

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – МКР. 256 «С» 2023.02.24. 007 ПЗ

ЛИСИЧ АНАСТАСІЇ ГРИГОРІВНИ

2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 005.21:334

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

Анатолій ОСТАПЧУК

Тетяна БАЛАНОВСЬКА

(підпис)

«» 2023 р.

(підпис)

«» 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Орієнтація освітньої програми ~~освітньо-професійна~~

Гарант освітньої програми

к. е. н., доцент

Ольга ГОГУЛЯ

(підпис)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

к. е. н., доцент

Кристина ДРАМАРЕЦЬКА

Виконала

Анастасія ЛИСИЧ

(підпис)

КИЇВ - 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ін. проф. М. С. Завядського

к. с. н., професор

Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«__» _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентці
Лисич Анастасії Григорівни

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Формування стратегії розвитку підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 24.02.2023 р. № 256 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.10
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) українські та зарубіжні інформаційні джерела; 3) статистична звітність Державної служби статистики України; 4) річні звіти та первинна документація підприємства; 5) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства.
2. Аналіз формування стратегії розвитку ПрАТ «Срібниця».
3. Шляхи удосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Срібниця».

Дата видачі завдання «19» жовтня 2022 р.

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

Кристина ДРАМАРЕЦЬКА

Завдання прийнята до виконання Анастасія ЛИСИЧ

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Формування стратегії розвитку підприємства»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
факультету аграрного менеджменту
спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Лисич Анастасії Григорівни

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 78 сторінках, у тому числі робота містить 15 таблиць, 6 рисунків, 73 використаних джерел.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства. Розглянуто сутність і стратегічного розвитку підприємства; досліджено теоретичні засади обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства; розглянуто методи дослідження ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці формуванню стратегії розвитку ПрАТ «Срібниця». Надано загальну характеристику ПрАТ «Срібниця»; проаналізовано стратегії розвитку; проведено оцінку ефективності стратегії розвитку підприємства.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи надано шляхи удосконалення стратегії розвитку підприємства. На основі отриманих результатів розроблено напрямки стратегічного розвитку ПрАТ «Срібниця»; розроблено заходи щодо формування ефективної стратегії розвитку ПрАТ «Срібниця»; визначено ефективність впровадження заходів щодо удосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Срібниця».

Ключові слова: стратегія, розвиток, підприємство, ефективність, удосконалення.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА | 8 |
| 1.1. Стратегічний розвиток підприємства | 8 |
| 1.2. Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства | 13 |
| 1.3. Ефективність маркетингової діяльності підприємства | 18 |
| Висновки до розділу 1..... | 23 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «СРІБНИЦЯ»..... | 24 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства | 24 |
| 2.2. Аналіз стратегії розвитку ПрАТ «Срібниця»..... | 31 |
| 2.3. Оцінка ефективності стратегії розвитку підприємства..... | 43 |
| Висновки до розділу 2..... | 51 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «СРІБНИЦЯ»..... | 53 |
| 3.1. Напрямки стратегічного розвитку підприємства | 53 |
| 3.2. Заходи щодо стратегічного розвитку ПрАТ «Срібниця»..... | 58 |
| 3.3. Ефективність впровадження заходів щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства | 63 |
| Висновки до розділу 3..... | 67 |
| ВИСНОВКИ | 69 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 72 |

ВСТУП

Актуальність теми. Однією з важливих складових стратегічного управління є розробка стратегії. Вибір і впровадження стратегії становлять

ключову частину стратегічного управління. Для досягнення ефективності та

конкурентоспроможності необхідно мати обґрунтовану стратегію дій, яка, перш

за все, залежить від визначення, яким чином бізнес планується розвивати, у

майбутньому. Реалізація стратегії має сприяти росту.

Особливий інтерес викликають аспекти формування та впровадження

маркетингової стратегії підприємства, оскільки на сучасному етапі розвитку

вони набувають орієнтацію на клієнта. Це робить маркетингову компоненту

особливо важливою для забезпечення ефективності та розвитку підприємства.

Питання створення та впровадження маркетингових аспектів стратегічного

управління підприємством та оцінка їх результативності залишаються

актуальними для бізнесу.

Проблемам управління змінами та різним аспектам механізму розвитку

підприємств, стратегічного управління і маркетингу, формування конкурентних

маркетингових стратегій, окремих їх елементів та аспектів присвятили праці

відомі вітчизняні вчені: О. Ареф'єва, Л. Балабанова, Є. Даниленко, М. Дмитрук,

С. Іллященко, О. Кузьмін, В. Пастухова, О. Могилевська, В. Савельєв, Н.

Стенаненко, Г. Холодний, Л. Шемаєва, З. Шершньова та ін. Разом з тим,

теоретичні та практичні питання вибору і реалізації стратегії розвитку

підприємства з точки зору маркетингу потребують уточнення та подальшого

розвитку в сучасних умовах.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної

роботи є обґрунтування теоретичних підходів і розробка практичних

рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

– проаналізувати теоретичні підходи до визначення поняття «стратегічний розвиток підприємства»;

– розкрити обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства;
 – розглянути методи дослідження ефективності маркетингової діяльності на підприємстві;

– визначити тенденції розвитку та особливості діяльності підприємства;

– проаналізувати стратегію розвитку підприємства;

– здійснити оцінку ефективності стратегії розвитку підприємства;

– запропонувати напрями стратегічного розвитку підприємства;

– визначити заходи щодо формування ефективної стратегії розвитку

підприємства;

– надати пропозиції щодо вдосконалення елементів стратегії розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження – процес формування стратегії розвитку

підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних і практичних аспектів процесу формування стратегії розвитку підприємства. Подіблені дослідження здійснені на матеріалах ПРАТ «Срібниця» Волинської області Турійського району с. Соловичі.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи стали основні досягнення вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів щодо проблем теорії і практики формування стратегії розвитку підприємства; діалектичний метод пізнання, фундаментальні

положення маркетингу, маркетингових досліджень, наукові розробки та праці

вітчизняних і зарубіжних науковців з проблем теорії й практики стратегічного маркетингу.

У процесі дослідження використовувалися системний підхід та різні методи, такі як: монографічний для аналізу стану проблеми, теоретичного

узагальнення та опису для розгляду наукової проблематики стратегії розвитку

підприємства. Також використовувалися розрахунково-конструктивний метод, економіко-статистичні методи, таблицний, графічний та порівняльний аналіз для

оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства. Абстрактно-логічний метод використовувався для теоретичного узагальнення, формулювання висновків і надання рекомендацій з удосконалення елементів стратегії розвитку підприємства.

Інформаційною базою досліджень були законодавчі та нормативно-правові акти України, нормативно-довідкова та наукова література з тематики дослідження, статистична річна звітність та інші матеріали ПрАТ «Срібниця».

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання теоретико-методичних розробок та практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування стратегії розвитку підприємства.

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Загальний обсяг роботи – 78 сторінок комп'ютерного тексту, в тому числі 15 таблиць, 6 рисунків, 73 джерел використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегічний розвиток підприємства

Центральним поняттям, що відображає суть концепції стратегічного управління, є ідея необхідності урахування взаємодії та взаємовпливу зовнішнього і внутрішнього середовища при встановленні цілей підприємства. В цьому контексті стратегії виступають як інструменти досягнення цілей, і для їх реалізації потрібно, щоб всі аспекти діяльності підприємства працювали в стратегічному режимі [36].

Можна узагальнити різноманітні визначення стратегій у три групи [69]:

- стратегія розглядається як інструмент для досягнення цілей підприємства, план або модель його дій;
- стратегія розглядається як набір правил для прийняття рішень;
- стратегія розглядається як програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, тобто як програма взаємодії з конкурентами, задоволення потреб клієнтів, реалізації інтересів власників та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Стратегічне управління – це втілення концепції, яка об'єднує спрямований на цілі та інтегральний підхід до діяльності підприємства. Цей підхід дозволяє встановлювати розвіткові цілі, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [52].

Управління стратегічним розвитком підприємства – це процес, за допомогою якого керівники проводять довгострокове управління підприємством. Вони визначають конкретні цілі діяльності, щоб розробити стратегії для їх досягнення, враховуючи найважливіші зовнішні та внутрішні чинники, а також відстежують виконання розроблених планів, які постійно

оновлюються та адаптуються.

Управління стратегічним розвитком підприємства – це складний управлінський процес, який має формальний та поведінковий аспекти і спрямований на створення та втілення ефективних стратегій. Цей процес сприяє встановленню балансу у відносинах між організацією, включаючи її складові частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей [4].

Управління стратегічним розвитком підприємства не обмежується лише концепціями, підходами і методами; це живий процес, який включає аналіз, вибір стратегій, планування, забезпечення і виконання планів підприємством. Він базується на постійному циклі вирішення п'яти основних завдань:

- визначення майбутнього спрямування бізнесу компанії та створення стратегічного бачення розвитку організації;

- перетворення стратегічного бачення і місії на конкретні вимірювані цілі

і завдання для виконання;

- розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів;

- реалізація і впровадження обраної стратегії кваліфіковано та ефективно;

- оцінка досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку і

пропозицій щодо коригування довгострокових напрямків, цілей, стратегії або її виконання на основі накопиченого досвіду, змін умов, нових ідей і можливостей [4].

Стратегічні зміни у стабільному середовищі завжди спрямовані на підвищення продуктивності підприємства шляхом удосконалення організаційної структури, впливу на чинники працездатності, технологічного розвитку, або безпосередньо на процес прийняття управлінських рішень та інші аспекти. У ситуаціях кризи такі зміни призначені для забезпечення виживання підприємства шляхом оптимізації використання ресурсів, витрат і механізмів адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Під час стратегічних змін, важливим критерієм стає комплексність змін. Однопроектний розвиток підприємства передбачає реалізацію конкретного

проекту, спрямованого на вирішення певного завдання, але цей проект зазвичай не має суттєвого впливу на загальний розвиток підприємства. Ширший за обсягом завдань є односферний та багатосферний розвиток, які змінюють певні функціональні підсистеми або види діяльності підприємства. Комплексний розвиток підприємства – це такий розвиток, коли його наступний стан значно відрізняється від попереднього.

Стратегія розвитку підприємства представляє собою комплексну систему дій, спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей на довгостроковий період. При формуванні стратегії розвитку важливо враховувати, що вона є сукупністю різних типів стратегій, розроблених для конкретних часових рамок, і відображає особливості функціонування та розвитку підприємства, а також його позицію та роль у зовнішньому середовищі [73].

Стратегічні зміни на підприємстві включають в себе зміни, що охоплюють всі аспекти його діяльності і їхній появі можуть сприяти такі чинники:

- зміна на ринку, що впливає на розвиток підприємства;
- зміна цільових орієнтирів підприємства, яка реалізується через зміну його стратегії розвитку та стратегічного плану [36, 50, 72];

Отже, всі зміни, які відбуваються на підприємстві і обумовлені чинною стратегією або її перетворенням в процесі розвитку, можна класифікувати на три основні категорії:

- часткові стратегічні зміни, які впливають на різні аспекти діяльності підприємства та відбуваються при переорієнтації окремих її складових (наприклад, встановлення нових пріоритетів, зміна технологій виробництва або управління, реструктуризація);
- локальні стратегічні зміни, які обмежуються конкретною сферою діяльності підприємства і відбуваються без зміни її загального напрямку (наприклад, зміни в бізнес-процесах, маркетинговій політиці, впровадження нових продуктів);
- радикальні стратегічні зміни, які передбачають глибокі трансформації

управління, структури, бізнес-процесів та інших аспектів підприємства. Цей тип змін є наслідком вибору конкретної стратегії розвитку і може включати в себе такі зміни, як зміна корпоративної культури, організаційно-правової форми, стратегії ціноутворення, джерел фінансування та інші. Також до цієї категорії можна віднести зміни, які виникають внаслідок впровадження нових концепцій управління розвитком або організаційних проєктів [17].

Важливими чинниками, які впливають на вибір типу стратегії, є привабливість галузі та рівень конкуренції. Оцінка цих чинників дозволяє визначити позиції на ринку і характер конкурентної боротьби. Проте важливо зазначити, що кожна ситуація на ринку може вимагати унікального підходу до вибору стратегії для підприємства.

Для полегшення досліджень і аналізу можна розглядати ряд типових стратегій, які застосовуються підприємствами у різних ситуаціях. Серед основних корпоративних стратегій, які відображають основні напрямки розвитку підприємства, можна виділити такі:

а) стратегія зростання – ця стратегія характерна для підприємств, які діють у галузях з динамічним розвитком, особливо на ранніх стадіях життєвого циклу підприємства. Вона передбачає вибір цільових сегментів, активне інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три альтернативні різновиди:

– стратегія інтенсивного зростання охоплює безперервне збільшення обсягу виробництва основної продукції. Це досягається шляхом відновлення основних активів, підвищення кваліфікації працівників, поліпшення ефективності використання ресурсів, оптимізації організації робочих процесів та виробництва. Цю стратегію використовують у випадках, коли попит на продукцію зростає, а також існує можливість збільшити обсяг виробництва завдяки збільшенню ресурсів;

– стратегія інтеграційного зростання передбачає об'єднання або поглинання підприємств, які пов'язані зі сферою діяльності фірми. Це дозволяє

розширити свій вплив на ринок і отримати конкурентні переваги через об'єднання ресурсів та компетенцій.

– стратегія диверсифікаційного зростання передбачає виходження фірми на інші сфери виробництва або послуг. Диверсифікація використовується для того, щоб зменшити ризик і не залежати від одного виду діяльності, розширюючи свою присутність в різних галузях.

б) стратегія стабілізації – це стратегія, яку використовують підприємства, чий бізнес досяг зрілості або стабільності на стадії зрілості життєвого циклу. У

таких випадках підприємства спрямовують свої зусилля на збереження вже досягнутих позицій на ринку, зниження витрат і цін, а також на пошук нових можливостей для розширення обсягів збуту.

в) стратегія скорочення передбачає комплексний набір заходів з поступового зменшення бізнесу, який перейшов на завершальну стадію життєвого циклу. Серед таких стратегій можуть бути «стратегія відсікання зайвого,» стратегія переорієнтації, стратегія ліквідації та стратегія скорочення обсягів виробництва. Варто відзначити, що деякі з цих стратегій можуть бути важливими одночасно, що ускладнює їхню класифікацію згідно з однією конкретною ознакою.

Науковці пропонують класифікацію стратегій на основі трьох основних характеристик:

– глобальні стратегії: це стратегії, спрямовані на досягнення конкурентних переваг у загальному масштабі. Вони визначають загальний курс дії підприємства;

– портфельні стратегії: ці стратегії стосуються управління портфелем сфер бізнесу. Вони включають в себе різні галузі або напрями діяльності підприємства та спрямовані на оптимізацію цього портфеля;

– функціональні стратегії: ці стратегії визначаються в залежності від зовнішніх та внутрішніх умов і специфіки конкретної діяльності підприємства. Вони охоплюють деталізовані плани та тактики, спрямовані на досягнення

конкретних цілей.

Така класифікація допомагає систематизувати стратегічний набір підприємства. Глобальні стратегії визначають загальну спрямованість, портфельні стратегії конкретизують галузевий підхід, а функціональні стратегії реалізують ці плани в практичні дії. Вибір конкретної стратегії розвитку впливає на майбутні результати підприємства і залежить від способу інтеграції в бізнес-середовище та конкретної бізнес-позиції.

1.2. Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства

Більшість вчених згодні з твердженням, що вибір стратегії розвитку підприємства має визначальне значення для створення ефективної структури організації. При цьому, підприємствам доводиться обирати одну з трьох основних стратегій: інноваційну, стратегію зниження витрат або комбіновану, яка поєднує в собі основні характеристики інноваційної та витратної.

Інноваційна стратегія є відповідною для підприємств з неформалізованою органічною (децентралізованою) структурою управління. Витратна стратегія підходить для підприємств зі стабільною ієрархічною структурою. Комбінована стратегія підходить підприємствам, які мають структуру, яка об'єднує елементи ієрархічної та органічної організації.

У короткостроковому періоді підсистема управління розвитком підприємства може не впливати на всі елементи виробничої підсистеми, але вона має суттєвий вплив на ключові характеристики, такі як номенклатура та обсяг виробництва продукції, якість, ціна та собівартість продукції, заробітна плата та додаткові виплати працівникам, продуктивність праці, розподіл прибутку на нагромадження та споживання, величина залучених фінансових ресурсів та інші важливі характеристики.

Другий рівень управління розвитком підприємства можна охарактеризувати як рівень обсягу або рівень оптимізації. Управління здійснюється шляхом оптимального розподілу обсягів виробництва і продажу

продукції за її різними видами, враховуючи обмеження та можливості підприємства.

Третій рівень управління розвитком підприємства можна визначити як комунікаційно-організаційно-фінансовий рівень. Управління розвитком в цьому контексті включає в себе управління комунікаціями, як внутрішніми, так і зовнішніми, організаційною структурою та фінансовими потоками.

Складні і множинні взаємозв'язки та взаємини між різними аспектами економічної діяльності, такими як витрати та результати, попит і пропозиція, ресурси та джерела, права та обов'язки, які супроводжують процес управління

розвитком підприємства, не завжди визнаються управлінським персоналом підприємства, особливо якщо вони не мають попереднього досвіду у роботі зі стратегічними змінами або не володіють інструментарієм для аналізу цих

взаємозв'язків. Важливим засобом посилення впливу управління на розвиток підприємства має стати навчання управлінського персоналу сучасними ринковими методами та технологіями управління цим розвитком (рис. 1.1).

