

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»
УДК 658.1

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«_____» _____ 20__р.

Магістерська дисертація

зі спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми

«Економіка бізнес-підприємства»

на тему: «Стратегічне управління розвитком ТОВ «Агроструктура» з метою підвищення його конкурентоспроможності»

Виконала: студентка II курсу, групи УЕ-301мп
Джумакєєва Діна Дмитрівна

Науковий керівник: д.е.н, доцент
Гречко Алла Володимирівна

Консультант з економіко-математичного підрозділу:
к.е.н., доцент Кузьмінська Наталія Леонідівна

Рецензент: д.е.н., професор
Войтко Сергій Васильович

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студентка _____

Київ – 2021 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти – другий (магістерський) за освітньо-професійною програмою «Економіка бізнес-підприємства»

Спеціальність – 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студентці
Джумакєєвій Діні Дмитрівні

1. Тема дисертації «Стратегічне управління розвитком ТОВ «Агроструктура» з метою підвищення його конкурентоспроможності»

науковий керівник дисертації Гречко Алла Володимирівна, д.е.н., доцент

затверджені наказом по університету від «10» листопада 2021 р. №3709-с

2. Строк подання студентом дисертації 06.12.2021 р. _____

3. Об'єкт дослідження: процес удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства.

4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до розробки напрямків вдосконалення стратегічного управління підприємством.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

- дослідити економічну сутність та функції стратегічного управління підприємства;

- розглянути економічну сутність категорії «конкурентоспроможності підприємства» та напрямки її підвищення;

- проаналізувати методичні підходи щодо оцінювання процесу стратегічного управління розвитком підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності;
- розглянуто характеристику виробничо-господарської діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Агроструктура»;
- здійснено комплексний аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Агроструктура»;
- проведено оцінювання організації процесу стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура» з метою підвищення його конкурентоспроможності;
- проведено аналіз ієрархій для оцінки чинників впливу на систему стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура»;
- розроблено наукові підходи до удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура» з метою забезпечення його конкурентоспроможності;
- розраховано економічне обґрунтування пропозицій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура»;
- спрогнозовано тенденції зміни економічної ефективності діяльності ТОВ «Агроструктура» при реалізації заходів з удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу: 45 таблиць, 17 рисунків.

7. Орієнтовний перелік публікацій:

1. Джумакєєва Д. Д. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства та стратегії її підвищення. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції 27 листопада 2020 року. – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2020. С. 29.
2. Джумакєєва Д. Д. Аналіз перспектив розвитку агропромислового комплексу України. Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління. Матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 8-9 квітня 2021 року. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 32-33.
3. Гречко А. В., Джумакєєва Д. Д. Аналіз перспектив розвитку аграрного сектору економіки України. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2020. №26.
4. Гречко А. В., Джумакєєва Д. Д. Імплементация зарубіжного досвіду стратегічного управління на вітчизняних підприємствах аграрного сектору. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2021. № 18.

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко - математичного розділу	Доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання _____

10. Календарний план-графік виконання магістерської дисертації

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми науковим керівником	29.09.2020 р.	
2	1-й розділ написання магістерської дисертації	15.03.2021 р.	
3	2-й розділ написання магістерської дисертації	02.09.2021 р.	
4	3-й розділ написання магістерської дисертації	01.11.2021 р.	
5	Попередній захист магістерської дисертації	18.11.2021 р.	
6	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	06.12.2021 р.	
7	Захист магістерської дисертації	20.12.2021 р. – 22.12.2021 р.	

Студентка

Діна ДЖУМАКЄЄВА

Науковий керівник дисертації

Алла ГРЕЧКО

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Джумакєєвої Діни Дмитрівни на тему «Стратегічне управління розвитком ТОВ «Агроструктура» з метою підвищення його конкурентоспроможності» зі спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Економіка підприємства», КПІ, 2021, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків та рекомендацій, додатків.

Робота виконана у обсязі 149 сторінок друкованого тексту, містить 17 рисунків, 45 таблиць, 58 посилань та 3 додатки.

Метою дослідження є обґрунтування науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління розвитком підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до розробки напрямків вдосконалення стратегічного управління підприємством.

Для аналітичного дослідження та розробки пропозицій в роботі використано абстрактно-логічний метод, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, наукового узагальнення, методи групування, індексний, графічний, класифікації, системного і комплексного аналізу, графічного аналізу, математичної статистики, метод групування, метод аналізу ієрархій, метод збалансованої системи показників та багатокутник конкурентоспроможності.

У роботі запропоновано відкриття нового структурного підрозділу у Вінницькій області з метою вдосконалення системи стратегічного управління розвитком обраного підприємства, а також впровадження додаткової послуги – придбання техніки у лізинг, що сприяє залученню більшої кількості клієнтів та підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, розвиток, ефективність, конкурентоспроможність підприємства.

ABSTRACT

Master's dissertation of Dzhumakeeva Dina Dmitrievna on the topic "Strategic development management of LLC "Agrostructure" in order to increase its competitiveness" in the specialty 051 "Economics", specialization "Economics of the enterprise", KPI, 2021, Kyiv.

The master's dissertation consists of an introduction, 3 sections, conclusions and recommendations, appendices.

The work is performed in the amount of 147 pages of printed text, contains 17 figures, 43 tables, 55 references and 3 appendices.

The purpose of the study is to substantiate the scientific and methodological principles and practical recommendations for improving the system of strategic management of enterprise development in order to increase its competitiveness.

The object of research is the process of improving the strategic management of enterprise development.

The subject of research is a set of theoretical, methodological and practical approaches to developing areas for improving the strategic management of the enterprise.

For analytical research and development of proposals in the work used abstract-logical method, analysis, synthesis, induction, deduction, scientific generalization, grouping methods, index, graphical, classification, system and complex analysis, graphical analysis, mathematical statistics, grouping method, analysis method hierarchies, the method of a balanced scorecard and the competitiveness polygon.

The paper proposes the opening of a new structural unit in Vinnytsia region in order to improve the system of strategic management of the selected enterprise, as well as the introduction of an additional service - leasing equipment, which helps attract more customers and increase competitiveness.

