадження системи основних показників ефективності обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності СТОВ «Дніпро-Н», оскільки при дієвості системи кожен співробітник усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями підприємства. Отже, керівник, володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, має можливість виміряти ефективність роботи кожного підрозділу і можуть впливати на процес реалізації стратегії підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алимов О.М., Ігнатієва ІА. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства // Актуальні проблеми економіки, № 7(49). - 2005. - С. 109-115.
2. Андреюк Н. В. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / Н. В. Андреюк, І. В. Минчинська; Національна академія державної податкової служби України. – Ірпінь, 2005.-348 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; под ред. Л. И. Евенко ; пер. с англ. - М. : Экономика. 1999. - 519 с.
4. Безродна Т. М. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: визначення сутності поняття / Т. М. Безродна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSUNU/2008_10_2/bezrpdf.
5. Берданова О.В. Стратегічне планування регіонального розвитку: Навч. посібник / О.В. Берданова, В.М. Вакуленко. – К.: Вид-во НАДУ, 2007. – 96 с.
6. Берданова О.В., Вакуленко В.М., Тертичка В.В. Стратегічне планування. Навчальний посібник/ О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка. – Л.: ЗУЦК, 2008. – 138с.
7. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій/ Пер. з англ. А.Кам'янець. – Л.:Літопис, 2004. – 352 с.
8. Газарян А. Стратегическое планирование в местном самоуправлении. Теоретические заметки и методический материал для тренингов / А. Газарян. – К.: Largis, 2002. – 100 с.
9. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: Ученик / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М.: Омега, 2004 – 466 с.

10. Гапоненко В.Ф., Беспалько А.Л., Власков А.С., Экономическая безопасность предприятия — М.: Ось-89, 2007 -208 с.
11. Гатторн Дж. Управление цепями поставок: справочник издательства Goover. – М. ИНФРА-М, 2010.
12. Герсамія Р. Р. Обліково-аналітичне забезпечення стійкого розвитку підприємства / Р. Р. Герсамія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_8_1/Gersamija.pdf.
13. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітична інформація як визначальний чинник забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання / Л. В. Гнилицька [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_3_2/Gnilicka.pdf.
14. Дацій О. І. Планування і контроль діяльності підприємства: Навч. посіб./ Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т державного та муніципального управління». – Запоріжжя, 2005.
15. Дробенко Г.О., Брусак Р.Л., Свірський Ю.І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. – Львів: Вид-во „СПОЛОМ”, 2001. – 118 с.
16. Дыбская В.В, Зайцев Е. И, Сергеев В. И., Стерлигова А. Н. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / Учебник под ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. 944 с.
17. Економічний словник - довідник, за ред С В. Мочерного, К.: "Femina", 1995 р.,88ст.
18. Єременко В.Д., Бондарчук Н.В. Стратегічне планування як процес визначення головних цілей організації: Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи, № 7(49). - 2005. - С. 109-115.
19. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки// Економіка України. № 1. - 2005. - С. 19-27.

20. Звітність // Юридична енциклопедія : [у 6 т.] / ред. кол. Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) [та ін.]. — К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 1998. — Т. 2 : Д — Й. — 744 с.
21. Зенкина И. В. Учетно-анализическое обеспечение стратегического управления коммерческой организации / И. В. Зенкина [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.auditfin.com/fin/2009/2/Zenkina/Zenkina%20.pdf>.
22. Карий О. Стратегічне планування розвитку міста / О. Карий. — Львів.: ЗУКЦ, 2007. — 317 с.
23. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька — [2-ге вид., переробл. і доповн.]. — Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2010. — 406 с.
24. Концепція вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.10.2006 № 504-р // Офіційний вісник України. — 2006. — № 40.
25. Котлер Ф. Основи маркетингу/ Переклад з англ. В. Б. Бобров. — Вид.: Прогрес, 1990. — 205 с. / Електронна публікація: Центр гуманітарних технологій. 21.10.2020. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5091/5108>
26. Кравченко О. В. Система стратегічного забезпечення стратегічної діяльності / О. В. Кравченко [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/6473/1/%D1%826.pdf>.
27. Крикавський Є.В. Логістичне управління: Підручник. — Видавництво Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2005. — 684 с.
28. Куйбіда В.С. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи: Збірник / В.С. Куйбіда, В.А. Негода, В.В. Толкованов. — К.: Вид-во «Крамар», 2009. — 170 с.

