

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ**  
**В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

\_\_\_\_\_ **О.П. Величко**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2023 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ**  
**СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Микола ЗАЙДУЛІН**

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

**Ігор ПАЛЬЧИК**

**Дніпро – 2023**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет:** менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** менеджменту і права  
**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»  
**Спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**Освітній ступінь:** «Магістр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри: д.е.н., професор

О.П.Величко

«      »                      20 року

## **ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**ЗАЙДУЛНУ МИКОЛІ РАМІЛЬОВИЧУ**

1. Тема роботи «**Удосконалення процесу управління стратегічним розвитком підприємства**», керівник роботи **Пальчик Ігор Миколайович, к.е.н., доцент**, затвержені наказом ректора ДДАЕУ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р. № \_\_\_\_.
2. Термін подання студентом роботи – 1 грудня 2023 року.
3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти приватного сільськогосподарського підприємства «Колос» Дніпровського району Дніпропетровської області за 2018 - 2022 роки, виробничо-фінансові стратегічні плани, існуючі схеми організаційної структури та структури управління, найважливіші економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська звітність та інша документація, спеціальні літературні джерела.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретико-методологічні засади управління стратегічним розвитком підприємств 2. Стратегічний аналіз діяльності ПСП «Колос» 3. пропозиції щодо удосконалення процесу управління стратегічним розвитком ПСП «Колос», 4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
  1. Основні економічні показники виробничої діяльності підприємства (таблиці).
  2. Динаміка чистого доходу підприємства.
  3. Середньооблікова чисельність працівників.
  4. Структура стратегічного плану компанії.
  5. Показники порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства.
  6. Динаміка валової продукції та виявлення впливу факторів на його зміну.
  7. Структура доходів і затрат операційної діяльності ПСП «Колос».

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2022 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми та об'єкта дослідження, формування плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Листопад 2022	
2.	Здійснення збору первинного матеріалу	Листопад 2022- Грудень 2022	
3.	Відбір та обробка літературних джерел. Розробка теоретичного сегменту роботи	Грудень 2022 квітень 2023	
4.	Аналіз економічної та виробничої діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2023	
5.	Виконання розрахунків та написання розділу проекту	Вересень-Жовтень 2023	
6.	Формулювання і написання висновків та пропозицій	Листопад 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Грудень 2023	

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Микола ЗАЙДУЛІН

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення процесу управління стратегічним розвитком підприємства»

**Кваліфікаційна робота містить:** 85 с., 10 рис., 19 табл., 5 додатків, 67 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** в кваліфікаційній роботі виступає процес управління стратегічним розвитком підприємства.

**Предметом дослідження** є удосконалення процесу керування стратегічним розвитком організації (за матеріалами приватного сільськогосподарського підприємства «Колос»)..

**Метою дослідження** є розробка пропозицій щодо удосконалення процесу управління стратегічним розвитком ПСП «Колос».

**Методи дослідження.** аналіз, синтез, бібліографічний аналіз, фінансовий аналіз, стратегічний аналіз, аналіз рядів динаміки.

В даній кваліфікаційній роботі результати досліджень найважливіших науково-практичних досягнень, та можливостей їх практичного впровадження були викладені в матеріалах конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», місто Дніпро, 2023р.

В роботі опрацьовано пропозиції з удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства аграрного підприємства на основі сучасних підходів та прогресивного досвіду.

Результати досліджень кваліфікаційної роботи впроваджено в діяльність приватного сільськогосподарського підприємства «Колос» Дніпровського району Дніпропетровської області.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління, стратегія, процес управління, стратегічний розвиток, шляхи удосконалення, структура управління, результативність, оптимізаційна модель.

### KEYWORDS

Management, strategy, management process, strategic development, ways of improvement, management structure, effectiveness, optimization model.

## ЗМІСТ

### РЕФЕРАТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. Концептуальні засади стратегічного управління підприємством. ....	8
1.2. Методичні підходи до оцінки стратегічного розвитку підприємства .....	19
Висновки до розділу 1 .....	31
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПСП «КОЛОС».....	34
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПСП «КОЛОС» .....	34
2.2. Оцінка фінансової, управлінської та маркетингової складової стратегічного розвитку ПСП «КОЛОС» .....	46
2.3. Оцінка інноваційної складової стратегічного розвитку ПСП «КОЛОС»...54	
Висновки до розділу 2 .....	60
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПСП «КОЛОС» .....	62
3.1. Модель управління стратегічного розвитку підприємств .....	62
3.2. Прогнозування ключових показників результативності реалізації стратегії ПСП «Колос» .....	65
Висновки до розділу 3 .....	72
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ. ....	85

## ВСТУП

**Актуальність** теми кваліфікаційної роботи. Сфера стратегічного менеджменту характеризується фундаментальним фокусом на узгодженні організації із зовнішнім середовищем та ефективному використанні внутрішніх ресурсів для досягнення цього узгодження. Вважається, що таке узгодження має вирішальне значення для успішної реалізації стратегії та загальної ефективності організації.

Дослідження процесу керування стратегічним розвитком організації є актуальним, оскільки воно дозволяє визначити оптимальні напрями, цілі та стратегії розвитку підприємства в умовах змінного та конкурентного ринкового середовища. Керування стратегічним розвитком організації вимагає аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність, формування місії, визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, вибору та реалізації ефективних стратегій, розробки планів дій та контролю їх виконання. Керування стратегічним розвитком організації сприяє підвищенню його конкурентоспроможності, інноваційності, адаптації до зовнішніх викликів та досягненню бажаних результатів.

У науковій літературі та практиці існує багато теоретичних та методичних підходів до управління стратегічним розвитком підприємства.

**Об'єктом** є – процес управління стратегічним розвитком підприємств.

**Предмет** – удосконалення процесу керування стратегічним розвитком організації (за матеріалами приватного сільськогосподарського підприємства «КОЛОС»).

**Мета дослідження** – розробити пропозиції щодо удосконалення процесу управління стратегічним розвитком підприємства.

Досягнення поставленої в роботі мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити концептуальні засади стратегічного управління підприємством;

- проаналізувати методичні підходи до оцінки стратегічного розвитку підприємства;
- реалізувати стратегічний аналіз діяльності ПСП «КОЛОС»;
- розглянути модель управління стратегічного розвитку підприємства;
- ідентифікувати ключові показники результативності реалізації стратегії ПСП «КОЛОС».

**Методи дослідження:** аналіз, синтез, бібліографічний аналіз, фінансовий аналіз, стратегічний аналіз, аналіз рядів динаміки.

**Апробація** в даній кваліфікаційній роботі результатів аналітичних досліджень найважливіших питань науково-практичних досягнень, та можливостей їх практичного втілення були викладені в матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», місто Дніпро, 2023р.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в тому, що отримані результати можуть бути застосовані на досліджуваному підприємстві при формуванні політики стратегічного управління діяльністю, особливо в умовах надзвичайних подій.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Магістерська робота викладена на 85 аркушах паперу (з них основний текст – на 77 сторінках); складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури, який налічує 63 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Концептуальні засади стратегічного управління підприємством

Сфера стратегічного менеджменту характеризується фундаментальним фокусом на узгодженні організації із зовнішнім середовищем та ефективному використанні внутрішніх ресурсів для досягнення цього узгодження. Вважається, що таке узгодження має вирішальне значення для успішної реалізації стратегії та загальної ефективності організації. Концепція стратегічного управління ґрунтується на роботах таких впливових дослідників, як Альфред Чандлер, Ігор Ансофф, Пітер Друкер, Майкл Портер та Генрі Мінцберг [27]. Ці дослідники зробили свій внесок у розробку різних теорій і концепцій, які визначають практику стратегічного управління. Деякі з ключових компонентів стратегічного управління включають стратегічний аналіз, стратегічний вибір і реалізацію стратегії [30]. Під час стратегічного аналізу організації оцінюють внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на їхню діяльність та результати. Вони вивчають свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, щоб отримати уявлення про свою конкурентну позицію та визначити стратегічні варіанти. У процесі стратегічного вибору організації приймають рішення щодо свого довгострокового напрямку розвитку та розподілу ресурсів для досягнення бажаних цілей.

Вони розглядають різні стратегічні варіанти і вибирають ті, які відповідають їхнім можливостям, цілям і зовнішнім можливостям. Більше того, реалізація стратегії - це процес перетворення стратегічних планів на дії. Це передбачає розподіл ресурсів, розробку організаційних структур і процесів, а також реалізацію конкретних ініціатив і проектів. Стратегічне управління також передбачає моніторинг і контроль за ходом реалізації стратегії, щоб переконатися, що вона не відхиляється від наміченого шляху і забезпечує



досягнення бажаних результатів. Ефективне стратегічне управління вимагає глибокого розуміння зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та можливостей організації. Крім того, воно вимагає здатності приймати обґрунтовані рішення, узгоджувати діяльність організації зі стратегічними цілями та ефективно виконувати плани. Загалом, стратегічне управління - це комплексний і багатогранний процес, який включає в себе оцінку, планування та реалізацію стратегій, спрямованих на збереження або посилення конкурентних переваг організації в умовах динамічного і конкурентного середовища [25].

Успішна реалізація підходу стратегічного управління може призвести до підвищення ефективності діяльності організації та досягнення стратегічних цілей.

Створення ефективної системи стратегічного управління підприємством може забезпечити конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі та сформувати стійку стратегічну позицію організації, яка може забезпечити її майбутню життєздатність в умовах мінливого зовнішнього середовища. На сучасному етапі розвитку стратегічне управління має стати основою і водночас інструментом ефективного довгострокового розвитку підприємства будь-якої галузі, з метою вирішення довгострокових економічних проблем та досягнення соціально-економічної ефективності. З метою систематизації та порівняння основних підходів до стратегічного управління доцільно розглянути сутність, основні теорії та моделі стратегічного управління підприємством [1-7].

Систематизація та порівняльна характеристика існуючих наукових підходів до трактування сутності стратегічного управління підприємством, визначення його ключових моделей та аналіз різновидів стратегій на різних етапах еволюції систем управління, а також виявлення їх сутнісних характеристик.

Результатом стратегічного управління підприємством є стратегія. Вона є основною сполучною ланкою між внутрішнім і зовнішнім середовищем організації. Американський вчений І. Ансофф зазначав, що "...компанії, за

відсутності спланованої і керованої стратегії, приречені на вимирання... Стратегічною поведінкою принаймні керуються компанії, які виживають".

У науковій теорії не існує універсального трактування змісту стратегії та її структури, що підкреслює складність, багатогранність та неоднозначність розуміння цього поняття. Загальне визначення категорії "стратегія підприємства" різних авторів має спільні характеристики, але існують відмінності у трактуванні окремих її складових. Стратегія трактується як певний план діяльності підприємства, пов'язаний з позицією підприємства на ринку, як сьогодні, так і в майбутньому. Термін "стратегія" використовується в управлінській науці та практиці з 1950-х років. Бізнес-стратегія вважається одним з основних понять стратегічного менеджменту. Різні вчені запропонували багато визначень терміну "стратегія" [8-12].

Можна узагальнити, що стратегія - це довгостроковий, чітко визначений напрямок розвитку підприємства, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей. Вона покликана визначити, в якому напрямку буде розвиватися бізнес, і приймати рішення при виборі того, як діяти далі. У теорії менеджменту важливим поняттям є поняття базової стратегії підприємства. Базова стратегія підприємства - це складне багаторівневе утворення, в якому стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого рівня, а реалізація кожної з них забезпечує досягнення загальних цілей.

Існує чотири основні стратегії підприємства:

1. Корпоративна (портфельна) стратегія, яка встановлює інвестиційні пріоритети організації та планує розподіл ресурсів на найбільш перспективні напрямки діяльності; ця стратегія спрямована на посилення конкурентної позиції в кожному виді бізнесу, а також на управління господарським портфелем структурних підрозділів (посилення бізнес-позицій).

2. Ділова стратегія, яка передбачає розробку підходів до формування конкурентних переваг підприємства; спрямована на об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.

3. Функціональна стратегія, яка включає конкретний перелік дій на підтримку бізнес-стратегії, сприяє досягненню цілей підрозділу.

4. Операційна стратегія, яка вирішує питання, пов'язані з досягненням цілей окремих підрозділів і визначає шляхи вирішення стратегічно важливих операційних завдань (таких як закупівлі, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама і т.д.) [13-17].

Стратегія підприємства описується чотирма елементами:

- стратегічні цілі (вказують на напрямок діяльності підприємства, встановлюють метод мотивації працівників та способи контролю за виконанням планів);

- сфера діяльності (вказує, які товари чи послуги і на яких ринках підприємство має намір впроваджувати);

- спосіб отримання конкурентних переваг (наприклад, висока якість, низька ціна, гнучкість постачання, бренд, специфічні характеристики товару чи послуги тощо);

- функціональні стратегії (підтримують реалізацію загальної стратегії в рамках окремих функцій та підрозділів).

У ринковому середовищі підприємства поділяють свої стратегії на три рівні:

- 1) загальна стратегія підприємства, яка передбачає вибір набору товарів чи послуг, що будуть представлені на обраних ринках;

- 2) конкурентна стратегія для конкретного товару або ринку та визначення відповідного способу конкуренції на цьому ринку;

- 3) функціональна стратегія (зазвичай таких стратегій декілька, наприклад, виробнича, маркетингова, логістична тощо) [18].

Найпопулярнішою моделлю конкурентної стратегії підприємства є концепція М. Портера [8]. Він виділив чотири альтернативні конкурентні стратегії:

- лідерство за витратами, що найчастіше вимагає значної частки ринку, агресивного ціноутворення та інвестицій, контролю над витратами, досвіду, мінімізації витрат на дослідження та інновації тощо

- стратегія диференціації, що базується на диференціації товарів чи послуг підприємства, а також на створенні чогось відмінного; існує декілька способів диференціації: методи продажу, основні характеристики продукту, бренд, форма тощо

- стратегії ринкової ніші та низьких цін і концентрованої диференціації орієнтовані на обслуговування обраної ринкової ніші і здатні скористатися перевагами конкурентів, що діють в межах усього ринку або в межах сегмента.

Маркетингова тактика – це стратегічний підхід підприємств на ринку, спрямований на реалізацію ринкових цінностей. Це включає в себе розробку стратегічних рішень для успішного виконання завдань у середньостроковій та короткостроковій перспективі. Будь-яка тактика маркетингу залежить від співвідношення факторів у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Термін "стратегія маркетингу" позначає детальний інтегральний план маркетингових цілей компанії. Добре розроблена тактика маркетингу дозволяє компанії підняти конкурентоспроможність продукції та послуг, розширити клієнтську базу, збільшити обсяги продажів, покращити якість обслуговування клієнтів, визначити ефективну цінову та товарну політику. Стратегія розвитку науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у відповідній галузі на протязі розробки стратегії. Стратегія НДДКР представляє собою план проведення основних досліджень нових продуктів, технологій, організації виробництва та управління, а також більш ефективного використання наявних продуктів, процесів, їх розвитку та управління ними. [22].

Виробнича тактика – це функціональна тактика формування та розширення висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства.

Фінансова тактика - це визначення мети використання фінансових ресурсів, методів фінансування та фінансового планування. Найпоширенішими фінансовими тактиками є тактика кредитування (регулювання та контроль короткострокових кредитів) та тактика використання дивідендів (організація процесу виплати дивідендів). Тактика управління персоналом - це тактика, спрямована на розвиток і вдосконалення людських ресурсів підприємства, накопичення людського капіталу. Найчастіше використовуються такі стратегічні тактики управління персоналом:

- стратегія винагороди та мотивації, збалансування винагороди та прибутку із загальною стратегією та стратегією підтримки;
- підбір та навчання персоналу: організація процесу навчання, організація аналітичних центрів з відбору та розвитку персоналу;
- стратегія управління персоналом: процес відбору, найму, підготовки, перепідготовки, використання та стимулювання працівників для задоволення потреб майбутніх організаційних змін на підприємстві [14].

При формуванні фінансової безпеки підприємства особливу увагу слід приділяти інноваційному розвитку підприємства. Основою інноваційного розвитку підприємства є інноваційний потенціал, його формування та використання в інноваційній діяльності. Виходячи з балансового принципу, можна виділити три ключові складові інноваційного розвитку підприємства: фінансову, матеріальну та інтелектуальну, які перебувають у циклічному взаємозв'язку та взаємозалежності. Ці ж складові проектується на потенціал інноваційного розвитку підприємства та забезпечують його ефективний розвиток у поточному та довгостроковому періодах. Зв'язок між фінансовою безпекою та інноваційним розвитком підприємства має подвійний характер, де обидва явища виступають як метою діяльності підприємства, так і засобом її досягнення. Фінансова безпека, з одного боку, є необхідною передумовою та певним відображенням потенціалу інноваційного розвитку, оскільки її процеси спрямовані на забезпечення процесів розвитку. З іншого боку, процес інноваційного розвитку підприємства має бути спрямований, зокрема, на

формування та функціонування систем забезпечення його фінансової безпеки [14].

Стратегія визначає складову (частину) місії підприємства та її цілі, що стосуються фінансової безпеки, результати аналізу внутрішнього та зовнішнього фінансового середовища, якісні та кількісні параметри використання фінансових ресурсів, що відповідають вимогам забезпечення належного рівня фінансової безпеки, відповідальних за реалізацію запланованих заходів, обсяг та джерела фінансових ресурсів (бюджет), необхідних для забезпечення фінансової безпеки підприємства [63].

При здійсненні процесу організації фінансової безпеки підприємства на основі стратегічного планування необхідно враховувати наступні найбільш важливі фактори:

- рівень фінансової безпеки та його характеристики;
- стан життєвого циклу розвитку підприємства
- ризики та загрози у внутрішньому та зовнішньому середовищі та їх зміни
- фінансово-економічні можливості підприємства
- кон'юнктура ринку;
- модифікація дій суб'єктів інституційного середовища в торгівлі тощо[14].

Слід зазначити, що конфігурація заходів політики забезпечення фінансової безпеки підприємства визначається наявністю та особливостями зовнішніх і внутрішніх загроз його діяльності. Лише належний захист від негативних факторів та загроз створює передумови для підвищення ефективності використання ресурсів та фінансово-господарської діяльності в цілому. У цьому аспекті важливим є також моніторинг факторів, що становлять загрозу фінансовій безпеці, оскільки він є основою для її забезпечення. Моніторинг має стати важливою складовою коротко- та середньострокового прогнозування та розробки стратегії зміцнення фінансової безпеки підприємства в рамках політики його економічного розвитку[14].