У контексті стратегічних змін вирішення зазначених завдань можна розглядати як комплекс заходів для підвищення впливу механізму управління на розвиток виробничого підприємства. Саме тому, для ефективної зміни

виробничого потенціалу підприємства і одночасної адаптації його структури до нового стану, типу або масштабу, технології, номенклатури та асортименту виробництва, підприємство потребує системи програмно-цільового

організаційного управління.

Ці технології мають прямий вплив на розвиток виробничого підприємства, оскільки вони охоплюють різні аспекти та вирішують організаційні та економічні завдання управління, основні з яких включають так:

а) в організаційному управлінні це включає сукупність завдань, рішення яких фактично означає створення механізмів управління організацією. Це

включає вибір типу та створення структури управління розвитком, встановлення зв'язків та розподіл функцій управління серед управлінських підрозділів і персоналу, розробку механізмів координації та контролю ефективності роботи

відділів, а також планування видів управлінської діяльності (наприклад, маркетингової, інноваційної, інвестиційної, фінансової тощо). При стратегічних змінах ці завдання можуть об'єднуватися у відповідний організаційний проект.

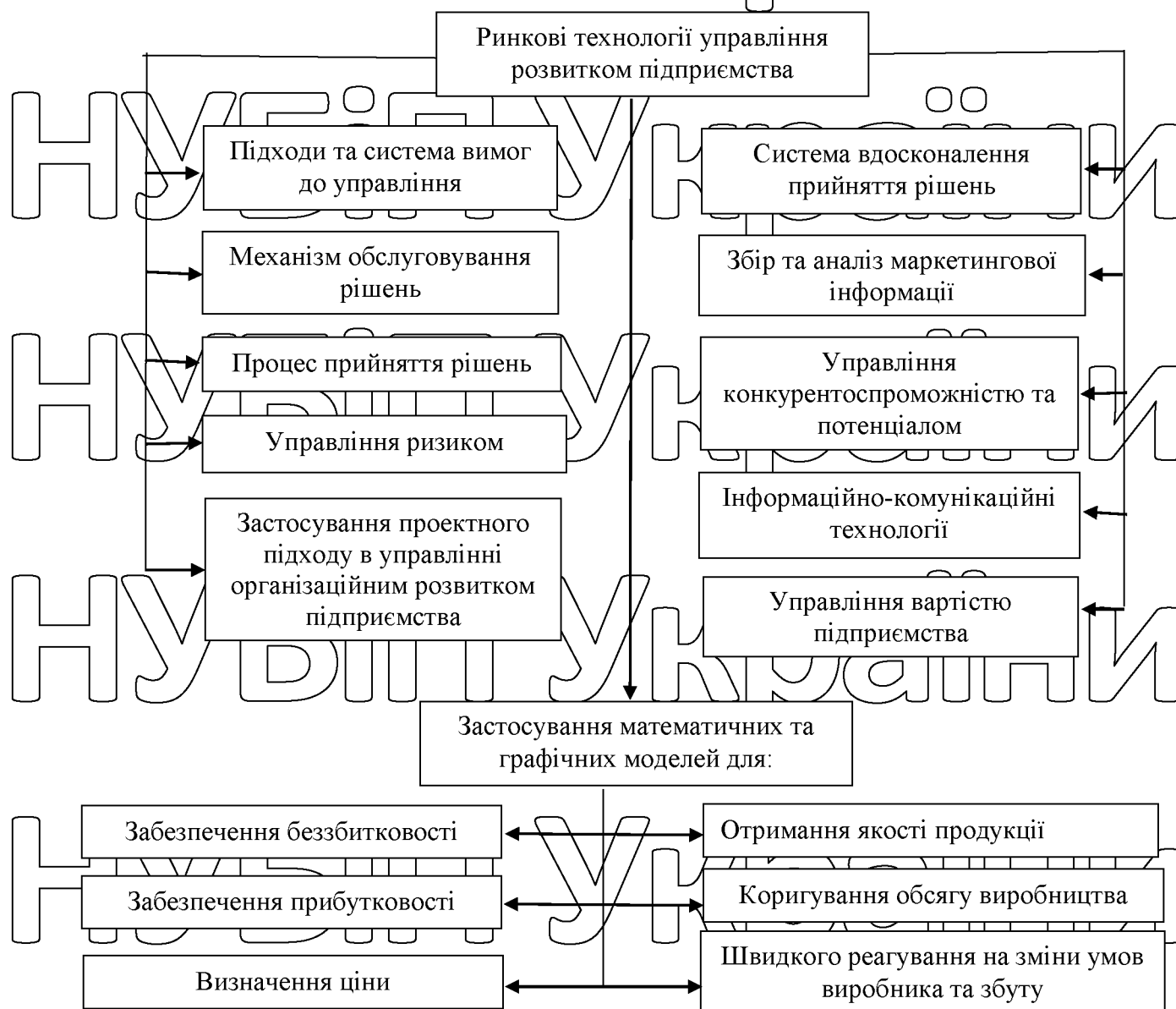


Рис. 1.1. Сучасні ринкові технології управління розвитком підприємства*

Примітка.* Сформовано на основі [1, 70]

б) в економічному управлінні це охоплює сукупність завдань, вирішення яких фактично означає створення економічних механізмів управління розвитком. Це включає внутрішні механізми, такі як встановлення та вимірювання зв'язків між економічними характеристиками підприємства (такими як виробництво, витрати, собівартість, ціна, прибуток) для різних видів

продукції і їх вплив на темпи розвитку підприємства. Включає в себе розрахунок точки безбитковості, обґрунтування обсягу виробництва, цін, структури витрат та асортименту виробничої продукції і послуг, які сприяють найвищим темпам розвитку підприємства. Також включає зовнішні механізми, такі як використання схем спеціалізації та зовнішньої кооперації тощо.

До інструментів підсилення впливу механізму управління на розвиток виробничого підприємства також можна включити систему показників розвитку підприємства. Використання цієї системи дозволить вчасно виявляти відхилення від нормальних значень або нормального стану. Нормальний економічний

розвиток підприємства визначається як стан, при якому не порушуються основні закони суспільного виробництва, такі як витрати, масове виробництво і інші. У цьому стані значення економічних показників, таких як прибуток, собівартість або маржинальний дохід, рентабельність, термін окупності, знаходяться в заданих межах.

Цю систему показників можна розділити на два блоки відповідно до складових організаційно-економічного механізму розвитку підприємства – економічний і організаційний, оскільки помилки в обох складових можуть

викликати відхилення від запланованого курсу розвитку підприємства. Форма представлення цих показників може бути різною - в формі нормативних меж або стандартних значень.

До методів та інструментів для підсилення впливу механізму управління на розвиток виробничого підприємства можна включити безпосереднє управління стратегічними змінами. Під цим розуміється структурований процес, який має на меті запропонувати і впровадити зміни в організації відповідно до технічних і економічних можливостей. Існують різні визначення провідних методів управління змінами, які успішно використовуються в сучасній практиці підприємств (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Різні визначення провідних методів управління змінами*

| Метод | Визначення |
|-------------------------------------|--|
| Аутсорсинг | Це процес цілеспрямованого виділення певних бізнес-процесів або навіть систем підприємства з метою їх делегування для виконання іншим виконавцям. |
| Бенчмаркінг | Це процес порівняння підприємства за обраними параметрами з іншими підприємствами. Це включає в себе моніторинг і вивчення кращих практик бізнесу. |
| Реінжиніринг | Це радикальне переосмислення і перепроєктування всього або декількох бізнес-процесів підприємства. |
| Біореінжині-ринг | Це часткове переосмислення бізнес-процесів з використанням «м'яких» інструментів впровадження змін. |
| Даунсайзинг | Це радикальне зменшення розмірів підприємства за рахунок ліквідації, виділення або продажу його підрозділів і служб, часто супроводжується скороченням кількості співробітників. |
| Всебічне управління якістю | Це процес формалізації бізнес-процесів підприємства і методів оцінки їх якості на 1-2 роки з метою забезпечення конкурентоспроможності в короткостроковій перспективі і отримання стратегічних оцінок якості системи управління в майбутньому. |
| Лінпродакшн (бережливе виробництво) | Це створення ринкової виробничої системи, спрямованої на задоволення споживача та мінімізацію втрат підприємства (бездефектне виробництво) на всій ланцюжку створення цінності. |
| Концепція 6 - Сигма | Це створення ринкової виробничої системи підприємства, спрямованої на зниження варіабельності бізнес-процесів. |
| Примітка.* | Сформовано на основі [1, 70] |

Для оцінки ефективності підприємства на початковому етапі, який можна умовно називати «аналіз передумов», дослідники [51, 70, 73] використовують стратегічні карти, побудовані з використанням таких методів:

– PEST-аналіз (або STEP-аналіз) для оцінки чинників зовнішнього середовища. Цей інструмент маркетингового аналізу призначений для ідентифікації політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес.

– SWOT-аналіз для оцінки ринкової ситуації, аналізу факторів потенціалу підприємства або галузі в цілому, а також ідентифікації можливостей і загроз з боку ринкового середовища. Результати SWOT-аналізу не надають остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дозволяють

систематизувати процес обдумування наявної інформації за допомогою власних оцінок,

– SNW-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін (SNW – Strength (сильні сторони), Neutral (нейтральні сторони) і Weakness (слабкі сторони)).

Використання цих методів дозволяє досягти таких результатів: PEST-аналіз допомагає ідентифікувати зовнішні чинники, які можуть вплинути на розвиток підприємства загалом; SWOT-аналіз дозволяє створити структурний опис стратегічних характеристик оточуючого середовища і самого підприємства; SNW-аналіз допомагає виділити сильні та слабкі сторони.

Внутрішні критерії оцінки ефективності охоплюють всі аспекти діяльності підприємства, такі як персонал, зростання, прибутковість, конкурентоспроможність, контроль, стабільність, продуктивність, операційну ефективність тощо. Ці критерії взаємозалежні і можуть навіть суперечити один одному. Тому розглядання цього питання в системному контексті є доцільним, враховуючи ефективну організаційну адаптацію.

1.3. Ефективність маркетингової діяльності підприємства

Ефективність управління маркетингом можна описати як взаємозв'язок між результатами маркетингових дій (таких як дослідження ринку, реклама, стимулювання продажів) і витратами, зробленими для їх досягнення. Існують різні підходи до визначення економічної ефективності маркетингової діяльності [39].

Ефективність виражається у досягненні різноманітних результатів на всіх етапах маркетингового процесу, які відповідають кінцевим та проміжним цілям маркетингу.

Ефективність пов'язана з усіма витратами, які супроводжують маркетинговий процес, і виражена у взаємозв'язку між результатом маркетингу та цими витратами.

Ефективність оцінюється через повернення витрат, пов'язаних з

маркетинговою діяльністю, які можуть бути виражені у формі результату, що має матеріальну або нематеріальну цінність, або у формі собівартості, враховуючи всі необхідні ресурси (логістику, працю та інші), необхідні для організації та здійснення маркетингових заходів.

Результати маркетингової діяльності компанії охоплюють ряд показників, які включають у себе збільшення попиту на продукцію, привертання нових клієнтів, підвищення рівня лояльності до компанії або бренду, задоволення потреб споживачів, зростання обсягів продажів, підвищення усвідомленості про бренд, збільшення частки ринку, зростання товарообороту та інші показники.

Щодо витрат на маркетингову діяльність, вони часто асоціюються з витратами на збут та рекламу, але цей підхід обмежений, оскільки вони також включають витрати на розробку нових продуктів, ціноутворення, комунікаційну діяльність, внутрішні маркетингові операції та інші види витрат, пов'язаних з діяльністю відділу маркетингу компанії тощо.

На практиці визначено ряд показників, які відображають різні аспекти ефективності маркетингової діяльності компанії. Показники ефективності маркетингу промислових підприємств можуть бути такими, як вказані нижче [39]:

– частка маркетингового персоналу відображає відсоток працівників, які займаються маркетинговими функціями, у загальній кількості працівників у компанії. Оскільки багато вітчизняних промислових підприємств фактично обмежують маркетингову функцію реалізацією готової продукції, і більше половини працівників в маркетингових відділах займаються збутом, на практиці цей показник, як правило, трохи завищений;

– частка витрат на маркетинговий персонал відображає частку заробітної плати, яку отримують працівники відділу маркетингу, у загальному фонді заробітної плати компанії;

– прибутковість просування і витрат на збут визначає ефективність витрат на збут і розраховується як співвідношення між прибутком від реалізації і

витратами на просування та збут;

– рентабельність маркетингових витрат відображає співвідношення між прибутком від реалізації та загальними витратами на маркетинг і ілюструє ефективність маркетингової діяльності, яку здійснює компанія;

– коефіцієнт затоварення розраховується як співвідношення між змінами залишку готової продукції та обсягом продажів компанії. Якщо цей показник має позитивне значення і зростає, це означає, що компанія збільшує залишок нереалізованої готової продукції, і навпаки, коли він зменшується або стає від'ємним, це свідчить про зменшення залишків нереалізованої готової продукції.

На сьогоднішній день існує кілька підходів до визначення ефективності маркетингової діяльності. Наприклад, у роботі Т. Дерев'яченко представлена класифікація, яка включає різні методи для вимірювання ефективності:

– багатовимірні методи, які використовуються для обґрунтування маркетингових рішень;

– регресивні методи, що використовуються для аналізу зв'язків між різними змінними, що описують маркетингову діяльність;

– кореляційні методи, які використовуються для встановлення взаємозв'язків між групами змінних, що характеризують маркетингову діяльність підприємства;

– імітаційні підходи, використовувані для вивчення чинників, що впливають на маркетингову ситуацію і не піддаються аналітичному розгляду;

– методи прийняття рішень на основі статистичної теорії, які використовуються для моделювання стохастичного впливу рішень на реакцію споживачів на зміни на ринку;

– детерміновані методи дослідження операцій, що використовуються для пошуку оптимальних рішень у випадках, коли багато змінних взаємопов'язані;

– гібридні методи, які комбінують детерміновані та ймовірнісні підходи і застосовуються для дослідження проблем розподілу товарів;

– моделі мережевого планування, які використовуються для управління різними етапами маркетингової діяльності.

Ці методи допомагають визначити ефективність маркетингу за різними аспектами і в різних ситуаціях

Отже, використання цих методів, які базуються на створенні економіко-математичних моделей і включають кореляційно-регресійний аналіз, варіаційний аналіз і факторний аналіз, дозволяє здійснювати більш точну оцінку ефективності маркетингової діяльності і визначати її доцільність. Тому при

аналізі ефективності як окремих маркетингових заходів, так і загальної маркетингової стратегії, важливо застосовувати економіко-математичні методи і моделі.

Однак важливим методичним аспектом проведення аналізу ефективності маркетингу на підприємстві є розробка алгоритму для його проведення. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства слід здійснювати відповідно до запропонованого алгоритму (рис. 12).

Проведення аналізу ефективності маркетингової діяльності на підприємстві, використовуючи економіко-математичні методи і моделі та дотримуючись чітко визначеного алгоритму за основними напрямками оцінки витрат, функцій і неекономічних показників маркетингу, дозволить належним чином організувати маркетингову діяльність на підприємстві. Він також допоможе оцінити досягнуті кінцеві результати маркетингової діяльності та приймати ефективні управлінські рішення щодо реалізації маркетингової стратегії підприємства в цілому.

Отже, стратегічний маркетинг відіграє ключову роль в діяльності підприємства та має інтегрований характер, оскільки він базується на об'єднанні корпоративної, бізнес- і функціональних стратегій. Використання концепції стратегічного маркетингу спрямоване на те, щоб підприємство акцентувало свою увагу на стратегічних можливостях, розробляло системи моніторингу та аналізу конкурентоспроможності, підвищувало готовність до адаптації до змін

зовнішнього середовища і регулярно переглядало свій бізнес-портфель, враховуючи зміни загальної стратегії підприємства.

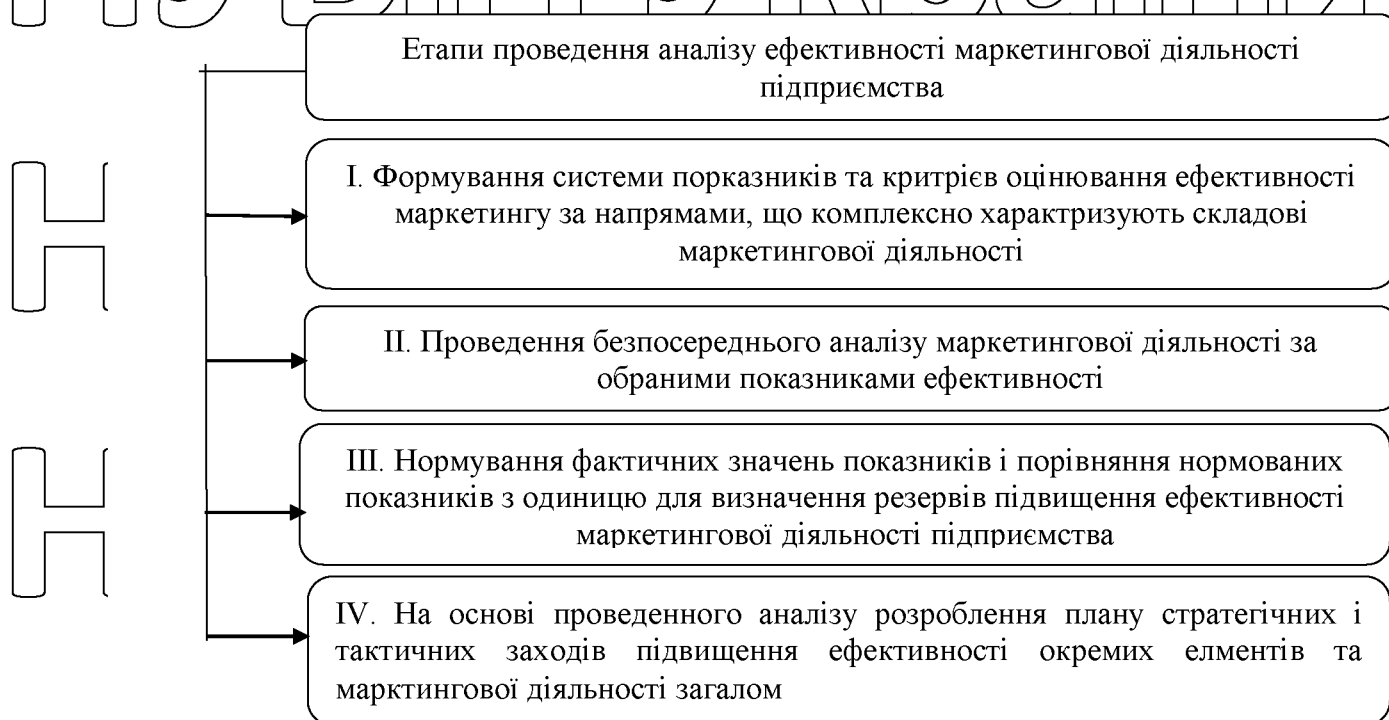


Рис. 12. Алгоритм проведення аналізу ефективності стратегії розвитку підприємства*

Примітка.* Сформовано на основі [20]

Стратегія розвитку підприємства розробляється на основі різноманітних чинників, включаючи ринкову ситуацію, конкурентну перевагу компанії, зовнішнє середовище та ресурси компанії, серед інших. Перед розробкою стратегії необхідно провести збір даних щодо як зовнішнього, так і внутрішнього середовища компанії, а також розглядати кілька можливих сценаріїв стратегічного розвитку. Стратегія розвитку може бути розроблена на основі найбільш перспективних сценаріїв.