29. Куйбіда В.С. Територіальне планування в Україні: європейські засади та національний досвід / В.С. Куйбіда, Ю.М. Білоконь. – К.: Логос, 2009. – 108 с.
30. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 236с. – (Высшее образование).
31. Лендьел М. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / М. Лендьел, Б. Винницький, Ю. Ратейчак. – К.: Вид-во «К.І.С.», 2007. – 120 с.
32. Лендьел М. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / М. Лендьел, Б. Винницький, Ю. Ратейчак, І. Санжаровський / [за ред. Санжаровського І., Полянського Ю]. – К.: Вид-во «К.І.С.», 2007. – 80 с.
33. Любанова Т. П. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие / Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова, Ю. А. Олейникова. – М. ПРИОР, 2001 – 272 с.
34. Малиновський Ю. В. Інформаційне забезпечення стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства / Ю. В. Малиновський [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/352_mal.pdf.
35. Мамонова В.В. Концептуальні засади створення нової національної системи планування розвитку регіонів // Управління сучасним містом. – 2002. – № 1–3 (5). – С. 43 – 49.
36. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2011. – 288с.
37. Мастяева И.Н., Семенихина О.Н. Методы оптимизации: / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МЭСИ, 2003. – 135 с.
38. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29.07.02 №224.

39. Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. – Львів, 2011. – 380 с.
40. Наказ Мінфін від 7 лютого 2013 року № 73 «Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»», зареєстрований в Міністерстві юстиції України 28 лютого 2013 року за № 336/22868
41. Нудельман В., Санжаровський І. Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики / Київ. Центр Ін-ту Схід–Захід. – К.: Вид-во “Дата Банк Україна”, 2002.– 232 с.
42. О. В. Черевко Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства – Ж.: Ефективна економіка № 2, 2014.
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3302>
43. Пархоменко В. Громада планує майбутнє: Практичний посібник зі стратегічного планування розвитку міст / В. Пархоменко, В. Прошко // Аспекти самоврядування. – К., 2000. – № 2. – С. 1–20 (вкладка).
44. Пархоменко О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень в системі науково-технічної інформації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.02 «Економіка та управління науково-технічним прогресом» / О. В. Пархоменко. – К., 2006. – 24 с.
45. Пасічник В. Г. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна. – К.: Центр навчальної літератури, 2005 – 255 с.
46. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія / В. В. Пастухова. – К.: Київ. Національний торгово-економічний ун-т., 2002. – 302 с.
47. Пилипенко А. А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства : [монографія] / А. А. Пилипенко. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2007. – 276 с.

48. Планування місцевого сталого розвитку: Посібник з формулювання стратегії місцевого сталого розвитку. – К.: ПРООН, Муніципальна програма сталого розвитку, 2005. – 67 с.

49. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку: Навч. посібник / [за заг. ред. В.А. Рач]. – Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2007. – 156 с.

50. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 № 1602 // Офіційний вісник України, – 2000. – № 16.

51. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 № 1621-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 25. – С.352.

52. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.07.2006 № 1001 // Офіційний вісник України. – 2006. – № 30.

53. Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів: Постанова Верховної Ради України від 24 грудня 1999 року № 1359 // Офіційний вісник України. – 2000. – № 1. – Ст. 6.

54. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17 лютого 2011р. № 3038-VI // Урядовий кур'єр від 23.03.2011. – № 52.

55. Радченко О. Д. Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансами малих підприємств / О. Д. Радченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_oif/2008_5_2/zbirnuk_169.pdf.

56. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє: монографія / Нац.акад.держ.упр. при Президентові України; Відп. ред. І.А. Грицяк. – К.: Вид-во «К.І.С.», 2009. – 240 с.

57. Розробка та реалізація Стратегій розвитку територіальних громад: вітчизняний досвід / [за ред. С. Максименка та ін.]. – К.: Вид-во «Дата Банк Україна», 2002. – 232 с.

58. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник / [за ред. І. Санжаровського] – К.: Вид-во «К.І.С.», 2008. – 214 с.
59. Стратегічне планування розвитку регіонів України. Аналітичний звіт // Проект з регіонального врядування та розвитку. – К.: 2007. – 39 с.
60. Сутність, джерела і методи збору стратегічної інформації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://gufer.net/srategy/365-sutnst-dzherela-metodi-zboru-strategchnoyi-nformacyi.html>.
61. Таха Х. Введение в исследование операций: В 2-х кн. Кн. 1. Пер. с англ. - М.: Мир, 1985. - 479 с.
62. Таха Х. Введение в исследование операций: В 2-х кн. Кн. 2. Пер. с англ. - М.: Мир, 1985. - 496 с.
63. Теслюк В.М., Пелешко Д.Д. Методи цілочисельного програмування та нульового порядку: Ч.2. Конспект лекцій з курсу – Методи синтезу та оптимізації для студентів базового напрямку – Комп’ютерні науки. – Львів: Самвидав кафедри САП Національного університету – Львівська політехніка– 84 с.
64. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. –М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – 416 с.
65. Шершнева З. Е. Стратегическое управление / З. Е. Шершенева. – 2-е издание, перераб. и доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.
66. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління.-К.: КНЕУ, 1999.- 384 с.
67. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.-метод. посібник. - К.: КНЕУ, 2001. - 232 с.

ДОДАТКИ

Оцінка майна та капіталу «ДНІПРО-Н» за 2014-2018 рр., тис. грн

Види активів (майна) та пасивів (капіталу)	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відношення у % 2018 р. до 2014 р.
Майно - усього	11625,0	14905,0	21150,0	23618,0	26388,0	226,99
Необоротні активи	5915,0	6338,0	7829,0	11222,0	12600,0	213,02
Основні засоби	5699,0	6113,0	7627,0	10947,0	12411,0	217,78
Довгострокові біологічні активи	216,0	225,0	202,0	275,0	189,0	87,50
Оборотні активи	5710,0	8567,0	13321,0	12396,0	13788,0	241,47
Запаси	4158,0	5982,0	10802,0	10040,0	10853,0	261,01
Поточна дебіторська заборгованість	351,0	450,0	612,0	521,0	686,0	195,44
Гроші, їх еквіваленти та поточні фінансові інвестиції	149,0	37,0	168,0	144,0	452,0	303,36
Капітал- усього	11625,0	14905,0	21150,0	23618,0	26388,0	226,99
Власний капітал	5287,0	6157,0	8940,0	11950,0	15164,0	286,82
Зареєстрований (пайовий) капітал	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	100,00
Зобов'язання і забезпечення	6338,0	8741,0	12210,0	11668,0	11224,0	177,09
Довгострокові зобов'язання	3769,0	4188,0	1378,0	392,0	354,0	9,39
Поточні зобов'язання	2569,0	4553,0	10832,0	11276,0	10870,0	423,12
Поточна кредиторська заборгованість	137,0	108,0	1054,0	950,0	102,0	74,45

Оцінка руху та функціонального стану основних засобів «ДНІПРО-Н» за 2014-2018 рр.