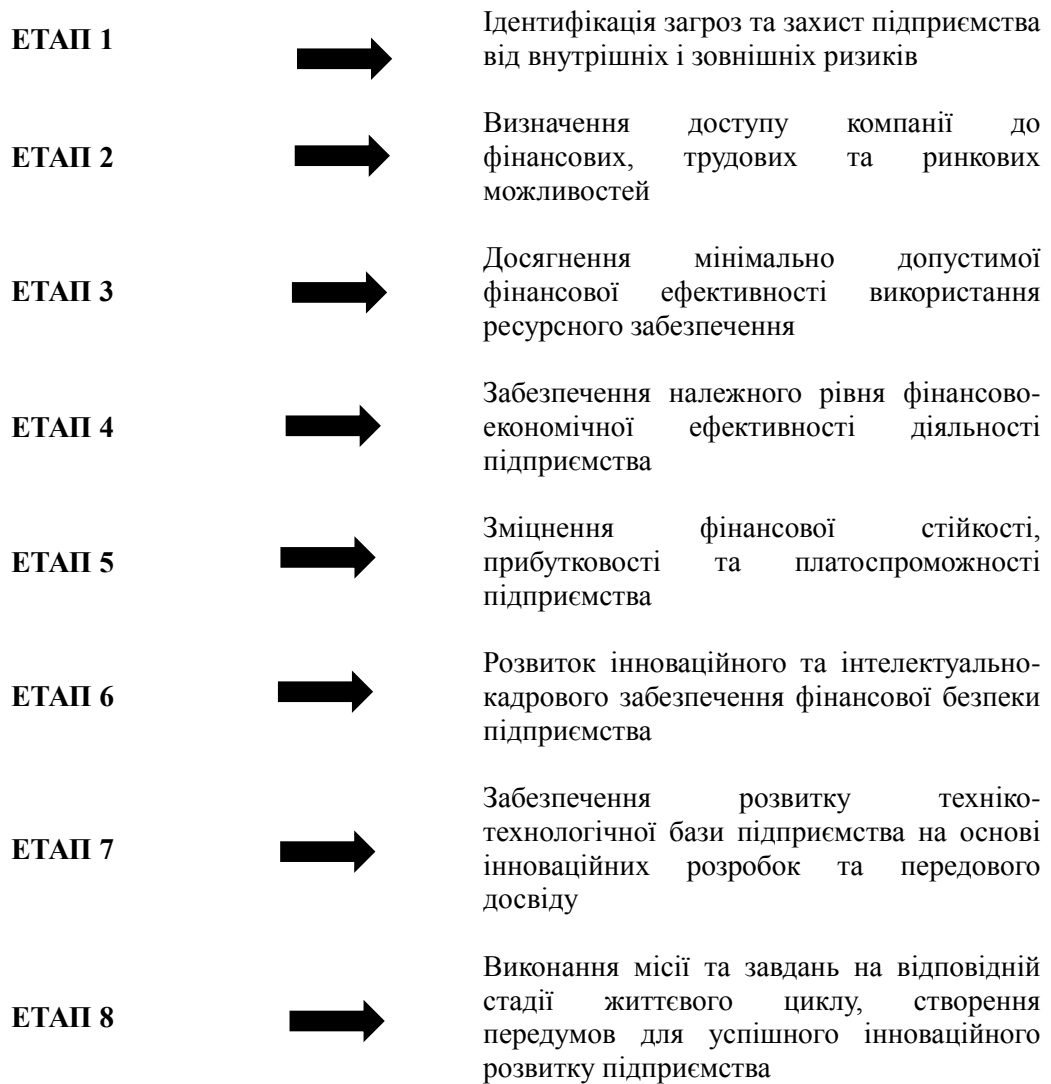
Для успішної реалізації стратегії інноваційної фінансової безпеки підприємства необхідно дотримуватися чіткого алгоритму дій.

Наразі більшість вітчизняних підприємств переживають повну стагнацію в інноваційній діяльності. Кількість підприємств, що впроваджують інновації, з кожним роком скорочується. Така ситуація є підтвердженням того, що в інноваційній сфері основним джерелом фінансування інноваційної діяльності є власні кошти суб'єктів господарювання, яких, здебільшого, не вистачає на таку довгострокову та ризиковану діяльність.

Для найбільш ефективною реалізації обраної стратегії фінансової безпеки на підприємствах доцільно розробити та впровадити систему планів, що охоплює всі аспекти процесу стратегічного планування, включаючи цільову програму, стратегічні, тактичні, календарні та індивідуальні плани. Система планів повинна визначати: мету змін у функціонуванні внутрішніх систем підприємства; терміни проведення змін; роботи, які необхідно виконати для проведення змін; їх виконавців; необхідні матеріальні, трудові та інвестиційні ресурси. У кожному стратегічному плані необхідно визначити терміни і характер заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Цей документ має включати низку елементів: загальну стратегію підприємства; план дій зі створення конкурентних переваг; припущення про тенденції розвитку і характер конкуренції; зміни в навколишньому середовищі; аналіз сильних і слабких сторін підприємства; місію і цілі; функціональні стратегії і стратегії на випадок форс-мажорних обставин; ресурси, необхідні для реалізації стратегії; оцінку ймовірності стратегічного успіху; графік основних подій [14, 22].

Стратегічне планування на підприємстві, яке є основою забезпечення його фінансової безпеки, сприятиме створенню всіх можливостей для подальшої фінансово-господарської діяльності з позитивними результатами. Водночас стратегічне планування має базуватися на використанні низки заходів: підвищення інноваційного та інтелектуального потенціалу підприємства; впровадження передового міжнародного досвіду в управлінні

матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами підприємства; підвищення кваліфікації працівників підприємства тощо (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Алгоритм стратегічного управління на підприємстві.**

Джерело: [14].

Зарубіжний і вітчизняний досвід організаційного розвитку показує, що використання стратегій значно полегшує роботу на довгострокову і короткострокову ефективність і прибутковість; дає можливість зробити організацію більш керованою, оскільки, маючи систему стратегічних планів, є можливість порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових цілей.



У науці стратегічного управління існують різні напрямки, які базуються на спільних базових принципах, але по-різному розставляють дослідницькі пріоритети, виділяючи певні підходи та методології. Ці напрями називають науковими школами стратегічного управління. У ході ознайомлення з літературою було виявлено, що найбільш повний аналіз шкіл стратегічного менеджменту представлений у роботі Г. Мінцберга, Б. Олстренда та Ж. Лампеля [8]. Автори виділяють 11 основних наукових шкіл, які мають фундаментальне бачення стратегічного управління.

Умовно їх можна поділити на три групи:

1. Рецептні школи. Перша - проектна школа. Формулювання стратегії, з точки зору цієї школи, зводиться як до проектування, так і до свідомого моделювання. Основними представниками цієї школи є А. Чандлер та К. Ендрюс [6]. Вони задекларували наступні вимоги до формулювання стратегії:

- створення стратегій має бути раціональним процесом свідомого мислення;
- менеджер несе повну відповідальність за нагляд за індивідуальним стратегічним процесом
- модель розробки стратегії має бути чітко визначена;
- стратегія має бути унікальною і бути результатом індивідуального моделювання.

2. Поведінкові школи.

Першою поведінковою школою є школа формулювання стратегії. До представників цієї школи належать мислителі-економісти, які підкреслювали роль особистості підприємця та притаманних йому якостей інтуїції, розсудливості, досвіду, мудрості, проникливості. Серед них - К. Маркс та Й. Шумпетер [10]. На думку Шумпетера, підприємець має більшу схильність до ризику в мінливому середовищі, оскільки має комерційну ідею. Школа стратегічного планування базується на наступних принципах: - стратегія розробляється підприємцем-лідером інтуїтивно, як "бачення" майбутнього; - процес і результат формування стратегії не формалізований, оскільки базується

на досвіді та переконаннях керівника; - стратегія має здатність бути гнучкою і реагувати на зміни в навколишньому середовищі тією мірою, якою ці якості притаманні керівнику. Наступною науковою школою стратегічного менеджменту є когнітивна школа, яка розуміє формування стратегії як розумовий процес. Її засновником є Л. Саймон [13].

Прихильники когнітивної школи активно спираються на розробки психологів і, використовуючи типологію особистостей, визначають індивідуальний когнітивний стиль керівника. В основі когнітивного процесу лежить "картування" існуючої ситуації. У цьому процесі створюються карти як зовнішніх умов, так і карти причин поведінки, ментальні моделі, що існують у свідомості досвідченого керівника.

### 3. Школи конфігураційних та кооперативних стратегій.

Конфігураційна школа розглядає формування стратегії як процес трансформації.

У цій школі є два основних поняття: "конфігурація" (стабільна організаційна структура) та "трансформація" (процес розробки та перетворення стратегії). Основні положення цієї школи включають в себе постулати різних шкіл, об'єднуючи їх разом і в дуже специфічному контексті. Ефект стратегії визначається не використанням тих чи інших її атрибутів, а їх взаємодією (наприклад, поєднанням певного типу влади, конкретного середовища, певного типу планування з конкретною структурою і з певним стилем керівництва).

Теоретиком школи був Д. Міллер [7], який запропонував основні тези шкільної конфігурації:

- протягом певного періоду часу організація має структуру, яка відповідає певному контексту, що визначає поведінку і набір стратегій організації;
- періоди стабільності в певній послідовності перериваються трансформаціями - стрибками в іншу конфігурацію, що є життєвим циклом організації;

- метою стратегічного управління є підтримання стабільності організації протягом тривалого періоду та збереження її життєздатності у випадку трансформації;

- процес побудови стратегії полягає у виборі тієї чи іншої конфігурації елементів стратегічного менеджменту різних шкіл.

## **1.2. Методичні підходи до оцінки стратегічного розвитку підприємства**

Методологія оцінювання стратегічного розвитку організацій має на меті оцінити прогрес та ефективність організації у досягненні її стратегічних цілей та завдань.

Як правило, це робиться за допомогою систематичного та структурованого процесу, який складається з декількох етапів. Першим кроком є збір відповідних даних та інформації про організацію, включаючи її місію, бачення та поточні стратегії. Другий крок передбачає аналіз цих даних для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, які можуть вплинути на стратегічний розвиток організації. Третій крок - визначення пріоритетності цих факторів та розробка стратегій і планів дій для їх усунення. Четвертий крок - реалізація та моніторинг цих стратегій, вимірювання їхнього успіху на основі заздалегідь визначених ключових показників ефективності та внесення необхідних коректив. П'ятий і останній крок - оцінити загальну ефективність зусиль організації зі стратегічного розвитку, беручи до уваги ступінь досягнення поставлених цілей, результатів діяльності, а також те, чи змогла організація ефективно адаптуватися до зовнішніх змін і викликів. Використовуйте наступні джерела, якщо це доречно [27].

Сучасний стан розвитку економіки передбачає функціонування суб'єктів різного рівня господарської діяльності в умовах постійної конкуренції. Важливою умовою ефективного функціонування є комплексна оцінка їхнього

конкурентного потенціалу. У ситуації, коли функціонує багато однотипних суб'єктів господарювання, доцільно правильно визначити їх конкурентний потенціал і конкурентні переваги. Успішне використання цих переваг є ключовим чинником формування власної стратегії розвитку підприємств і територій у конкурентному середовищі.

Багатоаспектність конкуренції зумовлює широкий вибір підходів та показників для оцінки конкурентного потенціалу на мікро-, мезо- та макрорівнях. Разом вони охоплюють як вертикальні, так і горизонтальні об'єкти. Вертикальний рівень представлений окремими територіями, регіонами, галузями, країнами. Горизонтальний рівень включає окремі товари, підприємства та види діяльності. Конкурентний потенціал – це система можливостей, компетенцій і ресурсів, які динамічно формують набір внутрішніх конкурентних переваг, що включає дві складові: адаптивність та інноваційність, і які постійно перебувають під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів і формують рівень конкурентоспроможності бізнесу суб'єктів різного рівня. Оцінка конкурентоспроможності є комплексним показником, який поєднує три рівні конкурентоспроможності: мікрорівень, мезорівень і макрорівень.

Важливим завданням оцінки конкурентного потенціалу є виявлення, систематизація та аналіз усіх елементів, що складають його складові: виробничий, управлінський, кадровий, маркетинговий, фінансовий, інформаційний та інноваційний потенціал [47].

Конкурентна сила підприємства - це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його ефективність на конкретному ринку за певний період часу у порівнянні з сукупністю аналогічних показників підприємств-конкурентів. Підсумовуючи результати дослідження поняття «конкурентоспроможний потенціал», автор виділяє низку моментів, які притаманні більшості підходів: наявність ресурсної складової, яка є основою формування потенціалу підприємства, та її доступність; наявність інструментів

перетворення потенціалу на фактор реальної конкуренції; порівняльний аналіз потенціалу конкуруючих учасників ринку; врахування впливу зовнішніх сил і здатності підприємства адаптуватися до мінливих умов ринку; та зв'язок із конкурентоспроможністю підприємства [47].

Конкурентний потенціал підприємства має декілька особливостей, зокрема:

1) конкурентоспроможність не є невід'ємною якістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю); її можна виявити й оцінити лише за наявності конкурентів (реальних чи потенційних);

2) це поняття є відносним, тобто має різні рівні по відношенню до різних конкурентів;

3) конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається продуктивністю використання ресурсів, задіяних у виробничому процесі;

4) рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (насамперед продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни [37-40].

Конкурентна здатність підприємства включає у себе три рівні взаємозв'язків і відносини:

1. Конкурентний потенціал відображає минуле, а саме сукупність характеристик, накопичених системою протягом її становлення і визначаючих можливість її функціонування та розвитку. Фактично термін "ресурс" стає все більш значущим.

2. Конкурентний потенціал характеризує рівень практичного виживання та використання наявних можливостей. Це передбачає визначення реалізованих і нереалізованих можливостей, тобто частково співпадає з поняттям "резерв".

3. Конкурентоздатний потенціал - це розвиток на майбутнє. [53-57].

Розподіл елементів конкурентоспроможного потенціалу може стати основою для створення нової методики його оцінки, відмінної від діючої, яка полягає в розрахунку кожного елемента окремо та узагальненні отриманих даних в один комплексний показник, негативною стороною якого є повторний

розгляд даних про діяльність суб'єкта господарювання (тобто дублювання даних під час розрахунку) та необхідність зведення отриманих даних по кожному елементу до єдиних одиниць виміру. Запропонована методологія може базуватися на пошуку двох показників, а саме фінансового та управлінського потенціалу, де немає необхідності їх підсумовувати для порівняння результатів з конкурентами, а можна буде порівнювати їх окремо фінансовий та окремо управлінський. Порівняння допоможе визначити, який із елементів є сильним чи слабким місцем у діяльності суб'єкта господарювання та покращити її.

Аналіз існуючих стратегій оцінки конкурентного потенціалу підприємства виявив ряд недоліків, серед яких важкість порівняння оцінок окремих компонентів потенціалу в зв'язку із одночасною участю якісних і кількісних показників. Інтегрований підхід до оцінки конкурентного потенціалу підприємства дозволяє реалізувати комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності потенціалу та формування оцінки конкурентної позиції підприємства, опираючись на конкретні показники. Користь такого підходу полягає в можливості врахування як конкурентоспроможності виробів, так і ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в реальних умовах його функціонування.

Для того, щоб розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності, насамперед необхідно вивчити вплив різних факторів на конкурентоспроможність потенціалу суб'єкта господарювання [50].

На нашу думку, основними завданнями аналізу конкурентоспроможного потенціалу є: нейтральна оцінка ресурсного потенціалу (ресурсних компонентів) і фінансового стану, а також фінансових результатів, ефективності, ділової активності об'єкта аналізу, тобто факторів, що призводять до підвищення конкурентоздатності; виявлення факторів і причин поточного стану та результатів; підготовка та обґрунтування управлінських рішень; виявлення та активізація резервів удосконалення та підвищення конкурентоспроможності.

Комплексна оцінка конкурентного потенціалу підприємства дозволяє охопити всі основні бізнес-процеси, що відбуваються в різних функціональних сферах його внутрішнього середовища. Результатом є системне уявлення про компанію, яке дозволяє виявити всі сильні та слабкі сторони, а також розробити комплексну методологію оцінки можливостей довгострокового розвитку.

Будь-яка система повинна базуватися на певних наукових принципах. На сьогоднішній день у науковій літературі не в повній мірі представлені наукові принципи, якими має керуватися підприємство при створенні системи оцінки свого конкурентного потенціалу. Щоб заповнити цю прогалину, у даній статті запропоновано досить повний перелік таких принципів. Оцінку та формування конкурентоспроможності підприємств необхідно здійснювати за такими принципами: множинність, комплексність, одночасність, ієрархічність, еквівалентність, емерджентність, комунікативність, необхідність, різноманітність, реальність, правильність, відносність, креативність, стабільність, адаптивність, одноманітність.

Для оцінки конкурентного потенціалу підприємства доцільно розрахувати його конкурентоспроможність. В Україні не існує єдиної загальноприйнятої методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Підприємства, які визначають конкурентоспроможність, розраховують її на основі власних розробок, а методи оцінки конкурентоспроможності залишаються невідомими іншим підприємствам. Встановити достовірність результатів розрахунків, проведених на різних підприємствах різними методами, неможливо. Тому доцільно узагальнити існуючі в зарубіжній та вітчизняній практиці методики оцінки конкурентоспроможності підприємств, які можуть слугувати об'єктивною основою для оцінки конкурентоспроможності та порівняльності результатів для різних підприємств [31].

Ці методи можна розділити на дві групи. Відповідно до першої групи методів конкурентоспроможність підприємства зводиться до визначення конкурентоспроможності його продукції, а відповідно до другої групи методів – до вибору системи показників (економічних, фінансових, інвестиційні,

соціальні та ін.), їх чисельна оцінка та отримання на їх основі інтегральної оцінки.

Стратегічний аналіз - це процес проведення дослідження компанії та її операційного середовища з метою формулювання стратегії. Визначення стратегічного аналізу може відрізнятися з академічної чи бізнес-перспективи, але цей процес включає в себе кілька спільних факторів:

Виявлення та оцінка даних, що мають відношення до стратегії компанії

Визначення внутрішнього та зовнішнього середовища, що підлягає аналізу

Використання декількох аналітичних методів, таких як аналіз п'яти сил Портера, SWOT-аналіз та аналіз ланцюжка створення вартості.

Стратегія - це план дій, які вживаються менеджерами для досягнення загальної мети компанії та інших допоміжних цілей. Вона часто визначає успіх компанії. Розробляючи стратегію, компанія, по суті, запитує себе: "Де ви хочете грати і як ви збираєтеся виграти?". Цей посібник дає загальний огляд бізнес-стратегії, її реалізації та процесів, які ведуть до успіху в бізнесі.

Щоб розробити бізнес-стратегію, компанія повинна мати чітке розуміння того, що це таке і що вона собою являє. Стратеги повинні звернути увагу на наступне:

Бачення - чого компанія хоче досягти в майбутньому (5-10 років)

Місія - чим займається компанія і як вона згуртовує людей

Цінності - фундаментальні переконання організації, що відображають її зобов'язання та етику.

Отримавши глибоке розуміння бачення, місії та цінностей компанії, стратеги можуть допомогти бізнесу пройти стратегічний аналіз. Метою стратегічного аналізу є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, оцінка поточних стратегій, а також генерування та оцінка найбільш успішних стратегічних альтернатив.

Основною ціллю впровадження стратегічного управління є необхідність забезпечення неперервного та сталого розвитку компанії в умовах динамічного



зовнішнього середовища. Перехід підприємства до стратегічного управління надасть йому можливість передбачати майбутній розвиток і своєчасно приймати управлінські рішення, цілі та стратегії. Стратегічне управління підприємством реалізується в певному порядку. На початковому етапі визначається місія підприємства - основна причина його існування. Потім формується бачення - майбутня картина функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. На наступних етапах визначаються основні цілі, які компанія має намір досягти, та цінності - ключові принципи, якими вона буде керуватися в процесі функціонування. Після цього проводиться аналіз зовнішнього середовища та оцінка потенціалу (внутрішнього середовища) підприємства. Аналіз результатів формує загальну (корпоративну) стратегію, яка подальше уточнюється на нижчих рівнях управління підприємством у формі функціональних та ресурсних стратегій. Після розробки стратегії підприємство переходить до етапу її реалізації. Постійний моніторинг та оцінка отриманих результатів проводяться за результатами та в ході реалізації стратегії. Якщо під час реалізації стратегії виникають відхилення від загальної (корпоративної) стратегії, то стратегію коригують шляхом внесення стратегічних змін.

Виходячи з сутності стратегічного керування, можна виділити основні етапи та послідовність формування стратегічної поведінки. Далі розглядається змістовна сторона кожного з виділених етапів. Що стосується вибору моделі стратегічного керування, то тут виникають певні труднощі. У розвитку теорії стратегії різні дослідники пропонували різні підходи. Кожна модель стратегічного керування базується на базовій структурі, яка включає аналіз середовища, визначення місії та цілей, вибір та реалізацію стратегії, а також оцінку та моніторинг виконання.

Значна частина досліджень, присвячених концепції ефективності управління, стосується як узагальнюючих теорій, що охоплюють всю організацію, так і приватних теорій, в яких ефективність розглядається у зв'язку з конкретними аспектами управлінської практики, такими як управління

людським потенціалом, рівнями управління або лідерства. Окремі дослідники поділяють поняття ефективності на системну та операційну ефективність. Системна ефективність залежить від того, наскільки раціонально організовано управління на підприємстві, тобто від складу і кількості підрозділів, їх підпорядкованості, розподілу функцій. Таким чином, ефективність системи управління визначає якість організаційної структури та процесів управління, а не якість роботи конкретних менеджерів. Операційна ефективність - співвідношення результативності управління та витрачених зусиль - в першу чергу визначається діловими якостями керівника, а також тим, наскільки раціонально використовується його потенціал в організації. Для цілей цього дослідження необхідно виокремити поняття системи оцінки ефективності стратегічного розвитку з системи оцінки ефективності діяльності організації. Аналіз досліджень показав, що основні відмінності полягають у підході до визначення об'єкта оцінки та рівнів управління. Традиційні моделі оцінки організаційної ефективності пропонують робити це через аналіз процесів розподілу та використання ресурсів. Тут основними показниками є продуктивність праці, продуктивність капіталу, рентабельність капіталу, коефіцієнт використання обладнання. Також поширеними в цих моделях є показники, що характеризують ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства: рентабельність, оборотність, зростання продажів.