Критерії ефективності стратегії розвитку повинні включати такі показники результативності: критерії, які оцінюють вплив організаційного розвитку на інноваційний процес у компанії, і критерії, що оцінюють діяльність всіх підрозділів компанії, включаючи не тільки виробничі, але і позавиробничі підрозділи та сервісні мережі, якщо такі існують. Використання таких критеріїв

допомагає створити модель оцінки організаційної ефективності підприємства, враховуючи цільову, ресурсну, функціональну та техніко-технологічну результативність діяльності компанії.

Висновки до розділу 1

Управління стратегічним розвитком підприємства це складний управлінський процес, який має формальний та поведінковий аспекти і спрямований на створення та втілення ефективних стратегій. Цей процес сприяє встановленню балансу у відносинах між організацією, включаючи її складові

частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей. Управління стратегічним розвитком підприємства не обмежується лише концепціями, підходами і методами; це живий процес, який включає аналіз, вибір стратегій, планування, забезпечення і виконання планів підприємством.

Стратегія розвитку підприємства розробляється на основі різноманітних чинників, включаючи ринкову ситуацію, конкурентну перевагу компанії, зовнішнє середовище та ресурси компанії, серед інших. Перед розробкою стратегії необхідно провести збір даних щодо як зовнішнього, так і внутрішнього середовища компанії, а також розглядати кілька можливих сценаріїв стратегічного розвитку. Стратегія розвитку може бути розроблена на основі найбільш перспективних сценаріїв.

Критерії ефективності стратегії розвитку повинні включати такі показники результативності: критерії, які оцінюють вплив організаційного розвитку на інноваційний процес у компанії, і критерії, що оцінюють діяльність всіх підрозділів компанії, включаючи не тільки виробничі, але і позавиробничі підрозділи та сервісні мережі, якщо такі існують. Використання таких критеріїв допомагає створити модель оцінки організаційної ефективності підприємства, враховуючи цільову, ресурсну, функціональну та техніко-технологічну результативність діяльності компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІ РОЗВИТКУ
ПРАТ «СРІБНИЦЯ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Акціонерне товариство «Срібниця», з кодом за ЄДРПОУ 05383796, розташоване у селі Соловичі Турійського району Волинської області.

ПРАТ «Срібниця» було засноване 24 жовтня 1995 року шляхом реорганізації наслідницького радгоспу «Радянська Україна» у форму акціонерного товариства.

Основними напрямками його діяльності є вирощування зернових культур в поєднанні з тваринництвом. У 2011 році ПРАТ «Срібниця» провело конвертацію

акцій з документарної форми існування у бездокументарну форму. Це

підприємство було створено з метою здійснення підприємницької діяльності для

отримання прибутку. Розмір статутного капіталу складає 58 449,00 грн.

Підприємство здійснює такі види діяльності: виробництво продукції харчування, сільськогосподарське виробництво, оптова та роздрібна торгівля

продуктами, переробка сільськогосподарської продукції, , а також здійснення

всіх видів зовнішньоекономічної діяльності, що регулюються Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» в рамках діяльності підприємства.

ПРАТ «Срібниця» веде комплексну аграрно-промислову діяльність у всіх доступних напрямках, які не заборонені чинним законодавством. Підприємство

бере на себе відповідальність за екологічну чистоту своєї продукції, що надається ним на ринок. Підприємство розглядається як суб'єкт, який займається

виробництвом харчових продуктів, сільськогосподарської продукції та оптовою та роздрібною торгівлею цими продуктами, а також проводить їх переробку. У

додаток до цього, в рамках своєї діяльності, підприємство може здійснювати

зовнішньоекономічну діяльність відповідно до вимог, визначених у статті 4 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність»

ПРАТ «Срібниця» веде інтегровану аграрно-промислову діяльність у всіх

можливих напрямках, які не суперечать чинному законодавству. Крім того, підприємство активно дотримується екологічних стандартів та відповідає за екологічну чистоту своїх виробів, які надаються на ринок.

Основні принципи роботи ПрАТ «Срібниця» визначаються такими ключовими аспектами: висока якість виробленої продукції, висококваліфіковані фахівці, використання європейських стандартів управління, індивідуальний підхід до кожного клієнта, надійність і гарантії.

Працівники апарату управління та різні підрозділи підприємства виконують функції управління, при цьому взаємодіють у різних аспектах, таких як економічні, організаційні, соціальні, психологічні та інші відносини між ними. Давайте розглянемо управлінську структуру ПрАТ «Срібниця», яка представлена на рисунку 2.1.

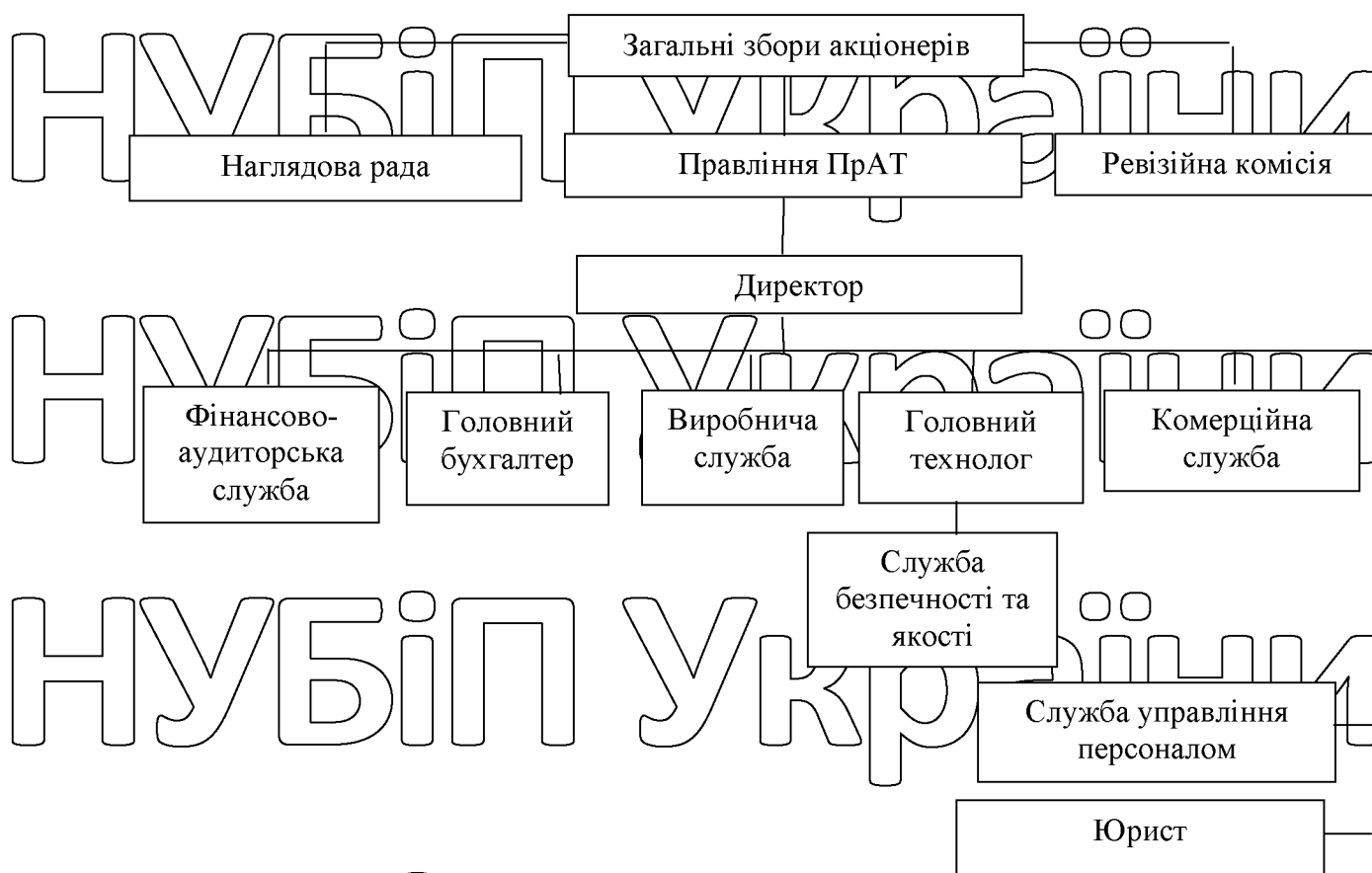


Рис. 2.1. Управлінська структура ПрАТ «Срібниця»*

Примітка.* Сформовано на основі даних підприємства

Основною особливістю формування організаційної структури управління ПрАТ «Срібниця» є використання лінійно-функціональної структури управління. Виробнича структура ПрАТ «Срібниця» відноситься до типу цехової виробничої структури. В цьому виді виробничої структури основним виробничим підрозділом є цех, що є адміністративно відокремленою частиною підприємства, де виконується певна робота відповідно до внутрішньозаводської спеціалізації. У цеховій виробничій структурі присутні основне, допоміжне та обслуговуюче виробництво.

Управлінська структура ПрАТ «Срібниця» ґрунтується на лінійно-функціональній структурі управління, а виробнича структура організована відповідно до цехового типу. Це передбачає наявність окремих цехів, де здійснюється спеціалізована виробнича діяльність.

Керівництво ПрАТ «Срібниця» відбувається відповідно до статуту товариства та затверджених загальними зборами акціонерів положень про управління. Наглядова рада виконує функцію нагляду за діяльністю виконавчого органу та захищає права акціонерів компанії. Для забезпечення контролю над фінансово-господарською діяльністю товариства, загальні збори акціонерів, відповідно до статуту, обирають ревізійну комісію. Голову цієї комісії визначає більшість голосів серед її членів.

Ключовою фігурою в управлінні компанією є голова ради директорів, який займає посаду генерального директора. Діяльність директора включає вирішення завдань загального характеру та спирається на вичерпну інформацію, що надходить від інформаційних систем, персоналу компанії та зовнішнього середовища. Генеральний директор здійснює загальне керівництво та керівництво поточною діяльністю ПрАТ «Срібниця», вирішує всі питання господарсько-фінансової діяльності підприємства в межах наданих та уповноважених повноважень, виконує окремі виробничо-господарські функції для інших посадових осіб підприємства.

Керівником організації є Сахарчук Олександр Петрович, який не є його власником. В його руках зосереджено найбільше повноважень.

Директор ПрАТ «Срібниця» наділяється таким набором повноважень:

– затверджувати поточні бізнес-плани підприємства та заходи, необхідні для виконання поставлених завдань;

– визначати розміру, джерел формування та порядку використання фондів товариства;

– створювати підрозділів, необхідних для виконання цілей і завдань товариства;

– розпоряджатися всім майном товариства, включаючи грошові кошти в межах своїх повноважень;

– затверджувати внутрішніх нормативних актів, які визначають відносини між підрозділами товариства;

– приймати на роботу та звільняти з роботи співробітників товариства, застосовувати до них заходів заохочення та накладення штрафів;

– приймати рішення щодо відрядження, включаючи закордонні службові поїздки;

– організовувати ведення бухгалтерського обліку та звітності в товаристві.

Підпорядковані директору керівники всіх підрозділів працюють разом для організації та вдосконалення економічної діяльності підприємства. Вони спільно

спрямовані на підвищення продуктивності праці, ефективності та прибутковості виробництва, покращення якості виготовленої продукції, зниження її собівартості та встановлення правильного співвідношення між темпами

зростання заробітної плати та продуктивності праці. Топові керівники активно працюють над підсиленням планування економічних показників діяльності

підприємства та досягнення високого рівня їх обґрунтованості для створення та вдосконалення нормативної бази планування.

Отже, система управління ПрАТ «Срібниця» заснована на організаційній структурі управління, і її функціонування відбувається за допомогою

менеджменту та застосування методів менеджменту. Чітке регулювання управління дозволяє повністю використовувати принцип спеціалізації праці а

також застосовувати делегування повноважень та інші аспекти.

З організаційної структури видно, що ПрАТ «Срібниця» має розділену систему управління, яка складається з багатьох відділів, що працюють відповідно до принципу спеціалізації праці.

Підприємство самостійно визначає свої перспективи розвитку та планує та реалізує свою діяльність, враховуючи попит на свою продукцію та розв'язання завдань щодо забезпечення росту підприємства. Основу планів становлять завдання, які поставлені перед підприємством, а також договори і контракти, укладені для виконання різних видів робіт та послуг з споживачами, замовниками та постачальниками.

Господарські відносини підприємства з партнерами в різних галузях діяльності формуються на основі укладених договорів. Аграрне підприємство має волю у виборі предмету договору, визначенні обов'язків та умов господарських взаємовідносин.

ПрАТ «Срібниця» має значні земельні ресурси, і майже уся земельна площа використовується для сільськогосподарських цілей. Що стосується оброблюваних площ, то там зазвичай вирощують культури, такі як кукурудза, овес, гречка, соя, соняшник. Крім цього, компанія також спеціалізується на продажу насіння. У їх асортименті високоякісні сорти та гібриди від провідних світових та європейських селекційних компаній, таких як Monsanto (кукурудза), Pioneer (кукурудза, соняшник), Euralis, Novi Sad, Maisadour, Oseva, RWA (кукурудза та соняшник) та інші.

Компанія ПрАТ «Срібниця» приділяє велику увагу питанням екології в рамках чітких правових обмежень, встановлених законодавством України. Тому вона вживає всі необхідні заходи для збереження навколишнього середовища та його охорони.

Підприємство ПрАТ «Срібниця» реалізує основну частину своєї виробленої продукції через переробні підприємства, а також на ринку та іншими способами.

Головна сфера діяльності товариства спрямована на виробництво і реалізацію сільгосппродукції. Наше господарство займається не лише

рослинництвом, але також тваринництвом.

Прибуток підприємства формується з доходів від господарської діяльності після витрат на матеріали і споріднені витрати, а також витрат на зарплату працівників. З балансового прибутку підприємства сплачуються відсотки за кредитами в банках та облігаціями, а також вносяться податки та інші платежі до бюджету, як це передбачено законодавством України.

Чистий прибуток, який залишається після врахування усіх вищезазначених витрат, використовується на розсуд власника. Підприємство несе відповідальність за свої зобов'язання усім своїм майном. У випадку збитків, покриттям їх витрат служать кошти, наявні в підприємства. У разі нестачі цих коштів, витрати компенсуються шляхом реалізації майна підприємства.

Основними видами продукції ПрАТ «Срібниця» є зернові культури та продукти тваринництва.

У товаристві діють три комплексні бригади, які базуються у селах Соловичі, Обеніж та Кустичі. За останні роки виробництво поступово зменшується внаслідок зменшення засівів та худоби. Відсутні кошти для придбання нової техніки та обладнання, а всі існуючі приміщення застарілі та потребують ремонту.

Основні засоби підприємства не оновлювалися, окрім закупівлі пального, добрив і запчастин. Незважаючи на застаріле приміщення та обладнання, не планується будівництво або розширення потужностей через негативну фінансову ситуацію в сільському господарстві.

Фінансова звітність товариства складається відповідно до вимог Положень (Стандартів) бухгалтерського обліку, затверджених Міністерством фінансів України. Амортизація нараховується методом злищкової вартості, облік матеріальних цінностей проводиться відповідно до загальноприйнятої методики з використанням сальдового методу та середньозважених цін.