Key words: strategy, strategic management, development, efficiency, enterprise competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	15
1.1. Економічна сутність та функції стратегічного управління розвитком підприємства.....	15
1.2. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення	24
1.3. Методичні підходи щодо оцінювання процесу стратегічного управління розвитком підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності33	
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «АГРОСТРУКТУРА» ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	41
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Агроструктура»	41
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Агроструктура»	51
2.3. Оцінка організації процесу стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура» з метою підвищення його конкурентоспроможності.....	68
2.4. Оцінювання впливу чинників на формування ефективної системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура» з метою підвищення його конкурентоспроможності	76
Висновки до розділу 2	84
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	87

3.1. Наукові підходи до удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура»	87
3.2. Економічне обґрунтування пропозицій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура»	90
3.3. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності ТОВ «Агроструктура» при реалізації заходів з удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства	103
Висновки до розділу 3	118
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	124
ДОДАТКИ.....	129

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження. Сучасний стан економіки характеризується посиленням конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках, що спонукає підприємства шукати нові шляхи розвитку та підвищення їх конкурентоспроможності на ринку. Крім того, в даний час підприємства постають перед рядом нових викликів, що пов'язані зі зміною характеру підприємницької діяльності, структурними перетвореннями економічної системи, що призводять до зміни попиту на товари та послуги. Таким чином, динамічні зміни середовища господарювання підприємств, зумовлюють необхідність розробки виваженої і економічно обґрунтованої системи стратегічного управління, що дозволить суб'єктам господарювання вчасно адаптуватися до нових реалій та постачати на ринок конкурентоспроможні товари та послуги. Отже, обрана тема є актуальною і своєчасною оскільки дозволяє поглибити дослідження шляхів удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Зв'язок роботи з науково-дослідними темами. Дана наукова робота була виконана у відповідності до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки та підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського за темою: «Сучасні проблеми економіки та управління підприємствами і шляхи їх вирішення» (ДРН 0116U004579), у межах якої автором вдосконалено методику визначення економічного ефекту від впровадження заходів зі стратегічного управління розвитком підприємств дилерів сільськогосподарської техніки. Також автором проведено економічний аналіз господарської діяльності ТОВ «Агроструктура» та розроблені рекомендації для підвищення ефективності процесу стратегічного управління розвитком підприємства та його конкурентоспроможності.

Ступінь розробки наукової проблеми. Вагомий внесок у розвиток дослідження теоретичних аспектів стратегії, стратегічного управління та конкурентоспроможності здійснили такі зарубіжні вчені, як Г. Мінцберг [1], А. Томпсон [2], Д. Шендел [4], Дж. Хіггінс [5], А. Пірс [6], Д. Хассі [7] та вітчизняні

вчені – Ю. Калиніченко [3], З. Шершньова [8], В. Василенко [9], О. Виханський [10], М. Мартиненко [11], В. Нємцов [12], В. Пономаренко [14], Р. Фатхудінов [31] та інші. Проте, в науковій літературі недостатньо розкрито питання стратегічного управління розвитком підприємства у загальній системі управління суб'єктом господарювання, що, окрім наявних ознак, враховує часові рамки, адаптаційні можливості та інновації. Ефективність стратегічного управління підприємством суттєво впливає на загальний рівень його функціонування. Отже, вдосконалення даного напрямку розвитку підприємства залишається недостатньо вивченим і потребує подальшого комплексного дослідження та розробки.

Метою дослідження є обґрунтування науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління розвитком підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Відповідно до мети було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- досліджено економічну сутність та функції стратегічного управління підприємства;
- розглянуто економічну сутність категорії «конкурентоспроможності підприємства» та напрямки її підвищення;
- проаналізовано методичні підходи щодо оцінювання процесу стратегічного управління розвитком підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності;
- розглянуто характеристику виробничо-господарської діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Агроструктура»;
- здійснено комплексний аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Агроструктура»;
- проведено оцінювання організації процесу стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура» з метою підвищення його конкурентоспроможності;

- проведено аналіз ієрархій для оцінки чинників впливу на систему стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура»;
- розроблено наукові підходи до удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура» з метою забезпечення його конкурентоспроможності;
- розраховано економічне обґрунтування пропозицій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура»;
- спрогнозовано тенденції зміни економічної ефективності діяльності ТОВ «Агроструктура» при реалізації заходів з удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності.

Об’єктом дослідження є процес удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до розробки напрямків вдосконалення стратегічного управління підприємством.

Наукова новизна отриманих результатів.

Удосконалено: методику визначення економічного ефекту від впровадження заходів зі стратегічного управління розвитком підприємств дилерів сільськогосподарської техніки, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на наступних складових: фінансовій, клієнтській, бізнес-процесів, а також навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу.

Уточнено: класифікацію властивостей, які характеризують категорію «конкурентоспроможність підприємства», зокрема доповнено такими ознаками, як атрибутивність, інтегральність та релевантність, що на відміну від існуючих ознак, дозволяють деталізувати та розширити характеристику поняття.

Дістало подальшого розвитку: Економічна сутність поняття «стратегічне управління розвитком підприємства» як певного процесу, основою якого є потенціал суб’єкта господарювання, використання якого у довгостроковій перспективі залежить від цілей та відповідних конкурентних переваг

підприємства, що коригуються за рахунок вчасної адаптації до змін у зовнішньому середовищі за допомогою інноваційних технологій та ефективного антикризового управління. На відміну від існуючих дефініцій, зроблено акцент на часових рамках, адаптаційних можливостях та інноваціях категорії.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у даній роботі використовувались наступні методи: *наукового узагальнення* (при визначенні сутності понять «стратегічне управління» і «конкурентоспроможність підприємства» та систематизації її складових), *абстрактно-логічного та системного підходу* (при визначенні підходів до формування методики оцінки ефективності стратегічного управління), *класифікації, системного і комплексного аналізу, графічного аналізу, математичної статистики* (при обробці статистичних даних за 2018-2020рр), *порівняння* (при зіставленні показників у динаміці), *графічний* (при дослідженні динаміки і структури), *метод групування* (при класифікації), *метод аналізу ієрархій* (при дослідженні чинників впливу на об'єкт дослідження), *метод збалансованої системи показників* (при оцінці системи стратегічного управління) та ін.