У той же час у компанії є багато альтернативних варіантів політики, спрямованих на досягнення поставлених цілей. З цієї точки зору, стратегія є ефективною, якщо вона досягає поставлених цілей. Ступінь досягнення цілей компанії можна інтерпретувати як результат процесу стратегічного управління і, відповідно, як міру стратегічної ефективності. Керівники, орієнтовані на досягнення ефективності стратегічного розвитку, найчастіше орієнтуються на досягнення цілей, в якості яких можуть виступати: розширення масштабів виробництва, збільшення кількості продажів, підвищення якості продукції, впровадження інновацій, зниження витрат, збільшення доданої вартості продукції.

Особливістю стратегічного управління є те, що воно спрямоване на подолання обмеженості наявних ресурсів. У зв'язку з цим необхідний комплексний підхід до оцінки ефективності стратегічного розвитку, який, з одного боку, дозволить визначити необхідне ресурсне забезпечення для досягнення поставлених цілей, а з іншого - визначити доцільність залучення додаткових ресурсів у діяльність компанії. Ефективно реалізована стратегія є важливим фактором, що визначає конкурентоспроможність підприємства та його здатність до сталого розвитку. Для оцінки ефективності стратегічних рішень необхідно оперувати показниками, які відображають динаміку здатності підприємства отримувати максимальний результат при мінімальному використанні ресурсів (праці, капіталу, матеріалів, енергії, інформації). При цьому об'єктом оцінки може виступати як ефективність використання ресурсів, так і ефективність процесів. Оцінка ефективності процесу - це вимірювання результативності діяльності, яка визначається як ступінь досягнення запланованих результатів. Оцінка ефективності використання ресурсів здійснюється за допомогою показників результативності, які розраховуються як співвідношення досягнутих результатів і використаних ресурсів. З одного боку, мірою ефективності стратегії є віддача від ресурсів, залучених до її реалізації. Таким чином, ресурсні показники ефективності оцінюють результативність реалізації конкретного варіанту стратегії за заданих ресурсних обмежень за поточного менеджменту. Водночас альтернативних стратегій багато.

Серед підходів, спрямованих на оцінку ефективності діяльності підприємства (в тому числі його стратегічної ефективності), можна виділити цільовий підхід, підхід, заснований на теорії систем, багатопараметричний підхід до оцінки, Цільовий підхід - це погляд на ефективність, який підкреслює центральну роль мети як критерію оцінки ефективності. Відповідно до цього підходу, організація існує для досягнення певних цілей, а ступінь реалізації завдань відображає ступінь її ефективності. Підхід до оцінки ефективності систем, заснований на теорії, передбачає аналіз організаційної поведінки, що передбачає виділення в системі основних елементів ("вхід", "процес", "вихід") і

її адаптацію до високого рівня умов зовнішнього середовища, частиною якою вона є. Теорія систем акцентує увагу на тому, що виживання організації залежить від її здатності адаптуватися до вимог зовнішнього середовища. Виконання цих вимог залежить від того, чи знаходиться повний цикл "вхід - процес - вихід" в центрі уваги керівництва. Отже, критерії повинні відображати стратегічну ефективність цих положень. Такий підхід пояснює, чому ресурси повинні використовуватися для діяльності, яка не пов'язана безпосередньо з досягненням цілей організації.

Використання традиційної фінансової моделі для оцінки ефективності ринку базується на типі економічного мислення, згідно з яким на ефективність роботи компанії впливають фактори внутрішнього середовища (цілі, організаційна структура, завдання, використовувані технології та людські ресурси). Отже, ефективність роботи досягається шляхом прийняття стратегічних та оперативних рішень, виходячи з поточних можливостей організації. Це оцінка ефективності минулих рішень та аналіз варіантів розвитку на основі фінансової інформації, відображеної у звітності. Вартісна фінансова модель відрізняється від традиційної тим, що враховує існуючі альтернативи та пов'язані з ними ризики. Ця модель є інтегрованою оцінкою всіх аспектів організації вартості бізнесу через показники діяльності. В результаті дослідження зроблено висновок, що в якості методичних засад оцінки ефективності стратегії доцільно використовувати концепцію вартісно-орієнтованого управління (VBM), орієнтовану на забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковому періоді. Відповідно до концепції VBM критерієм ефективності управління підприємством виступає зростання ринкової вартості бізнесу. Приріст вартості бізнесу забезпечує підприємству можливість створювати економічні вигоди. При цьому економічний прибуток створюється за рахунок об'єднання капіталів (фінансова функція) та їх вкладення в механізми отримання певного прибутку від бізнесу (інвестиційна функція). Підприємство в цілому можна розглядати як сукупність механізмів створення вартості.

Економічний прибуток є найбільш поширеним показником ефективності діяльності організації, який являє собою суму прибутку після покриття всіх витрат організації, як операційних, так і фінансових, пов'язаних з виконанням зобов'язань перед кредиторами та власниками. Також включаються фінансові витрати, пов'язані з обслуговуванням власного капіталу в розмірі, що відповідає вимогам власників щодо повернення вкладеного капіталу, незалежно від розміру фактично виплачених дивідендів.

Таким чином, ефективність визначає рівень досягнення поставлених цілей і запланованих результатів у виробничо-господарській, маркетинговій, фінансовій, соціальній, інноваційній та інших видах діяльності підприємства. Стосовно бізнес-процесу ефективність характеризує його здатність задовольняти вимоги внутрішніх і зовнішніх споживачів і проявляється в результаті взаємодії бізнес-процесів між собою, а також взаємодії із зовнішнім середовищем підприємства. Таким чином, результативність, будучи якісним параметром оцінки ефективності бізнес-процесів, відображає рівень реалізації поставлених цілей і описує, наскільки процес задовольняє потреби та очікування споживача або клієнта. Ефективність можна підвищити, покращуючи продукти або послуги (виходи), які компанія пропонує ринку. Залежно від ситуації, ефективність можна підвищити шляхом перепроєктування процесів або перепроєктування продуктів (послуг) відповідно до вимог до продуктивності, визначених зовнішніми та/або внутрішніми замовниками та споживачами. Продуктивність - це інтегрований, багатофакторний показник, який поєднує в собі навички та інтереси персоналу, рівень технології, якість продукції, якість менеджменту, маркетингу, соціальне та економічне середовище. Найкраща комбінація факторів виробництва визначає найкраще використання ресурсів, їх найкращу продуктивність. На продуктивність в першу чергу впливають внутрішні фактори: технологія, організація виробництва та управління. При цьому необхідно враховувати макроекономічні фактори, які можуть сприяти або перешкоджати підвищенню продуктивності. До них відносяться державна політика, економічна і соціальна

стратегія та напрямки їх реалізації, діловий цикл і міжнародна конкуренція, природне середовище, географічні та кліматичні особливості, демографічні (структурні та соціальні) зміни.

Продуктивність, як кількісний параметр оцінки бізнес-процесу, є відношенням обсягу вироблених товарів або реалізованих послуг організації до витрат на їх створення. Вона відображає ефективність використання ресурсів (праці, капіталу, матеріалів, енергії, інформації) в бізнес-процесах організації.

Існуючий баланс між продуктивністю та ефективністю, який визначає ефективність вибору та реалізації стратегії, можна оцінити за допомогою спеціальних інструментів, що базуються на принципах матричного аналізу. Візуалізація динаміки та збалансованості складових стратегічної ефективності здійснюється за допомогою полярної системи координат. Параметру, що виражає продуктивність, присвоюється полярний кут, а параметру, що виражає ефективність - полярний радіус. Масштабування полярного кута і радіуса полюса адаптовано до економічного змісту використовуваних параметрів.

Розділена на 4 сектори матриця передбачає формування 4 категорій завдань управління результативністю як складової стратегічної ефективності.

1 сектор відповідає ситуації розвитку бізнесу та нарощування його потенціалу. Відповідно, в цьому секторі перед компанією стоїть завдання забезпечення випереджаючого зростання прибутку порівняно з обсягом інвестованого капіталу.

2 сектор відображає ситуацію зростання продуктивності за рахунок підвищення рентабельності операцій при одночасному зменшенні обсягу використовуваного капіталу. Завдання управління ефективністю діяльності в цьому секторі повинні бути пов'язані зі збереженням виробничого потенціалу та здійсненням адекватних інвестицій для забезпечення здатності компанії створювати додану вартість і генерувати прибуток у довгостроковій перспективі.

3 сектор відповідає ситуації скорочення потенціалу. У цьому секторі перед підприємством постає проблема оптимізації використання інвестованого капіталу.

4 сектор відображає ситуацію втраченої продуктивності внаслідок зниження прибутковості операцій при одночасному підвищенні рівня використання капіталу. У цьому секторі перед підприємством постають завдання антикризового управління, пов'язані з проведенням ревізійних заходів. Важливим завданням є недопущення втрати заміщення додаткових коштів кредиторів та інвесторів.

Найгірша ситуація компанії вимагає її присутності в 4-му секторі. Підвищення стратегічної ефективності за рахунок підвищення результативності діяльності забезпечить переміщення точки позиціонування проти годинникової стрілки. Масштабування полярного радіусу здійснюється за допомогою параметра, який відображає ефективність діяльності. Ефективність описується як здатність компанії генерувати позитивні фінансові результати, здатність ефективно використовувати інвестований капітал (ROIC-WACC).

Діяльність компанії може бути визнана однозначно ефективною лише в зоні прийнятних фінансових результатів. Прийнятний фінансовий результат - це чистий прибуток, достатній для виплати дивідендів, що відповідає вимогам інвесторів до прибутковості інвестованого капіталу, сформований з урахуванням рівня ризику інвестування. Це та сфера, де відбувається формування економічного прибутку, що забезпечує підприємству вигоду.

Матриця має три сфери застосування. Дві з них впливають із загальних функцій портфельного аналізу. Матриця, по-перше, дозволяє оцінити ефективність стратегії підприємства на даний момент, а, по-друге, є основою для прийняття стратегічних рішень у сфері корекції або коригування обраної стратегії для бізнес-процесів, що забезпечують її реалізацію. Третя сфера застосування матриці впливає з методу масштабування, використаного при її побудові. В основі поділу площини на сектори лежить якісний перехід від одного класу проблем, з якими стикаються підприємства та їх підрозділи, до

іншого. Тому запропонована матриця може бути застосована в поточному управлінні як підприємствами в цілому, так і окремими підрозділами та слугувати основою для побудови системи контролінгу. Таким чином, діагностика стратегічної ефективності є основою формалізації процесу контролінгу, який полягає в економічному обґрунтуванні управлінських рішень, спрямованих на вибір стратегічних варіантів розвитку та вдосконалення поточної діяльності підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

1. Головною ідеєю, яка пронизує всі проаналізовані базові моделі стратегічного управління, є врахування взаємозв'язку та взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища організації при визначенні місії та цілей. Стратегії відіграють роль інструментів для виконання заявленої місії та досягнення поставлених цілей, а для успішної реалізації стратегій необхідна злагоджена робота всіх функціональних підрозділів підприємства в стратегічному режимі.
2. Стратегічне управління значною мірою спирається на людський потенціал як основу організації, забезпечуючи відповідність виробничої діяльності вимогам ринку. У сучасному ринковому середовищі стратегічне управління повинно характеризуватися високим ступенем гнучкості з метою своєчасного впровадження змін в організації у відповідь на зміни в навколишньому середовищі. Стратегічні орієнтири вдосконалення підприємства та його окремих підсистем повинні стати основою для забезпечення його довгострокового конкурентоспроможного існування. Під час дослідження було проаналізовано визначення понять "стратегічне управління підприємством" та "стратегія підприємства", а також розглянуто основні стратегії, що використовуються в ринковому середовищі.
3. Застосування стратегічного керування та стратегій на підприємствах надає змогу використовувати економічні, організаційні та технічні можливості



виробництва, одночасно координуючи процеси розвитку підприємства.. Що стосується подальших досліджень, то сьогодні актуальним є розробка нового динамічного підходу до стратегічного управління. Існуюча концепція стратегічного планування потребує доповнення процесами створення та утримання конкурентних переваг, оскільки конкуренція на світовому ринку загострюється критичними темпами. Окрім формулювання стратегії, не менш важливо забезпечити її ефективну реалізацію. Для цього в організації мають бути узгоджені три основні елементи: стратегія організації, співробітники та система управління. Кожен з перерахованих вище елементів є необхідною умовою, що визначає ефективність реалізації прийнятої стратегії. Разом вони утворюють своєрідну базу, яка дозволяє створити ефективний управлінський процес. У новому ринковому середовищі для отримання довгострокових конкурентних переваг компанії повинні враховувати нові концепції та методи, які базуються на збалансуванні унікальної цінності компанії, її ключових компетенцій, соціальної відповідальності перед власниками та кредиторами, працівниками та місцевою громадою, перед клієнтами, перед навколишнім природним середовищем. Не менш важливим є врахування глобальних тенденцій, таких як підвищення толерантності до різних груп людей, орієнтація на більш екологічний спосіб життя та свідоме споживання тощо. Враховуючи невизначеність середовища, різноманітність розроблених методів та відсутність інформаційних бар'єрів, компанії мають можливість розвиватися, експериментуючи з різними моделями стратегічного управління та раціонально використовуючи власні ресурси та компетенції.

## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПСП «КОЛОС»

#### 2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПСП «КОЛОС»

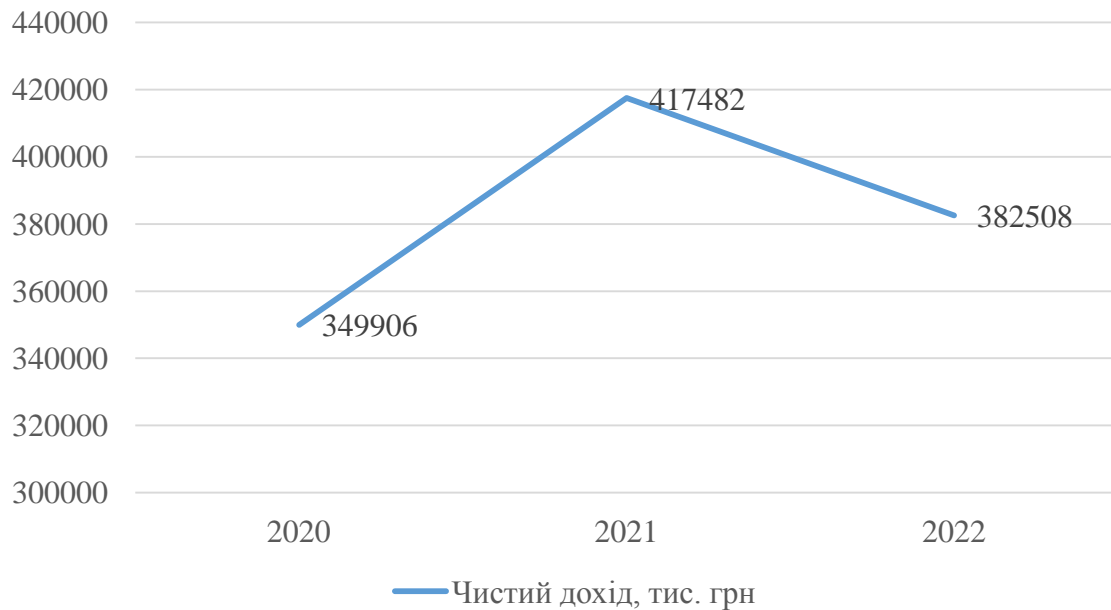
Приватні сільськогосподарські підприємства в Україні стикаються з унікальними викликами та можливостями у 2020-2023 роках. Ці підприємства відчують зростаючий попит з боку західних компаній та брендів, які прагнуть вийти на український ринок [17-22]. Крім того, існує потреба в розробці та вдосконаленні продукції, щоб конкурувати з імпортованою продукцією з таких країн, як Ізраїль [23-25]. Крім того, приватні сільськогосподарські підприємства все частіше залучають іноземні інвестиції, які сприяють диверсифікації управлінських посад за рахунок залучення спеціалізованих фахівців з інших регіонів України та навіть з-за кордону [19]. Як наслідок, відбувається зміна складу робочої сили, коли селяни часто виконують роль звичайних або сезонних робітників через брак знань та досвіду в сучасних сільськогосподарських технологіях. Крім того, консолідація сільськогосподарських земель є нагальною потребою в Україні [7]. Багато приватних сільськогосподарських підприємств в Україні стикаються з нестачею коштів для інвестування в основні засоби, що стримує їхній розвиток [28].

Проаналізуємо загальний стан фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Чистий дохід підприємства показує нестійку зростаючу динаміку за останні три роки 2020-2022 (рис. 2.1).

Чистий дохід збільшився протягом років з 2020 по 2021, досягнувши рівень 417,482 тис. грн. Це свідчить про позитивну динаміку розвитку бізнесу чи джерела доходу за цей період. Зменшення доходу в 2022 році: У 2022 році чистий дохід зменшився порівняно з попереднім роком і становив 382,508 тис. грн. Це може свідчити про тимчасові труднощі чи зміни в бізнес-середовищі, які вплинули на фінансові показники, зокрема спричинені воєнним станом.

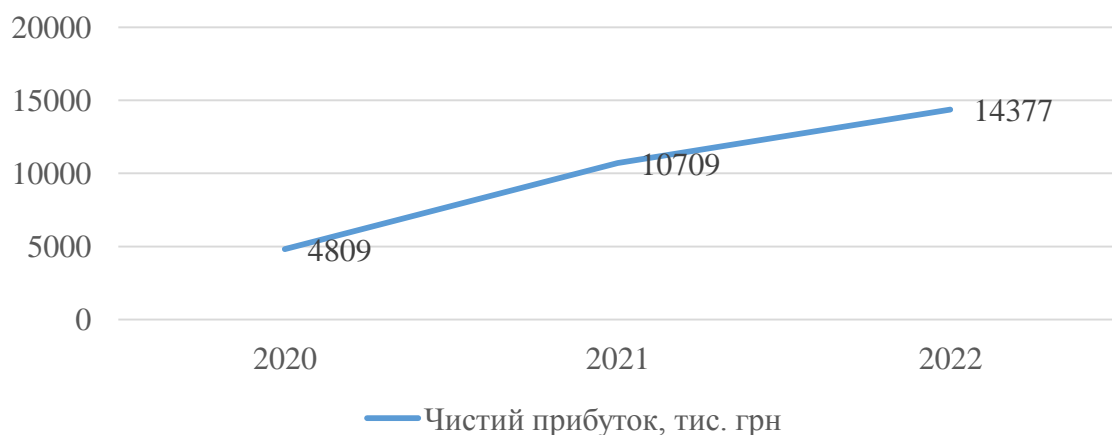
Таким чином, за останні три роки спостерігається загальний позитивний тренд зростання чистого доходу, але в 2022 році відбулося зменшення, що може бути обумовлене різними факторами, такими як економічні умови, конкуренція чи стратегічні рішення компанії. Для отримання повноцінного розуміння ситуації слід провести додатковий аналіз факторів, що впливають на фінансовий стан.



**Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу підприємства, тис. грн.**

Джерело: складено за розрахунками автора.

Чистий прибуток підприємства показує стійку зростаючу динаміку за останні три роки 2020-2022 (рис. 2.2).