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відношення у % (відхилення,+;-) 2018 р. до 2014 р.
Вартість основних засобів на початок року	6744,0	7730,0	8592,0	10700,0	14664,0	217,44
Надійшло за рік	1018,0	949,0	2108,0	3964,0	2230,0	219,06
Вибуло за рік	32,0	87,0	0,0	0,0	0,0	0,00
Вартість основних засобів на кінець року	7730,0	8592,0	10700,0	14664,0	16894,0	218,55
Нараховано амортизації за рік	443,0	448,0	594,0	644,0	766,0	172,91
Знос основних засобів: а) на початок року	1588,0	2031,0	2479,0	3073,0	3717,0	234,07
б) на кінець року	2031,0	2479,0	3073,0	3717,0	4483,0	220,73
Річний приріст(+) або зменшення(-), тис.грн.	986,00	862,00	2108,00	3964,00	2230,00	226,17
Темп зростання (зниження), %	114,62	111,15	124,53	137,05	115,21	0,59
Темп приросту (зменшення), %	14,62	11,15	24,53	37,05	15,21	0,59
Коефіцієнт оновлення, %	13,17	11,05	19,70	27,03	13,20	0,03
Коефіцієнт вибуття, %	0,47	1,13	0,00	0,00	0,00	-0,47
Період оновлення (можливого повного вибуття), років	7,88	10,08	5,08	3,70	7,58	-0,30
Коефіцієнт заміни (простого відтворення),%	3,14	9,17	0,00	0,00	0,00	-3,14
Коефіцієнт розширення (розширеного відтворення), %	96,86	90,83	100,00	100,00	100,00	3,14
Період обороту, років	16,34	18,22	16,24	19,69	20,60	126,09
Коефіцієнт зносу, %: а) на початок року	23,55	26,27	28,85	28,72	25,35	1,80
б) на кінець року	30,12	32,07	35,77	34,74	30,57	0,46
Коефіцієнт придатності, %: а) на початок року	76,45	73,73	71,15	71,28	74,65	-151,11
б) на кінець року	69,88	67,93	64,23	65,26	69,43	-0,46

Фінансові результати діяльності «ДНІПРО-Н», тис. грн.

Показник	2014 р.	2015 р.	2016р.	2017 р.	2018 р.	Відношення у % 2018 р. до 2014 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16918,00	22600,00	31325,00	32321,00	38180,00	225,68
Операційні витрати, у тому числі:						
а) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);	12990,00	17825,00	25352,00	25112,00	30847,00	237,47
б) адміністративні витрати;	618,00	634,00	712,00	715,00	847,00	137,06
в) витрати на збут;	195,00	260,00	478,00	336,00	229,00	117,44
г) інші операційні витрати.	1591,00	838,00	1808,00	1963,00	1359,00	85,42
Валовий прибуток (збиток)	3928,00	4775,00	5973,00	7209,00	7333,00	186,69
Валовий прибуток (збиток) у % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23,22	21,13	19,07	22,30	19,21	-4,01
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	1597,00	3246,00	3365,00	4256,00	5049,00	316,16
Фінансові та інвестиційні витрати	635,00	692,00	589,00	1246,00	1835,00	288,98
Фінансовий результат до оподаткування	962,00	2554,00	2776,00	3010,00	3214,00	334,10
Чистий прибуток (збиток)	962,00	2554,00	2776,00	3010,00	3214,00	2252,00
Чистий прибуток (збиток) у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5,69	11,30	8,86	9,31	8,42	2,73
Чистий прибуток (збиток) у % до валового прибутку (збитку)	24,49	53,49	46,48	41,75	43,83	19,34

Оцінка фінансової стійкості господарюючого суб'єкта за 2014-2018 рр

Показник	Нормативне значення	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відношення у % 2015 р. до 2011 р.
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,45	0,41	0,42	0,51	0,57	126,35
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,55	0,59	0,58	0,49	0,43	78,02
Коефіцієнт фінансування	>1	0,83	0,70	0,73	1,02	1,35	161,96
Коефіцієнт фінансового ризику	<1	1,20	1,42	1,37	0,98	0,74	61,74
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Зменшення	0,58	0,60	0,87	0,97	0,98	167,38
Коефіцієнт структури залученого капіталу	Збільшення	0,59	0,48	0,11	0,03	0,03	5,30
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Збільшення	3141,00	4007,00	2489,00	1120,00	2918,00	92,90
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів	>0,1	0,55	0,47	0,19	0,09	0,21	38,47
Коефіцієнт забезпеченості запасів	>0,5	0,60	0,50	0,20	0,10	0,23	38,36
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	Збільшення	0,01	0,00	0,01	0,01	0,02	161,52
Коефіцієнт реальної вартості майна	Збільшення	0,94	0,95	0,95	0,96	0,95	101,08
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	Збільшення	0,49	0,41	0,36	0,46	0,47	95,94
Коефіцієнт накопичення амортизації	Збільшення	0,26	0,29	0,29	0,25	0,27	101,00
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	Збільшення	0,97	1,35	1,70	1,10	1,09	113,36

Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів господарюючого суб'єкта, тис. грн