Загальну фінансову звітність та результати діяльності підприємства можна знайти у таблиці 2.2.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «Срібниця»*

| Показники | Роки | | | 2022 р. | 2022 р. |
|--|--------|--------|--------|---------|---------|
| | | | | +/- до | +/- до |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2020 р. | 2021 р. |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 2570,4 | 1890,3 | 1981,6 | -588,8 | +91,3 |
| Собівартість реалізованої продукції | 2381,7 | 1640,4 | 1899,1 | -482,6 | +258,7 |
| Валовий прибуток (збиток) | 188,3 | 239,88 | 83,21 | -105,09 | -156,67 |
| Витрати на збут | - | - | - | - | - |
| Адміністративні витрати | 188,4 | 235,3 | 240,6 | +52,2 | +5,3 |
| Інші операційні витрати | 318,22 | 363,4 | 351,4 | +33,18 | -12 |
| Фінансові витрати | 32,4 | 30,1 | 44,9 | +12 | +14,4 |
| Результати операційної діяльності: прибуток (збиток) | 420,1 | 176,5 | 197,8 | -222,3 | +21,3 |
| Результати від звичайної діяльності: прибуток (збиток) | 428,9 | 146,7 | 153,5 | -275,4 | +6,8 |
| Інші фінансові доходи | 46,8 | - | - | -46,8 | - |
| Чистий прибуток (збиток) | 403,7 | 147,3 | 154,1 | -249,6 | +6,8 |

Примітка.* Сформовано на основі даних підприємства

З аналізу таблиці 2.2 зроблено наступні висновки: протягом розглянутого періоду дохід від реалізації продукції збільшився на 136,0 тисяч гривень, що призвело до збільшення чистого доходу на 91,3 тисяч гривень. Зауважимо, що зі збільшенням обсягу продукції збільшилася собівартість на 258,7 тисяч гривень.

Серед витрат можна відзначити позитивним зростання адміністративних витрат на 5,3 тисяч гривень. Загальна картина свідчить, що чистий прибуток протягом розглянутого періоду збільшився на 6,8 тисяч гривень. У підсумку, можна стверджувати, що підприємство успішно функціонує, забезпечуючи прибуток і демонструючи ефективність своєї діяльності.

Серед основних проблем, з якими стикається ПрАТ «Срібниця», можна виділити такі:

- повномасштабна війна росії проти України;
- рішення Уряду щодо надання сільським районам дотацій;
- регулювання цін на зерно та молоко;
- низькі ціни на сільськогосподарську продукцію порівняно з високими цінами на промислову продукцію.

Таким чином, ПрАТ «Срібниця» – це підприємство, яке займається сільськогосподарською діяльністю, вирощуванням зернових культур і тваринництвом. Підприємство має деякі фінансові виклики, такі як зменшення доходів від реалізації продукції та зростання собівартості внаслідок збільшення обсягу продукції. Також важливими чинниками є низькі ціни на сільськогосподарську продукцію порівняно з високими цінами на промислову продукцію та певні фінансові виклики у сфері адміністративних витрат.

Незважаючи на ці складнощі, підприємство ПрАТ «Срібниця» показує позитивні фінансові результати, збільшуючи чистий прибуток і функціонує ефективно. Підприємство робить акцент на збереженні екологічної чистоти та дотриманні вимог законодавства.

2.2. Аналіз стратегії розвитку ПрАТ «Срібниця»

Розглянемо стратегію розвитку ПрАТ «Срібниця». Основна мета стратегії агропромислового підприємства полягає в упровадженні передових технологій у виробничий процес для виробництва високоякісної та конкурентоспроможної продукції з метою отримання значного прибутку.

Місія підприємства визначається як чітко сформульоване призначення, що є основною причиною його існування. Визначена керівником, місія служить загальним орієнтиром для управління підприємством під час ведення підприємницької діяльності. У місії повинні відображатися інтереси всіх рівнів управління, пов'язаних із діяльністю організації, а також управління, яке керує організацією.

Місія ПрАТ «Срібниця» спрямована на виробництво якісної

сільськогосподарської продукції для задоволення потреб споживачів, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку у високоякісних агропродовольчих товарах. Крім того, місія включає в себе інтереси партнерів, підтримку соціальної сфери в сільській місцевості та створення нових робочих місць (рис. 2.2).

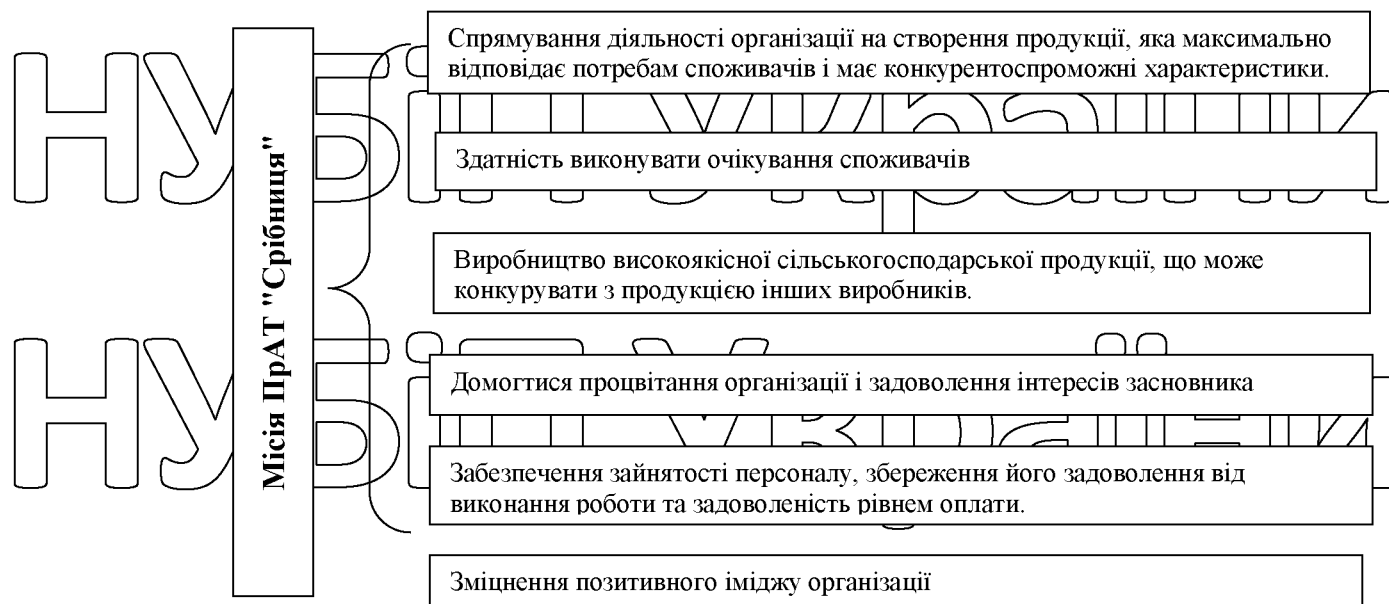


Рис. 2.2. Місія діяльності ПрАТ «Срібниця»*

Примітка.* Сформовано на основі даних підприємства

Місія ПрАТ "Срібниця" виникла на підставі інтересів працівників, власника і споживачів.

У умовах постійних змін у зовнішньому середовищі збереження конкурентоздатності підприємства стає основною управлінською проблемою.

Тому на кожному етапі розвитку стратегії підприємства повинен бути комплект інструментів і засобів, що відповідає рівню зовнішньої нестабільності.

Збільшена нестабільність зовнішнього середовища значно підвищила роль стратегії у діяльності аграрних підприємств, що визначає об'єктивну необхідність розробки нових методів стратегічного управління. Ці методи повинні враховувати особливості соціально-економічної ситуації в країні:

1. Особливості стратегічної інформації, її джерела та методи збору.
2. Обмежена ініціативність керівників на різних рівнях, дисбаланс їхніх економічних інтересів.

3. Нестійкість нормативної бази через вплив законодавчої та виконавчої влади

4. Відсутність необхідних збалансованих резервів ресурсів на підприємстві.

5. Слабкий платоспроможний попит, обумовлений відсутністю заощаджень як у фізичних, так і у юридичних осіб.

6. Недостатня розвиненість ринкової інфраструктури.

Вищеперераховане визначає основні критерії для розробки технології стратегічного управління розвитком підприємства. Ці критерії повинні бути чітко визначені на всіх етапах цього процесу, починаючи зі збору інформації і завершуючи прийняттям стратегічних рішень.

ІРАТ «Срібниця» використовує наступну технологію управління підприємством.

I етап – стратегічний моніторинг. Основною метою агропромислового підприємства є забезпечення населення нашої країни високоякісної сільськогосподарською продукцією та харчовими продуктами. Це включає в себе виробництво, переробку та впровадження інновацій у господарській діяльності. Для досягнення цієї мети підприємство активно залучає інвестиції, сприяє розвитку зовнішньоекономічних відносин та надає різноманітні послуги зі зберігання сільськогосподарської продукції. Крім того, важливим аспектом діяльності є раціональне використання усіх природних ресурсів.

Для досягнення поставленої мети, підприємство здійснює різні види діяльності, такі як виробництво рослинницької сільськогосподарської продукції, включаючи вирощування зернових та зернобобових культур, технічних культур, а також сої та ріпаку. Надання послуг в рослинництві. Діяльність автомобільного вантажного транспорту.

II етап – аналіз зовнішнього середовища.

Після проведення ретельного аналізу чинників, що впливають на функціонування підприємства та його економічну ефективність, ми отримали ряд важливих даних.

ПрАТ «Срібниця» діє в контексті зовнішнього середовища, яке репрезентоване різними силами, що діють поза межами підприємства. Ці сили, незалежно від їхньої активності, впливають на ефективність господарської діяльності у сільському господарстві, затрагуючи його інтереси. Підприємства можуть частково контролювати вплив деяких сил, намагаючись адаптувати їх дію на свою користь, але існують і неконтрольовані чинники. Незалежно від різного характеру впливу зовнішніх сил, підприємства повинні бути готові реагувати на них, оскільки ігнорування може мати негативні наслідки.

Складність зовнішнього середовища визначається кількістю зовнішніх сил, що впливають на підприємства та на які вони повинні реагувати.

Також важливими є ступінь впливу цих сил, взаємозв'язок між ними (посилюючий, нейтральний, послаблюючий), та варіативність цих сил та швидкість змін в їх впливі на діяльність підприємств. (табл. 2.2).

Оцінивши політичні чинники, ми виявили потенційні загрози для підприємства, які виникають внаслідок державної політики. З економічного погляду, існує можливість економічного зростання завдяки державній підтримці та проведенню політики зменшення безробіття на селі. Щодо технологічних чинників, зменшення життєвого циклу технологій у виробництві сільськогосподарської продукції та обладнання може призвести до втрат виробничої активності, і є необхідність у державній підтримці, зокрема фінансуванні аграрного сектору та прискоренні технічного розвитку.

Діяльність конкурентів є одним з ключових чинників, які впливають на підприємство. Від їхньої активності залежать стратегічні завдання, які стоять перед підприємством. Найсуттєвішою проблемою для багатьох українських підприємств, що працюють в умовах ринку, є питання виживання та досягнення стійкого розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми вимагає створення та реалізації конкурентних переваг, основою яких може бути ефективна стратегія розвитку підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз зовнішнього середовища функціонування ПрАТ «Срібниця»*

| Зовнішнє середовище функціонування сільськогосподарських підприємств | | | |
|--|--------------------|--|--------------------|
| Елемент зовнішнього середовища | Міра впливу (бали) | Елемент зовнішнього середовища | Міра впливу (бали) |
| Політичний (P) | | Економічний (E) | |
| Податкова політика | 6 | Зростання економіки | 6 |
| Захист товаровиробника | 4 | Кредитно-грошова політика | 5 |
| Захист вітчизняного товаровиробника | 3 | Диспаритет цін | 8 |
| Трудове право | 3 | Державна підтримка товаровиробників | 9 |
| Політична стабільність | 5 | Політика щодо безробіття сільського населення | 9 |
| Державне втручання | 5 | Рівень інфляції | 8 |
| Загальний вимір аспекту впливу складової | 26 | Загальний вимір аспекту впливу складової | 45 |
| Соціальний (S) | | Технологічний (T) | |
| Розподіл доходів | 2 | Державна підтримка наукових розробок | 5 |
| Демографічна ситуація в селі | 4 | Технологічний розвиток галузі | 4 |
| Удосконалення охорони праці | 1 | Швидкість зношування техніки | 5 |
| Ставлення до роботи | 4 | Нові розробки та розвиток | 5 |
| Рівень життя населення | 2 | Використання енергетичних ресурсів та витрати на них | 8 |
| Розвиток сільського інфраструктурного забезпечення | 3 | Використання новітньої технології | 4 |
| Загальний вимір аспекту впливу складової | 16 | Загальний вимір аспекту впливу складової | 29 |

Примітка.* Сформовано автором

Використовуючи методику ситуаційного аналізу, ми провели оцінку впливу чинників зовнішнього середовища на ефективність господарської діяльності та конкурентоспроможність виробленої товарної продукції ПрАТ «Срібниця» (рис. 2.3).

Основні ризики в діяльності ПрАТ «Срібниця» включають погодні умови, зміни в податковому законодавстві та глобальну економічну та фінансову кризу.

Крім того, стабільне функціонування компанії значною мірою залежить від платоспроможності клієнтів та стану економіки країни в цілому.

НУБІП УКРАЇНИ

НУ

НУ

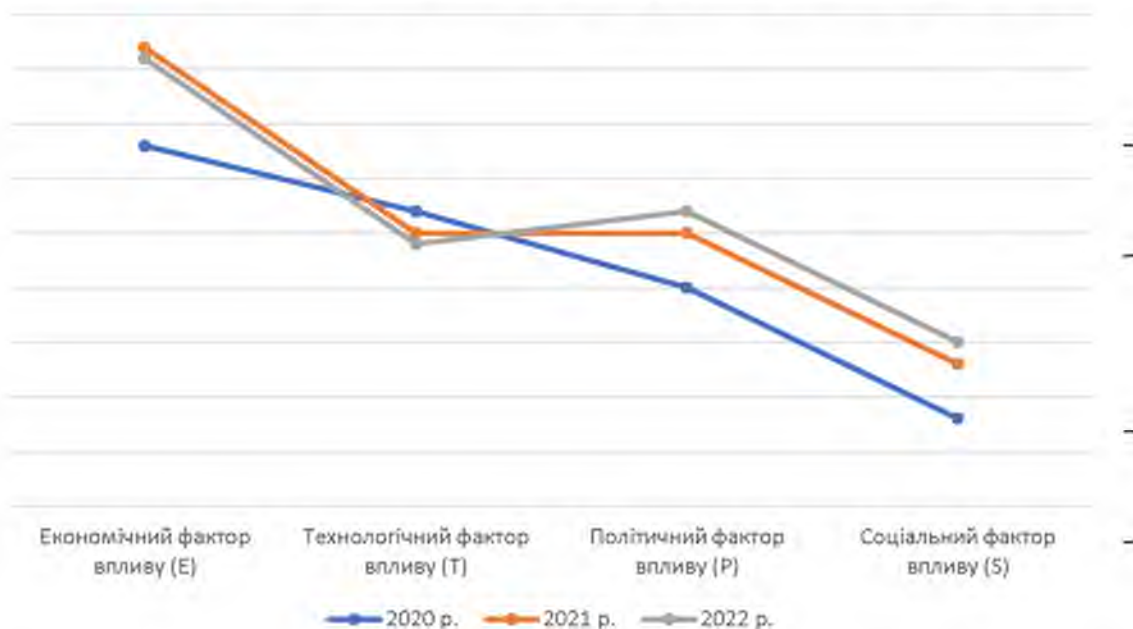


Рис. 2.3. Аналіз залежності впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «Срібниця»*

Примітка.* Сформовано на основі даних підприємства

НУБІП УКРАЇНИ

ПрАТ «Срібниця» вживає заходів для зменшення цих ризиків та захисту своєї діяльності, таких як постійне удосконалення виробництва та покращення якості продукції, а також щоденна праця професійного колективу. Додаткові заходи включають розширення виробництва та ринків збуту, зокрема модернізацію виробничого процесу, підвищення якості продукції, постійний пошук нових клієнтів та проведення переговорів. [30]

Особливості стану розвитку галузі виробництва, в якій здійснює діяльність ПрАТ «Срібниця», визначаються ринковим ціноутворенням на насіння, паливо і електроенергію. Важливо відзначити, що сировину - насіння пшениці, ячменю,

гороху та соняшника - ПрАТ «Срібниця» закуповує у вітчизняних підприємств, що продають її. Джерела сировини є достатньо доступними, що дозволяє безперебійно виконувати замовлення покупців, але ціни на сировину постійно

НУБІП УКРАЇНИ

зростають у учасник умовах основним механізмом підвищення конкурентоспроможності є застосування системного підходу до управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Це дозволяє здійснювати оцінку рівня розвитку кожної підсистеми та спрямовувати зусилля управлінців у найбільш важливому напрямку, користуватися повним спектром стратегічних можливостей, визначати пріоритети розвитку відповідно до поставлених цілей і забезпечувати послідовність планування і управління для ефективного функціонування на ринку.

III етап – стратегічний аналіз внутрішнього середовища. Проаналізовано внутрішнє середовище ПрАТ «Срібниця». Результати занесено в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз внутрішнього середовища організації*

| Критерії класифікації | Висновок щодо критерію |
|---|--|
| Наявність цілей підприємства | Спільні цінності та цілі для кожного працівника |
| Потреба та існування органу, що керує | Наглядова рада |
| Залежність організації від зовнішнього середовища | Стратегія розвитку |
| Розподіл праці | Компетентний персонал та ефективна організація праці |
| Перетворення ресурсів | Високі технології виробництва |
| Інші | Корпоративна культура організації |

Примітка.* Сформовано на основі даних підприємства

За результатами аналізу внутрішнього середовища організації сформульовано наступні висновки:

– наявність загальних цілей: організація має чіткі та спільні цінності та цілі для всієї компанії, що сприяє єдності та спрямованості всього колективу на досягнення спільних завдань;

– перетворення ресурсів: на ПрАТ «Срібниця» використовуються високі технології виробництва, що дозволяє оптимізувати процеси та забезпечувати

ефективність виробництва;

– залежність організації від зовнішнього середовища: Організація розробила стратегію розвитку, яка враховує вплив зовнішнього середовища. Це дозволяє пристосовуватися до змін та досягати успішних результатів у складних умовах;

– розподіл праці: на підприємстві працює висококваліфікований персонал, існує раціональний розподіл праці, що сприяє ефективності виробництва та виконанню завдань організації;

– необхідність і наявність органу, що управляє: в організації діє наглядова рада, яка відповідає за контроль і захист інтересів товариства. Це сприяє збалансованому управлінню та дотриманню вимог діючого законодавства;

– в організації існує розвинута корпоративна культура, що сприяє позитивним міжособистісним відносинам, відповідальності перед співробітниками та підтримує спільні цінності та цілі.