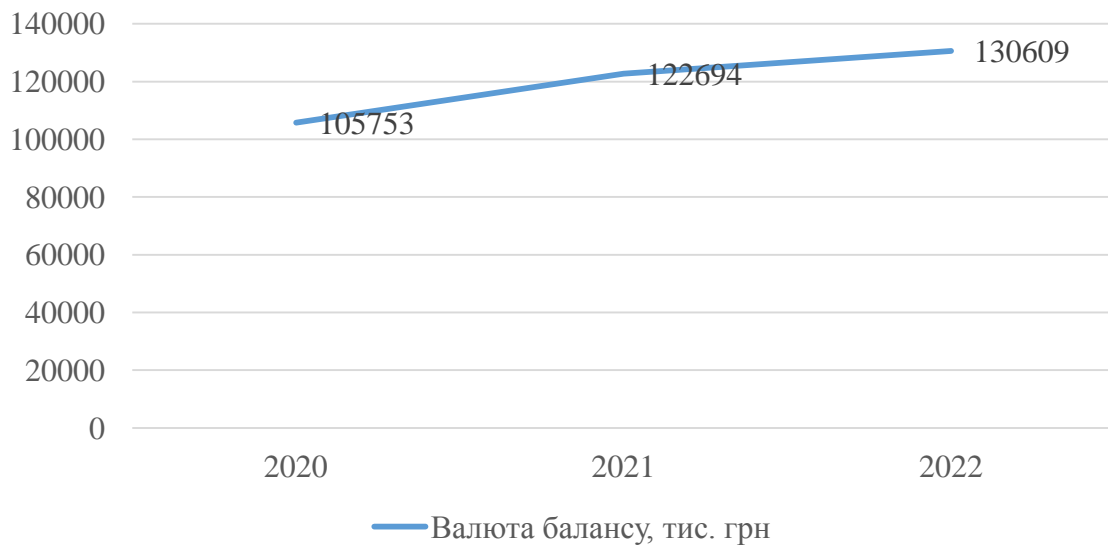
**Рис.2.2. Динаміка чистого прибутку підприємства, тис. грн.**

Джерело: складено за розрахунками автора.

Динаміка зростання прибутку: З 2020 по 2022 рік чистий прибуток показує стійке зростання. У 2020 році він склав 4809 тис. грн, а вже у 2022 році збільшився майже в три рази, до 14377 тис. грн. Загальна тенденція свідчить про стійке покращення фінансового стану, що може бути результатом ефективного управління ресурсами, збільшення обсягів продажу чи підвищення маржинальності продукції. Приріст чистого прибутку в 2021 році порівняно з 2020 роком становить більше 2 тис. грн, а в 2022 році — понад 3 тис. грн. Таке інтенсивне зростання може свідчити про високий темп розвитку компанії.

За останні три роки компанія виявляє вражаючий ріст чистого прибутку, що свідчить про успішність її фінансової стратегії та конкурентоспроможність на ринку. Продовження такої позитивної динаміки може вказувати на стабільне й стійке фінансове майбутнє компанії.

Активи підприємства за 2020-2022 рр. мають стійку позитивну динаміку (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Динаміка валюти балансу підприємства, тис. грн.**

Джерело: складено за розрахунками автора.

З 2020 по 2022 рік валюта балансу зросла з 105,753 тис. грн до 130,609 тис. грн. Це свідчить про загальний позитивний тренд і збільшення фінансових резервів компанії.

Річний темп росту валютного балансу варіюється, проте загалом позначається позитивним зростанням. Такий ріст може бути результатом

ефективного фінансового управління, зростання обсягів продажу, або інших факторів, що сприяють накопиченню резервів.

У таблиці 2.1 наведено аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства через оцінку рентабельності та запасу фінансової стійкості ПСП «КОЛОС».

**Таблиця 2.1**

**Показники порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства**

№ з/п	Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення (+, -)		Темп приросту, %	
					2021	2022	2021	2022
1.	Операційний прибуток, тис. грн.	22557,00	456442,00	392508,00	67576,00	32 602,00	19,31	9,32
2.	Операційні витрати, тис. грн.	759914,00	389 717,00	367 651,00	65723,00	29 657,00	20,29	9,15
	у тому числі:							
	а) змінні витрати	6856,00	85 600,00	96 272,00	23744,00	34 416,00	38,39	55,64
	б) постійні витрати	5973,00	15185,00	15171,00	9212,00	9 198,00	154,23	153,99
3.	Прибуток від операцій основної діяльності, тис. грн.	26782,00	26965,00	277557,00	1853,00	2 945,00	7,15	11,37
4.	Маржинальний дохід, тис. грн.	88 050,00	331882,00	286 236,00	43832,00	-1814,00	15,22	-0,63
5.	Питома вага (коефіцієнт) маржинального доходу в операційному доході	0,82	0,79	0,75	-0,03	-0,07	x	x
6.	Поріг рентабельності, тис. Грн.	7 284,15	19 221,52	20 228,00	11937,37	2 943,85	163,88	177,70
7.	Питома вага порогу рентабельності в операційному доході, %	2,08	4,60	5,29	2,52	3,21	x	x
8.	Зона фінансової стійкості, тис. грн.	342621,8	398260,48	362280,00	55638,63	9 658,15	16,24	5,74
9.	Запас фінансової стійкості, %	97,90	95,40	94,70	-2,50	-3,20	x	x

Джерело: складено за розрахунками автора.

Збільшення балансу може бути позитивним сигналом, оскільки це може свідчити про фінансову стійкість компанії та її здатність управляти ризиками, пов'язаними з воєнним станом.

У цілому, спираючись на дані таблиці 2.1, можемо зробити висновок про те, що ПСП «КОЛОС» впродовж досліджуваного періоду має позитивну динаміку рентабельності.

Операційний дохід збільшився з 349,906 тис. грн у 2020 році до 417,482 тис. грн у 2021 році, але зменшився до 382,508 тис. грн у 2022 році. Це може свідчити про тимчасові труднощі чи зміни в ринкових умовах. Операційні витрати також відображають зростання та подальше зменшення з 323,994 тис. грн у 2020 році до 389,717 тис. грн у 2021 році і 353,651 тис. грн у 2022 році. Це може бути результатом стратегічних рішень, спрямованих на оптимізацію витрат. Незважаючи на зменшення операційного доходу у 2022 році, прибуток від операційної діяльності трохи зроста порівняно з попереднім роком, досягнувши 28,857 тис. грн. Це може свідчити про те, що компанія ефективно управляє витратами та забезпечує стійкість при гальмуванні зростання доходу.

Маржинальний дохід (різниця між операційним доходом та операційними витратами) також показує варіацію з 288,050 тис. грн у 2020 році до 331,882 тис. грн у 2021 році, але зменшився до 286,236 тис. грн у 2022 році.

Зменшення питомої ваги (коефіцієнту) маржинального доходу в операційному доході від 0,82 у 2020 році до 0,75 у 2022 році може вказувати на те, що частка маржинального доходу в операційному доході зменшується. Це може бути результатом збільшення операційних витрат або інших факторів, які впливають на прибутковість.

За три роки поріг рентабельності зроста з 7,284.15 тис. грн у 2020 році до 20,228 тис. грн у 2022 році. Питома вага порогу рентабельності в операційному доході також збільшилась, що може свідчити про більшу важливість досягнення високої рентабельності для забезпечення фінансової стабільності компанії.

Зона фінансової стійкості зменшилась в 2022 році, але запас фінансової стійкості залишається на високому рівні. Це може вказувати на те, що компанія може витримати фінансові труднощі, але важливо враховувати тенденцію зменшення зони фінансової стійкості.

ПСП «КОЛОС» зазнає змін в фінансових показниках, зокрема, зменшується питома вага маржинального доходу та зона фінансової стійкості. Важливо уважно аналізувати причини цих змін та приймати відповідні стратегічні рішення для підтримки стійкості та рентабельності компанії.

Ключовим фактором у фінансовому аналізі є визначення резервів фінансової стійкості, що надає можливість обґрунтовано приймати управлінські рішення в бізнесі. Такий аналіз часто відомий як маржинальний аналіз. Його методика ґрунтується на вивченні взаємозв'язку трьох ключових економічних показників: "витрати - обсяг виробництва (реалізації) продукції - прибуток", а також на передбаченні значень кожного з цих показників при встановленому значенні інших.

Для досліджуваного підприємства темп зростання рівня рентабельності є зростаючим.

Наступним аспектом дослідження є аналіз ліквідності і платоспроможності ПСП «КОЛОС» (Додаток Б).

Актуальність визначення ліквідності балансу набуває особливого значення в умовах економічної нестабільності, а також при ліквідації установи внаслідок його банкрутства. Тут постає питання: чи установи коштів для покриття його заборгованості. Така ж проблема виникає, коли необхідно визначити, чи достатньо в установи коштів для розрахунків з кредиторами, тобто здатність ліквідувати (погасити) заборгованість наявними засобами. В даному випадку під ліквідністю мається на увазі наявність у установи оборотних коштів у розмірі, теоретично достатньому для погашення короткострокових зобов'язань.

Зменшення найбільш ліквідних активів у 2021 році порівняно з 2020 роком може вказувати на зміни в структурі активів або стратегії управління ліквідністю. Подальше збільшення в 2022 році може бути наслідком оптимізації портфеля активів або покращення ліквідності.

Загальна тенденція росту швидко реалізованих активів за три роки свідчить про позитивний вплив на ліквідність компанії. Значна кількість

швидко реалізованих активів може свідчити про здатність компанії швидко перетворювати активи на готівку, що важливо для оптимального управління робочим капіталом.

Для забезпечення ліквідності важливо збалансувати кількість швидко реалізованих та повільно реалізованих активів.

Загалом, ПСП «КОЛОС» має певний розвиток ліквідності та ефективності управління активами, але важливо зрозуміти причини змін в структурі активів та приймати стратегічні рішення для забезпечення стабільності та досягнення фінансових цілей.

Значний спад цього довгострокових зобов'язань у 2021 році може викликати питання про причини цього зменшення. Це може бути пов'язано з погашенням боргів або переглядом умов кредитів. Подальше зменшення в 2022 році може вказувати на продовження стратегії управління зобов'язаннями або зміну в умовах фінансування. Зростання короткострокових зобов'язань може вказувати на збільшення поточних зобов'язань компанії. Важливо вивчати склад цих пасивів для забезпечення їхньої ліквідності.

Підприємство демонструє різні тенденції у розділах пасиву. Зменшення найбільш строкових зобов'язань може свідчити про ефективне управління фінансами, але важливо ретельно аналізувати різновиди пасивів та їхній вплив на фінансову стійкість компанії.

Аналіз ліквідності балансу дає уявлення про здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання та фінансову гнучкість. Ліквідність компанії має вирішальне значення для її повсякденної діяльності та загального фінансового стану. Здорова позиція ліквідності гарантує, що компанія може виконувати свої короткострокові зобов'язання, не покладаючись на зовнішнє фінансування. Однак надмірно висока ліквідність може свідчити про те, що компанія неефективно використовує свої ресурси для отримання прибутку.

Інвестори та аналітики використовують аналіз ліквідності для оцінки фінансового стану компанії та її здатності пережити економічні спади або



непередбачувані події. При інтерпретації коефіцієнтів ліквідності важливо враховувати галузеві показники і тенденції в часі.

Проведений аналіз дозволив кожного досліджуваного року відносити підприємство до ліквідних (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Абсолютні показники ліквідності

Показник	Алгоритм розрахунку	Джерела інформації	2020	2021	2022	ЗМІНА	
						2021	2022
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>		
Робочий капітал, тис. грн.	Оборотні активи – Поточні зобов'язання	Ф.1. ряд. 1195-ряд.1695	12 334	21 155	32 239	8 821	19 905
Норматив робочого капіталу,%	30% від оборотних активів (за балансом)	Ф.1. ряд. 1195 x 30%	28 613,4	33 634,2	35 663,4	5 020,8	7050

Джерело: складено за розрахунками автора.

З огляду на дані, наведені в таблиці 2.2, можна зробити наступні висновки.

За три роки робочий капітал ПСП «КОЛОС» зріс із 12,334 тис. грн у 2020 році до 32,239 тис. грн у 2022 році. Це може свідчити про збільшення оборотних активів та/або підвищення поточних зобов'язань.

Збільшення робочого капіталу може бути необхідним для забезпечення стабільності фінансів компанії та забезпечення її здатності виконувати операції.

Норматив робочого капіталу, який обчислюється як 30% від оборотних активів, зростав з 28,613,4 тис. грн у 2020 році до 35,663,4 тис. грн у 2022 році.

Таким чином, зростання робочого капіталу і нормативу робочого капіталу свідчить про можливе збільшення оборотних активів та утримання більше грошових ресурсів для забезпечення фінансової стабільності

Показники абсолютної ліквідності зосереджені на найбільш ліквідних активах, якими володіє компанія. Ці активи можуть бути швидко конвертовані в готівку або використані для виконання короткострокових зобов'язань. До

основних показників абсолютної ліквідності належать Грошові кошти та їх еквіваленти; операційний грошовий потік; вільний грошовий потік; чистий оборотний капітал. Він дає уявлення про здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання, використовуючи найбільш ліквідні активи.

Ці показники допомагають оцінити здатність компанії впоратися з нагальними фінансовими потребами та непередбачуваними витратами. Високий рівень грошових коштів, сильний операційний грошовий потік і позитивний вільний грошовий потік зазвичай вважаються позитивними ознаками ліквідності.

Один із ключових показників, що відображає ліквідність підприємства, це робочий капітал, також відомий як чистий оборотний капітал. Робочий капітал важливий для підтримки фінансової стабільності підприємства, оскільки перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями свідчить про те, що підприємство може не лише виплатити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення своєї діяльності.

Оптимальна сума чистого оборотного капіталу залежить від характеристик діяльності компанії, зокрема від її розмірів, обсягів продажу, швидкості обороту матеріальних запасів і рахунків дебіторської заборгованості. Для досліджуваного підприємства абсолютні показники ліквідності знаходяться в нормальних межах (Додаток В).

Проте, коефіцієнтний аналіз ліквідності підприємства показав, що рівень ліквідності досліджуваного підприємства є недостатнім та спадним.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на здатність компанії виплатити свої поточні зобов'язання за допомогою найбільш ліквідних активів (готівка, еквіваленти готівки).

Зменшення цього коефіцієнта від 0,08 у 2020 році до 0,05 у 2022 році може вказувати на зменшення ліквідних резервів компанії, що може бути негативним фактором.

Коефіцієнт швидкої ліквідності враховує тільки найбільш ліквідні активи, ігноруючи запаси. Значення цього коефіцієнта піднялось з 0,49 у 2020 році до 0,65 у 2022 році.

Зростання коефіцієнта швидкої ліквідності може вказувати на покращення здатності компанії швидко виплатити свої поточні зобов'язання.

Загальний коефіцієнт покриття враховує як ліквідні, так і менш ліквідні активи. Зростання цього коефіцієнта з 1,15 у 2020 році до 1,37 у 2022 році може вказувати на загальне покращення фінансового стану компанії.

Загалом, хоча коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшується, коефіцієнт швидкої ліквідності та загальний коефіцієнт покриття свідчать про певне поліпшення в ліквідності компанії. Важливо продовжувати аналізувати та збалансовувати ці показники для забезпечення фінансової стійкості.

У Додатку Д наведено результати проведеного аналізу агрегованих грошових потоків ПСП «КОЛОС».

Агрегований звіт про рух грошових коштів містить інформацію про надходження та вибуття грошових коштів компанії за певний період, як правило, за фінансовий квартал або рік. Цей фінансовий звіт має вирішальне значення для оцінки здатності компанії генерувати грошові кошти і того, як вона використовує їх у своїй операційній, інвестиційній та фінансовій діяльності.

Від обсягів та темпів обігу грошей прямо залежать платоспроможність і ліквідність підприємства, що робить аналіз грошових потоків основою для оцінки та прогнозування його фінансового стану. Цей аналіз дозволяє здійснювати більш об'єктивну оцінку платоспроможності підприємства. Аналіз грошових потоків проводиться на рівні всього підприємства, а також в контексті основних сфер господарської діяльності та відповідальних центрів. Зазначимо, що аналіз грошових потоків вказує на зниження рівня платоспроможності підприємства протягом останніх трьох років.

У таблиці 2.3 наведено результати проведеного горизонтального та вертикального аналізу звіту про рух грошових коштів.

Таблиця 2.3

## Векторний, суцільний аналіз звіту про рух грошових коштів

Стаття	Код рядка	2020	2021	2022	Зміна абсолютної величини, тис. грн	
I. Чистий рух грошей від операційної діяльності	3215	3684	7921	-1925	4177	-5 669
II. Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3315	-960	-2549	-2028	-1 598	-1077
III. Чистий рух коштів від фінансової діяльності	2215	1815	-3065	-1196	-4 810	-2941
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3391	4538	2307	-5149	-2231	-9687
Залишок коштів на початок року	2394	1899	1680	6713	-219	4 814
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3391	276	-63	116	-339	-160
Залишок коштів на кінець року	3545	6713	3924	1680	-2 789	-5033

Джерело: складено за розрахунками автора.

Агрегований звіт щодо руху грошових коштів на ПСП "КОЛОС" вказує на те, що підприємство має від'ємну динаміку показника "чистий рух грошових коштів" в усіх напрямках діяльності: інвестиційній, фінансовій, операційній тощо.

Результати аналізу ефективності використання капіталу ПСП "КОЛОС" представлені у таблиці 2.4. Відзначено високий рівень залучення капіталу і його ефективне використання, що підкреслюється в таблиці.

**Таблиця 2.4**

**Аналіз капіталу підприємства**

Показники	2020	2021	2022	Зміни (+, -)	
Коефіцієнт фінансового важеля	2,87	1,97	3,66	-0,9	0,79
Співвідношення короткострокової і довгострокової заборгованості підприємства	-	-	-	-	-
Рентабельність власного капіталу, %	21,18	33,75	32,69	12,57	11,51
Рентабельність усього капіталу, %	4,55	8,73	11,01	4,18	6,46

Джерело: складено за розрахунками автора. на даних додатку А

Оцінка результативності економічної діяльності підприємства виконується шляхом порівняння обсягів витрат та доходів. Тим часом, сума прибутку лише відображає абсолютну результативність. З метою отримання висновку про рівень відносної результативності цілеспрямовано порівнювати отриманий прибуток з витратами чи витраченими ресурсами.

Рентабельність використовуваного капіталу є доволі високою для досліджуваного підприємства, при цьому у 2022 році вона зростає на 11,51%.

З метою поглиблення розуміння фінансового стану досліджуваного підприємства розглянемо основні показники оборотності дебіторської заборгованості ПСП «КОЛОС» за 2021-2022 рр. (табл. 2.5).

**Таблиця 2.5**

**Показники оборотності дебіторської заборгованості**

Показник	2021	2020	Зміна (+,-)
Оборотність дебіторської заборгованості (КОД), обертів	11,76	8,89	-2,87
Тривалість одного обороту дебіторських заборгованостей (ДД), діб	30,61	40,49	9,88

Джерело: складено за розрахунками автора.

Оборотність дебіторської заборгованості в 2021 році становила 11,76 оборотів, що є суттєвим покращенням порівняно з 8,89 оборотами у 2020 році.

Збільшення оборотності дебіторської заборгованості може вказувати на покращення ефективності управління вимогами до оплати та здатність компанії швидше отримувати гроші від клієнтів.

Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості на ПСП «КОЛОС» у 2021 році склала 30,61 днів, що є значним зменшенням порівняно з 40,49 днями у 2020 році. Зменшення цього показника свідчить про те, що досліджуване підприємство зменшує час, необхідний для збирання коштів від своїх дебіторів.

У цілому, загальний тренд покращення оборотності дебіторської заборгованості та скорочення тривалості одного обороту є позитивними сигналами. Це може свідчити про ефективнішу політику управління дебіторською заборгованістю та покращення фінансового обігу компанії.

## **2.2 Оцінка фінансової, управлінської та маркетингової складової стратегічного розвитку ПСП «КОЛОС»**

Оцінка фінансової, управлінської та маркетингової складових стратегічного розвитку підприємства має вирішальне значення для забезпечення загального успіху та стійкості бізнесу. Кожен з цих компонентів

відіграє життєво важливу роль у формуванні напряму та результатів діяльності підприємства.

Стратегічне управління фінансами гарантує, що компанія матиме достатньо коштів, щоб скористатися потенційними можливостями. Існує потреба в капіталі для інвестиційних цілей, а також для виплати заробітної плати. Крім того, ви також повинні інвестувати в короткостроковій і довгостроковій перспективі для збільшення виробничих потужностей компанії.

Стратегічне управління важливе з фінансової та нефінансової точки зору для організацій будь-якого розміру.

Зокрема, стратегічне управління важливе для організацій тому, що:

стратегічне управління допомагає організації вийти за рамки короткострокового мислення і розробити стратегію майбутнього компанії

стратегічне управління допомагає організації виконувати свої обов'язки (особливо, якщо це компанія, акції якої котируються на біржі), включаючи регуляторні зобов'язання та зобов'язання щодо звітності

стратегічне управління допомагає організації встановлювати та контролювати прогрес у виконанні довгострокових планів (на відміну від стратегічного планування, яке зазвичай розглядається як одноразовий план), що призводить до більшої операційної ефективності та прибутковості.