Показник	Нормативне значення	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відношення у % (відхилення, +;-) 2015р. до 2011р.
Високоліквідні активи (A1)	\geq П1	149,00	37,00	168,00	144,00	452,00	303,36
Середньоліквідні активи (A2)	\geq П2	351,00	450,00	612,00	521,00	686,00	195,44
Низьколіквідні активи (A3)	\geq П3	5210,00	8080,00	12541,00	11731,00	12618,00	242,19
Найбільш строкові зобов'язання (П1)	\leq A1	137,00	108,00	1054,00	950,00	102,00	74,45
Короткострокові зобов'язання (П2)	\leq A2	2286,00	4252,00	9654,00	10166,00	10768,00	471,04
Довгострокові зобов'язання (П3)	\leq A3	3769,00	4188,00	1378,00	392,00	354,00	9,39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	\geq 0,2	0,06	0,01	0,02	0,01	0,04	71,69
Проміжний коефіцієнт покриття	\geq 0,7	0,19	0,11	0,07	0,06	0,10	53,79
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	\geq 2	2,22	1,88	1,23	1,10	1,27	57,07
Коефіцієнт загальної платоспроможності	Збільшення	1,83	1,71	1,73	2,02	2,35	128,18
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	16918,00	22600,00	31325,00	32321,00	38180,00	225,68
Середньорічна вартість оборотних активів	-	5615,00	7138,50	10944,00	12858,50	13092,00	233,16
Коефіцієнт обертання оборотних активів	Збільшення	3,01	3,17	2,86	2,51	2,92	96,79
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	Зменшення	0,33	0,32	0,35	0,40	0,34	103,32
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	Зменшення	119	114	126	143	123	103

Оцінка ділової активності господарюючого суб'єкту за 2014-2018 рр

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відношення у % (відхилення, +; -) 2015р. до 2011р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16918,00	22600,00	31325,00	32321,00	38180,00	225,68
Операційні витрати	18121,00	19784,00	31498,00	42041,00	45145,00	249,13
Середньорічна вартість капіталу	11258,50	13265,00	18027,50	22384,00	25003,00	222,08
Середньорічна вартість необоротних активів	4806,00	5722,00	7548,50	10445,00	13557,00	282,08
Середньорічна вартість оборотних активів	5643,50	6126,50	7083,50	9525,50	11911,00	211,06
Середньорічна вартість оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів	5223,00	6645,00	10310,50	12136,00	12174,50	233,09
Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	305,50	400,50	531,00	566,50	603,50	197,55
Середньорічна вартість власного капіталу	4806,00	5722,00	7548,50	10445,00	13557,00	282,08
Середньорічна величина кредиторської заборгованості	201,00	122,50	581,00	1002,00	526,00	261,69
Загальний коефіцієнт обертання капіталу	1,50	1,70	1,74	1,44	1,53	101,62
Фондовіддача необоротних активів, грн	3,52	3,95	4,15	3,09	2,82	80,00
Коефіцієнт обертання оборотних активів	3,00	3,69	4,42	3,39	3,21	106,93
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	120	98	81	106	112	94
Коефіцієнт обертання оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів	3,24	3,40	3,04	2,66	3,14	96,82
Тривалість одного обороту оборотних виробничих фондів, днів	111	106	118	135	115	103
Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	55,38	56,43	58,99	57,05	63,26	114,24

Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	7	6	6	6	6	88
Коефіцієнт обертання власного капіталу	3,52	3,95	4,15	3,09	2,82	80,00
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	102	91	87	116	128	125
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	90,15	161,50	54,21	41,96	85,83	95,20
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	4	2	7	9	4	105

Матриця визначення рейтингів фінансових показників для сільськогосподарських господарюючих суб'єктів