В цілому, організація виявляє гарні показники у всіх важливих аспектах свого внутрішнього середовища, що створює сприятливі умови для успішної діяльності та досягнення стратегічних цілей.

На підприємстві також зафіксовані певні негативні тенденції. Зокрема, низький рівень науково-дослідної роботи впливає негативно на функціонування підприємства. Такі великі та передові аграрні утворення вносять в Україну новітні технології, при цьому їх врожайність та продуктивність праці значно перевищують середні показники в галузі. Конкуренти ПрАТ «Срібниця» вже мають у своїй структурі відповідні підрозділи.

IV етап – SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.4). SWOT-аналіз надає можливість зрозуміти переваги та недоліки ПрАТ «Срібниця», а також визначити можливості та загрози, що впливають на його діяльність. На основі аналізу можна розробити стратегію для майбутнього розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз підприємства «ПрАТ Срібниця» *

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
|--|---|
| Стабільність | Застаріла інфраструктура |
| Різноманітність продукції | Зменшення обсягів виробництва |
| Високоякісна продукція | Низькі ціни на сільськогосподарську продукцію |
| Кваліфікований персонал | Загрози (Threats): |
| Можливості (Opportunities): | Зовнішні конкуренти |
| Ринковий розвиток | Природні катастрофи |
| Модернізація | Економічні чинники |
| Диверсифікація | |
| Вихід на міжнародні ринки збуту | |
| Привабливість для інвестиційних впливань | |

Примітка.* Сформовано на основі даних підприємства

Сильні сторони (Strengths):

- підприємство має довгий та успішний досвід на ринку, що свідчить про його стабільність;
- виробництво як зернових, так і продуктів тваринництва розширює можливості для прибуткової діяльності;
- підприємство має високий рівень якості своєї продукції, що відзначається на ринку;
- висококваліфікований персонал сприяє ефективному виробництву та управлінню.

Слабкі сторони (Weaknesses):

- потребує ремонту та модернізації інфраструктура, включаючи обладнання та приміщення;
- спад в посівах та поголів'ї худоби призвів до скорочення виробництва;
- висока конкуренція та зниження цін на продукцію можуть впливати на

прибутковість.

Можливості (Opportunities):

– розвиток нових ринків збуту, включаючи експорт, може збільшити прибуток;

– модернізація обладнання і інфраструктури може підняти продуктивність і якість продукції;

– розширення асортименту продукції або виробництво продуктів з вищою доданою вартістю може створити нові можливості для росту;

– вихід на міжнародні ринки збуту;

– привабливість для інвестиційних вливань.

Загрози (Threats):

– заходи конкурентів на ринку можуть створити тиск на ціни та ринкову позицію;

– погодні аномалії та природні катастрофи можуть завдати збитків виробництву та врожаю;

– економічні кризи або зміни в економіці можуть вплинути на покупну спроможність споживачів та вартість виробництва.

ПрАТ «Срібниця» користується високим іміджем серед партнерів і споживачів, який ґрунтується на високій якості продукції, застосуванні передових технологій і фінансовій стійкості. Це робить ПрАТ «Срібниця» вкрай привабливим для інвестицій. Однак важливо відзначити, що не всі наявні

можливості використовуються підприємством. Розширення земельного банку та диференціація асортименту продукції можуть забезпечити додаткові конкурентні переваги.

У етап оцінка можливостей ПрАТ «Срібниця» включає в себе такі аспекти:

1) ринковий розвиток: підприємство може використовувати можливості для розширення на нові ринки, як внутрішні, так і зовнішні. Вивчення нових ринків збуту та розвиток експорту можуть допомогти збільшити прибуток;

2) модернізація: інвестиції в модернізацію обладнання та інфраструктури допоможуть підвищити продуктивність і покращити якість продукції;

3) диверсифікація продукції: розширення асортименту продукції або виробництво продуктів з вищою доданою вартістю можуть створити нові можливості для росту та збільшення прибутку;

4) раціональний розподіл праці: подальший розвиток раціонального розподілу праці та ефективного використання персоналу може покращити продуктивність і знизити витрати;

5) співпраця і партнерства: укладання стратегічних партнерств та співпраця з іншими підприємствами можуть сприяти обміну ресурсами і знаннями;

6) вихід на міжнародні ринки збуту є важливою можливістю для ПрАТ «Срібниця»: міжнародний ринок може принести доступ до нових клієнтів та ринків, де попит на продукцію підприємства може бути вищим; вихід на міжнародні ринки може привернути інвестиції та фінансову підтримку для розвитку та розширення;

7) оцінка привабливості для інвестиційних вливань важлива для залучення інвесторів та розвитку підприємства. Оцінка активів, їх ліквідність та перспективи росту можуть збільшити інтерес інвесторів. Висока технологічна база та можливості для інновацій можуть вказувати на потенціал для майбутнього росту та прибутковості.

Оцінка можливостей важлива для розробки стратегії розвитку підприємства. З розумінням цих можливостей ПрАТ «Срібниця» може планувати заходи, які дозволять максимально використовувати переваги та можливості на ринку і зменшувати негативний вплив загроз і слабких сторін.

VI етап – це етап діагностичного факт-планування. Як було вказано вище, на цьому етапі основним принципом є самовизначення в контексті зовнішнього світу та оцінка власного впливу на навколишню дійсність. Діагностичний факт-план на підставі фактів для ПрАТ «Срібниця» може виглядати наступним чином:

1) фінансовий аналіз: показники прибутку зменшилися на 23% протягом за

період трьох років. Діагностичні кроки: провести ретельний аналіз фінансової звітності, визначити причини зниження прибутку та виокремити ключові фінансові показники для поліпшення;

2) ринкова позиція: конкуренти розширюють свою ринкову частку швидше, ніж ПрАТ «Срібниця». Діагностичні кроки: провести аналіз конкурентного середовища, виявити слабкі сторони в маркетингових стратегіях, посилити комунікацію з клієнтами та розглянути можливості розширення ринків;

3) внутрішнє управління: підприємство має високий оборот персоналу. Діагностичні кроки: оцінити процеси найму та збереження персоналу, з'ясувати причини високої текучості кадрів, впровадити заходи для збереження та розвитку персоналу;

4) технологічний аналіз: деякі виробничі лінії застарілі та неефективні. Діагностичні кроки: провести оцінку стану обладнання та технологічних процесів, визначити необхідність модернізації та раціоналізації виробництва;

5) стратегічний аналіз: стара стратегія розвитку не враховує нові ринкові умови. Діагностичні кроки: переглянути та актуалізувати стратегію розвитку, визначити нові пріоритети та можливості розвитку;

6) інші аспекти: наявні проблеми з екологічною сумісністю виробництва. Діагностичні кроки: виконати аудит екологічних показників та розробити план для вирішення цих проблем.

Діагностичний факт-план допоможе підприємству ідентифікувати ключові проблеми та можливості, розробити дієві стратегії для подальшого розвитку.

2.3. Оцінка ефективності стратегії розвитку підприємства

Для оцінки ефективності управління ПрАТ «Срібниця» в табл. 2.5 наведено дані аналізу структури собівартості різних видів продукції. За результатами даних таблицю 2.5 встановлено, що в господарстві в 2020 р. найбільшу частку в собівартості мала пшениця 51,8%, в 2021 р. та в 2022 р.

посівні площі під пшеницю зменшились на користь цукрового буряка, відповідно частка собівартості в 2020 р. цукрового буряка склала 39,5%, в 2022 р. 58,4%. Частка в собівартості рослинництва пшениці в 2021 р. склала 20,8%, в 2022 р. 13,9%, тобто зменшення. Збільшилась частка гороху, так в 2020 р. вона склала 2%, в 2021 р. 5,4%, а в 2022 р. вже 7,2%. В 2022 р. почали засівати ріпак частка якого склала 1%. Загальна сума собівартості рослинництва в 2020 р. склала 1169,6 тис. грн., в 2021 р. 949,6 тис. грн., в 2022 р. дещо збільшилась по відношенню до 2021 р. і склала 996,0 тис. грн.

Аналіз структури собівартості різних видів продукції ПрАТ «Срібниця»*

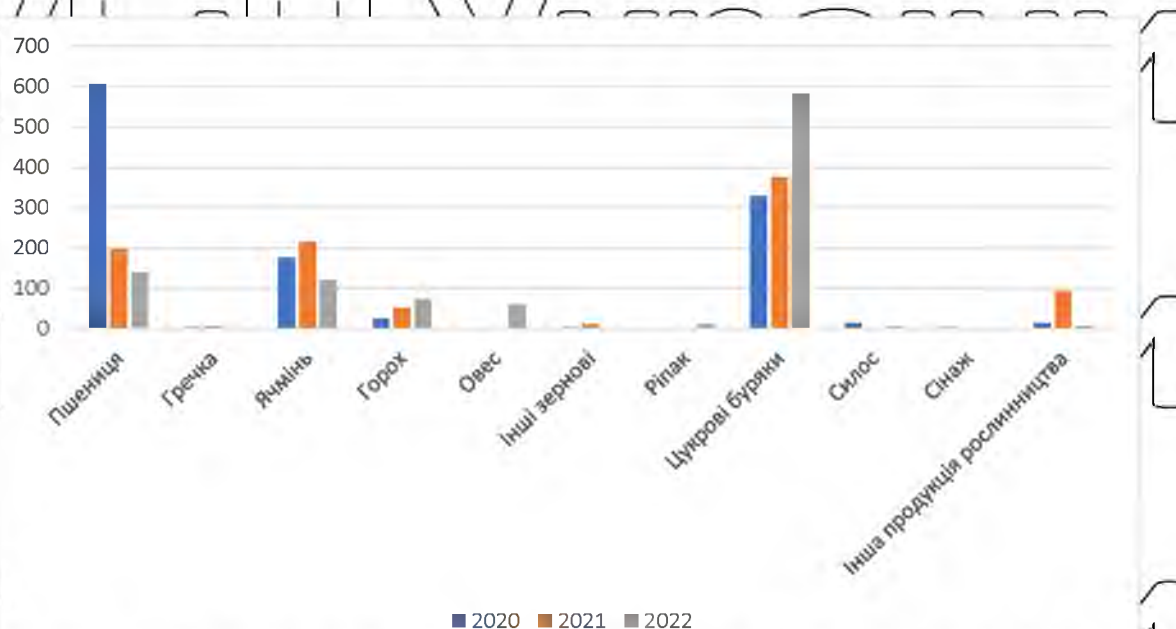


Рис.2.4. Аналіз структури собівартості різних видів продукції ПрАТ «Срібниця», тис. грн*

Примітка.* Сформовано на основі даних підприємства

Досліджено динаміку та виконання плану собівартості для різних видів продукції (табл. 2.5)

З рисунку 2.4 ми бачимо, що план в 2022 році виконано на 104,7%, перевиконання відбулось завдяки зростанню собівартості гороху на 140,6% в порівнянні з плановою, цукрового буряка 149,4%. Не дотримано план по собівартості таких культур як: пшениця, гречка, ячмінь.

Підприємство не планувало витрати коштів на ріпак, сиріс та овес але фактично було витрачено кошти на перераховані вище культури. Собівартість пшениці в 2022 р. менша за планову на 30,6 тис. грн., або на 13,3%, гречки на 4,3 тис. грн., ячменю на 89,9 тис. грн. Така різниця собівартості сталось через зменшення посівних площ під даними культурами. Але було збільшено посівні площі на інші види продуктів рослинництва.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки та виконання плану собівартості різних видів продукції*

| Продукція рослинництва | Собівартість продукції | | Виконання плану, % | Різниця фактичної собівартості від планової | |
|-----------------------------|------------------------|----------|--------------------|---|--------|
| | Планова | Фактична | | (+,-) | % |
| Пшениця | 230,4 | 199,8 | 86,7 | -30,6 | -13,3 |
| Горіх | 55,9 | 78,6 | 140,6 | +22,7 | +40,6 |
| Ячмінь | 230,4 | 140,5 | 61,0 | -89,9 | -39,0 |
| Гречка | 6,1 | 1,8 | 29,5 | -4,3 | -70,5 |
| Овес | - | 61,1 | 100,0 | +61,1 | +100 |
| Інші зернові | 13,2 | - | 0,0 | -13,2 | -100 |
| Сиріс | - | 4,5 | 100,0 | +4,5 | +100,0 |
| Цукрові буряки | 387,4 | 578,9 | 149,4 | +191,5 | +49,4 |
| Ріпак | - | 10,4 | 100,0 | +10,4 | +100,0 |
| Інша продукція рослинництва | 95 | 7,5 | 7,9 | -87,5 | -92,1 |
| Всього продукції | 1018,4 | 1083,1 | 106,4 | +64,7 | +6,4 |

Примітка.* Сформовано на основі даних підприємства

Витрати на виробництво включають всі необхідні матеріальні, трудові та фінансові витрати, пов'язані з виробництвом. Ці витрати можна розділити на кілька елементів:

1) матеріальні витрати: вони включають в себе витрати на закупівлю сировини, матеріалів та інших ресурсів, необхідних для виробництва продукції.

2) витрати на оплату праці: це витрати, пов'язані із зарплатою та іншими виплатами працівникам, які беруть участь у виробництві.

3) нарахування на соціальні заходи: це витрати на соціальне страхування, медичне обслуговування та інші соціальні виплати для працівників

4) амортизація: це витрати на знос та старіння обладнання та інших активів, використовуваних у виробництві.

5) інші витрати: цей елемент охоплює інші різноманітні витрати, що можуть включати у себе комунальні послуги, транспортні витрати та інші операційні витрати.

Вивчення структури цих витрат є важливим для аналізу рівня зміни собівартості продукції та визначення факторів, які впливають на цей рівень. Розуміння структури витрат допомагає визначити, які елементи виробництва є основними джерелами витрат та на яких з них можна зосередити увагу для оптимізації виробничих процесів.

Отримати важливі висновки щодо можливостей зниження собівартості можна, аналізуючи зміни витрат за окремими елементами. На промислових підприємствах, зазвичай, заощадження відображається у збільшенні частки матеріальних витрат та скороченні витрат на оплату праці, амортизацію та інші складові.

Проведено аналіз структури витрат операційної діяльності, (табл. 2.6).

За результатами таблиці 2.6 видно, що в 2020 році в собівартості продукції найбільшу питому вагу має насіння та посадковий матеріал 29,7%, 2021-2022рр.

цей показник зменшився, нафтопродукти мають найбільшу вагу в 2021 році, а саме 27,1%, вони ж мають найбільшу вагу в 2022 році – 37,8%, цей елемент витрат має тенденцію до збільшення за аналізовані роки, це відбулося через подорожчанням паливно-мастильних матеріалів з кожним роком. Частка витрат на заробітну плату знизилась за рахунок зменшення кількості працівників.

Визначення вартості промислової продукції використовує різноманітні методи калькуляції, такі як прямий розрахунок, розрахунково-аналітичний, нормативний, параметричний, виключення витрат, коефіцієнтний і комбінований. Вибір конкретного методу залежить від типу виробленої продукції, характеру технологічного процесу та особливостей обробки сировини.

Таблиця 2.6

Склад та структура витрат на операційну діяльність ПрАТ «Срібниця»*

| Показники | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | |
|--|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| | Сума, тис. грн. | Питома вага, % | Сума, тис. грн. | Питома вага, % | Сума, тис. грн | Питома вага, % |
| Оплата праці | 118,2 | 13,2 | 115,1 | 14,3 | 99,7 | 9,96 |
| Мінеральні добрива | 158,1 | 17,6 | 93,4 | 11,6 | 133,4 | 12,30 |
| Відрахування на соціальні заходи | 3,3 | 0,4 | 2,2 | 0,3 | 9,9 | 1,00 |
| Електроенергія | 8,9 | 1,0 | 10,2 | 1,3 | 6,2 | 0,50 |
| Насіння та посадковий матеріал | 266,4 | 29,7 | 200,4 | 24,9 | 193,7 | 18,60 |
| Запасні частини та ремонт | 61 | 6,8 | 55 | 6,8 | 36 | 2,20 |
| Нафтопродукти | 165,5 | 18,5 | 217,6 | 27,1 | 375,5 | 37,80 |
| Амортизація основних засобів | 10,9 | 1,2 | 5 | 0,6 | 7,7 | 0,80 |
| Оплата послуг і робіт стороннім організаціям | - | - | 15 | 1,9 | 55,2 | 5,50 |
| Майнові паї | 5,4 | 0,6 | - | - | - | - |
| Орендна плата | 99,2 | 11,1 | 89,5 | 11,1 | 83,8 | 0,80 |
| Усього витрат | 896,9 | 100 | 803,4 | 100 | 1001,1 | 100 |

Примітка.* Сформовано на основі даних підприємства

На підприємствах з виготовленням однорідної продукції застосовують метод прямого розрахунку. В даному випадку витрати на одиницю продукції розраховуються як відношення загальної суми витрат до кількості виробленої продукції.