Розглядаючи фінансову складову стратегічного розвитку досліджуваного підприємства, проаналізуємо показники оборотності активів ПСП «КОЛОС» (табл. 2.6).

**Таблиця 2.6**

**Показники оборотності активів**

Показник	2020	2021	2022
Оборотність усіх активів ( $K_{OA}$ ), оборотів	0,93	0,91	0,76
Оборотність постійних активів (фондовіддача) ( $K_{OPIA}$ ), оборотів	8,41	9,96	8,57
Оборотність робочого капіталу ( $K_{OPK}$ ), оборотів	4,29	3,83	2,53
Оборотність оборотних активів ( $K_{OOBA}$ ), оборотів	1,05	1,01	0,83

Джерело: складено за розрахунками автора.

З огляду на дані, наведені в таблиці 2.6, оборотність усіх активів зменшилась від 0,93 в 2020 році до 0,76 в 2022 році. Це може свідчити про зменшення ефективності використання всіх активів компанією.

Оборотність постійних активів зросла з 8,41 в 2020 році до 9,96 в 2021 році, але потім зменшилась до 8,57 в 2022 році. Це може свідчити про коливання у використанні постійних активів.

Оборотність робочого капіталу також зменшилась від 4,29 в 2020 році до 2,53 в 2022 році. Зниження цього показника може вказувати на менш ефективне управління робочим капіталом.

Оборотність оборотних активів зменшилась з 1,05 в 2020 році до 0,83 в 2022 році. Це може свідчити про те, що компанія менше ефективно використовує свої оборотні активи для генерації продажів.

Загальна тенденція зменшення оборотності різних видів активів може вказувати на те, що компанія може потребувати удосконалення управління активами та оптимізації їх використання для підвищення ефективності. Періодичний аналіз цих показників допоможе виявити можливість поліпшення операційної діяльності.

У сучасних умовах ринку, стійкість фінансового положення підприємства на великому вимірі визначається його бізнес-активністю. Бізнес-активність підприємства виявляється у розширенні ринків збуту продукції, утриманні ділової репутації (іміджу), увіходженні на ринок праці і капіталу та інших аспектах. Важливою рушійною силою сталого фінансового стану є ділова активність, що відображає себе у взаємодії з різними секторами економіки та розвитку власних ресурсів.

Доцільно в рамках даного дослідження провести стратегічний аналіз фінансових ризиків ПСП «КОЛОС» із застосуванням існуючого методичного інструментарію.

Застосування скорингової моделі для оцінки кредитоспроможності

Для оцінки кредитоспроможності досліджуваного підприємства застосуємо модель Чессера:



$$N = -2.0434 - 5.24 * X_1 + 0.0053 * X_2 - 6.6507 * X_3 + \\ + 4.4009 * X_4 - 0.0791 * X_5 - 0.1020 * X_6$$

$$Z = 1 / [1 + e^{-N}]$$

Проведені розрахунки за даними досліджуваного підприємства виявили, що  $Z = 0,48$ , що говорить про те, що підприємство наближено до групи ризикових, які не виконують договірні зобов'язання.

#### Оцінка ризику банкрутства

Проведемо оцінку імовірності ризику банкрутства на основі моделі Альтмана за даними річної фінансової звітності досліджуваного підприємства за 2022 рік (таблиця 2.7).

**Таблиця 2.7**

#### Оцінка ймовірного банкрутства за даними річної фінансової звітності за 2022 рік

Показник	Значення показника
А – робочий капітал (ф 1 к. 1195) / загальна вартість активів (ф.1 к.1300)	0,91
В – чистий прибуток (ф.2 к. 2350) / загальна вартість активів (ф.1 к. 1300)	0,11
С – чистий дохід (ф.2 к.2000) / загальна вартість активів (ф.1 к.1300)	2,93
Д- ринкова капіталізація компанії (ринкова вартість акцій) ф.1 к.1495 / сума заборгованості (ф 1 к.1595 + к. 1695)	0,51
Е – валовий прибуток (ф.2 к.2000) / баланс (ф.1 к. 1900)	0,22
Z (інтегральний показник рівня загрози банкрутства)	11,44
Імовірність банкрутства	низька, підприємство є фінансово стійким і йому не загрожує банкрутство

Джерело: складено за розрахунками автора.

Розрахунок Z показника моделі Альтмана показав, що підприємство є фінансово стійким і йому не загрожує банкрутство, оскільки значення даного показника моделі Альтмана перевищує 2.

Дискримінантна модель діагностики банкрутства суб'єкта економічної діяльності. Проведемо оцінку імовірності банкрутства досліджуваного підприємства за допомогою моделі Спрінгейта. Формули для розрахунку значення показника Z наведено в таблиці 2.8.

**Таблиця 2.8**

**Оцінка ризику банкрутства за моделлю Спрінгейта за даними річної фінансової звітності за 2022 рік**

Формула для розрахунку	Значення показника
$X_1 = \frac{\text{Робочий капітал (ф. 1р. 1195 - 1095 + 1595)}}{\text{Вартість активів(ф. 1р. 1300)}}$	0,82
$X_2 = \frac{\text{EBiT (ф. 2р. 2290 + 2250)}}{\text{Вартість активів (ф. 1р. 1300)}}$	0,15
$X_3 = \frac{\text{EBiT (ф. 2р. 2290 + 2250)}}{\text{Поточні зобов'язання(ф. 1р. 1695)}}$	0,14
$X_4 = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації (ф. 2р. 2000)}}{\text{Вартість активів (ф. 1р. 1300)}}$	2,93
$Z=1,03X_1+3,07X_2+0,66X_3+0,4X_4$	2,57

Джерело: складено за розрахунками автора.

Оскільки значення показника  $Z > 0,862$ , то підприємство за моделлю Спрінгейта можна вважати таким, що функціонує нормально, тобто існує доволі низький рівень ризику банкрутства.

Проведемо оцінку імовірності банкрутства досліджуваного підприємства за допомогою моделі Ліса.

Формули для розрахунку значення показника  $Z$  наведено в таблиці 2.9.

**Таблиця 2.9**

**Оцінка ризику банкрутства за моделлю Ліса за даними річної фінансової звітності за 2022 рік**

Формула для розрахунку	Значення показника
$X_1 = \frac{\text{Оборотні активи (ф. 1р. 1195)}}{\text{Вартість активів(ф. 1р. 1300)}}$	0,91
$X_2 = \frac{\text{Фінансовий результат від операційної діяльності(ф. 2р. 2190)}}{\text{Вартість активів (ф. 1р. 1300)}}$	0,15
$X_3 = \frac{\text{Нерозподілений прибуток (ф. 1р. 1420)}}{\text{Вартість активів (ф. 1р. 1300)}}$	0,34
$X_4 = \frac{\text{Власний капітал (ф. 1р. 1495)}}{\text{Позиковий капітал (ф. 1р. 1595 + 1695)}}$	0,51
$Z=0,063X_1+0,092X_2+0,057X_3+0,001X_4$	0,09

Джерело: складено за розрахунками автора.

Враховуючи те, що значення показника  $Z > 0,037$ , можна зробити висновок, що підприємство має стійкий фінансовий стан.

Проведемо оцінку імовірності банкрутства досліджуваного підприємства за допомогою моделі Таффлера і Тішоу.

Формули для розрахунку значення показника  $Z$  наведено в таблиці 2.10.

**Таблиця 2.10**

**Оцінка ризику банкрутства за моделлю Таффлера і Тішоу за даними  
річної фінансової звітності за 2022 рік**

Формула для розрахунку	Значення показника
Фінансовий результат	0,22
$X_1 = \frac{\text{від операційної діяльності (ф. 2р. 2190)}}{\text{Поточні зобов'язання (ф. 1р. 1695)}}$	
$X_2 = \frac{\text{Оборотні активи (ф. 1р. 1195)}}{\text{Позиковий капітал (ф. 1р. 1595 + 1695)}}$	1,37
$X_3 = \frac{\text{Поточні зобов'язання (ф. 1р. 1695)}}{\text{Вартість активів (ф. 1р. 1300)}}$	0,66
$X_4 = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації (ф. 2р. 2000)}}{\text{Вартість активів (ф. 1р. 1300)}}$	2,93
$Z_H = 0,521X_1 + 0,113X_2 + 0,18X_3 + 0,162X_4$	0,88

Джерело: складено за розрахунками автора.

Відповідно до одержаних результатів та значення  $Z_H = 0,88 > 0,3$ , можна стверджувати, що у досліджуваного підприємства є непогані довгострокові перспективи.

Проведемо оцінку імовірності банкрутства досліджуваного підприємства за допомогою R-моделі прогнозу ризику банкрутства.

Формули для розрахунку значення показника R наведено в таблиці 2.11.

**Таблиця 2.11**

**Оцінка ризику банкрутства за моделлю R-моделлю прогнозу ризику  
за даними річної фінансової звітності за 2022 рік**

Формула для розрахунку	Значення показника
$X_1 = \frac{\text{Робочий капітал (ф. 1р. 1195 – 1695)}}{\text{Вартість активів (ф. 1р. 1300)}}$	0,25
$X_2 = \frac{\text{Чистий прибуток (ф. 2р. 2350)}}{\text{Власний капітал (ф. 1р. 1495)}}$	0,33
$X_3 = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації (ф. 2р. 2000)}}{\text{Вартість активів (ф. 1р. 1300)}}$	2,93
$X_4 = \frac{\text{Чистий прибуток (ф. 2р. 2350)}}{\text{Операційні витрати (ф. 2р. 2550)}}$	0,13
$R = 8,38X_1 + X_2 + 0,054X_3 + 0,63X_4$	2,67

Джерело: складено за розрахунками автора.

Отож, відповідно до проведеної оцінки ймовірності банкрутства, ймовірність його настання для досліджуваного підприємства є мінімальною, тобто складає менше 10%.Проведемо оцінку діяльності ПСП «КОЛОС» на основі фінансових коефіцієнтів.

Оскільки більшість показників, що складають основу комплексного стратегічного фінансового аналізу підприємства вже розглянуто, то розглянемо показники рентабельності господарської діяльності підприємства (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

## Аналіз рентабельності господарської діяльності

Показник	Аналізований період		
	2020	2021	2022
1. Сума вартості активів підприємства, тис. грн.	129018,66	163183,02	188076,96
2. Вартість власного капіталу, тис. грн.	27704,98	42207,55	63316,8
3. Кошти, вкладені в основні засоби при їхній первинній придбаній вартості, тис. грн.	12657,5	14071,4	16892,64
4. Сукупний капітал, що включає вартість як основного, так і оборотного капіталу, тис. грн.	131478,18	165865,63	190982,88
5. Сума грошових коштів, отриманих від продажу товарів або послуг без урахування податку на додану вартість, тис. грн.	426885,32	555251,06	550811,52
6. Затрати, пов'язані з виробництвом, тис. грн.	395272,68	518323,61	509257,44
7. Загальний прибуток від реалізації товарів чи послуг, тис. грн.	31612,64	36927,45	41554,08
8. Чистий прибуток, в тисячах гривень	5866,98	14242,97	20702,88
9. Рентабельність активів, %	29,89	30,0979	31,8096
10. Відсотковий показник доходу від власного капіталу, %	139,202	44,8875	47,088
11. Співвідношення виручки від основних засобів, %	304,695	0,2793	0,2736
12. Рівень доходу від постійного капіталу, %	29,3288	0,0399	0,0288
13. Відношення доходів від продажу товарів або послуг, %	9,0402	0	0
14. Показник прибутковості основної діяльності, %	9,76	0	0

Джерело: складено за розрахунками автора.

Проведений аналіз рентабельності діяльності ПСП «КОЛОС» показав наступне:

- загальна вартість майна зросла протягом років, що може свідчити про розширення бізнесу або інвестиції в нові активи;
- значний ріст власного капіталу вказує на підвищення фінансової стійкості підприємства. Це може бути результатом збільшення вкладу власників або збільшення прибутку;
- виручка зросла в 2021 році, але зменшилася в 2022 році. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як зміни на ринку або конкурентна ситуація;
- чистий прибуток значно зросла протягом двох років. Це може свідчити про ефективне управління витратами та покращення ефективності операцій;
- рентабельність власного капіталу і майна зменшилася протягом двох років, що може вказувати на менш ефективне використання ресурсів або збільшення витрат;
- рентабельність основних засобів стрімко знизилася, що може свідчити про проблеми з ефективністю управління або неоптимальне використання активів;
- рентабельність продукції та основної діяльності практично зменшилася до нуля. Це може бути причиною серйозних проблем у виробництві чи управлінні.

З огляду на дані, наведені в таблиці 2.12, можна зробити наступні висновки.

Загальне майно ПСП «КОЛОС» збільшилося з 105 753 тис. грн у 2020 році до 130 609 тис. грн у 2022 році. Це може вказувати на зростання активів компанії.

Величина власного капіталу зросла із 22 709 тис. грн у 2020 році до 43 970 тис. грн у 2022 році, що свідчить про зростання власних ресурсів компанії.

Вартість основних засобів також зросла протягом років, вказуючи на можливі інвестиції в активи компанії.

Рентабельність майна та власного капіталу зменшилася в 2021 та 2022 роках, що може вказувати на зниження прибутковості від вкладених коштів.

Рентабельність основних засобів і постійного капіталу практично стала нульовою у 2021 та 2022 роках, що може свідчити про проблеми ефективності використання фінансових ресурсів ПСП «КОЛОС».

Виручка від реалізації зросла, але витрати на виробництво також збільшилися, що може вплинути на чистий прибуток.

Чистий прибуток зросла з 4 809 тис. грн у 2020 році до 14 377 тис. грн у 2022 році.

Підсумовуючи зазначимо, що хоча виручка зросла і чистий прибуток також показав позитивний тренд, рентабельність деяких показників суттєво знизилася, що може вимагати уваги керівництва ПСП «КОЛОС» у плані ефективного використання ресурсів та оптимізації витрат. Особливу увагу слід звернути на рентабельність основних засобів та постійного капіталу, де показники майже дорівнюють нулю.

Загалом, важливо ретельно дослідити причини змін у фінансових показниках і визначити стратегії для поліпшення ефективності, вартості та конкурентоспроможності підприємства. Аналіз може включати детальніше дослідження витрат, стратегії продажів, інвестицій у розвиток та інші аспекти управління підприємством.

### **2.3. Оцінка інноваційної складової стратегічного розвитку ПСП «КОЛОС»**

Оцінка інноваційної складової стратегічного розвитку є важливою з приводу кількох ключових аспектів, які впливають на успіх підприємства в сучасному конкурентному середовищі:

- 1) забезпечення конкурентоспроможності;
- 2) стимулювання розвитку;
- 3) адаптація до змін в середовищі;
- 4) ефективне використання ресурсів;
- 5) можливість реагування на виклики;
- 6) підвищення цінності для споживача;

В цілому, оцінка інновацій є необхідною для забезпечення довгострокової стійкості та успіху підприємства в мінливому бізнес-середовищі. Вона дозволяє підприємствам адаптуватися до нових реалій, виходити за межі традиційних рамок і забезпечує їхню конкурентоспроможність.

Рентабельність активів підприємства та результатів основної діяльності є низькими, що свідчить про наявність ризиків неплатоспроможності, збитковості та необхідність прийняття заходів попередження настання таких ризиків та нівелювання їх наслідків (таблиця 2.13).

**Таблиця 2.13**

**Динаміка структури пасивів**

Показники	Абсолютні показники, тис. грн			Питома вага у валюті балансу, %			Зміна	
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	в абсол. величин 2022 до 2020 (+/-)	в питомій вазі 2022 до 2020
Власний капітал	27704,98	42207,55	63316,8	21,47	25,87	33,67	21 261,00	12,19
Позиковий капітал	37601,62	10788,96	130980,96	29,14	6,61	69,64	60 138,00	40,50
Валюта балансу	129018,66	163183,02	188076,96	100,00	100,00	100,00	24 856,00	-
Коефіцієнт економ-ї стабільності	0,74	3,91	0,48	-	-	-	-	-

Джерело: складено за розрахунками автора.

В таблиці 2.13 представлено коефіцієнт фінансової стабільності, який визначається через співвідношення власного капіталу до усіх зобов'язань підприємства (поточних та довгострокових).

Фінансовий коефіцієнт стійкості вказує на незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Підвищення власних коштів у 2021 році вказує на те, що підприємство демонструє високий рівень фінансової стійкості та відносну незалежність від зовнішніх фінансових джерел. Протилежна тенденція у 2020 та 2022 роках свідчить про фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. У цих періодах відзначається зменшення власних коштів і, відповідно, збільшення ролі зовнішніх джерел для забезпечення фінансових потреб.

Розглянемо динаміку прибутку на активи досліджуваного підприємства (табл. 2.14).

**Таблиця 2.14**

**Динаміка прибутку на активи підприємства ПСП «КОЛОС»**

Показник	Досліджуваний рік			Темп приросту у 2020 до 2022 рр., %
	2020	2021	2022	
Чистий дохід, тис. грн	5866,98	14242,97	20702,88	198,96
Вартість активів, тис. грн	129018,66	163183,02	188076,96	23,50
Прибуток на активи, грн	0,061	0,1197	0,1584	120,00

Джерело: складено за розрахунками автора.

Коефіцієнт прибутку на активи враховує два компонента: відсоткове відношення прибутку до загальних виручок у гривнях та швидкість обертання активів. Відсоткове співвідношення прибутку до виручки обчислюється за допомогою коефіцієнта прибутковості, а активність обороту активів визначається коефіцієнтом оборотності активів. Іншими словами, перемноження цих двох індикаторів дорівнює значенню коефіцієнта прибутку на активи. (таблиця 2.14).

Чистий прибуток зріс з 4,809 тис. грн у 2020 році до 14,377 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про позитивну динаміку у фінансових результатах. Вартість активів зросла з 105,753 тис. грн у 2020 році до 130,609 тис. грн у 2022 році. Зростання вартості активів може бути результатом інвестицій, розширення бізнесу або зростання ринкової цінності активів. Прибуток на активи, який визначається як чистий прибуток, поділений на вартість активів,



зріс з 0,05 у 2020 році до 0,11 у 2022 році. Це свідчить про покращення ефективності використання активів для генерації прибутку.

Загалом, ПСП «КОЛОС» демонструє позитивну динаміку у фінансових показниках. Збільшення чистого прибутку та покращення прибутку на активи свідчать про успішність стратегій управління прибутковістю та ефективність використання активів компанії. Попри це, важливо враховувати інші аспекти фінансового здоров'я компанії, такі як ліквідність, обіговість та фінансова стійкість, для повного розуміння її фінансового стану.

Висновок, який можна зробити на основі здійсненого аналізу, полягає в тому, що підприємство проявляє стабільність у фінансовій сфері. Однак рекомендується розглянути можливість перегляду стратегії взаєморозрахунків з партнерами та прийняття комплексу заходів, спрямованих на підвищення його платоспроможності. (2.15).

У таблиці 2.15 наведено ключові аспекти стратегічного плану досліджуваного підприємства.

**Таблиця 2.15**  
**Структура стратегічного плану компанії**

Розділи стратегічного плану	Зміст розділу стратегічного плану
Бачення	Бачення розвитку підприємства через 5 років – стремління до сталого розвитку
Місія	Надавати якісну продукцію споживачам відповідно до Цілі сталого розвитку 12 «Відповідальне виробництво та споживання»
Кредо	-
Стратегічна концепція (стратегія, політика)	-
Стратегічні цілі	-прогрес через технології; -розвиток через інновації; -реформування збутової системи; -підвищення корпоративної єдності; -запровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності.
Проекти і програми розвитку	Програми підвищення кваліфікації працівників підприємства
Стратегічні цілі, розподілені за часовими періодами	-
Інше	-

Джерело: складено за даними фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Збалансована система показників (BSC) досліджуваного підприємства складається з таких елементів:

- клієнти (коло споживачів продукції підприємства є широким, проте потребує розширення через запровадження системи дисконтних знижок для постійних клієнтів);
- фінанси (фінансовий аналіз виявив відносну стійкість діяльності суб'єкта підприємницької діяльності);
- внутрішні бізнес-процеси (якість управління на підприємстві є високою, що підтверджується високою корпоративною культурою та кваліфікованістю працівників);
- навчання та розвиток (підприємство запровадило в свою роботу концепцію «навчання протягом життя» та витрачає кошти на підвищення кваліфікації працівників).