Інформаційною базою дослідження для здійснення всіх видів аналізу та економіко-математичних розрахунків було використано дані основних форм бухгалтерської, фінансової та статистичної звітності ТОВ «Агроструктура». Окрім цього, в ході роботи було сформовано два запити на отримання додаткової інформації з досліджуваного підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці та обґрунтуванні економічної доцільності практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності процесу стратегічного управління розвитком підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності, в результаті відкриття нового структурного підрозділу та впровадження додаткової послуги на підприємстві.

Публікації за обраною темою. Основні результати дослідження представлені у наступних джерелах:

— Джумакєєва Д. Д. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства та стратегії її підвищення. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції 27 листопада 2020 року. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2020. С. 29.

— Джумакєєва Д. Д. Аналіз перспектив розвитку агропромислового комплексу України. Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління. Матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 8-9 квітня 2021 року. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 32-33.

— Гречко А. В., Джумакєєва Д. Д. Аналіз перспектив розвитку аграрного сектору економіки України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2020. №26.

— Гречко А. В., Джумакєєва Д. Д. Імплементация зарубіжного досвіду стратегічного управління на вітчизняних підприємствах аграрного сектору. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Економічна сутність та функції стратегічного управління розвитком підприємства

Сучасний стан світової економіки, його жорсткі вимоги, зовнішній вплив та загострення конкуренції між суб'єктами господарювання вимагають від підприємства нарощування виробничого потенціалу, покращення якості продукції, задоволення потреб споживачів та здобуття конкурентних переваг, що вигідно виділяють окреме підприємство серед інших. Усе це можливо здійснити за умов втілення ефективного стратегічного управління розвитком підприємства. З метою більш детального з'ясування економічної сутності та функцій стратегічного управління розвитком підприємства запропоновано спершу розглянути такі економічні категорії, як стратегія, стратегічне управління та розвиток підприємства, що більш детально розкриють досліджуване поняття.

Розкриваючи зміст терміну «стратегія» можна засвідчити, що єдиного визначення на даний момент не існує, адже різні вчені трактують подане поняття по-різному. Г. Мінцберга у своїх працях стверджував, що «стратегія – це напрямок, вектор або курс майбутніх дій; модель, тобто певна послідовність дій у часі» [1]. Однак, на думку А. Томпсона, «...стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану...» [2].

Отже, узагальнюючи вищенаведені поняття можна зробити висновок, що стратегія – це визначений напрямок розвитку підприємства у довгостроковій перспективі, головний засіб досягнення основної мети, що базується на аналізі власного бачення стосовно напрямку руху підприємства у рамках власної політики.

Основними елементами для розробки стратегії на підприємстві є [3]:

- Головна місія діяльності;
- Конкурентні переваги підприємства;
- Основні відзнаки та властивості організації діяльності підприємства;
- Ключові ринки збуту;
- Основні ресурси;
- Організаційна культура підприємства.

Належне функціонування підприємства вимагає чіткого та ефективного стратегічного управління підприємством. Велика кількість як зарубіжних, так і вітчизняних науковців розглядали у своїх працях таке поняття, як «стратегічне управління». Відповідно, усі розглянуті дефініції згруповано та зображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні визначення поняття «стратегічне управління»

№	Автор	Трактування поняття
1.	Д. Шендел, К. Хаттен	Стратегічне управління – процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам.
2.	Дж. Хіггінс	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням.
3.	Дж. Пірс, Р.Робінсон	Набір рішень і дій по формулюванню і виконанню стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілі організації.
4.	Д. Хассі	Стратегічне управління «можна розглядати як більш комплексний метод управління бізнесом, який би розглядав не тільки ринки і прийняття рішень, а й також і соціальний розвиток, впровадження і «відповідність» стратегії до організаційної структури та клімату».
5.	Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж.	Стратегічне управління – багатоплановий, формально поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Продовження таблиці 1.1

6.	Шершньова З. Є.	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій.
7.	Василенко В. О., Ткаченко Т. І.	Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізацію розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв’язання п’яти основних завдань (етапів).
8.	Віханський О. С.	Стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають збуренням з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організаціям виживати в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей
9.	Мартиненко М. М., Ігнатєва І. А.	Стратегічне управління з точки зору загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації. Вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій.

Джерело: сформовано автором на основі [2, 4-11]

На основі сформованої вище таблиці можна зробити висновок, що стратегічне управління – це певний процес, основою якого є потенціал суб’єкта господарювання, а спрямованість характеризується виокремленням цілей та відповідних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, що коригуються завдяки вчасній адаптації до змін у зовнішньому середовищі за допомогою інноваційних технологій та ефективного антикризового управління. Головним завданням стратегії є об’єднання кожного виду діяльності підприємства, а також трудових ресурсів з метою перевершення над конкурентами та досягнення високих результатів.

Варто враховувати те, що не існує універсальної стратегії, або єдиного стратегічного управління для всіх підприємств. Кожен суб’єкт господарювання є особливим, відповідно, процес розробки та впровадження стратегічного управління для кожного також є особливим. Унікальність стратегії залежить від

багатьох факторів: ринковий стан, потенціал підприємства, унікальність продукту або послуги, поведінка конкурентів, економічний та культурний стан, та інші фактори. У той самий час можна стверджувати, що існують основні принципи, на яких базується стратегічна поведінка незалежно від виду діяльності підприємства.

У загальному вигляді, стратегічне управління представляє собою певний процес, який допомагає здійснювати керівництво організацією у довгостроковій перспективі, визначає особливі цілі діяльності підприємства, займається розробкою стратегій для досягнення цих цілей із врахуванням ендогенних та екзогенних умов, а також забезпечує реалізацію планів, що можуть розвиватись і змінюватись [12].

Стратегічне управління підприємством у широкому розумінні представляє з себе концепцію, якій характерні такі особливості [13]:

- Основа полягає у поєднанні декількох теорій менеджменту діяльності підприємства, а саме: системному та ситуаційному аналізі, цільовому та інноваційному підходах до управління тощо. При цьому, підприємство розглядається як комплекс із відкритою соціально-економічною та матеріально-речовинною системою.
- Орієнтація спрямована на дослідження умов, у яких функціонує підприємство, завдяки чому є можливість створити такі системи стратегічного управління, що відповідають зазначеним умовам і відрізняються в залежності від особливостей зовнішнього середовища та характеристик підприємства.
- Концентрація на регулярних зборах, обробці та використанні баз стратегічної інформації. Аналіз інформації, яка настає у результаті прийняття стратегічних рішень, допомагає визначити сутність та послідовність дій стосовно будь-яких змін на підприємстві та дозволяє уникнути невизначеності обставин.