№ з/п	Показник	Рейтинг										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Показники ліквідності											
1.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)	0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	0,3-0,4	0,4-0,5	0,5-0,7	0,7-0,9	0,9-1,1	1,1-1,3	1,3-1,5	>=1,5
1.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0-0,05	0,05-0,1	0,1-0,15	0,15-0,2	0,2-0,3	0,3-0,4	0,4-0,5	0,5-0,6	0,6-0,7	0,7-0,8	>=0,8
2	Показники ділової активності											
2.1	Період оборотності дебіторської заборгованості, днів (тривалість одного обороту дебіторської заборгованості)	>240	220-240	200-220	180-200	160-180	140-160	120-140	100-120	80-100	60-80	<=60
2.2	Період оборотності оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів, днів	>280	250-280	220-250	190-220	160-190	140-160	120-140	100-120	80-100	60-80	<=60
2.3	Період оборотності активів, днів	>1080	960-1080	840-960	720-840	600-720	540-600	480-540	420-480	360-420	300-360	<=300
3	Показники фінансової незалежності											
3.1	Коефіцієнт фінансової незалежності, % (коефіцієнт концентрації залученого капіталу)	100	95-100	90-95	85-90	80-85	75-80	70-75	60-70	45-60	25-45	0-25
3.2	Частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, % (коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів)	0	0-1	1-2	2-4	4-6	6-8	8-11	11-15	15-20	20-30	>=30
4	Показники рентабельності											
4.1	Рентабельність продажу, %	<-10	-10 - -6	-6 - -3	-3 - -1	-1 - -0	0 - 1	1-3	3-5	5-7	7-10	>=10

4.2	Рентабельність активів, % (загальна рентабельність (збитковість) капіталу)	<-12	-12 - -8	-8 - -5	-5 - -2	-2 - 0	0 - 1	1 - 2	2 - 3	3 - 4	4 - 5	>=5
4.3	Рентабельність капіталу, % (загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу)	<-8	-8 - -6	-6 - -4	-4 - -2	-2 - 0	0 - 2	2 - 4	4 - 6	6 - 8	8 - 10	>=10
5	Інші показники											
5.1	Знос основних засобів, % (коефіцієнт зносу основних засобів)	95-100	90-95	85-90	80-85	75-80	70-75	60-70	50-60	40-50	20-40	0-20
5.2	Частка простроченої кредиторської заборгованості, %	>70	60-70	50-60	40-50	30-40	20-30	15-20	10-15	5-10	0-5	=0

Комплексна (рейтингова) оцінка фінансового стану господарюючого суб'єкту

№ з/п	Показники	Алгоритм розрахунку	2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		Питома вага (V_i , %) в інтегрованому показнику
			Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	
1	Показники ліквідності												
1.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)	Ф №1: 1195/1695	2,2 2	10	1,88	10	1,23	8	1,10	8	1,27	8	8
1.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ф.№1: (1125+...+1165)/1695	0,1 9	3	0,11	2	0,07	1	0,06	1	0,10	2	8
2	Показники ділової активності												
2.1	Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	Ф.№1: (1125+...+1155гр.3+1125+...+1155гр.4)/2*360/ Ф. №2: 2000	6,5 0	10	6,38	10	6,10	10	6,31	10	5,69	10	9
2.2	Період оборотності оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів, днів	Ф. №1: (1100+1110(гр.3))+(1100+1110(гр.4)) / 2 * 360 / Ф.№2: 1300	161 ,74	4	160, 50	4	175,5 0	4	184,9 8	4	166,0 9	4	9
2.3	Період оборотності активів, днів	Ф. №1: (1300(гр.3)+1300(гр.4)) / 2 * 360 / Ф.№2: 2000	102 ,27	10	91,1 5	10	86,75	10	116,3 4	10	127,8 3	10	9
3	Показники фінансової незалежності												
3.1	Коефіцієнт фінансової незалежності, % (коефіцієнт концентрації залученого капіталу)	Ф. №1: (1595+1695+1700)/1900 *100 %	54, 52	8	58,6 4	8	57,73	8	49,40	8	42,53	9	9
3.2	Частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів,	Ф.№1: (1495+1595-1095)/1195 * 100 %	55, 01	10	46,7 7	10	18,68	10	9,04	10	21,16	10	9