Система показників відповідальності (ASC) базується на теорії стейкхолдерів.

Інструмент зовнішнього аналізу стратегічного управління підприємством застосуємо модель «стейкхолдерів» (модель «зацікавлених сторін») (таблиця 2.16).

**Таблиця 2.16**

**Модель «стейкхолдерів» на досліджуваному підприємстві**

Стейкхолдери	Інтереси	Показники
Акціонери	дохідність інвестицій	рентабельність реалізованої продукції;
	зростання рентабельності підприємства	дохід на одну акцію; прибуток на одну акцію
Клієнти	якість продукції	ціна на товар;
	вартість продукції	величина реалізованої продукції
Працівники	сприятливе робоче середовище	коефіцієнт плинності кадрів;
	охорона праці	динаміка зміни оплати праці;
	зростання кар'єрне	витрати на підвищення кваліфікації працівників;
	гідна, відповідно до ринкового середовища, оплата праці	коефіцієнт виробничого травматизму та ін.
	соціальне забезпечення	

Джерело: складено за даними досліджуваного підприємства.

Основними групами стейкхолдерів ПСП «КОЛОС» є: акціонери; клієнти;

працівники підприємства. Також, окрім виділених груп стейкхолдерів, модель включає ключові інтереси та показники, що їх характеризують.

Розглянемо модель ділової переваги ВЕМ для ПСП «КОЛОС» (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

### Модель ділової переваги ВЕМ

Завдання	Пріоритет	
	перший	другий
Зростання дохідності інвестицій	+	-
Зростання рентабельності підприємства	+	-
Підвищення якості продукції	+	-
Створення сприятливого робочого середовища	-	+

Джерело: складено за даними досліджуваного підприємства.

*SETOP-аналіз (аналіз загроз зовнішнього оточення і профілю можливостей)*

При виході на нові ринки збуту в інших країнах досліджуване підприємство матиме наступні можливості: сприятливість ведення бізнесу; високий рівень ВВП на душу населення (характеризує високу покупну спроможність населення); низький рівень корупції та тіньової економіки; незначна кількість конкурентів; високорозвинене інституціональне середовище регулювання розкриття інформації підприємствами-конкурентами (національними виробниками).

Ключові виклики підприємства, виявлені на основі проведеного стратегічного аналізу, включають такі елементи: високий рівень корупції; низька покупна спроможність населення; значна кількість конкурентів; неефективність регулювання розкриття інформації підприємствами-конкурентами щодо результатів фінансово-господарської діяльності.

Результати проведеного SPACE-аналізу ПСП «КОЛОС» наведено в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

### SPACE-аналіз (оцінка стратегічної позиції і дій)

Стабільність навколишнього середовища (ES)	Оцінка (макс 7)	Привабливість галузі (IS)	Оцінка (макс 7)
1. Висока вартість кредитних	7	1. Розроблення власних антикризових заходів	7

ресурсів 3. Подорожчання послуг постачальників 4. Поява нових конкурентів	6 4	2. Збільшення власних оборотних коштів для модернізації діяльності	6
Середня оцінка стабільності навколишнього середовища:	5,9	Середня оцінка стабільності навколишнього середовища:	6,2
Конкурентні переваги (CA)		Фінансовий стан підприємства (FS)	
1. Основні ринки збуту – внутрішні 2. Постійна клієнтська база 3. Впровадження інновацій 4. Висококваліфіковані кадри	4 7 5 7	1. Митні бар'єри 2. Сильний фінансовий потенціал підприємства	7 7
Середня оцінка стабільності навколишнього середовища:	5,75	Середня оцінка стабільності навколишнього середовища:	7

Джерело: складено за даними досліджуваного підприємства.

Ключовими висновками проведеного SPACE-аналізу (оцінка стратегічної позиції і дій) є такі:

1) оцінка стабільності навколишнього середовища в середньому складає 5.9, що вказує на помірну стабільність. Зазначені фактори, такі як висока вартість кредитних ресурсів і подорожчання послуг постачальників, можуть становити виклик для стабільності;

2) оцінка привабливості галузі в середньому складає 6.2, що свідчить про привабливі умови для розвитку. Зауважено, що поява нових конкурентів може бути викликом, але наявні стратегії розробки антикризових заходів та модернізації діяльності допомагають зберігати високий рівень привабливості;

3) Оцінка конкурентних переваг в середньому складає 5.75. Зауважено, що основні ринки збуту внутрішні, постійна клієнтська база, впровадження інновацій та висококваліфіковані кадри є конкурентними перевагами, хоча митні бар'єри можуть викликати обмеження;

4) оцінка фінансового стану підприємства в середньому складає 7, що свідчить про сильний фінансовий потенціал. Митні бар'єри можуть виступати як перешкода, але загальна стійкість фінансів висока.

Таким чином, ПСП «КОЛОС» має стійкий фінансовий стан та високий потенціал для конкуренції. Проте, інновації та модернізація можуть бути ключовими факторами для забезпечення довгострокової стабільності та

привабливості в галузі. Керівництво повинно активно реагувати на зміни в навколишньому середовищі та вдосконалювати стратегії для забезпечення конкурентоспроможності в майбутньому.

## **Висновки до розділу 2**

Проведене дослідження дозволило оцінити та проаналізувати ефективність стратегічної діяльності досліджуваного підприємства та сформулювати наступні пропозиції для підприємства.

Оптимізація стратегічного управління діяльністю ПСП «КОЛОС» може бути спрямована на:

- оптимізацію витрат;
- підвищення рентабельності основних засобів;
- розроблення оновленої стратегії зростання доходів від реалізації товарів, робіт, послуг;
- запровадження системи управління ризиками діяльності (фінансової, інвестиційної, операційної);
- удосконалення системи управління фінансами;
- розроблення програми зростання рентабельності продукції підприємства;
- розроблення оновленої маркетингової / збутової стратегії діяльності досліджуваного підприємства;

Реалізація наведених пропозицій сприятиме покращенню фінансового положення підприємств, оптимізації витрат діяльності та зростанню конкурентоспроможності на галузевому ринку.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПСП «КОЛОС»

#### **3.1. Модель управління стратегічного розвитку підприємств**

Стратегічне управління в аграрному секторі визнається складним та багатоаспектним процесом, який вимагає детального аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Воно включає в себе формулювання місії, визначення стратегічних цілей та розробку ефективних стратегій, а також впровадження планів дій та систематичний контроль за їх виконанням.

Модель стратегічного управління для аграрних підприємств може набувати різних форм та структур, що залежать від специфіки галузі, ринкових умов, наявних ресурсів та конкурентоспроможності самого підприємства. Незважаючи на це, існують загальні етапи та ключові компоненти, які визнаються загальноприйнятими для більшості моделей стратегічного управління в аграрному секторі. Ось приклад однієї з таких моделей:

- аналіз середовища. Цей етап передбачає вивчення сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз на ринку, а також впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів на його діяльність. Для цього можна використовувати різні методи та інструменти, такі як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, матриця BCG, портфельний аналіз тощо;

- визначення місії, цілей та стратегій. Цей етап передбачає формулювання основної ідеї та напрямку розвитку підприємства, а також конкретних кількісних та якісних показників, які характеризують його бажаний стан у майбутньому. Також на цьому етапі обираються загальні та специфічні стратегії, які допоможуть досягти поставлених цілей. Стратегії можуть бути різними за рівнем (корпоративні, бізнес-стратегії, функціональні), за напрямком

(зростання, стабілізація, скорочення), за типом (конкурентні, кооперативні, адаптивні) тощо;

– розробка планів дій. Цей етап передбачає деталізацію стратегій у вигляді конкретних заходів, які необхідно вжити для їх реалізації. Плани дій повинні враховувати ресурси, терміни, відповідальних осіб, очікувані результати та критерії оцінки ефективності. Плани дій можуть бути розроблені на різних рівнях (стратегічні, тактичні, оперативні) та за різними функціональними напрямками (маркетинг, фінанси, виробництво, персонал тощо);

– контроль виконання планів дій. Цей етап передбачає моніторинг та оцінку процесу виконання планів дій, а також коригування їх у разі потреби. Контроль виконання планів дій здійснюється за допомогою різних методів та інструментів, таких як балансова карта, система показників, аудит, звітність тощо.

Розробка моделі керування стратегічним розвитком підприємства включає в себе кілька ключових етапів:

- 1) вивчення внутрішнього і зовнішнього оточення (проведено у попередньому розділі роботи);
- 2) встановлення місії діяльності організації;
- 3) визначення стратегічних завдань діяльності та ключових показників ефективності їх реалізації;
- 4) формування стратегічного уявлення перспективного розвитку організації;
- 5) реалізація вибраної стратегії;
- 6) оцінка, моніторинг і контроль досягнення поставлених стратегічних цілей діяльності підприємства.

Розробка стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства в Україні передбачає врахування різних факторів, таких як ринкові умови, регуляторне середовище, а також специфічні сильні та слабкі сторони підприємств.

На рисунку 3.1 представлено проект структури Стратегії розвитку ПСП «КОЛОС», побудовану за результатами проведеного стратегічного аналізу

діяльності досліджуваного підприємства у розділі 2 роботи.

### **1. Аналіз ринку:**

Мета: Зрозуміти поточні ринкові тенденції, попит та конкуренцію.



### **2. Диверсифікація та сівозміна:**

Мета: Підвищити стійкість та оптимізувати землекористування.



### **3. Практики сталого сільського господарства:**

Мета: Сприяти екологічній стійкості та ефективності використання ресурсів.



### **4. Інтеграція технологій:**

Мета: Підвищити операційну ефективність та продуктивність.



### **5. Модернізація інфраструктури та обладнання:**

Мета: Підвищити операційні можливості та зменшити післязбиральницькі втрати.



### **6. Оптимізація ланцюга постачання:**

Мета: Оптимізувати ланцюг постачання для підвищення ефективності та рентабельності.



### **7. Взаємодія з урядом та регуляторними органами:**

Мета: Бути поінформованими про політику та використовувати державну підтримку.



### **8. Розвиток людських ресурсів:**

Мета: Підвищити кваліфікацію та добробут робочої сили.



### **9. Управління ризиками:**

Мета: Зменшити ризики, пов'язані з ринковими коливаннями та зовнішніми факторами.



### **10. Взаємодія з громадою та корпоративна соціальна відповідальність (КСВ):**

Мета: Побудувати позитивні відносини з місцевою громадою та зробити внесок у соціальний розвиток.



### **11. Моніторинг та оцінка:**

Мета: Регулярно оцінювати ефективність стратегій та вносити необхідні корективи.

#### **Рис.3.1. Проект структури стратегії розвитку ПСП «КОЛОС».**

Джерело: розробка автора.

У наступному підрозділі роботи будуть розглянути ключові показники результативності, що характеризують ефективність стратегічного управління



досліджуваним підприємством.

### 3.2. Прогнозування ключових показників результативності реалізації стратегії ПСП «Колос»

Ключові показники ефективності (КПЕ) мають вирішальне значення для вимірювання успіху реалізації стратегії. Вони допомагають організаціям відстежувати прогрес, визначати сфери для вдосконалення та забезпечувати відповідність стратегічним цілям. У додатку Ж наведено приклади таких індикаторів та методику їх розрахунку.

Регулярний моніторинг наведених у таблиці 3.1 показників та коригування стратегії на основі отриманої інформації допоможе забезпечити успішну реалізацію стратегії та сприятиме загальному успіху діяльності ПСП «КОЛОС».

Інформація про проведені відповідні розрахунки узагальнена в таблиці 3.1.

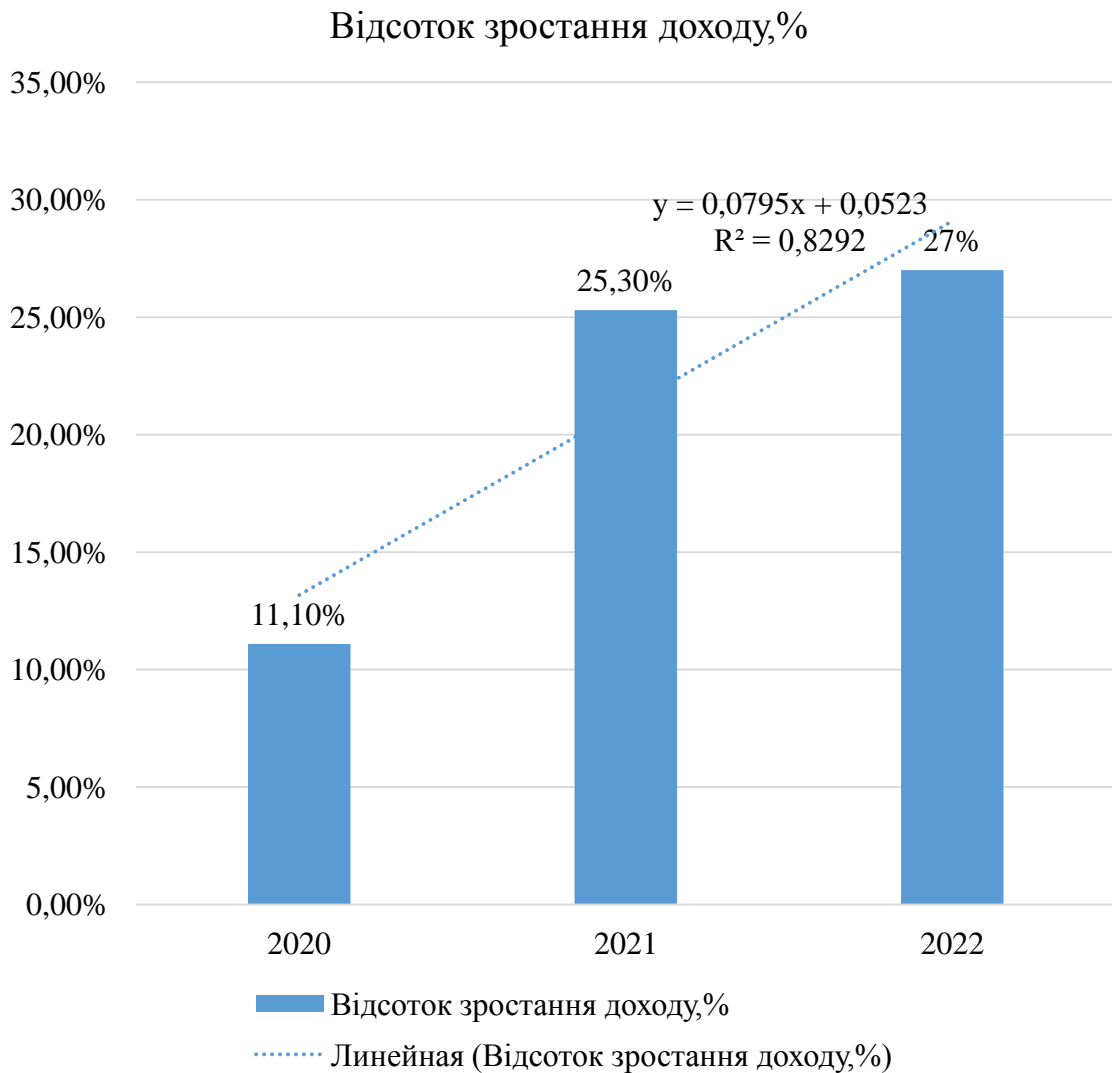
**Таблиця 3.1**

#### Результати розрахунку ключових показників ефективності діяльності

Методика розрахунку	Значення показників			Інформаційні джерела
	2020	2021	2022	
Відсоток зростання доходу ПСП «КОЛОС»	11,1%	25,3%	27%	Фінансова звітність підприємства Статистична звітність підприємства Податкова звітність підприємства
Відсоток від загального ринку, захопленого організацією ПСП «КОЛОС»	0,003%	0,002%	0,002%	Фінансова звітність підприємства Статистична звітність підприємства Податкова звітність підприємства
Відсоткове зниження загальних витрат ПСП «КОЛОС»	15%	20%	25%	Фінансова звітність підприємства Статистична звітність підприємства Податкова звітність підприємства
Відсоток завершених стратегічних ініціатив, запроваджених на ПСП «КОЛОС»	90%	85%	89%	Фінансова звітність підприємства Статистична звітність підприємства Податкова звітність підприємства
Відсоток працівників, які відповідають стратегічним цілям ПСП «КОЛОС»	90%	95%	99%	Фінансова звітність підприємства Статистична звітність підприємства Податкова звітність підприємства

Джерело: розраховано автором за внутрішніми даними ПСП «КОЛОС».

Розглянемо детальніше кожен із наведених показників за допомогою графічного представлення із використанням засобів регресійного аналізу (моделі) MS Excel (рис. 3.2-3.6).



**Рис. 3.2.** Динаміка показника «відсоток зростання доходу».

Джерело: розраховано автором за внутрішніми даними ПСП «КОЛОС».

Відсоток зростання доходу є показником, який вказує на зміни в доходах компанії протягом певного періоду. Охарактеризуємо цей показник для ПСП "КОЛОС" за три роки.

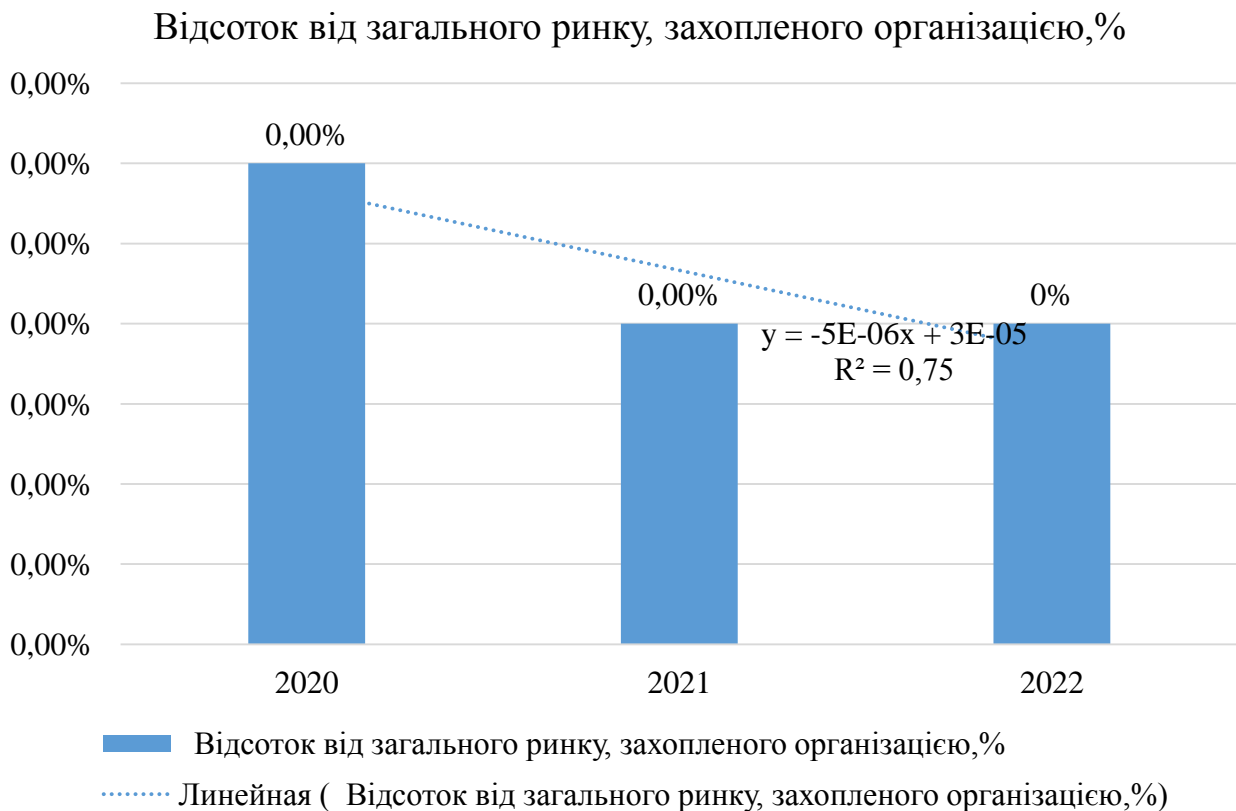
У 2020 році компанія зафіксувала зростання доходів на 11,1% у порівнянні із попереднім періодом. Це може бути результатом ряду факторів, таких як підвищення обсягів продажу, покращення цінової політики, або введення нових продуктів чи послуг.