- Прогнозування наслідків прийнятих рішень завдяки правильному розподілу ресурсів та формуванням стратегічної поведінки трудових кадрів.
- Впровадження таких стратегічних інструментів та методів розвитку підприємства, як цілі, стратегії, «дерево цілей», «стратегічний набір», стратегічні плани, проекти і програми, стратегічне планування і контроль тощо.
- Передумови для розробки системи управління, що дозволяє впровадження функціонування підприємства у стратегічному режимі, яке забезпечує існування у довгостроковій перспективі.

У наш час стратегічне управління на підприємстві має базуватись на таких принципах: рефлексії, самоорганізації, обмеженої раціональності, самовизначення, диверсифікації, резервування ресурсів та безупинної адаптації [14].

Говорячи про розвиток, варто відмітити, що він є однією із найважливіших категорій в методології стратегічного розвитку підприємства. Подане поняття також досліджувалось багатьма вченими, та на наш погляд найбільш вдалим є дефініція О. Раєвнєвої, що розуміє під розвитком підприємства «унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий атрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування» [15].

Дослідження розвитку підприємства неможливо без визначення класифікації самого розвитку. У наш час є такі класи розвитку підприємств: прогресивний, регресивний та стагнаційний. Прогресивний розвиток полягає у зміні від нижчого до вищого, у зростанні якісних та кількісних характеристик. Регресивний розвиток допускає деградацію діяльності, зниження рівню та зменшення характеристик. А стагнаційний розвиток полягає у відсутності чутливості до конструктивних та деструктивних впливів, у наслідок чого відбувається ліквідація підприємства [15].

Виконання керованого розвитку являється саме управлінням розвитком. Тобто, управлінням розвитком – це процес, що проявляється або у підтримці запланованого стабільного вектору розвитку, або у цілеспрямованій на пряму розвитку для досягнення головної мети, а саме формування конкурентоздатності підприємства та забезпечення його довгострокової активності в економічному просторі. Випадки, у яких з'являється необхідність управління розвитком підприємства, зображено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Випадки, у яких необхідне управління розвитком підприємства

№	Випадок	Необхідні дії
1.	Корінна зміна обраної тенденції розвитку підприємства (напряму вектора розвитку), що супроводжується несподіваним переходом в інший аттрактор розвитку	Перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика підприємства з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для дифузії підприємства в новий ринковий простір і адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які змінились
2.	Відхилення від орієнтирів розвитку підприємства (комплекс індикаторів) у рамках існуючого аттрактора розвитку	Перегляд мети, задач функціонування підприємства, що супроводжуються діагностичним аналізом і коректуванням ресурсів підприємства
3.	Корінна зміна вектора спадного розвитку підприємства на основі виникнення штучної точки біфуркації (кардинальна зміна основного вектора розвитку)	Всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розробка механізму управління кризами

Джерело: сформовано автором на основі [15]

З'ясування усіх вищенаведених категорій дозволяє розглянути економічну сутність стратегічного управління розвитком підприємства. Стратегічне управління розвитком підприємства являє собою певний рухливий процес, основою якого є використання потенціалу підприємства, а орієнтація спрямована на отримання конкурентних переваг на ринку у довгостроковій перспективі з урахуванням усіх зовнішніх та внутрішніх змін, вплив яких формує та коригує цілі функціонування за допомогою інноваційної направленості, збільшення обсягів виробництва та антикризовим управлінням розвитком підприємства. Значимість стратегічного управління розвитком підприємства складається зі створення усіх необхідних умов для керування діями, що виконують захисну функцію з метою застереження від протиріч, які, у свою чергу, можуть

виникнути у ендogenous та екзогенному середовищі підприємства, і відповідно, допускає виконання ряду етапів (рис.1.1).