	% (коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів)												
4	Показники рентабельності												
4.1	Рентабельність продажу, %	Ф.№2: Прибуток = 2290; Збиток = 2295 * 100 / Ф.№2: 2000	5,69	8	11,30	10	8,86	9	9,31	9	8,42	9	9
4.2	Рентабельність активів, % (загальна рентабельність (збитковість) капіталу)	Ф.№2: Прибуток = 2290; Збиток = 2295 * 100 / Ф.№1: (1900(гр.3)+1900(гр.4))/2	8,54	10	19,25	10	15,40	10	13,45	10	12,85	10	9
4.3	Рентабельність капіталу, % (загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу)	Ф.№2: Прибуток = 2290 або Збиток = 2295 * 100 / Ф.№1: (380(гр.3)+380(гр.4))/2	20,02	10	44,63	10	36,78	10	28,82	10	23,71	10	9
5	Інші показники												
5.1	Знос основних засобів, % (коефіцієнт зносу основних засобів)	Ф. №1: 1012 / 1011 * 100	26,27	9	28,85	9	28,72	9	25,35	9	26,54	9	7
5.2	Частка простроченої кредиторської заборгованості, %	Ф.№1: 1690 / 1515 * 100	8,16	8	98,27	1	158,73	1	552,55	1	584,18	1	5
	Інтегрований показник фінансового стану	$\text{ІІ } \Phi C = \sum_{i=1}^{12} Ri \times (Vi : 100)$	8,37		8,12		7,79		7,79		7,96		100
	Рейтинг фінансового стану		A		A		A		A		A		-

Матриця SWOT – аналізу СТОВ «ДНІПРО-Н»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	1) залучення інвестора; 2) покращення виробничої інфраструктури; 3) механізація та автоматизація процесу виробництва; 4) підвищення продуктивності тварин; 5) удосконалення кормової бази; 6) створення маркетингового і зооветеринарного відділів.	1) зміни в законодавстві; 2) велике податкове навантаження; 3) підвищення цін на ресурси виробничого призначення; 4) погіршення кредитної політики; 5) зниження попиту на продукцію.
		Поле СіМ	Поле СіЗ
	1) земельні ресурси; 2) матеріально-технічна база; 3) хороший імідж; 4) ефективні технології виробництва; 5) надійні постачальники; 6) досвідчені працівники; 7) сприятливі для виробництва природні умови.	1. За допомогою земельних ресурсів, сильної МТБ, нових технологій, досвідчених працівників можна ефективно вирощувати найбільш прибуткові культури. 2. Висока прибутковість господарства дасть змогу залучити інвестора та покращити кормову базу.	1. Пошук нових постачальників. 2. Пошук більш привабливіших покупців продукції. 3. Дотримання технологій виробництва продукції. 4. Матеріальне та моральне стимулювання працівників.
	Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
1) мале поголів'я худоби; 2) низька продуктивність тварин; 3) високі затрати праці у тваринництві; 4) висока собівартість продукції тваринництва; 5) висока зоотехнічна окупність кормів; 6) недосить розвинена виробнича інфраструктура тваринництва.	1. Інвестиції дадуть змогу закупити більш продуктивних тварин, що збільшить поголів'я, підвищить їх продуктивність. 2. Модернізація, механізація та автоматизація виробничих процесів у тваринництві дасть змогу знизити затрати праці та собівартість продукції. 3. Розробка, удосконалення раціонів та поліпшення кормової бази підвищить зоотехнічну окупність кормів.	Це поле потребує розробки такої стратегії, яка одночасно дасть змогу ліквідувати слабкі сторони підприємства і уникнути загроз. У такому випадку пропонується стратегію концентрації. Вона дасть можливість залучити інвесторів та інших зацікавлених осіб. Це допоможе розвинути галузі сільського господарства до високого рівня.	

Додаток Н

Відстані між полями та переробними підприємствами, км

Адреса ПП	Відстань від поля до ПП, км	Ціна за транспортування, грн/т
-1-	-2-	-3-
1. Верховцевский элеватор 16 900 51660, вул. Вокзальна, буд. 19, м. Верховцево, Верхньодніпровський р-н., Дніпропетровська обл	27 км	59 грн/т
2. Новониколаевский элеватор 21 700 вул. Суворова, буд. 1, смт. Новониколаївка, Верхньодніпровський р-н., Дніпропетровська обл.	15 км	34 грн/т
3. Юнигрейн-Базис элеватор 22 400 вул. Б. Хмельницького, буд. 1, с. Мишурин Ріг, Верхньодніпровський р-н., Дніпропетровська обл.	59 км	79 грн/т