У наступному році, в 2021 році, компанія показала ще більше значне зростання доходу на рівні 25,3%. Це може свідчити про успішні стратегії маркетингу, розширення ринкової частки, або позитивну реакцію на нові продукти чи послуги.

У 2022 році спостерігається продовження позитивної тенденції з високим зростанням доходу на рівні 27%. Це може свідчити про сталу успішність компанії у забезпеченні приросту прибутковості та утриманні динаміки розвитку.

Величезний відсоток зростання доходу за три роки свідчить про високий рівень успішності та стабільності компанії. Підприємство ефективно використовує можливості для збільшення своїх прибутків і впевнено розвивається на ринку.

Важливо враховувати, що такий ріст може бути результатом не тільки збільшення обсягів продажу, але й оптимізації виробничих процесів, управлінських рішень та стратегій компанії.



**Рис. 3.3. Динаміка показника «відсоток від загального ринку, захопленого організацією».**

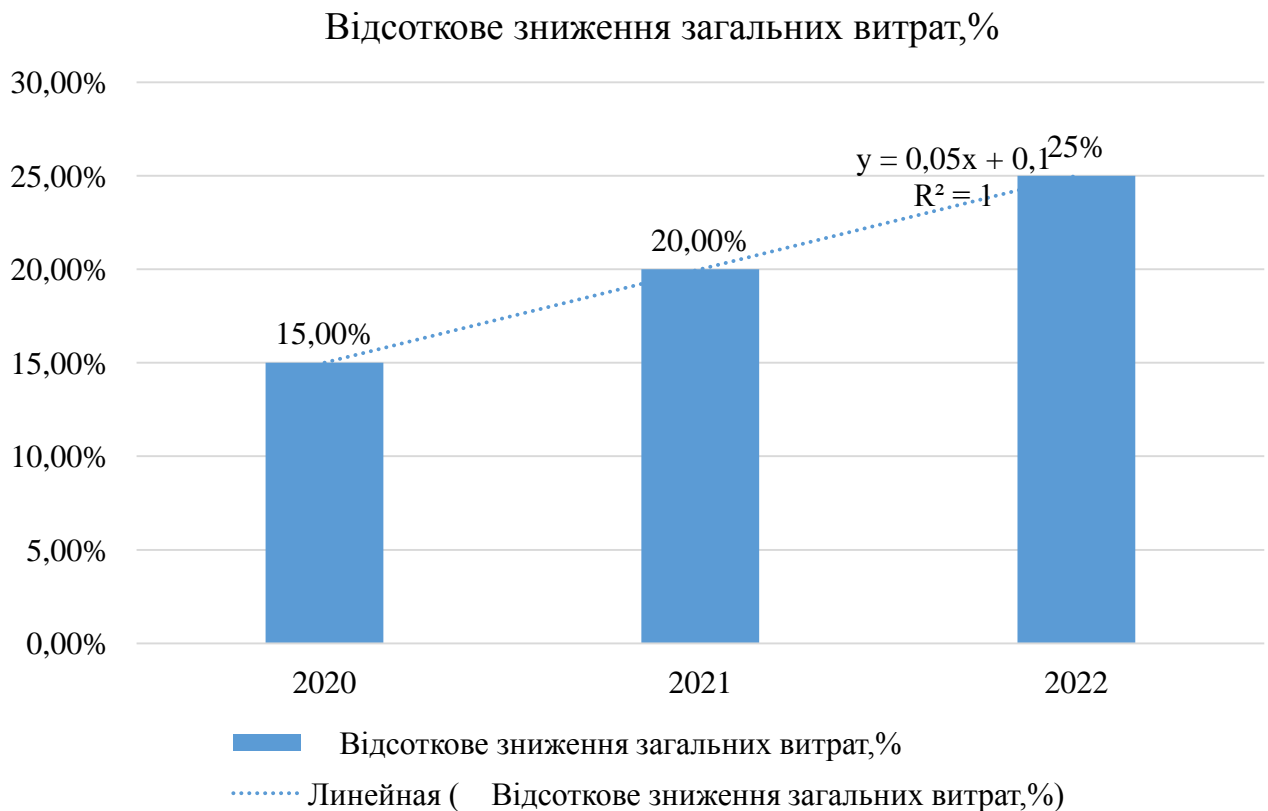
Джерело: розраховано автором за внутрішніми даними ПСП «КОЛОС».

У 2020 році ПСП «КОЛОС» утримує невелику частку ринку, яка становить 0,003%. Це може вказувати на те, що досліджуване підприємство знаходиться в початковій стадії розвитку або працює в обмеженому сегменті ринку.

У 2021 році частка ринку зменшилася до 0,002%. Це може бути результатом конкурентної боротьби, змін в ринкових умовах або стратегічних змін в діяльності компанії.

У 2022 році компанія зберігає свою частку ринку на рівні 0,002%. Це може бути показником стабільності, але також вимагає уваги до стратегій для розширення ринкового впливу.

Відсоток від загального ринку свідчить про те, що компанія знаходиться в області з великою конкуренцією або має обмежений ринковий вплив. Важливо враховувати, що частка ринку може змінюватися в залежності від багатьох факторів, і компанії можуть приймати стратегічні рішення для збільшення свого впливу.



**Рис. 3.4. Динаміка показника «відсоткове зниження загальних витрат»**

Джерело: розраховано автором за внутрішніми даними ПСП «КОЛОС».



**Рис. 3.5. Динаміка показника «відсоток завершених стратегічних ініціатив»**

Джерело: розраховано автором за внутрішніми даними ПСП «КОЛОС».

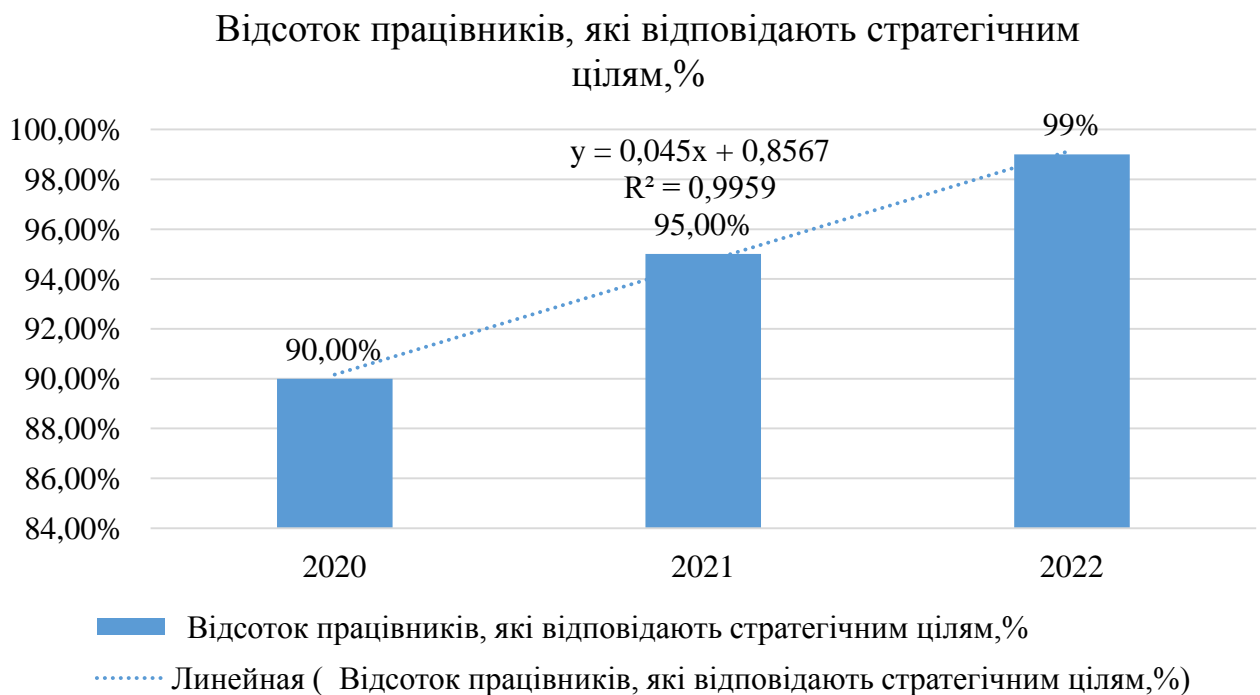
Відсоткове зниження загальних витрат є ключовим показником ефективності управління ресурсами компанії. У 2020 році ПСП «КОЛОС» знизила свої загальні витрати на 15%. Це може бути результатом оптимізації виробничих процесів, управління витратами чи ефективності управлінських рішень. Зниження витрат може вказувати на ефективне використання ресурсів.

У 2021 році, спостерігається ще більше відсоткове зниження загальних витрат - на 20%. Це може свідчити про те, що компанія продовжує

оптимізувати свої витрати, можливо, завдяки удосконаленню процесів або управлінських практик.

У 2022 році ПСП «КОЛОС» продовжує тенденцію відсоткового зниження витрат і зменшує їх на 25%. Такий значний показник може свідчити про те, що були впроваджені додаткові стратегії для оптимізації витрат.

Відсоткове зниження загальних витрат за три роки свідчить про ефективність стратегій управління витратами у компанії. Такі зниження можуть вказувати на оптимізацію виробничих процесів, використання ефективних технологій, або інші ініціативи для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності.



**Рис. 3.6. Динаміка показника «відсоток працівників, які відповідають стратегічним цілям підприємства»**

Джерело: розраховано автором за внутрішніми даними ПСП «КОЛОС».

Відсоток працівників, які відповідають стратегічним цілям, є важливим показником, який свідчить про те, наскільки ефективно команда компанії реалізує стратегії та завдання для досягнення поставлених цілей.

У 2020 році 90% працівників відповідають стратегічним цілям ПСП «КОЛОС». Це може бути позитивним показником, але також вказує на наявність невеликого відсотка працівників, які можуть потребувати додаткового вирішення або підтримки для відповідності стратегічним завданням.

У 2021 році відсоток працівників, які відповідають стратегічним цілям, зростає до 95%. Це може свідчити про те, що компанія активно працює над забезпеченням та вдосконаленням стратегічної відповідності серед персоналу.

У 2022 році високий рівень - 99% працівників, які відповідають стратегічним цілям, свідчить про ефективність стратегічного управління та можливо покращення систем управління персоналом.

Загальна тенденція до зростання відсотка працівників, які відповідають стратегічним цілям, свідчить про те, що ПСП «КОЛОС» успішно впроваджує стратегії в дії та має залучений персонал, який розуміє і підтримує стратегічні напрямки. Такий високий рівень відповідності може сприяти кращій реалізації стратегічних цілей та забезпечити успішний розвиток компанії.

На основі аналізу усіх вищезазначених даних можна запропонувати кілька конкретних заходів для підвищення ефективності діяльності ПСП «КОЛОС». Основні аспекти для удосконалення включають фінансовий стан, управління витратами, ринкову позицію, та залучення персоналу.

#### 1) Оптимізація виробничих процесів:

Враховуючи високі темпи зростання чистого прибутку, важливо продовжувати оптимізацію виробничих процесів. Впровадження новітніх технологій та автоматизації може покращити продуктивність та знизити витрати на виробництво.

#### 2) Розширення ринкової частки:

Хоча підприємство має вражаючий ріст доходу, стратегії по розширенню ринкової частки можуть бути важливим кроком для ще більшого успіху. Це може включати розвиток нових ринків, впровадження нових продуктів або партнерство з ключовими гравцями на ринку.

### 3) Управління витратами:

З урахуванням відсоткового зниження загальних витрат, важливо продовжувати ефективне управління витратами. Регулярний моніторинг та аналіз витрат може допомогти виявляти області для оптимізації та уникнення непродуктивних витрат.

### 4) Підвищення кваліфікації персоналу:

З урахуванням високого рівня відповідності працівників стратегічним цілям, важливо продовжувати інвестувати в розвиток персоналу. Тренінги та програми підвищення кваліфікації можуть покращити професійні навички та підтримувати стратегічні ініціативи.

### 5) Диверсифікація продуктової лінійки:

Для збільшення стійкості до ринкових змін, можна розглянути диверсифікацію продуктової лінійки. Введення нових продуктів або послуг може розширити асортимент та відкрити нові можливості.

Ці пропозиції базуються на виявлених сильних сторонах та можливостях, зазначених у вищенаведених аналітичних даних. У реалізації цих заходів важливо враховувати специфіку галузі та конкретні особливості ПСП «КОЛОС».

## **Висновки до розділу 3**

В процесі проведеного дослідження були визначені ключові аспекти моделі стратегічного управління, яку застосовує ПСП "КОЛОС". Розробка моделі стратегічного управління підприємством включає кілька важливих етапів:

1) Проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, що було вже детально розглянуто у попередній частині дослідження.

2) Формулювання місії підприємства, що визначає основний зміст його діяльності та орієнтацію.



3) Встановлення стратегічних цілей та ключових показників ефективності для досягнення цих цілей.

4) Формулювання стратегічного бачення подальшого розвитку підприємства, що відображає його довгострокову перспективу.

5) Реалізація обраної стратегії в повсякденній діяльності підприємства.

6) Проведення оцінки, контролю та моніторингу досягнення стратегічних цілей, визначених для діяльності підприємства.

Розробка стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства в Україні передбачає врахування різних факторів, таких як ринкові умови, регуляторне середовище, а також специфічні сильні та слабкі сторони підприємств.

Ідентифіковано та проаналізовано показники ефективності діяльності ПСП «КОЛОС», до яких віднесено:

- Відсоток зростання доходу;
- Відсоток від загального ринку, захопленого організацією;
- Індекс задоволеності клієнтів (Net Promoter Score, NPS) або Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Score, CSAT);
- Відсоткове зниження загальних витрат;
- Індекс задоволеності працівників або індекс задоволеності працівників (eNPS);
- Кількість впроваджених нових продуктів/послуг;
- Відсоток відповідності нормативним актам або галузевим стандартам;
- Обсяг виробництва на одного працівника або дохід на одного працівника;
- Відсоток працівників, які відповідають стратегічним цілям;
- Витрати, понесені на залучення нового клієнта.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Виходячи з проведених в кваліфікаційній роботі досліджень можемо сформулювати наступні висновки:

1. Головною ідеєю, яка пронизує всі проаналізовані базові моделі стратегічного управління, є врахування взаємозв'язку та взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища організації при визначенні місії та цілей. Стратегії відіграють роль інструментів для виконання заявленої місії та досягнення поставлених цілей, а для успішної реалізації стратегій необхідна злагоджена робота всіх функціональних підрозділів підприємства в стратегічному режимі. Стратегічне управління значною мірою спирається на людський потенціал як основу організації, забезпечуючи відповідність виробничої діяльності вимогам ринку. У сучасному ринковому середовищі стратегічне управління повинно характеризуватися високим ступенем гнучкості з метою своєчасного впровадження змін в організації у відповідь на зміни в навколишньому середовищі. Стратегічні орієнтири вдосконалення підприємства та його окремих підсистем повинні стати основою для забезпечення його довгострокового конкурентоспроможного існування. Під час дослідження було проаналізовано визначення понять "стратегічне управління підприємством" та "стратегія підприємства", а також розглянуто основні стратегії, що використовуються в ринковому середовищі. Стратегія підприємства розглядається як систематизований план його потенційної поведінки в умовах невизначеності та обмеженої інформації щодо майбутнього розвитку середовища та підприємництва. Цей план охоплює формування місії, визначення довгострокових цілей, а також встановлення методів і принципів управління для оптимального використання стратегічних ресурсів, видів діяльності на основі сильних сторін і можливостей, ліквідації недоліків і захисту від можливих загроз зовнішнього середовища з метою забезпечення майбутньої прибутковості..

2. Використання стратегічного управління та стратегій на підприємствах створює можливість ефективного використання економічних, організаційних та технічних можливостей виробництва. Одночасно це дозволяє відповідати на виклики розвитку підприємства та узгоджувати дії з його експансією. Що стосується подальших досліджень, то сьогодні актуальним є розробка нового динамічного підходу до стратегічного управління. Існуюча концепція стратегічного планування потребує доповнення процесами створення та утримання конкурентних переваг, оскільки конкуренція на світовому ринку загострюється критичними темпами. Окрім формулювання стратегії, не менш важливо забезпечити її ефективну реалізацію. Для цього в організації мають бути узгоджені три основні елементи: стратегія організації, співробітники та система управління. Кожен з перерахованих вище елементів є необхідною умовою, що визначає ефективність реалізації прийнятої стратегії. Разом вони утворюють своєрідну базу, яка дозволяє створити ефективний управлінський процес. У новому ринковому середовищі для отримання довгострокових конкурентних переваг компанії повинні враховувати нові концепції та методи, які базуються на збалансуванні унікальної цінності компанії, її ключових компетенцій, соціальної відповідальності перед власниками та кредиторами, працівниками та місцевою громадою, перед клієнтами, перед навколишнім природним середовищем. Не менш важливим є врахування глобальних тенденцій, таких як підвищення толерантності до різних груп людей, орієнтація на більш екологічний спосіб життя та свідоме споживання тощо. Враховуючи невизначеність середовища, різноманітність розроблених методів та відсутність інформаційних бар'єрів, компанії мають можливість розвиватися, експериментуючи з різними моделями стратегічного управління та раціонально використовуючи власні ресурси та компетенції.

1. Проведене дослідження дозволило оцінити та проаналізувати ефективність стратегічної діяльності досліджуваного підприємства та сформулювати наступні пропозиції для підприємства.

Оптимізація стратегічного управління діяльністю ПСП «КОЛОС» може бути спрямована на:

- оптимізацію витрат;
- підвищення рентабельності основних засобів;
- розроблення оновленої стратегії зростання доходів від реалізації товарів, робіт, послуг;
- запровадження системи управління ризиками діяльності (фінансової, інвестиційної, операційної);
- удосконалення системи управління фінансами;
- розроблення програми зростання рентабельності продукції підприємства;
- розроблення оновленої маркетингової / збутової стратегії діяльності досліджуваного підприємства;

Реалізація наведених пропозиції сприятиме покращенню фінансового положення підприємств, оптимізації витрат діяльності та зростанню конкурентоспроможності на галузевому ринку.

1. У ході проведеного дослідження було ідентифіковано ключові елементи моделі стратегічного управління діяльністю ПСП «КОЛОС».

Розробка моделі управління стратегічного розвитку підприємства включає в себе кілька ключових етапів:

- 1) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища (проведено у попередньому розділі роботи);
- 2) визначення місії діяльності підприємства;
- 3) встановлення стратегічних цілей діяльності та ключових показників ефективності їх досягнення;
- 4) формування стратегічного бачення подальшого розвитку підприємства;
- 5) реалізація обраної стратегії;
- 6) оцінка, контроль та моніторинг досягнення поставлених стратегічних цілей діяльності підприємства.