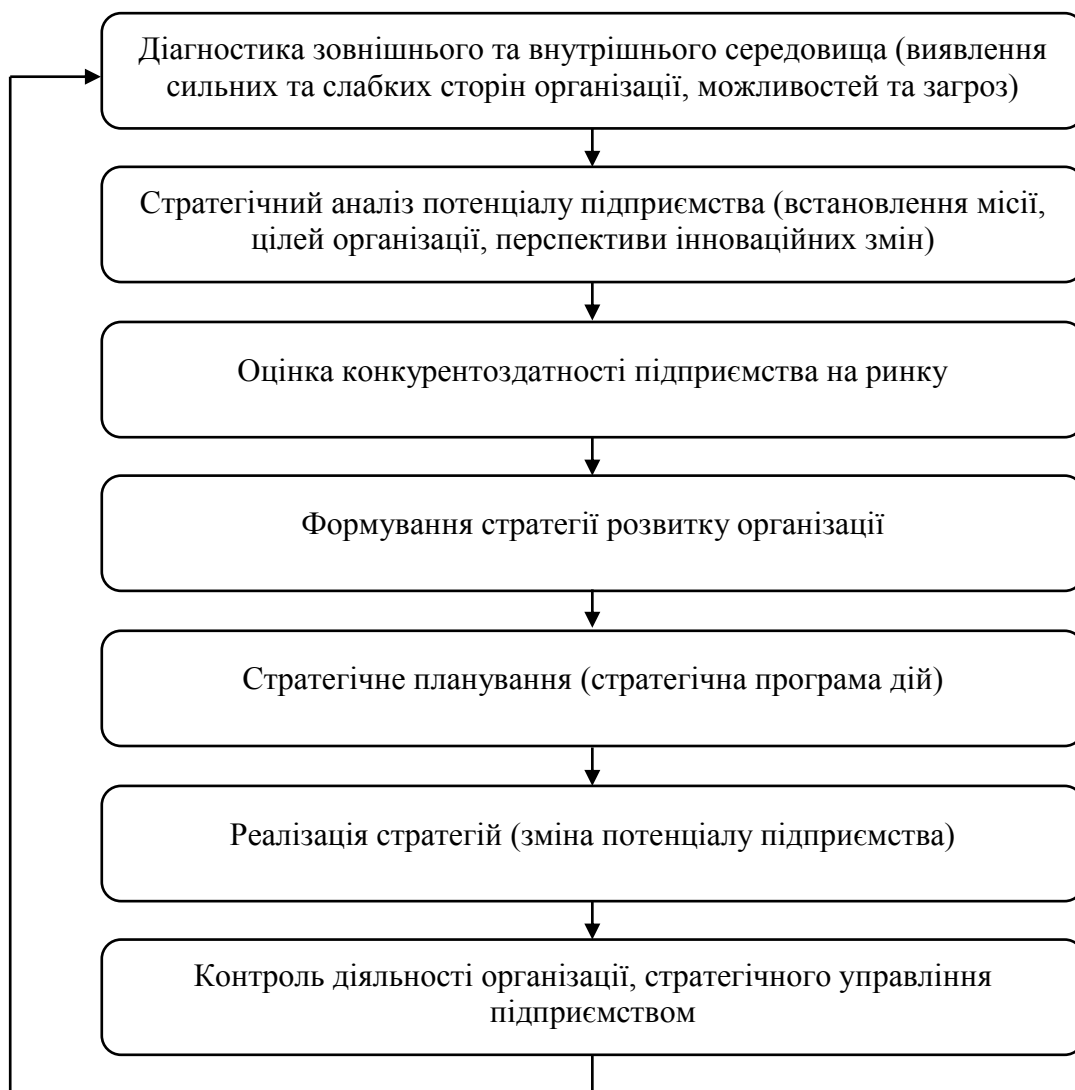


Рисунок 1.1 – Етапи стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Досягнення необхідного результату під час здійснення стратегічного управління розвитком підприємства вимагає дотримання певних принципів, а саме [13]:

- принцип впровадження системи відтворення та вдосконалення цієї системи, що розвивається на підприємстві. Взаємодія стратегії розвитку із зовнішніми умовами, у результаті чого відбувається створення та споживання продукції;
- принцип альтернативності структур. Під час впровадження стратегічного управління розвитком підприємства варто розглядати

не тільки актуальні властивості, але й ту велику кількість структур, що поки не розкриваються у нинішній період часу;

- принцип наявності функціональної залежності між обсягом ресурсів, що використовується для виконання зовнішніх та внутрішніх функцій, а також між ефективністю використання ресурсів та результатом діяльності підприємства. Тобто, необхідно врахувати, що процес стратегічного управління розвитком підприємства повинен цілковито відповідати виробничій складовій підприємства. Відповідно, для найбільш ефективного функціонування суб'єкта господарювання стратегічне управління розвитком підприємства повинно виражати прогресивний напрям;
- принцип врахування інформації, що може складати як кількісні, так і якісні характеристики про певні аспекти розвитку.

Стратегічне управління розвитком підприємства виконує ряд взаємопов'язаних між собою функцій: планування, організація, управління персоналом, мотивація та контроль (рис. 1.2). Кожна з цих функцій складає основу головної функції стратегічного управління – координації.

Координація є центральною функцією стратегічного управління розвитком підприємства, що забезпечує єдність усіх процесів, працівників, дій, керівників підрозділів з метою здійснення найбільш ефективної діяльності та розвитку суб'єкта господарювання. Тобто, координація включає в себе таке поняття, як синхронізація та об'єднання усіх можливих сил та ресурсів [17]. При цьому, процес координування дозволяє у максимально можливий короткий час досягти поставлених цілей завдяки розподілу діяльності та вдалому поєднанню окремих елементів.



Рисунок 1.2 – Функції стратегічного управління розвитком підприємства
Джерело: розроблено автором на основі [18]

Наступна функція – планування – включає в себе такі підфункції, як прогнозування, бюджетування та розробка стратегії. Прогнозування представляє собою здійснення аналізу усіх ендогенних та екзогенних факторів, що впливають на функціонування підприємства для визначення розвитку та попередження можливих ризиків. Прогнозування є першочерговим перед складанням стратегічних планів. Після проведення аналізу керівництво певного суб'єкта господарювання має визначитися із головною місією діяльності та розробити стратегію з її урахуванням. А за допомогою розробки належної програми дій та складання бюджету відбувається ланцюг між стратегічними цілями та результатами діяльності окремих підрозділів.

Організація – важлива функція стратегічного управління, що відповідає за формування майбутнього потенціалу компанії, відповідність систем управління із обраною стратегією розвитку та запровадження корпоративної культури, що має супроводжувати стратегію.

Управління персоналом – функція здійснення діяльності, що полягає у якомуга ефективнішому використанні трудових кадрів з метою досягнення головних цілей підприємства.

Мотивація є наступною функцією стратегічного управління розвитку підприємства та включає в себе розробку системи стимулів з метою досягнення стратегічних результатів.

Контроль є функцією, що проявляється у постійному спостереженні за реалізацією стратегічного планування. Головна задача контролю – завчасне виявлення небезпеки, помилок або зміни курсу стратегій та політики суб'єкта господарювання [18].

Отже стратегічне управління розвитком підприємства є невід'ємною складовою в системі підприємства. Дане поняття найбільш чітко розкривається через розуміння таких його елементів, як стратегія, стратегічне управління та розвиток підприємства. Впровадження стратегічного управління розвитком підприємства складається із семи послідовних етапів і реалізується згідно із такими принципами: принцип впровадження системи відтворення та вдосконалення цієї системи, принцип альтернативності структур, принцип наявності функціональної залежності між обсягом ресурсів та ефективністю використання ресурсів, принцип врахування інформації. Стратегічне управління розвитком виконує ряд взаємопов'язаних між собою функцій: планування, організація, управління персоналом, мотивація та контроль, кожна з яких складає основу головної функції стратегічного управління – координації.