Проведено аналіз витрат за статтями калькуляції таблиця 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз витрат ПРАТ «Срібниця», тис. грн.*

| Показники | Роки | | | 2022 (+/-) до | | 2022 % до | |
|--|-------|-------|--------|---------------|--------|-----------|--------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 |
| Оплата праці | 118,2 | 115,1 | 99,7 | -18,5 | -15,4 | -15,7 | -13,4 |
| Мінеральні добрива | 158,1 | 93,4 | 133,4 | -24,7 | +40 | -15,6 | +42,8 |
| Відрахування на соціальні заходи | 3,3 | 2,2 | 9,9 | +6,6 | +7,7 | +300 | +350,0 |
| Електроенергія | 8,9 | 10 | 6,2 | -2,7 | -3,8 | -30,3 | -38,0 |
| Майнові паї | 5,4 | - | - | -5,4 | - | -100,0 | -100 |
| Насіння та посадковий матеріал | 266,4 | 200,4 | 193,7 | -72,7 | -6,7 | -27,3 | -3,3 |
| Запасні частини та ремонт | 61 | 55 | 36 | -25 | -19 | -41,0 | -34,5 |
| Орендна плата | 99,2 | 89,5 | 83,8 | -15,4 | -5,7 | -15,5 | -6,4 |
| Нафтопродукти | 165,5 | 217,6 | 375,5 | +210 | +157,9 | +226,9 | +272,6 |
| Амортизація основних засобів | 10,9 | 5 | 7,7 | -3,2 | +2,7 | -29,4 | -54,0 |
| Оплата послуг і робіт стороннім організаціям | - | 15 | 55,2 | +55,2 | +40,2 | +100 | +368 |
| Усього витрат | 896,9 | 803,4 | 1001,1 | +104,2 | +197,9 | +11,6 | +24,6 |

Примітка.* Сформовано на основі даних підприємства

З таблиці 2.8 можна зробити висновки, що за аналізований період витрати на вирощування продукції зросли на 104,2 тис. грн. в порівнянні з 2020 роком, а з 2021 роком – на 197,9 тис. грн. Зменшення кількості працівників призвело до зниження витрат на оплату праці, тобто вони зменшились на 18,5 тис. грн в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. та на 15,4 тис. грн в порівнянні з 2021 роком.

Витрати на насіння та посадковий матеріал знизилась в 2022 р. по відношенню до 2020 р. на 72,7 тис. грн., по відношенню до 2021 р. на 6,7 тис. грн. Підвищення цін на паливно-мастильних матеріалів спричинило зростання витрат на нафтопродукти в 2022 р. по відношенню до 2020 р. на 210 тис. грн., по відношенню до 2021 р. на 157,9 тис. грн. Керівництво аналізованого підприємства має зосередити увагу на зменшенню витрат на виробництво продукції.

Проведено аналіз основних показників підприємства, табл. 2.8.

Результати таблиці свідчать, що площа сільськогосподарських угідь за аналізовані роки становить 1018 га, площа ріллі 996 га.

За аналізовані роки, вартість основних засобів зменшилась на 22 тис. грн., оборотних засобів – на 189,0 тис. грн., це свідчить про зниження ділової активності господарства.

Основні показники ПрАТ «Срібниця»*

Таблиця 2.8

| Показники | Роки | | | 2022 р. до 2020 р. | |
|--|--------|--------|--------|--------------------|--------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | +/- | % |
| Площа сільськогосподарських угідь, га | 1018 | 1018 | 1018 | 0 | - |
| Площа ріллі, га | 996 | 996 | 996 | - | - |
| Середньорічна чисельність працівників, осіб | 65 | 55 | 40 | -25 | 61,54 |
| - основні працівники тваринництва | 18 | 17 | 12 | -6 | 66,67 |
| - основні працівники рослинництва | 47 | 38 | 28 | -19 | 59,57 |
| Прямі витрати праці всього, тис. люд.-год. | 1392 | 2219 | 2116 | 724 | 152,01 |
| Вартість оборотних засобів, тис. грн. | 2031,6 | 1859,3 | 1842,7 | -189 | 90,70 |
| Вартість основних засобів, тис. грн. | 826,3 | 804,4 | 803,5 | -22,8 | 97,24 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 2570,3 | 1890,7 | 1983,9 | -586,4 | 77,19 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 188,5 | 239,7 | 83,6 | -104,9 | 44,35 |
| Матеріальні витрати на виробництво, тис. грн. | 1957 | 1554,5 | 1106,8 | -850,2 | 56,56 |

Примітка.* Сформовано на основі даних підприємства

Кількість працівників на ПрАТ «Срібниця» в 2022 році зменшилась на 25 осіб відносно 2020 р., звільнилось 19 працівників галузі рослинництва та 6 працівників тваринництва, що свідчить про низьку мотивацію та недостатнє матеріальне заохочення.

Чистий дохід зменшився на 589,6 тис. грн., а валовий прибуток відповідно на 105,2 тис. грн., це вказує на зменшення кількості реалізованої продукції через зниження виробничих обсягів.

Проведено аналіз забезпеченості виробничими ресурсами, табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Забезпеченість виробничими ресурсами ПрАТ «Срібниця»*

| Показники | Роки | | | 2022 р. до 2020 р. | |
|--|-------|-------|-------|--------------------|-------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | +/- | % |
| Припадає на 100 га сільськогосподарських угідь: | | | | | |
| - основних виробничих фондів | 8,25 | 8,4 | 8,5 | +0,5 | 103 |
| - матеріальних витрат | 19,6 | 15,6 | 11,2 | -8,4 | 57,1 |
| - оборотних засобів | 20,2 | 18,5 | 18,3 | -1,9 | 90,5 |
| - працівників, осіб | 0,62 | 0,54 | 0,42 | -0,2 | 67,7 |
| На одного працівника: | | | | | |
| - основних виробничих фондів | 13,0 | 15,3 | 19,5 | 6,5 | 150 |
| - матеріальних витрат | 31,1 | 29,5 | 27 | -4,1 | 86,9 |
| - оборотних засобів | 32,4 | 35,4 | 45,2 | 12,8 | 139,5 |
| Вартісне співвідношення основних і оборотних засобів | 1 : 2 | 1 : 2 | 1 : 2 | - | - |

Примітка.* Сформовано на основі даних підприємства

Отже, у 2022 р. на 100 га сільськогосподарських угідь припадає 8,5 тис. грн. основних фондів, що менше від 2020 р. на 0,25 тис. грн., оборотних засобів у 2020 р. на 100 га с/г. припадає 18,3 тис. грн., що менше від 2020 р. на 1,9 тис. грн., матеріальних витрат у 2022 р. припадає менше відносно 2020 р. на 8,4 тис. грн., працівників менше на 0,2 особи.

Основних виробничих фондів на одного працюючого у 2022 р. складає на суму 19,5 тис. грн., в порівнянні з 2020 р. збільшення склало на 6,5 тис. грн., оборотних засобів на одного робітника відносно 2020 р. більше на 12,8 тис. грн., матеріальні витрати зменшились на 4,1 тис. грн.

Оборотні фонди складають більшу частину загальної структури активів досліджуваного підприємства, в співвідношенні до основних засобів приблизно 2:1.

Проведено аналіз ліквідності та платоспроможності для обраного підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10
Аналіз показників ліквідності і платоспроможності ПрАТ «Срібниця»*

| Показники | Роки | | | 2022 р. +/- до | |
|--|-------|-------|-------|----------------|--------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2020 | 2021 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,002 | 0,003 | 0,002 | - | -0,001 |
| Коефіцієнт термінової ліквідності | 0,22 | 0,11 | 0,15 | -0,07 | +4 |
| Коефіцієнт ліквідності запасів | 0,9 | 1,11 | 0,88 | -0,02 | -0,23 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності | 1,1 | 1,0 | 0,9 | -0,2 | -0,1 |
| Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках | 0,1 | 0,06 | 0,08 | -0,14 | +0,02 |
| Коефіцієнт мобільності активів | 0,5 | 0,6 | 0,5 | - | -0,1 |
| Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості | 4,5 | 11,6 | 13,5 | +9 | +1,9 |
| Коефіцієнт співвідношення активів | 1,6 | 1,5 | 1,0 | -0,6 | -0,5 |

Примітка.* Сформовано на основі даних підприємства

Аналіз показників платоспроможності підприємства, який наведено в таблиці 2.0 вказує, що суб'єкт дослідження не є платоспроможним. Так, станом на кінець 2021 р. та початок 2022 р., воно може негайно, за рахунок наявних грошових коштів, погасити відповідно лише 0,4% та 0,3 % найтерміновіших зобов'язань.

Не зважаючи на це, підприємство може розраховуватися з боргами короткострокового характеру на 20 % у 2020 році, 10 % – у 2021 році та 10 % – у 2022 році за рахунок наявних грошових коштів та очікуваних надходжень від

дебіторів, тобто має запас.

Коефіцієнт загальної ліквідності має значне відхилення від рекомендованих. Перетворені з оборотних активів кошти на готівку станом на

кінець 2022 року не дозволять перекрити кредиторську заборгованість товарного характеру та поточні зобов'язання за розрахунками повністю. Результати

дослідження показали, що підприємство не можна вважати платоспроможним протягом останніх трьох років. Низькі показники свідчать про незадовільне управління активами підприємства.

Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості

свідчить про те, що у 2022 році підприємство на 1 грн дебіторської заборгованості залучало 13,5 грн кредиторської, у 2021 році – 11,6 грн., у 2020 році лише 4,5 грн. Отже, за нестачі власного капіталу підприємство

використовувало залучені кошти із зовні. Коефіцієнт співвідношення активів більше від рекомендованого.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Срібниця» – це підприємство, яке займається

сільськогосподарською діяльністю, вирощуванням зернових культур і тваринництвом. Підприємство має деякі фінансові виклики, такі як зменшення

доходів від реалізації продукції та зростання собівартості внаслідок збільшення обсягу продукції. Також важливими чинниками є низькі ціни на

сільськогосподарську продукцію порівняно з високими цінами на промислову продукцію та певні фінансові виклики у сфері адміністративних витрат.

Баланс підприємства не є ліквідним, оскільки він не має достатньо власних фінансових ресурсів для формування оборотних активів. ПрАТ «Срібниця» вживає заходів для зменшення ризиків та захисту своєї діяльності, зокрема

постійно вдосконалює виробництво та покращує якість продукції. Крім того, впроваджуються заходи щодо розширення виробництва та ринків збуту, такі як

модернізація виробничого процесу, підвищення якості продукції, постійний пошук нових клієнтів і проведення переговорів.

ПрАТ «Срібниця» користується високим рейтингом серед партнерів і споживачів завдяки високій якості продукції, використанню передових технологій і фінансовій стабільності. Це забезпечує підприємству високий рівень привабливості для інвесторів. Однак важливо відзначити, що не всі наявні можливості були використані компанією. Розширення земельного банку та розширення асортименту продукції дозволять отримати додаткові конкурентні переваги.

Проаналізувавши техніко-економічні показники та стратегію діяльності ПрАТ «Срібниця» можна зробити висновок, що в цілому підприємство вдало використовує всі наявні ресурси для ефективного виробництва. Разом з тим, є необхідність в удосконаленні стратегії розвитку підприємства. Керівництву ПрАТ «Срібниця» необхідно приймати рішення щодо інтелектуалізації виробництва, а саме застосування новітніх технологій виробництва.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПРАТ «СРІБНИЦЯ»**3.1. Напрямки стратегічного розвитку підприємства**

В сучасних умовах динамічного ринкового середовища та стрімкого технологічного розвитку, стратегічне управління є ключовим елементом успіху для підприємств. ПрАТ «Срібниця» стоїть перед завданням ефективного адаптування до змін, максимізації своїх сильних сторін та зниження впливу слабких. У даному розділі розглядається аналіз та визначення шляхів удосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Срібниця», спрямованих на забезпечення стійкого конкурентного переваги, сталого зростання та відповідності вимогам сучасного бізнес-середовища.

На основі SWOT-аналізу ПрАТ «Срібниця» запропоновано напрямки стратегічного розвитку, спрямовані на максимізацію сильних сторін, зменшення впливу слабких сторін, використання можливостей та управління загрозами (табл. 3.1).

Модернізація інфраструктури є стратегічним напрямом розвитку, спрямованим на підвищення ефективності та конкурентоспроможності ПрАТ «Срібниця». Ця ініціатива включає технологічну модернізацію виробничих та управлінських процесів, оновлення обладнання та інфраструктури, а також впровадження енергоефективних рішень. Зокрема, це передбачає використання новітніх технологій, створення цифрового робочого оточення, та заходи з безпеки та захисту інформації. Оптимізація логістичних процесів та підвищення робочого середовища також є важливими аспектами цього стратегічного напрямку. Через ці заходи, підприємство прагне досягти гнучкості, стійкості до змін, та забезпечити інноваційний розвиток відповідно до вимог сучасного бізнес-середовища.

Диверсифікація продукції є одним з ключовим стратегічним напрямом для розвитку ПрАТ «Срібниця», спрямованим на розширення портфеля продукції та

зменшення ризиків, пов'язаних із залежністю від конкретного сегменту ринку.
Ця стратегія передбачає розробку та виробництво нових товарів або розширення асортименту вже існуючих.

Таблиця 3.1

Напрямки стратегічного розвитку ПрАТ «Срібниця»*

| Напрямки розвитку | Мета | Дії щодо стратегічного розвитку |
|--|---|---|
| Модернізація інфраструктури | зменшити вплив застарілої інфраструктури на ефективність та конкурентоспроможність. | Інвестування в оновлення та модернізацію виробничих процесів та технологій. Впровадження сучасних систем управління та моніторингу. |
| Диверсифікація продукції | Зменшення залежності від обсягів виробництва та ризику втрати ринкової позиції. | Розширення асортименту продукції або введення нових продуктів. Дослідження ринкових потреб та визначення нових напрямків розвитку. |
| Підвищення якості продукції | Збереження репутації високоякісного виробника. | Вдосконалення систем контролю якості. Навчання та розвиток персоналу для підтримки високого стандарту якості. |
| Вивчення нових ринків | Збільшення обсягів збуту та залежності від внутрішнього ринку | Аналіз можливостей входження на міжнародні ринки. Розробка стратегій вивчення та проникнення на нові ринки. |
| Ефективне управління зниженням обсягів виробництва | Мінімізація негативних ефектів від зменшення обсягів виробництва | Оптимізація внутрішніх процесів та витрат. Розробка стратегій реагування на зміни в ринкових умовах |
| Акцент на сталість та інновації | Забезпечення стійкості у конкурентному середовищі | Розвиток та впровадження інноваційних технологій. Звернення до сталих та екологічно чистих практик виробництва |
| Управління ризиками | Мінімізація впливу загроз на бізнес | Розробка планів управління кризовими ситуаціями. Створення механізмів моніторингу та адаптації до змін зовнішнього середовища |
| Управління витратами | Мінімізація операційних витрат через технологічні інновації | Впровадження новітніх технологій для автоматизації виробничих процесів та оптимізації витрат. Постійний моніторинг ринку технологій та їх впровадження відповідно до стратегії компанії. |

Примітка.* Сформовано автором

Зокрема, можливі напрями включають в себе розробку продуктів, що

відповідають сучасним тенденціям ринку, а також диференціацію виробничих ліній для задоволення різноманітних потреб клієнтів. Диверсифікація також може охоплювати нові ринки чи сегменти споживачів, а також вхідження до нових географічних областей. Заходи включають в себе аналіз ринкових тенденцій, дослідження потреб та очікувань цільової аудиторії, а також партнерство та співпрацю для реалізації стратегії диверсифікації. Цей підхід дозволяє підприємству не тільки розширювати свою ринкову присутність, але і забезпечувати більшу стійкість до економічних змін та коливань у певних секторах.

Підвищення якості продукції є стратегічним напрямком розвитку ПрАТ «Срібниця», спрямованим на забезпечення високого стандарту якості виробів та задоволення високих очікувань споживачів. Ця стратегія передбачає впровадження новітніх технологій, стандартизацію якості виробничих процесів та використання інноваційних методів та матеріалів. Додаткові заходи включають в себе організацію навчальних програм для персоналу, постійне вдосконалення процесу контролю якості. Цей комплексний підхід є спрямований на позитивний імідж компанії, підвищення лояльності клієнтів та створення конкурентних переваг на ринку через неперевершену якість продукції.

Стратегічний напрямком розвитку ПрАТ «Срібниця» через вивчення нових ринків. Ця стратегія спрямована на виявлення та вивчення нових можливостей для розвитку компанії на різних ринках та географічних областях. Основні дії включають в себе аналіз потенційних ринків, визначення їхнього розміру та характеристик, а також оцінку конкурентного середовища. Важливо враховувати специфіку кожного ринку, потреби та особливості місцевих споживачів, а також здатність компанії адаптувати свою продукцію та стратегії до конкретних умов. Додатково, стратегія вивчення нових ринків може включати укладання партнерств та встановлення ділових зв'язків з місцевими компаніями чи дистрибуторами. Цей напрям сприяє глобальному розширенню та диверсифікації бізнесу, забезпечуючи стійкість компанії та нові можливості для зростання на міжнародному ринку.

Стратегічним напрямком розвитку ПрАТ «Срібниця» є «Акцент на сталість та інновації». Ця стратегія включає в себе дві ключові складові: забезпечення сталості діяльності та систематичне впровадження інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності та відповідності сучасним вимогам ринку. Сталість виробничих процесів передбачає аналіз та оптимізацію виробничих процесів для забезпечення їхньої стабільності та ефективності. Це включає в себе удосконалення витрат, управління ланцюгом постачання та виробничою логістикою. Збереження екологічної стійкості передбачає розвиток та впровадження екологічно чистих технологій та практик для зменшення впливу на навколишнє середовище.

Щодо інновацій, компанія прагне залишатися на передовому рівні, впроваджуючи новітні технології виробництва та розробляючи нові продукти. Інвестування у відділ досліджень та розвитку, співпраця з науковими установами та створення інноваційного середовища для персоналу допомагає забезпечити сталість та високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Ця інтегрована стратегія сприяє не лише збереженню сталості компанії, але й її постійному росту та адаптації до змін в економічному середовищі.