Розробка стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства в Україні передбачає врахування різних факторів, таких як ринкові умови, регуляторне середовище, а також специфічні сильні та слабкі сторони підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березін О.В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. 2007. Вип. 4 (40). Ч. II. С. 20–28.
2. Белко І.А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Кам'янець-Подільський: ПДАТУ, 2018. 262 с.
3. Бутко М.П. Модернізація виробничої інфраструктури машинобудівних підприємств. Ефективна економіка. 2015. No 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3860>.
4. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
5. Ігнат'єва І.А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством: автореф. дис. ... д-ра екон. наук Київ, 2006. 45 с.
6. Кобелєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354с.
7. Кобелєва Т.О., Марчук Л.С. Методи оцінювання ефективності реклами та її впливу на споживачів // Вісник НТУ "ХПІ": Харків : НТУ "ХПІ". 2015. No 25. С.79-84.
8. Коптєва Г.М. Нащекіна О. М. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: економічні науки. № 2. 2023. С. 26–30.
9. Коптєва Г.М. Стратегічне планування як процес забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. Науково-

- виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Вип. 3(59). 2020. С.95–100. URL: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-15>.
10. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н.С. Краснокутська. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.
  11. Краснокутська Н.С., Коптєва Г.М. Стратегії забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: економічні науки. № 3. 2021. С. 3–6. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/243619>.
  12. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
  13. Наливайко А. П. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова та ін.]; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.
  14. Олійник, Т., & Коноплянко, Д. (2023). Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи. Економіка та суспільство, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54>
  15. Отенко І.П., Малярець Л.М., Іваненко Г.А. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ. 2007. 348 с.2.
  16. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 92–98. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.92>
  17. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Т.7, №2. – С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
  18. Пальчик, І. М. . Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. - 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>

19. Перерва П.Г.,Нагі С., Кобелева Т.О.Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності // Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр. –Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 89-94
20. Перерва П.Г., Кобелева Т.О, Ткачова Н.П. Збалансована система показників інноваційної інвестиційної політики промислового підприємства// Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. –Харків : НТУ "ХПІ". –2015. –№ 60 (1169). –С. 50-54. –52 с.
21. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В.Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств.//Агросвіт. - 2021.№ 3. С.44–49. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.3.44>
22. Alkema, V. H., & Kachur, O. L. (2017). Lohistychna stratehiia pidpryiemstva ta alhorytm yii realizatsii [Logistic strategy of an enterprise and algorithm for its implementation]. Vcheni zapysky universytetu KROK. Serii: Ekonomika – Scholarly notes from KROK University. Series: Economics, 46, 101-112. (In Ukrainian). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk\\_2017\\_46\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2017_46_14)
23. Andrews, K. (1971). The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones. Irwin, Homewood, 1971, 245 p
24. Bazyliuk, V. B., & Bazyliuk, K. F. (2021). A methodical approach to the integrated assessment of the competitive potential of a manufacturing enterprise. Economy and Society, vol. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-85>
25. Berenda, N. I., Nikolaienko, S. M., & Tatsienko, N. V. (2018). Konkurentospromozhnist pidpryiemstva i stratehiia yii pidvyshchennia [Competitiveness of an enterprise and strategy of its improvement]. Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo – State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship, 1, 40-45. (In Ukrainian). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2018\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_1_8)



26. Bieliaieva, N. S. (2013). Evaluation methods and the role of the value chain in the formation of the competitive potential of an industrial enterprise. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, vol. 4, no. 2, pp. 43–52.
27. Brytvienko, A. C. (2018). Marketynhova stratehiia pozytsiuvannia pidpriemstva na rynku lohistychnykh posluh [Marketing strategy of positioning the company in the logistic market]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu – Bulletin of Berdiansk University of Management and Business*, 2, 23-27. (In Ukrainian). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb\\_2018\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2018_2_6)
28. Burkinskyi, B. V. (ed.) (2009). Formation of competitiveness in the context of regional development. Odesa: Institute of Market Problems and Economic and Environmental Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine, 334 p.
29. Chen, M., & Miller, D. (2012.) Competitive Dynamics: Themes, Trends, and a Prospective Research Platform. *Academy of Management Annals*, vol. 6 (June), pp. 1–89.
30. Cherep, A. V., & Mozhaiska, K. O. (2017). Stratehiia zovnishnioekonomichnoi diialnosti Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [The strategy of Ukraine’s foreign economic activity in the context of European integration]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and region. Series: Economics and Entrepreneurship*, 1, 17-20. (In Ukrainian). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2017\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2017_1_5)
31. CHUKIN, I., Gerasymchuk, N., & Lisun, Y. (2022, September 30). TRENDS OF THE ADVERTISING AND COMMUNICATION MARKET OF UKRAINE AND PROMOTION OF THE ADVERTISING AGENCY BRAND IN THE SOCIAL MEDIA. <https://scite.ai/reports/10.7862/rz.2022.hss.16>
32. Cignitas, C P., Arevalo, J A T., & Crusells, J V. (2021, December 31). Balanced Scorecard: The Key to Employee Well-Being the Impact of Balanced Scorecard on Employee Well-Being: The Case of State of Michigan-USA. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2021/v9/i12/167392-405656-2-sm>
33. De Clercq, M. (2006). *Economie Toegelicht*. Antwerp: Garant Uitgevers.

34. Druchek, K. S., & Shvedun, V. O. (2017). Otsinka ryzykiv zovnishnio-ekonomichnoi diialnosti promysloвого pidpryiemstva u derzhavnomu upravlinni [risk assessment of foreign economic activity of an industrial enterprise in public administration]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National University of Civil Defence of Ukraine. Series: Public Administration*, 2, 106-115. (In Ukrainian). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2017\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2017_2_18)
35. Dubas, Ya. Yu. (2018). Tsinova stratehii pidpryiemstva [Enterprise pricing strategy]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal Internauka – International Scientific Journal Internauka*, 3(2), 47-49. (In Ukrainian). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2018\\_3\(2\)\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_3(2)_12)
36. Fedonin, O. S., Riepina, I. M., & Oleksiuk, O. I. (2004). *Enterprise potential: formation and evaluation*. Kyiv: KNEU, 316 p.
37. Gosselin, D., Leysen, J., & Verbeke, T. (2007). *Protecting a Nation's Economic Potential: Proposal for a Scientific Research Agenda*. EJIS, vol. 1.
38. Gumusluoglu, L., & Acur, N. (2016, June). Fit Among Business Strategy, Strategy Formally, and Dynamic Capability Development in New Product Development. *European Management Review*, 13(2), 107-123. <https://doi.org/10.1111/emre.12070>
39. Jaoua, F., & Radouche, T. (2014, July 25). The Moderating Role of Leader Skills on the Relationship between Strategic Management and Global Performance: An Empirical Study. <https://scite.ai/reports/10.5539/ibr.v7n8p59>
40. Knyshek, O. O. (2017). Oblikovoinfirmatsiine zabezpechennia analizu ta kontroliu zovnishnoiekonomichnoi diialnosti pidpryiemstva na osnovi finansovoi taupravlinskoi zvitnosti [Accounting and information support of the analysis and control of foreign economic activity of an enterprise on the basis of financial and management reporting]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu – Bulletin of Berdiansk University of Management and Business*, 2, 105-109. (In Ukrainian). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb\\_2017\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2017_2_21)

41. Kocziszky György, Somosi Veres M., Kobielieva T.O. Reputational compliance. Дослідження та оптимізація економ. процесів «Оптимум–2017» : тр. 13-ї Міжнар. конф. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. С. 140–143.
42. Kosch, O., & Szarucki, M. (2020, April 15). TRANSATLANTIC AFFILIATIONS OF SCIENTIFIC COLLABORATION IN STRATEGIC MANAGEMENT: A QUARTER-CENTURY OF BIBLIOMETRIC EVIDENCE. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12395>
43. Luzhetskyi, A. I. (2013). Identification of the concept of "competitive potential of an enterprise" and approaches to its management. *Innovative economy*, vol. 8, pp. 125–128.
44. Malashevskiy, M., & Malashevskaya, O. (2021, November 9). THE AIMS AND TRENDS OF THE SUSTAINABLE LAND TENURE FORMATION IN UKRAINE: THE SPATIAL ASPECT. <https://scite.ai/reports/10.3846/gac.2021.12791>
45. Maříková, M., Rolínek, L., Vrchota, J., & Řehoř, P. (2022, July 18). Determination of the Level of Strategic Management in SMEs. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.296>
46. Matvieiev, V. V. (2013). Methods for assessing the competitive potential of an enterprise. *Efficient economy*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2630>
47. Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of international business studies*, 23(2), pp. 311–331.
48. Nadtochii, I. I. (2020). Regional aspects of business process management: methodology, modeling, regulations. Mykolaiv: Plyn, 352 p.
49. Рера Т., Чернюк Л. Потенціал модернізації як базис ефективного соціально-економічного розвитку країни в контурі від-творювальних процесів. 2017. Вип. 44. Ч. I. С. 42–49.
50. Pererva P., Kocziszky G., VeresSomosiM. Compliance program: tutorial. Kharkov: NTU «KhPI», 2019. 689 p.12.Pererva P.G., KocziszkyGyörgy,

Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc:NTU «KhPI», 2012. 668c.

51. Pererva, P., Kuchynskiy, V., Kobielieva, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4 (13 (112)), 6–14

52. Porter, M. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30–41

53. Rushchyshyn, N., Nikonenko, U., & Kostak, Z. (2018). FORMATION OF FINANCIAL SECURITY OF THE ENTERPRISE BASED ON STRATEGIC PLANNING. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(4), 231-237. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-4-231-237>

54. Rusnak, A. V., & Nadtochii, I. I. (2019). Principles and methods of assessing the competitiveness of the enterprise. Development of entrepreneurship in an unstable external environment: management, implementation and prospects: a collective monograph / Collective of authors. Kherson: Individual entrepreneur Vyshemyrskyi V. S., pp. 182–192.

55. Sanchez, R., & Heene, A. (2003). *The New Strategic Management: Organization, Competition, and Competence*. New York: John Wiley & Sons.

56. Savitska, S., Zaika, S., Svystun, L., Koval, L., & Haibura, Y. (2020, May 1). Investment providing sustainable development of rural areas in Ukraine. <https://scite.ai/reports/10.14807/ijmp.v11i8.1218>

57. Schumpeter, J., Backhaus, U. (2003). *The Theory of Economic Development. The European Heritage in Economics and the Social Sciences*, vol 1. Springer, Boston, MA.

58. Shelenko, D., Balaniuk, I., Sas, L., Malik, M., Matkovskiy, P., Levandivskiy, O., & Humeniuk, M. (2022, January 6). FORECASTING OF NET PROFIT AND THE AREA OF LAND OF PRIVATE ENTERPRISES. <https://scite.ai/reports/10.15544/mts.2021.45>

59. Shelenko, D., Balaniuk, I., Sas, L., Malik, M., Matkovskiy, P., Levandivskiy, O., & Humeniuk, M. (2022, January 6). FORECASTING OF NET PROFIT AND THE AREA OF LAND OF PRIVATE ENTERPRISES. <https://scite.ai/reports/10.15544/mts.2021.45>
60. Simon, L, Davies, G. (1996). A contextual approach to management learning. *Organization studies*, pp. 269–289.
61. Simonova, V. S. (2011). Approaches to the definition of the concept of "competitive potential" and its role in shaping the competitiveness of an enterprise. *Formation of market relations in Ukraine*, vol. 6, pp. 194–195.
62. Smith, K., Ferrier, W., & Ndofor, H. (2001). Competitive dynamics research: Critique and future directions. In M. Hitt, R .E. Freeman & J. Harrison (Eds.). *Handbook of Strategic Management*. London: Blackwell Publishers.
63. Sultan, W I M., Sultan, S., Dijk, M P V., & Ritzen, J. (2022, February 17). University–Industry Linkages in Agriculture: The Case of Palestine. <https://scite.ai/reports/10.1177/09717218221075139>
64. Váchal, J., Pártlová, P., & Straková, J. (2017, January 1). Business process projection in relation to the internationalization of the external environment of industrial companies. <https://scite.ai/reports/10.1051/shsconf/20173901027>
65. Walczyk, A. (2016). Formulation of the cluster development strategy – selected aspects. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 439, 344-361.
66. Zeps, A., & Ribickis, L. (2015, December). Strategy Development and Implementation – Process and Factors Influencing the Result: Case Study of Latvian Organizations. 20th International Scientific Conference «Economics and Management 2015 (ICEM-2015). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 931-937.
67. Zizhuo L. (2023). Analyzing the Marketing Strategies of Enterprises in the New Media Environment. URL: [https://www.researchgate.net/publication/371502766\\_Analyzing\\_the\\_Marketing\\_Strategies\\_of\\_Enterprises\\_in\\_the\\_New\\_Media\\_Environment](https://www.researchgate.net/publication/371502766_Analyzing_the_Marketing_Strategies_of_Enterprises_in_the_New_Media_Environment)



## **ДОДАТКИ**

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	4	3
первісна вартість	1001	19	19
накопичена амортизація	1002	15	16
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	28
Основні засоби:	1010	10414	10344
первісна вартість	1011	15876	17116
знос	1012	5462	6772
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	10418	10375
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	28607	40763
Виробничі запаси	1101	10640	10887
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	4136	3527
Товари	1104	13831	26349
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	3833	10902
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	33056	31365
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за вишаними авансами	1130	3102	3364
з бюджетом	1135	831	1058
у тому числі з податку на прибуток	1136	831	454
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0



## Продовження додатку А

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

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	3	2
первісна вартість	1001	19	19
накопичена амортизація	1002	16	17
Незавершені капітальні інвестиції	1005	28	1556
Основні засоби:	1010	10344	9022
первісна вартість	1011	17116	17252
знос	1012	6772	8230
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені <del>аквізиторські</del> витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	10375	10580
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	40763	44617
Виробничі запаси	1101	10887	20697
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	3527	2877
Товари	1104	26349	21043
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	10902	19759
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	31365	39616
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3364	5649
з бюджетом	1135	1058	459
у тому числі з податку на прибуток	1136	454	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	61	63
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0

## Додаток Б

## Аналіз ліквідності балансу підприємства

Актив	2020	2021	2022	Пасив	2020	2021	2022	Платіжний надлишок або нестача		
								2020	2021	2022
1. Найбільш ліквідні активи (А <sub>1</sub> )	6713	1680	3924	1. Найбільш строкові зобов'язання (П <sub>1</sub> )	1 580,00	82 208,00	76 903,00	5 133,00	-80 528,00	-72 979,00
2. Швидко реалізовані активи (А <sub>2</sub> )	35848	45787	52261	2. Короткострокові пасиви (П <sub>2</sub> )	6 532,00	8 751,00	9 736,00	29 316,00	37 036,00	42 525,00
3. Повільно реалізовані активи (А <sub>3</sub> )	41915	44888	48670	3. Довгострокові пасиви (П <sub>3</sub> )	0,00	0,00	0,00	41 915,00	44 888,00	48 670,00
4. Важко реалізовані активи (А <sub>4</sub> )	10375	10580	11731	4. Постійні пасиви (П <sub>4</sub> )	22 709,00	31 735,00	43 970,00	-12 334,00	-21 155,00	-32 239,00
РАЗОМ	94 851,00	102 935,00	116 586,00	РАЗОМ	30 821,00	122 694,00	130 609,00	64 030,00	-19 759,00	-14 023,00

Джерело: складено за розрахунками автора.

## Додаток В

## Аналіз ліквідності підприємства на основі коефіцієнтів

Показник	Методика розрахунку	2020	2021	2022	Оптимальний рівень	Відхилення		
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти та їх еквіваленти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	0,08	0,02	0,05	0,2-0,3	-0,12	-0,18	-0,15
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Грошові кошти та їх еквіваленти + Поточні фінансові інвестиції + дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання	0,49	0,52	0,65	0,7-0,8	-0,21	-0,18	-0,05
3. Загальний коефіцієнт покриття	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,15	1,23	1,37	Понад 2-2,5	-0,85	-0,77	-0,63

Джерело: складено за розрахунками автора.

## Агрегований звіт про рух грошових коштів

Стаття	Код рядка	2020	2021	2022
1	2	3	4	
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>				
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	482423	412855	456096
Повернення податків і зборів	3005	0	0	
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0	
Цільового фінансування	3010	5	27	39
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0	
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	984	1544	841
Надходження від повернення авансів	3020	285	847	894
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	0	0	
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0	
Надходження від операційної оренди	3040	0	0	
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0	
Надходження від страхових премій	3050	0	0	
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0	
Інші надходження	3095	183	13	1679
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	(467842)	(395468)	(429141)
Праці	3105	(3647)	(3348)	4229
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(952)	(880)	1275
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(9073)	(6480)	7352
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(1884)	(606)	2900

## Продовження додатку Д

Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	( 5418 )	( 4207 )	2352
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( 1771 )	( 1667 )	2100
Витрачання на оплату авансів	3135	( 2694 )	( 3365 )	8342
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	( 74 )	( 445 )	20
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	( 0 )	( 0 )	
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	( 0 )	( 0 )	
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	( 0 )	( 0 )	
Інші витрачання	3190	( 1523 )	( 1556 )	1269
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-1925	3744	7921
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Находження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0	0	
необоротних активів	3205	0	0	114
Находження від отримання: відсотків	3215	0	0	
дивідендів	3220	0	0	
Находження від деривативів	3225	0	0	
Находження від погашення позик	3230	0	0	
Находження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0	
Інші надходження	3250	0	0	
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	( 0 )	( 0 )	
необоротних активів	3260	( 2028 )	( 951 )	2663
Виплати за деривативами	3270	( 0 )	( 0 )	
Витрачання на надання позик	3275	( 0 )	( 0 )	
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	( 0 )	( 0 )	

## Продовження додатку Д

Інші платежі	3290	( 0 )	( 0 )	
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-2028	-951	-2549
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності				
Надходження від: Власного капіталу	3300	0	0	
Отримання позик	3305	48517	64690	40626
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0	
Інші надходження	3340	0	0	
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	( 0 )	( 0 )	
Погашення позик	3350	( 46262 )	( 60837 )	40026
Сплату дивідендів	3355	( 1574 )	( 158 )	2003
Витрачання на сплату відсотків	3360	( 1877 )	( 1950 )	1662
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	( 0 )	( 0 )	
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	( 0 )	( 0 )	
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	( 0 )	( 0 )	
Інші платежі	3390	( 0 )	( 0 )	
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-1196	1745	-3065
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-5149	4538	2307
Залишок коштів на початок року	3405	6713	1899	1680
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	116	276	-63
Залишок коштів на кінець року	3415	1680	6713	3924

Джерело: складено за розрахунками автора.

### Методика розрахунку ключових показників ефективності діяльності підприємства

Показник	Методика розрахунку	Інформаційні джерела
Відсоток зростання доходу.	$(\text{Дохід у поточному періоді} - \text{Дохід у попередньому періоді}) / \text{Дохід у попередньому періоді} * 100.$	Фінансова звітність підприємства Статистична звітність підприємства Податкова звітність підприємства
Відсоток від загального ринку, захопленого організацією.	$(\text{Обсяг продажів організації} / \text{Загальний обсяг продажів на ринку}) * 100.$	Фінансова звітність підприємства Статистична звітність підприємства Податкова звітність підприємства
Індекс задоволеності клієнтів (Net Promoter Score, NPS) або Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Score, CSAT).	Опитування серед клієнтів	Результати проведених маркетингових спостережень
Відсоткове зниження загальних витрат.	$(\text{Витрати в попередньому періоді} - \text{Витрати в поточному періоді}) / \text{Витрати в попередньому періоді} * 100.$	Фінансова звітність підприємства Статистична звітність підприємства Податкова звітність підприємства
Індекс задоволеності працівників або індекс задоволеності працівників (eNPS).	Опитування або механізми зворотного зв'язку для вимірювання задоволеності працівників.	Результати внутрішнього опитування співробітників
Час, необхідний для виведення продукту або послуги на ринок.	(дата закінчення розробки - дата початку розробки).	Дані оперативного обліку робочого часу
Відсоток повернення інвестицій.	$(\text{Чистий прибуток від інвестицій} / \text{Вартість інвестицій}) * 100.$	Фінансова звітність підприємства Статистична звітність підприємства Податкова звітність підприємства

## Продовження додатку Ж

Рівень дефектів або оцінка якості продукту/послуги.	(Кількість дефектів / Загальна кількість вироблених одиниць) * 100.	Фінансова звітність підприємства Статистична звітність підприємства Податкова звітність підприємства
Відсоток завершених стратегічних ініціатив.	(Кількість завершених ініціатив / Загальна кількість запланованих ініціатив) * 100.	Фінансова звітність підприємства Статистична звітність підприємства Податкова звітність підприємства
Кількість впроваджених нових продуктів/послуг.	Підрахунок нових пропозицій протягом певного періоду часу.	Фінансова звітність підприємства Статистична звітність підприємства Податкова звітність підприємства
Відсоток відповідності нормативним актам або галузевим стандартам.	(Кількість дій, що відповідають вимогам / Загальна кількість дій) * 100.	Фінансова звітність підприємства Статистична звітність підприємства Податкова звітність підприємства
Обсяг виробництва на одного працівника або дохід на одного працівника.	(Загальний обсяг виробництва або доходу / Кількість працівників).	Фінансова звітність підприємства Статистична звітність підприємства Податкова звітність підприємства
Відсоток працівників, які відповідають стратегічним цілям.	(Кількість узгоджених працівників / Загальна кількість працівників) * 100.	Фінансова звітність підприємства Статистична звітність підприємства Податкова звітність підприємства
Витрати, понесені на залучення нового клієнта.	Загальні витрати на маркетинг і продажі / Кількість нових клієнтів.	Фінансова звітність підприємства Статистична звітність підприємства Податкова звітність підприємства

Джерело: узагальнено автором.