1.2. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення

У сучасному світі в умовах глобалізації все більшого значення набуває посилення конкуренції, що поширюється серед всіх країн та секторів економіки. Саме конкуренція є рушійною силою ринку, що змушує підприємства здійснювати моніторинг змін вартості ресурсів, а також попиту та пропозиції, скорочувати витрати на виробництво, вдосконалювати якість власної продукції

та послуг, і відповідно, підвищувати свою конкурентоспроможність. Визначаючи ключову характеристику підприємства у розрізі конкурентної боротьби, варто виділити його конкурентоспроможність, що являє собою здатність підприємства вести боротьбу на внутрішньому та світових ринках. До того ж, конкурентоспроможність є таким механізмом, що характеризується життєздатністю підприємства, результатами його збутової та виробничої діяльності при зовнішньому впливі жорсткої конкуренції на ринку.

Не зважаючи на те, що багато науковців досліджували поняття «конкурентоспроможність», у науковій економічній літературі все ще не існує єдиного визначення даного поняття. Відповідно, є наочна можливість прослідкувати за різними підходами дослідження із різних точок зору авторів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Погляди авторів на трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

№	Автор	Трактування поняття
1.	П.Л. Алтухов [19, с. 3]	Порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство по відношенню до інших підприємств, що є конкурентами на ринках товарів і послуг
2.	А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс [20]	Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином
3.	О.О. Гетьман, В.М. Шаповал [21, с. 45]	Спроможність займати визначену ринкову нішу у певний період часу
4.	Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли [22]	Вміння організації зберігати свої позиції на обраних нею ринках
5.	Н. Грицишин [23, с. 29-30]	Рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами
6.	М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова [24, с. 36]	Комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів
7.	І.З. Должанський, Т.О. Загорна [25, с. 28]	Здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування; можливість ефективно розпоряджатись власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку

Продовження таблиці 1.3

8.	Єрмак А.В. [26, с. 43]	Синтетична категорія, що характеризує здатність підприємства функціонувати та розвиватись відповідно до намічених стратегічних цілей, конкуруючи своїми товарами з іншими учасниками відповідного ринку обігу подібних за основним призначенням товарів у певному інтервалі часу, при існуючому рівні та характері впливу факторів зовнішнього середовища, задовольняючи запити конкретної групи споживачів
9.	О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль [27, с. 34]	Здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку
10.	М.М. Радева, П.М. Маслов [28, с. 176]	Є наслідком сукупності конкурентних переваг, відображається в низькій ціні, високій якості, значних обсягах виробництва та реалізації.
11.	Г.Я. Кіперман [29]	Здатність протистояти на ринку іншим товаровиробникам та постачальникам аналогічної продукції як за рівнем задоволення споживачів, так і за ефективністю виробничо-господарської діяльності
12.	В.І. Крамаренко та ін. [30, с. 141]	Комплекс соціально-економічних характеристик, що відображають становище суб'єкта господарювання на ринку
13.	Р.А. Фатхудінов [31]	Здатність підприємства виготовляти конкурентоспроможну продукцію, його перевага стосовно інших підприємств відповідної галузі всередині країни та за її межами
14.	С. Хамініч [32, с. 59]	Можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку; комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів
15.	Д.М. Черваньов, Л. Названова [33, с. 24]	Можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку, що забезпечується усім комплексом наявних у підприємства засобів

Джерело: сформовано автором на основі [19-33]

Згідно з різними поглядами на трактування дефініції, можна зробити такі висновки:

– усі вищевказані науковці, що розглядають поняття конкурентоспроможності та її місце у економіці, не мають єдиної думки стосовно трактування та змісту поданої категорії;

– кожен автор при трактуванні поняття «конкурентоспроможність» звертає увагу на те, що категорія характеризується наявністю конкурентних

переваг, однак, їх пріоритетність та загальний перелік визначаються науковцями по-різному;

- деякі науковці стверджують, що такі поняття, як «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність продукції» мають спільну природу. Проте, ця думка є помилковою, адже конкурентоспроможність підприємства поєднує в собі кілька складових, однією із яких є конкурентоспроможність продукції;

- трактування поданої категорії науковці розглядають з різних сторін: одні звертають увагу на функціональну характеристику конкурентоспроможності, а інші – на змістову.

Отже, дослідження різних поглядів на таку категорію, як конкурентоспроможність, аналіз та визначення трактувань у результаті дозволяють виділити такі основні властивості категорії (рис. 1.3).

Дослідження усіх вище перелічених джерел, різних точок зору авторів, а також властивостей категорії «конкурентоспроможність» дає можливість сформулювати власне визначення даної категорії, а саме комплексне поняття, що виражає особливі за низкою параметрів (ринкових, кадрових, виробничих, фінансових тощо) конкурентні переваги однієї компанії над іншою, пріоритетність яких виражається в унікальності та взаємопов'язаності переваг, а також фіксуванні певної позиції на певному ринку у певний час за умов визначення впливу екзогенних та ендогенних факторів функціонування. Подане визначення є узагальнюючим та враховує усі властивості конкурентоспроможності.