Ефективне управління зниженням обсягів виробництва також може бути стратегічним напрямком розвитку ПрАТ «Срібниця». Ця стратегія передбачає впровадження комплексу заходів для адаптації компанії до змін у ринкових умовах та оптимізації виробничих процесів під час періодів зниження обсягів виробництва. Основні напрями включають оптимізацію витрат та виробничих процесів, створення гнучкої виробничої системи для швидкої адаптації до змін обсягів, перекваліфікацію персоналу для збереження та підвищення кваліфікації, вивчення альтернативних ринків для розширення збутових можливостей та ефективного управління запасами для уникнення витрат. Цей стратегічний підхід дозволяє компанії не лише адаптуватися до змін у виробництві, але й підтримувати стійкість та оптимізувати бізнес-процеси в умовах ринкових викликів.

Стратегія управління ризиками спрямована на систематичний аналіз,

оцінку та контроль ризиків, що можуть впливати на діяльність підприємства. Забезпечення ефективного управління ризиками дозволяє зменшити ймовірність негативних подій та мінімізувати їхні наслідки, що сприяє сталому функціонуванню компанії та забезпеченню її стійкості в різних умовах.

Управління витратами виступає важливим стратегічним напрямом для розвитку ПрАТ «Срібниця», спрямованим на забезпечення ефективного використання ресурсів та підвищення фінансової стійкості підприємства. Цей підхід не тільки дозволяє оптимізувати витрати, але і створює можливості для інвестування в стратегічні проекти та підтримує загальний розвиток компанії.

Ключові аспекти управління витратами, які можуть служити стратегічними інструментами для ПрАТ «Срібниця»:

1. Аналіз і оптимізація витрат:

- проведення детального аналізу всіх видів витрат для виявлення

можливостей їх оптимізації;

- впровадження ефективних систем моніторингу та контролю за витратами

2. Технологічні інновації:

- впровадження новітніх технологій для автоматизації виробничих

процесів та зменшення операційних витрат;

- пошук інноваційних рішень, що сприяють підвищенню ефективності та зниженню витрат.

3. Ефективне управління ланцюгом постачання:

- встановлення стратегічних партнерств з постачальниками для отримання кращих умов та зниження витрат на матеріали та послуги;

- запровадження системи управління запасами для уникнення перевищення запасів та зменшення затрат на зберігання.

4. Енергоефективність:

- впровадження заходів щодо зменшення споживання енергії та оптимізації витрат на комунальні послуги;

– використання енергоефективних технологій та процесів у виробничих потоках.

5. Навчання та розвиток персоналу:

– забезпечення навчання персоналу з питань ефективного управління витратами та усвідомлення ролі кожного працівника у цьому процесі;

– стимулювання ініціатив персоналу у покращенні процесів та ефективності витрат.

6. Стратегічне планування витрат:

– розробка та впровадження стратегічних планів витрат на короткостроковий та довгостроковий періоди;

– аналіз витрат у контексті стратегічних цілей підприємства.

Управління витратами не лише сприяє ефективному фінансовому управлінню, але і виступає ключовим чинником для досягнення конкурентних переваг та створення умов для сталого розвитку ПрАТ «Срібниця».

Запропоновані напрямки стратегічного розвитку для ПрАТ «Срібниця» формують комплексну стратегію, спрямовану на покращення різних аспектів функціонування компанії. Кожен з цих напрямків має важливе значення для досягнення цілей стійкого розвитку та збереження конкурентоспроможності на ринку

3.2. Заходи щодо стратегічного розвитку ПрАТ «Срібниця»

Одним із шляхів розвитку ПрАТ «Срібниця» є ефективне управління витратами підприємства за рахунок складання гнучких бюджетів матеріальних витрат. Наприклад, для забезпечення виробництва озимої пшениці на ПрАТ «Срібниця» пропонуємо наступну форму гнучкого бюджету матеріальних витрат (табл. 3.2, 3.3).

Розроблений гнучкий бюджет витрат на вирощування продукції передбачає використання різних видів грошових ресурсів для кожного

технологічного етапу та відповідної технологічної операції. При цьому витрати на паливо, насіння, мінеральні і органічні добрива залежать від їхніх видів, виду сільськогосподарських робіт і складу агрегату.

Таблиця 3.2

Бюджет витрат на паливні матеріали на вирощування озимої пшениці, грн/100 га

| Технологічні етапи вирощування | Паливні матеріали | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-----------------------|--------|-------------|--------------------|-----------|-------|------|--------------|-----------------|-----------|------------|---------------|------|------|--|
| | Технологічна операція | | | | | | | | | | | | | | |
| | Дрежування | Оранка | Культивація | Транспортування | | | | Внесення | | Посів | | | | | |
| | | | | Насіння до сівалки | міндобрив | Зерна | Води | Завантаження | Засобів захисту | міндобрив | Коткування | Комбайнування | | | |
| Основний обробіток ґрунту | 1815 | 6115 | 1926 | | 178,2 | | | | | 650 | | | | | |
| Передпосівний обробіток ґрунту | | | 2978 | | | | | | | | | | | | |
| Посів | | | | 478 | | | | | | | | 1854 | 854 | | |
| Догляд за посівами | | | | | 91 | | 426 | | 898 | 390 | | | | | |
| Збирання врожаю | | | | | | 1539 | | | | | | | | 5175 | |
| Разом | 1815 | 6115 | 4904 | 478 | 269,2 | 1539 | 426 | 0 | 898 | 1040 | 1854 | 854 | 5175 | | |

Примітка.* Сформовано автором

Вид бюджету характеризується декількома можливими варіантами поєднання різних форм матеріальних ресурсів із вибором оптимального їх використання при відповідних витратах.

Можна скласти бюджет витрат на працю на основі опису витрат на матеріали, на одиницю робіт і послуг, технічних нормативів, затрат на оплату праці, що розраховуються відповідно до відповідної кваліфікації (розряду) працівників.

Таблиця 3.3

Бюджет матеріальних витрат на озиму пшеницю, грн/100 га

| Технологічні етапи вирощування | Насіння | | Мінеральні добрива | | | | Засоби захисту | | | Урожайність, |
|--------------------------------|-----------------|--------------|--------------------|----------|-----------------|---------|----------------|----------|---------|--------------|
| | Репродукт, грн. | Калімагnezія | суперфосфат | карбаміт | Аміачна селітра | Еколист | Ломбардор | Гранстар | Фалькон | |
| Основний обробіток ґрунту | | 8500 | 12200 | | | | | | | 36 |
| Передпосівний обробіток ґрунту | | | | | | | 5360 | | | |
| Посів | 38300 | | | | | | | | | |
| Догляд за посівами | | | | 2000 | 16000 | 3300 | | 6110 | 11230 | |
| Збирання врожаю | | | | | | | | | | |
| Разом | 38300 | 8500 | 12200 | 2000 | 16000 | 3300 | 5360 | 6110 | 11230 | |

Примітка.* Сформовано автором

З таблиць 3.2 та 3.3 встановлено, що для вирощування озимої пшениці на площі 100 га загальні витрати складають 128,4 тис. грн. З них:

- на основний обробіток ґрунту – 31,4 тис. грн.;
- передпосівний обробіток ґрунту – 8338 грн.;
- посів – 41,5 тис.грн.;

– догляд за посівами – 40,4 тис. грн.;

– збирання врожаю – 6,7 тис. грн.

Отже, ПРАТ «Срібниця» може ефективніше управляти витратами підприємства завдяки складанню бюджетів матеріальних витрат.

Аналіз у розділі 2 вказує на відсутність власних коштів у досліджуваному підприємстві, що робить мобілізацію внутрішніх резервів ключовим напрямком ефективного управління. Шляхом своєчасної розробки та впровадження заходів,

спрямованих на зменшення довгострокових фінансових ризиків, ПрАТ «Срібниця» може розширити свій майновий потенціал, підвищити платоспроможність та прибутковість. Регулярне представлення керівництву інформації про поточний рівень фінансової стійкості та здатність підприємства до подальшого розвитку є важливим кроком для запобігання негативних кризових явищ. Оцінка фінансового стану підприємства виступає основою для отримання такої фінансової та аналітичної інформації.

Оскільки особливість господарської діяльності ПрАТ «Срібниця» пов'язана з невеликими обсягами незавершеного виробництва, спробуємо спочатку висунути пропозиції щодо заходів для підвищення ефективності використання оборотних активів на етапах підготовки до виробництва та реалізації продукції.

Ефективні заходи управління підприємствами на ранніх стадіях виробництва та впровадження:

- забезпечувати підрозділи всіма необхідними ресурсами в необхідних кількостях і належної якості;

- вдосконалення використання ресурсів шляхом зменшення оборотності оборотного капіталу та повного використання вторинних ресурсів і відходів.

Перераховані вище заходи покращать фінансовий стан ПрАТ «Срібниця».

Особливої уваги заслуговують прискорення оборотності оборотних коштів та підвищення рівня ефективного управління підприємством. Підвищення швидкості обороту оборотних коштів призведе до: збільшення обсягу продукції на гривню, вивільнення частини коштів і тим самим створення додаткових резервів для розширення виробництва. У міру прискорення обороту грошових коштів попит на грошові кошти зменшується, відбувається процес вилучення коштів з обігу. Прискорення обігу грошових коштів веде до зменшення попиту на грошові кошти і вилучення коштів з обігу. Процес прискорення оборотності оборотних активів слід проводити одночасно на всіх етапах їх обігу, зменшуючи час виробництва і обороту.

На етапі обігу оборот може бути прискорений за допомогою наступних заходів:

- скорочення періоду підготовки продукції до відправлення споживачу;
- поліпшення системи розрахунків та скорочення термінів оформлення документації;

– регулярний та своєчасний вибір продукції для відправлення та строге дотримання умов контрактів стосовно партій, класифікації та відвантаження.

Запропоновані заходи щодо скорочення часу обороту не лише сприятимуть збільшенню прибутку, але й покращать структуру оборотного капіталу, що призведе до збільшення грошових коштів і покращення ліквідності підприємства.

Важливим моментом підвищення ефективності використання оборотних активів є нормування. Дефіцит і перевищення вартості товарів призведе до неефективності виробничої діяльності та порушить нормальний операційний цикл підприємства, що призведе до зниження ефективності їх використання, що вплине на показники рентабельності.

Значним резервом для ефективного управління та поліпшення фінансового стану ПрАТ «Срібниця» є скорочення обсягів дебіторської заборгованості.

Перевищення дебіторських зобов'язань може призвести до втрати ліквідності та навіть припинення виробництва. Одним з оптимальних шляхів управління дебіторською заборгованістю підприємства може стати надання знижок за довгою реалізацією офіційного зобов'язання. Це сприятиме зменшенню прибутку від продукції, реалізованої зі знижкою, але призведе до зменшення дебіторських зобов'язань. Цей підхід є досить ефективним, особливо в умовах значної інфляції. Підприємству вигідніше отримати менший обсяг прибутку зараз і швидше повертати грошові кошти в обіг, ніж очікувати значний період для повернення заборгованості. В даному випадку підприємство здобуває вигоду в підвищенні оборотності.

Також можна прискорити погашення дебіторської заборгованості за допомогою наступних дій:

- зрозуміти фінансове становище покупця та сформуванати впевненість у його здатності здійснювати подальші платежі;

- застосовувати вексельний метод розрахунків;

- покращення розрахунків.

Ринок продукції агропромислового комплексу досить конкурентний, тому ПрАТ «Срібниця» шукає можливості привернути увагу споживачів до своєї продукції. Один із способів – реклама. Реклама спрямована на створення гарного

іміджу компанії та її продукції, що дуже важливо для ПрАТ «Срібниця», забезпечення доступу споживачів (у тому числі віддалених районів) до інформації про компанію чи продукцію.

Отже, підприємству варто здійснити вдосконалення системи збуту за допомогою таких заходів: постійно покращувати рекламну діяльність, максимально знизити ціну на продукцію, виходити на нові ринки збуту.

3.3. Ефективність впровадження заходів щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства

Підприємство ПрАТ «Срібниця» використовує власний автотранспорт для перевезення своєї продукції, що надає можливість розрахувати резерви для зниження витрат на перевезення вантажів.

Основною причиною збільшення собівартості є неефективність поточних витрат протягом року. Проте, собівартість 10 т/км залежить не тільки від загальної суми витрат, але й від обсягу вантажообороту. Збільшення обсягу вантажообороту призводить до зниження собівартості, оскільки разом з ростом обсягу збільшується лише змінна частина витрат, а не всі.

Залежність суми витрат від обсягу вантажообороту виражається формулою:

$V = a + bQ$ (3.1)
 V – сума витрат, пов'язана з перевезеннями, тис. грн.;
 a – сума постійних витрат, тис. грн.;
 b – сума змінних витрат на 1 т/км, грн.;

Q – обсяг вантажообороту, тис. ткм.

По ІРАТ «Срібниця» маємо: $4231,5 = 949,6 + 5,193 \times 63272,9$

В такому випадку собівартість 1 т/км становитиме:

$$S = (a + bQ) / Q = (a / Q) + b \quad (3.2)$$

$$S = 949,6 / 63272,9 + 5,193 = 1,456 + 5,193 = 6,649 \text{ грн.}$$

або ~~66,49 грн.~~ на 10 т/км

Отже, із збільшенням обсягу вантажообороту підприємства, собівартість одного тоннокілометра буде зменшуватися, оскільки менше постійних витрат припадатиме на кожну одиницю робіт.

При збільшенні обсягу вантажообороту до 76841,2 тис. км, собівартість 1 т/км (без врахування впливу інших чинників) буде становити:

$$S = (949,6 / 76841,2) + 5,193 = 1,233 + 5,193 = 6,426 \text{ грн.}$$

Отже, при незмінності суми постійних і змінних витрат на одиницю роботи можливо прогнозувати собівартість 1 т/км у майбутньому, враховуючи динаміку вантажообороту. Важливо враховувати, що постійні витрати залишаються незмінними при умові сталої виробничої потужності підприємства, кількості автомобілів, площі гаражів, ремонтних майстерень тощо. Крім того, вони можуть змінюватися внаслідок інфляційних процесів. Змінні витрати на одиницю роботи можуть відрізнятися через незалежні причини, такі як збільшення заробітної плати, зміни цін на паливе і мастильні матеріали, а також внаслідок внутрішніх чинників, таких як зміна продуктивності праці, економії або перевитрати за різними статтями.

Тому щоб зрозуміти вплив змінних та постійних витрат та обсягу вантажообороту на собівартість 1 т/км, зробимо відповідні розрахунки. Результати наведено в табл. 3.4.

З таблиці 3.4 видно, що фактична собівартість 1 т/км вина за базову на 0,178 грн. Певні зміни спричинили це відхилення.

Постійні витрати у розрахунку на один автомобіль зменшились на 69 грн., а змінні витрати на 1 т/км відповідно на 0,033 грн.

Таблиця 3.4

Розрахунок впливу чинників на собівартість перевезень 1 т/км

| Показники | Базовий період | Звітний період | 2022р. +/- до 2021р. |
|---|----------------|----------------|----------------------|
| Вантажооборот, тис т/км | 61082,8 | 63284,5 | 2201,7 |
| Змінні витрати, тис.грн | 3129,7 | 3286,3 | 156,6 |
| Постійні витрати, тис.грн | 852,2 | 947,2 | 95 |
| Змінні витрати на 1 т/км грн | 5,165 | 5,198 | 0,033 |
| Постійні витрати з розрахунку на один автомобіль, грн | 1009 | 1078 | 69 |
| Собівартість 1 т/км грн | 6,514 | 6,692 | 0,178 |

Примітка * Сформовано на основі даних підприємства

Аналіз собівартості перевезень завершується визначенням можливих шляхів зниження витрат, і для цього використовується наступний алгоритм розрахунку:

$$ES = ((BI - PB + DB) / (QI - QP)) - BI / Q, \text{ де} \quad (3.3)$$

ES - резерв зниження собівартості 1 т/км;

BI - загальна сума витрат за звітний період;

PB - резерв скорочення витрат за рахунок економічного використання коштів на утримання і експлуатацію автомобілів;

DB - додаткова сума витрат, яка необхідна для освоєння резервів збільшення обсягу вантажообороту;

QI - обсяг вантажообороту за звітний період;

QP - резерв збільшення обсягу вантажообороту.

Для визначення можливостей скорочення витрат на утримання та експлуатацію вантажного автотранспорту необхідно провести детальний аналіз витрат за кожною статтею та виявити причини їх змін. Якщо виявлені перевитрати виникли з вини підприємства і можуть бути усунені зусиллями колективу, то їх можна включити до резервів зниження собівартості.

Додаткові витрати оцінюються окремо для кожного джерела резервів збільшення обсягу вантажообороту. З метою впровадження резервів збільшення обсягу вантажообороту, пов'язаних із зростанням чисельності автомобілів, необхідно пропорційно збільшити витрати за всіма статтями, за винятком витрат на управління та організацію виробництва, оскільки на даному підприємстві не передбачалося збільшення кількості автомобілів.

Збільшення обсягу вантажообороту за рахунок скорочення щоденних та внутрішньо змінних простоїв автомобілів вимагає додаткових витрат на оплату праці за додатковий обсяг робіт, збільшення витрат на паливо, суми амортизаційних відрахувань за додатковий пробіг, ремонт автомобілів та заміну автогуми. Для впровадження цих резервів додаткова сума витрат становитиме 415,6 тис. грн. ($8003,1 \times 5,198$ грн). При впровадженні резервів зростання вантажообороту за рахунок підвищення швидкості руху, середньої вантажопідйомності автомобіля та скорочення порожніх автопробігів, збільшаться витрати лише на оплату праці та паливо. У даному випадку сума витрат зросте на 152,5 тис. грн. ($5544,7 \times (5,198 \times 69)$).