Відстані між переробними підприємствами та розподільними центрами, км

Назва та адреса РЦ	Відстань від ПП до РЦ					
	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-
-1-	Верховцевский элеватор, км	Ціна перевози, грн/т	Новониколаевский элеватор, км	Ціна перевози, грн/т	Юнигрейн-Базис элеватор, км	Ціна перевози, грн/т
1. АГРАРНЕ ЗОЛОТО УКРАЇНИ, ПРАТ (НОВІ НИВИ, ПП) вул.Караваєва 39 оф.2 м.Дніпро 49000	75	100	56	74,6	108	144
2. ГРАН-ПРОМ, ТОВ вул.Вітчизни 3 м.Кривий Ріг Дніпропетровська обл. 50051	102	136	137	182	139	185
3. ПК Жемчужина Днепра г Днепр, Днепропетровская область, ул. маршала Малиновского, д. 102 д(5 000т)	84,2	112	67	89	119	158

Продовження Додатку Н

Відстані між розподільними центрами та споживачами, км

Назва та адреса споживача	Назва РЦ					
	-2-		-3-		-4-	
	АГРАРНЕ ЗОЛОТО УКРАЇНИ, ПРАТ (НОВІ НИВИ, ПП)		ГРАН-ПРОМ, ТОВ		ПК Жемчужина Дніпра	
	Відстань, км	Ціна перевозки, грн/т	Відстань, км	Ціна перевозки, грн/т	Відстань, км	Ціна перевозки, грн/т
VARUS проспект Героїв, 2, Дніпро, Дніпропетровська область, 49000	14,4	19,2	151	201	11	14,6
VARUS проспект Тараса Шевченка, 7, Кам'янське, Дніпропетровська область, 51909	36,5	48,6	139	185	46,7	62,2
АТБ проспект Василя Стуса, Кам'янське, Дніпропетровська область, 51900	37,8	50,4	130	173	60,2	80,2
АТБ вулиця 20-річчя Перемоги, 27, Дніпро, Дніпропетровська область, 49000	22,5	30	169	225	10,2	13,6
Metro вулиця Каштанова, 1, Дніпро, Дніпропетровська область, 49000	12.8	17	153	204	5.2	6.9
Metro Запорізьке шосе, 63, Дніпро, Дніпропетровська область, 49041	13	17.3	159	212	16.4	21.8

Додаток П

Попит споживача на товар, т - D_i

Споживач 1	Споживач 2	Споживач 3	Споживач 4	Споживач 5	Споживач 6
-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
3,4	2,3	3,9	5,5	5,2	5,3

Місткість пункту розподілення, т $j - W_j$

РЦ1	РЦ2	РЦ3
-1-	-2-	-3-
10,8	6,8	12

Вартість перевезки від розподільного пункту j до споживача i , грн/т - c_{ji}

	Споживач 1	Споживач 2	Споживач 3	Споживач 4	Споживач 5	Споживач 6
-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-
РЦ 1	19	49	50	30	17	17
РЦ 2	201	185	173	225	204	212
РЦ 3	15	62	80	14	6,9	22

Вартість перевезки товару від переробного підприємства k до розподільного центру j , грн/т - a_{kj}

	ПП 1	ПП 2	ПП 3
-1-	-2-	-3-	-4-
РЦ 1	100	76	144
РЦ 2	136	182	185
РЦ 3	112	89	158

Місткість переробного підприємства, т $k - D_k$

ПП 1	ПП 2	ПП 3
-1-	-2-	-3-
22,6	10	11

Об'єм постачальника S в врожаї, т - A_s

Поле 1	Поле 2	Поле 3	Поле 4	Поле 5
5,5	4,5	3,6	8,4	4,6

Собівартість та перевезка врожаю з поля S до переробного підприємства K , грн/т -

	ПП 1	ПП 2	ПП 3
-1-	-2-	-3-	-4-
Поле 1	59	34	79
Поле 2	58	33	78
Поле 3	60	32	80
Поле 4	58	34	78
Поле 5	59	33	79

Продовження Додатку П

Норма - r_s

Поле 1	Поле 2	Поле 3	Поле 4	Поле 5
-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
0,9	0,9	0,8	0,7	0,9