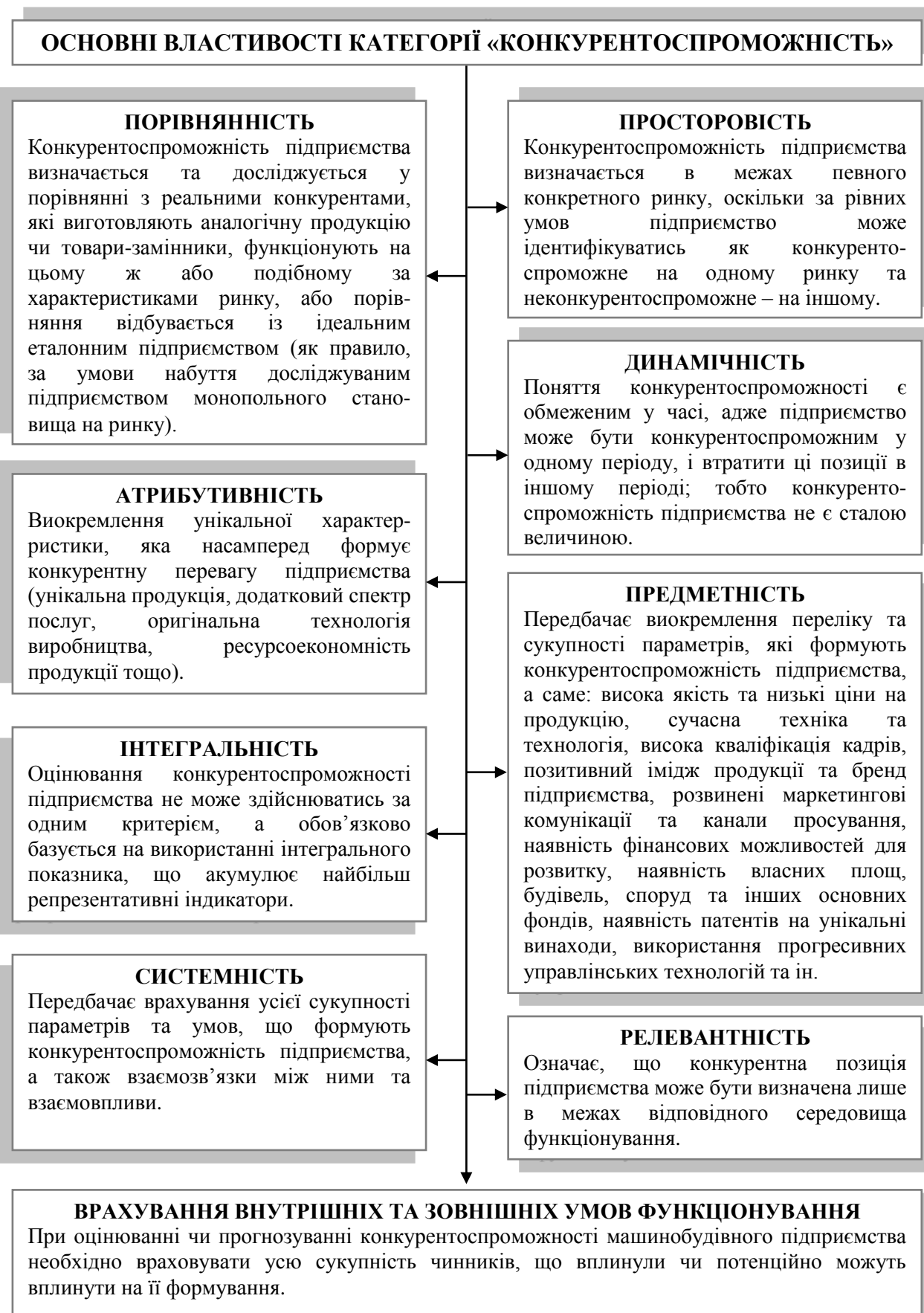


Рисунок 1.3 – Основні властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Джерело: сформовано автором а основі [34]

Головною метою кожного підприємства є підвищення конкурентоспроможності, що у свою чергу вимагає виявлення та конкретизацію факторів, що визначають її рівень. Усі чинники і фактори, що визначають конкурентоспроможність, можна поділити на ендogenous та екзогенні (Рис.1.4).

Зовнішні фактори являють собою сукупність суб'єктів господарювання, державних та національних структур, суспільних, природних та інших умов та чинників, що здійснюють свою діяльність у глобальному оточенні та мають можливість впливати на підприємство [35]. У свою чергу, внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності залежить також від її рівня н підприємстві. Як правило, світові та вітчизняні науковці виокремлюють 4 рівні конкурентоспроможності [36]:

1. Концентрація керівництва виключно на випуску продукції, у той час як потреби споживачів не беруться до уваги.

2. Відповідність власної продукції на підприємстві стандартам та критеріям, що створюють конкуренти.

3. Концентрація на власному баченні властивостей створюваної продукції, ігнорування стандартів, що встановлюються конкурентами.

4. Вирішальну роль у створенні конкурентної стратегії відіграє не продукція, а управлінські рішення. Відповідно, підприємство стає лідером на ринку серед конкурентів.