Загальна сума додаткових витрат становитиме 564,0 тис. грн.

Таким чином, резерв зниження собівартості на 1 т/км буде:

$$ES = \frac{((4231,4 + 564,0) - 265,6) / ((63272,9 + 13549,0) - 6,685)}{76832,4 - 6,685} = \frac{4527,8}{76825,7} = 5,892 - 6,687 = -0,795 \text{ грн.}$$

Отже, оптимальне використання вантажних автомобілів та ефективне управління поточними витратами сприятимуть зниженню собівартості на 1 т/км на 0,795 грн., або 11,8%. Це сприятиме зменшенню витрат і поліпшенню фінансових показників ПрАТ «Срібниця».

З аналізу видно, що у підприємства є можливості для ефективнішого управління. Вищезазначені заходи сприятимуть швидкій реалізації продукції, зменшенню дебіторської заборгованості та поліпшенню фінансового стану підприємства.

Висновки до розділу 3

В сучасних умовах динамічного ринкового середовища та стрімкого технологічного розвитку, стратегічне управління є ключовим елементом успіху для підприємств. ПрАТ «Срібниця» стоїть перед завданням ефективного адаптування до змін, максимізації своїх сильних сторін та зменшення впливу слабких. У даному розділі розглядається аналіз та визначення шляхів удосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Срібниця», спрямованих на забезпечення стійкого конкурентного переваги, сталого зростання та відповідності вимогам сучасного бізнес-середовища. На основі SWOT-аналізу ПрАТ «Срібниця» розроблено напрямки стратегічного розвитку, спрямовані на максимізацію переваг, зменшення впливу недоліків, використання можливостей та управління загрозами.

Бюджетування в аграрному секторі дозволяє оцінити технологічні особливості виробництва, різновиди продукції та собівартість виготовленої продукції. З цією інформацією буде ведено управлінський облік, аналіз відхилень, контроль за нормами витрат ресурсів і фінансовими потоками. Іншими словами, бюджетування охоплює всі етапи господарського процесу підприємства, включаючи постачання, виробництво, реалізацію продукції та управління фінансовими потоками. Розробка бюджетів матеріальних витрат допоможе керівництву ПрАТ «Срібниця» більш ефективно управляти витратами підприємства.

Ефективне використання вантажних автомобілів та оптимальне використання поточних витрат дозволять скоротити собівартість на 1 тону/кілометр на 0,795 грн. або на 11,8%. Це сприятиме зменшенню загальних витрат та покращенню фінансових показників ПрАТ «Срібниця». Таким чином,

у підприємства є можливості для більш ефективного управління. Проведені заходи сприятимуть прискоренню обороту продукції, зменшенню заборгованості перед покупцями і поліпшенню фінансового стану компанії.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

НУБІП України

За результатами матеріалу викладеному у магістерській кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки.

1. Управління стратегічним розвитком підприємства – це складний управлінський процес, який має формальний та поведінковий аспекти і спрямований на створення та втілення ефективних стратегій. Цей процес сприяє встановленню балансу у відносинах між організацією, включаючи її складові частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

Управління стратегічним розвитком підприємства не обмежується лише концепціями, підходами і методами; це живий процес, який включає аналіз, вибір стратегій, планування, забезпечення і виконання планів підприємством.

2. Стратегія розвитку підприємства розробляється на основі різноманітних чинників, включаючи ринкову ситуацію, конкурентну перевагу компанії, зовнішнє середовище та ресурси компанії, серед інших. Перед розробкою стратегії необхідно провести збір даних щодо як зовнішнього, так і внутрішнього середовища компанії, а також розглядати кілька можливих сценаріїв стратегічного розвитку. Стратегія розвитку може бути розроблена на основі найбільш перспективних сценаріїв.

3. Критерії ефективності стратегії розвитку повинні включати такі показники результативності: критерії, які оцінюють вплив організаційного розвитку на інноваційний процес у компанії, і критерії, що оцінюють діяльність всіх підрозділів компанії, включаючи не тільки виробничі, але і позавиробничі підрозділи та сервісні мережі, якщо такі існують. Використання таких критеріїв допомагає створити модель оцінки організаційної ефективності підприємства, враховуючи цільову, ресурсну, функціональну та техніко-технологічну результативність діяльності компанії.

4. ПРАТ «Срібниця» – це підприємство, яке займається сільськогосподарською діяльністю, вирощуванням зернових культур і тваринництвом. Підприємство має деякі фінансові виклики, такі як зменшення

доходів від реалізації продукції та зростання собівартості внаслідок збільшення обсягу продукції. Також важливими чинниками є низькі ціни на сільськогосподарську продукцію порівняно з високими цінами на промислову продукцію та певні фінансові виклики у сфері адміністративних витрат.

5. Фінансовий стан підприємства не є ліквідним, оскільки йому не вистачає внутрішніх ресурсів для формування оборотних активів. ПрАТ «Срібниця» вживає заходи з метою зниження ризиків і захисту своєї діяльності, зокрема, постійно удосконалює виробництво та покращує якість продукції. Крім того, впроваджуються заходи щодо розширення виробництва і ринків збуту, такі як модернізація виробничого процесу, підвищення якості продукції, постійний пошук нових клієнтів і проведення переговорів.

6. ПрАТ «Срібниця» має позитивний імідж серед партнерів та споживачів, заснований на високій якості продукції, використанні передових технологій та фінансовій стійкості. Це гарантує високий рівень інвестиційної привабливості. Однак важливо відзначити, що не всі наявні можливості були використані підприємством. Розширення земельного банку та розширення асортименту продукції дозволять здобути додаткові конкурентні переваги. Аналіз техніко-економічних показників та стратегії діяльності ПрАТ «Срібниця» свідчить, що підприємство успішно використовує всі наявні ресурси для ефективного виробництва. Тим не менше, є необхідність в удосконаленні стратегії розвитку підприємства. Керівництву ПрАТ «Срібниця» важливо приймати рішення щодо інтелектуалізації виробництва, зокрема застосування передових технологій виробництва.

7. В сучасних умовах динамічного ринкового середовища та стрімкого технологічного розвитку, стратегічне управління є ключовим елементом успіху для підприємств. ПрАТ «Срібниця» стоїть перед завданням ефективного адаптування до змін, максимізації своїх сильних сторін та зниження впливу слабких. У даному розділі розглядається аналіз та визначення шляхів удосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Срібниця», спрямованих на забезпечення стійкого конкурентного переваги, сталого зростання та

відповідності вимогам сучасного бізнес-середовища. На основі SWOT-аналізу ПрАТ "Срібниця" розроблено напрямки стратегічного розвитку, спрямовані на максимізацію сильних сторін, зменшення впливу слабких сторін, використання можливостей та управління загрозами.

8. Бюджетування в аграрному секторі надає можливість оцінити технологічні особливості виробництва, види продукції та собівартість виготовленої продукції. Згідно з цими параметрами, проводитиметься управлінський облік та аналіз відхилень, контроль норм витрачання ресурсів і грошових коштів. Загалом, бюджети охоплюють усі етапи господарського процесу підприємства, включаючи постачання, виробництво, реалізацію продукції, управління фінансовими потоками та інші аспекти. Складання бюджетів матеріальних витрат дозволить керівництву підприємства ПрАТ «Срібниця» більш ефективно управляти витратами підприємства.

9. Ефективне використання вантажних автомобілів та оптимізація поточних витрат дозволять знизити собівартість на 1 тону/кілометр на 0,795 гривень або на 11,8%. Це сприятиме зменшенню загальних витрат та поліпшенню фінансових показників діяльності ПрАТ «Срібниця». Отже, у підприємства є можливості для більш ефективного управління. Запропоновані вище заходи сприятимуть швидкій реалізації продукції, зменшенню заборгованості перед клієнтами та поліпшенню фінансового стану підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: принципи та технологія. Київ: ГРОТ, 2004. 64 с.

2. Артимонова І. В. Засади та напрями впровадження сучасної концепції маркетингу у практичну діяльність аграрних товаровиробників. *Вісник Білоцерківського державного агра-рного університету*. Біла Церква, 2009 / С. 136-140.

3. Бабаченко Л.В. Прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу. Міжнародна науково-практична конференція «Державне управління і національна безпека». Київ, 29 вересня 2016р. С. 14-15.

4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

5. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2012. 612 с.

6. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: піруч. Донецьк: В-во Дон. ДУЕТ, 2009. 246 с.

7. Балановська Т.Г. Маркетингові аспекти діяльності підприємств на агропродовольчому ринку. *Науковий вісник Національного аграрного університету*. 2007. Вип. 110. С. 343-347.

8. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Політехніка, 2004. 400 с.

9. Бояджиєв Т.І. Теоретичні аспекти формування свідомої поведінки споживача у процесі реалізації товарів та надання послуг. *Наукові праці МАУП*. 2016. Вип. 50. С. 136-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaup_2016_50_27

10. Бровко Е. М. Стратегічне планування маркетингу для підприємств – об'єктів інвестування. *Економіка підприємства : проблеми теорії та практики*.

Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених: тези доп. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2003. С. 173–175.

11. Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 536 с.

12. Вінніченко І.І. Маркетинг: практикум, навч. посібник. Д.: Юго-Восток, 2013. 408 с.

13. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. Київ: КНЕУ, 2000. 100 с.

14. Будвуд В.В. Нейромаркетинг – новітній інструмент впливу на поведінку споживачів у недосконалих умовах ринкової економіки України.

Інноваційна економіка. 2013. № 7. С. 210-212. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_7_50

15. Богуля О.П. Удосконалення маркетингової діяльності сільськогосподарських товаровиробників. *Економіка АПК*. 2006. №3. С. 61-64.

16. Гриньова В. М. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування: організація управління: монографія. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2010. 238 с.

17. Гуцул О.Я. Нейромаркетинг як інструмент дослідження поведінки споживачів у системі маркетингових інновацій підприємства. *Бізнес Інформ*.

2014. № 4. С. 437-440. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_4_76

18. Даниленко Є.С. Теоретичні аспекти маркетингового управління поведінкою споживачів. *Траєкторія науки*. 2015. Т. 01, № 4. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2015_1_4_3

19. Дерев'янченко Т. Є. Маркетинговий аудит: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. Дисципліни. Київ: КНЕУ, 2017. 222 с.

20. Дешевенко Л.П. Маркетингові інструменти впливу на поведінку споживачів. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. № 2. С. 120-127. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuetm_2015_2_14.

21. Дмитрук М.М. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка імплементації в діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. *Проблеми економіки та управління*. Львів: Вид-во Національного

ун-ту «Львівська політехніка», 2003. № 484. С. 50-61.

22. Дудар Т.Г. Організаційно-економічні засади формування і розвитку системи агромаркетингу. *Економіка АПК*. 2005. № 10. С. 89-96.

23. Дучинська Н.І. Теорія корисності: аналіз поведінки споживача в умовах ризику. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 4. С. 64-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2015_4_9.

24. Євтушевська О.В. Внутрішні чинники поведінки споживачів на ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 3. С. 42-45.

25. Єрохін К. Я. Деякі аспекти забезпечення економічної ефективності агро маркетингової діяльності підприємств. Ринкова трансформація економіки АПК : кол. монографія у 4-х ч. / за ред. П. Т. Саблука, В. Я. Амбросова, Г. Є. Мазне-ва. Ч. 4. Стабілізація доходів сільських товаровиробників. Київ : ІАЕ, 2002. 477 с.

26. Жовковська Т.Т. Розвиток теорії споживання в контексті поведінки споживачів. *Інноваційна економіка*. 2015. № 5. С. 15-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_5_27

27. Зозульов О. Схема аналізу поведінки споживачів на промисловому ринку. *Маркетинг в Україні*. 2017. № 1. С. 24-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2017_1_8

28. Зозульов О.В. Аналіз поведінки споживачів на промисловому ринку для формування торгової пропозиції. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. №14. С. 307-314.

29. Ілляшенко С.М. Маркетинг для магістрів: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2007. 928 с.

30. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія. Суми: «Вид-во СумДУ», 2011. 192 с.

31. Ковальчук С.В. Маркетинг: Навчальний посібник; за ред. С. В. Ковальчук. Львів: Новий Світ-2000, 2012. 679 с.

32. Коваленко В.В. Маркетинг: навчальний посібник. Львів: Новий Світ-2000, 2011. 266 с.

33. Козуб Н.М. Маркетингова діяльність сільськогосподарських підприємств Причорноморського регіону: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Харків, 2004. 20 с.

34. Косенков С.І. Маркетингові дослідження. К.: Скарби, 2004. 464 с.

35. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Навч. посіб. 2-е вид. Львів: «ІНТЕЛЕКТ», 2003. 352 с.

36. Кузьмін О. С. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту: монографія. НУ «Львівська політехніка». Львів, 2005. 335 с.

37. Кушнір І.Г. Формування організаційних систем маркетингового менеджменту в птаківничому під комплексі АПК: автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.03 «економіка та управління національним господарством». Київ, 2007. 16 с.

38. Лаврова Ю. В. Економіка підприємства та маркетинг. Конспект лекцій. Харків, 2012. 227 с.

39. Липчук В.В. Маркетингові дослідження: Навч. посібник. Львів: «Магнолія 2006», 2012. 352 с.

40. Мазана Т.В. Ринкова поведінка споживача та її вплив на результативність функціонування підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 7. С. 38-41.

41. Малік М. Й., Нужна О. А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми. монографія. Київ: НІПЦТАЕ, 2007. 270 с.

42. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. за ред. М.І. Белявцева, В.Н. Воробйова; К.: Донецький нац. ун-т., 2006. 407 с.

43. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. за ред. Л.В. Балабанової. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2004. 354 с.

44. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник, за ред. д.е.н. І.М. Комарницького. Львів: Априорі, 2007. 1032 с.

45. Маркіна І.А. Менеджмент організації. навч. посібник. Публікація: Київ: ЦУЛ, 2013. 248 с.

46. Маркетингова товарна політика: посібник. 3-тє вид., доповнене і перероблене. Львів: Львівська політехніка, 2012. 360 с.

47. Маркетингова товарна політика: посібник. Є. Крикавський, Л. Дейнега, О. Дейнега, Р. Патора. 3-тє вид., доповнене і перероблене. Львів: Львівська політехніка, 2012. 360 с.

48. Маркетингові дослідження: підручник: Т.Б. Решетілова, С.М. Довгань; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т Дніпропетровськ: НГУ, 2015. 357 с.

49. Могилевська О. Ю. Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством. *Економіка та держава*. 2007. №2. С. 30-32.

50. Морохова В.О. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Луцьк.: Бізнес, 2010. 384 с.

51. Небава М. І. Менеджмент організації і адміністрування: навч. посіб. Ч. 1. Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця, 2012. 104 с

52. Овечкіна О.А. Планування маркетингу: навчальний посібник. 2-е вид., перероб. та доп. К.: ЦУЛ, 2013. 352с.

53. Основи економічної теорії: підручник. К.: Юрінком Інтер, 2003. 480 с.

54. Островський П.І. Аграрний маркетинг. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 224 с.

55. Пастухова В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні. *Вісник КНТЕУ*. 2006. №2. С.10-15

56. Пащук Л. Міжнародні системи мерчандайзингу в управлінні поведінкою споживачів, *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 57-63.

57. Погорелова Т.О., Ігнацьєва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*, № 21. 2013. URL: irbis-nbuv.gov.ua.

58. Планування маркетингу: Навчальний посібник, О.А. Овечкіна, Д.В. Солоха, К.В. Іванова та ін. 2-е вид., пер. та доп. Київ: ЦУЛ, 2013. 352 с.

59. Побігун С.А. Основи маркетингу: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2014. 135 с.

60. Савельєв В. Модель зміни поведінки споживачів як основа маркетингової стратегії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2014. Вип. 9. С. 50-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2014_9_10.

61. Скриньковський Р.М. PS-маркетинг: соціальні основи та система управління. *Економіка. Фінанси. Право: інформац.-аналіт. журнал.* 2013. № 8/1. С. 12-26.

62. Спаський Г. В. Стан, проблеми та шляхи підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК.* 2017. № 9. С. 49-59

63. Степаненко Н.І. Когерентність стратегічних імперативів товарної політики аграрних підприємств.

64. Турченко М.О. Маркетинг: підручник. Київ: Знання, 2011. 318 с.

65. Фігун Н.В. Дослідження впливу чинників нейромаркетингу на поведінку споживача. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2015. Вип. 25.4. С. 372-378. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntu_2015_25

66. Фоменко Л. Становлення теорії маркетингу як науки та особливості його використання малими сільськогосподарськими підприємствами. *Вісник Львівського національного аграрного університету.* 2013. №20 (1). С. 380-388.

67. Фролова Л.В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія: дис. доктора економічних наук. 08.07.05. Донецьк, 2005. 444 с.

68. Холодний Г.О., Селезнєва К.В. Теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємствах України. URL: <http://firearticles.com/strategichne-upravlinnya/104-teoretichni-aspekti-strategichnogo-planuvannya-na-pidpriemstvah-ukrayini-xolodnij-g-o-seleznova-k-v.html>.

69. Чаплінський Ю.Б. Маркетингові складові формування купівельної поведінки споживачів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2014. Вип. 4. С. 178-185.

70. Шемяєва Л. Г. Категорійний апарат управління стратегічною взаємодією підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища. *Проблеми науки*. 2007. №7. С.39-46

71. Щершньова З.Є. Стратегічне управління підручник 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

72. Щербань В.М Маркетинг. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 208 с.

73. Офіційний сайт Американської асоціації маркетингу. URL: www.marketingpower.com

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України