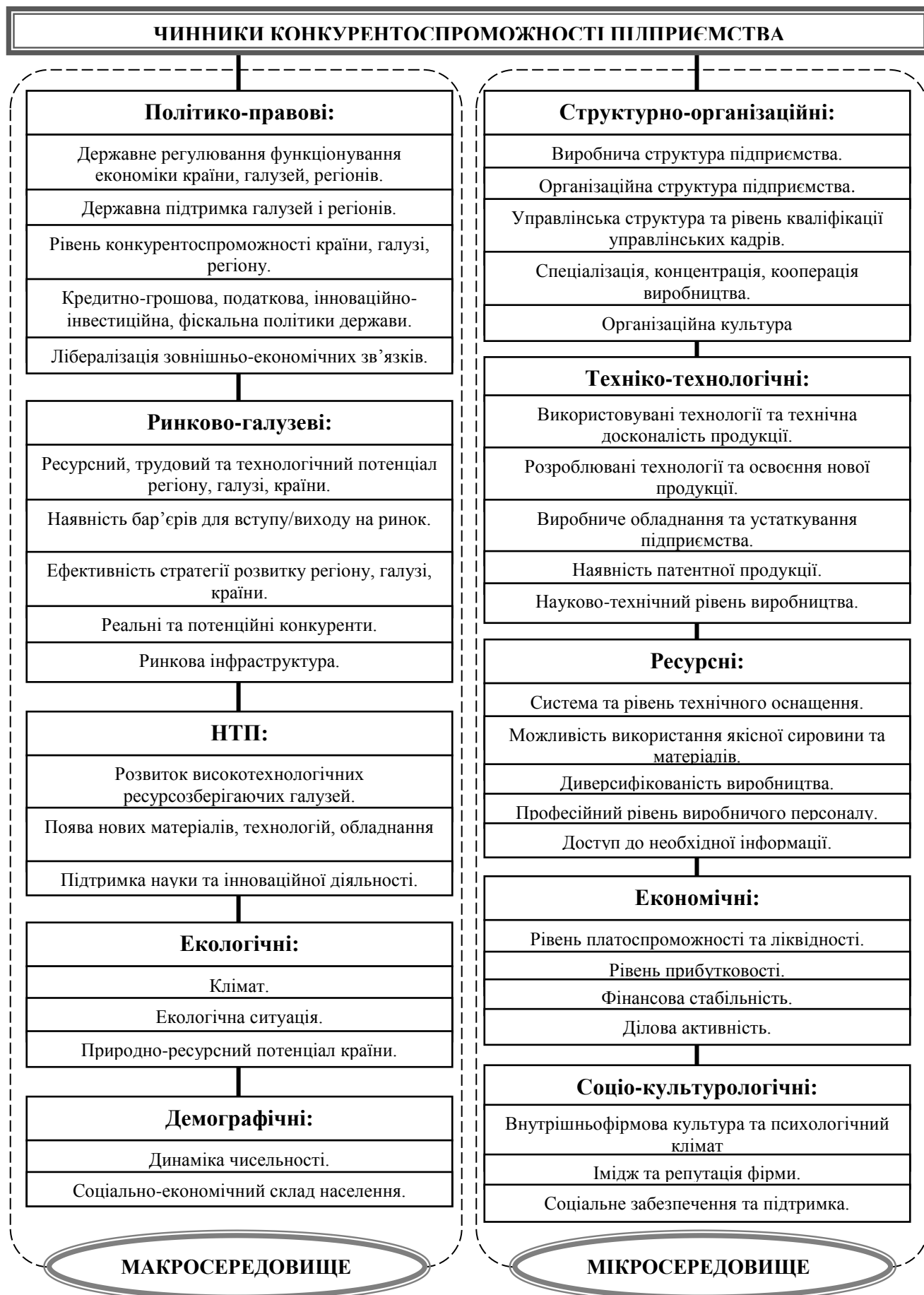


Рисунок 1.4 – Чинники конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором а основі [34]

З огляду на вищесказане, існує велика кількість шляхів підвищення конкурентоспроможності з урахуванням особливостей підприємства та рівня його конкурентоспроможності. Маючи на меті підвищення досліджуваного явища, важливо встановити та вирішити такі завдання:

- визначення чинників, що найбільше впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- чітке розмежування за часовими ознаками та характером оцінки між поняттями конкурентоспроможності та конкурентної позиції підприємства;
- формування напрямів підвищення конкурентоспроможності за допомогою системного підходу;
- визначення якісних та кількісних чинників, що мають вплив на підвищення конкурентоспроможності;
- розробка наукового підходу до оцінки підвищення конкурентоспроможності підприємства, що включає в себе пріоритетні напрями, інструменти та стратегії.

Наразі, сучасна література пропонує такі розробки, напрямки та стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства [37, с. 76]:

1. «Проникнення на ринок». У випадку, коли ринок ще не перенасичений продукцією, випадає можливість заповнити його, тим самим витіснити найбільш слабких конкурентів [38, с. 45].

2. «Розвиток ринку». Виведення своєї продукції на нові ринки при умові, що обрана галузь економіки розвивається достатньо швидко. При цьому, утворюються нові ринки із надійними каналами збуту, а також перспективи розширення власних можливостей [39].

3. «Розвиток продукту». Стратегія полягає у нарощуванні обсягів продажу продукції завдяки вдосконаленню власної продукції. Рекомендовано використовувати у випадку, коли головні конкуренти підприємства виробляють та продають продукцію більш якісну за порівняною ціною, і при цьому обрана

галузь розвивається достатньо активно та характеризується швидкими технологічними змінами.

4. «Диверсифікація». Має місце, коли обране підприємство впроваджує як нову продукцію, так і входить на нові ринки. Головною перевагою диверсифікації є те, що комерційний ризик є розподіленим по різних видах продукції та різних галузях, що сприяє меншій залежності підприємства від неочікуваних ризиків макросередовища [40, с. 25].

5. Стратегія «негативного» зростання. Стратегія, що полягає у ліквідації, стратегія скорочення.

Варто відмітити, що думка вітчизняних вчених є дещо модифікованою згідно із реаліями та особливостями сучасного вітчизняного ринку і, відповідно, враховує такі напрями підвищення конкурентоспроможності [37, с. 54]:

1. Можливість конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках за рахунок впровадження інноваційної політики на підприємстві.

2. Формування високо кваліфікаційного трудового потенціалу для відповідності вимогам міжнародного ринку праці.

3. Впровадження системи, що здійснює управління якістю продукції та діяльності на підприємстві.

4. Постійний моніторинг та вдосконалення вже існуючої вітчизняної продукції, а також впровадження її на міжнародному ринку.

Підсумовуючи усе вищевказане можна зробити висновок, що конкурентоспроможність відіграє важливу роль у діяльності підприємства. Існує декілька різних трактувань досліджуваного поняття, в залежності від точки зору науковця – змістової або функціональної. Конкурентоспроможність має такі властивості, як порівнянність, атрибутивність, просторовість, динамічність, інтегральність, предметність, системність, релевантність та врахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування. До того ж, на конкурентоспроможність впливає низка чинників як макро-, так і мікросередовища. Для підвищення конкурентоспроможності існує декілька

напрямків та стратегій, в залежності від рівня конкурентоспроможності та особливостей підприємства.

1.3. Методичні підходи щодо оцінювання процесу стратегічного управління розвитком підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності

Попередні дослідження даної наукової роботи дозволили виявити, що формування та визначення стратегії розвитку підприємства є фундаментальним для виявлення напрямів, рухів та головних цілей. Процес стратегічного управління полягає у комплексі конкретних управлінських рішень, що дозволяють деталізувати дії підприємства і визначити, куди рухатись далі. Розглядаючи детально саме процес стратегічного управління розвитком підприємства, варто відмітити, що його головний зміст розкривається через формування певних фундаментальних умов, які є необхідними для якісних та кількісних перетворень і відповідних дій, що мають на меті попередження від можливих протиріч зі сторони як зовнішніх, так і внутрішніх факторів підприємства. Це, у свою чергу, передбачає виконання певних етапів. Повний процес стратегічного управління підприємством зображено на рис. 1.5.

Дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління підприємством, його елементів та процесу управління розвитком дає можливість підсумувати весь матеріал у єдину модель (рис.1.6). Основою даної моделі є повний аналіз діяльності підприємства, тобто його складових, що формують потенціал суб'єкта господарювання, а також стратегічний аналіз. Важливим аспектом є врахування зовнішніх факторів, що можуть здійснювати неочікуваний та активний вплив на діяльність компанії. Варто відмітити також вибір та оцінку індикаторів розвитку підприємства, що дозволяють на основі прогнозувань сформувати належну стратегію розвитку підприємства.

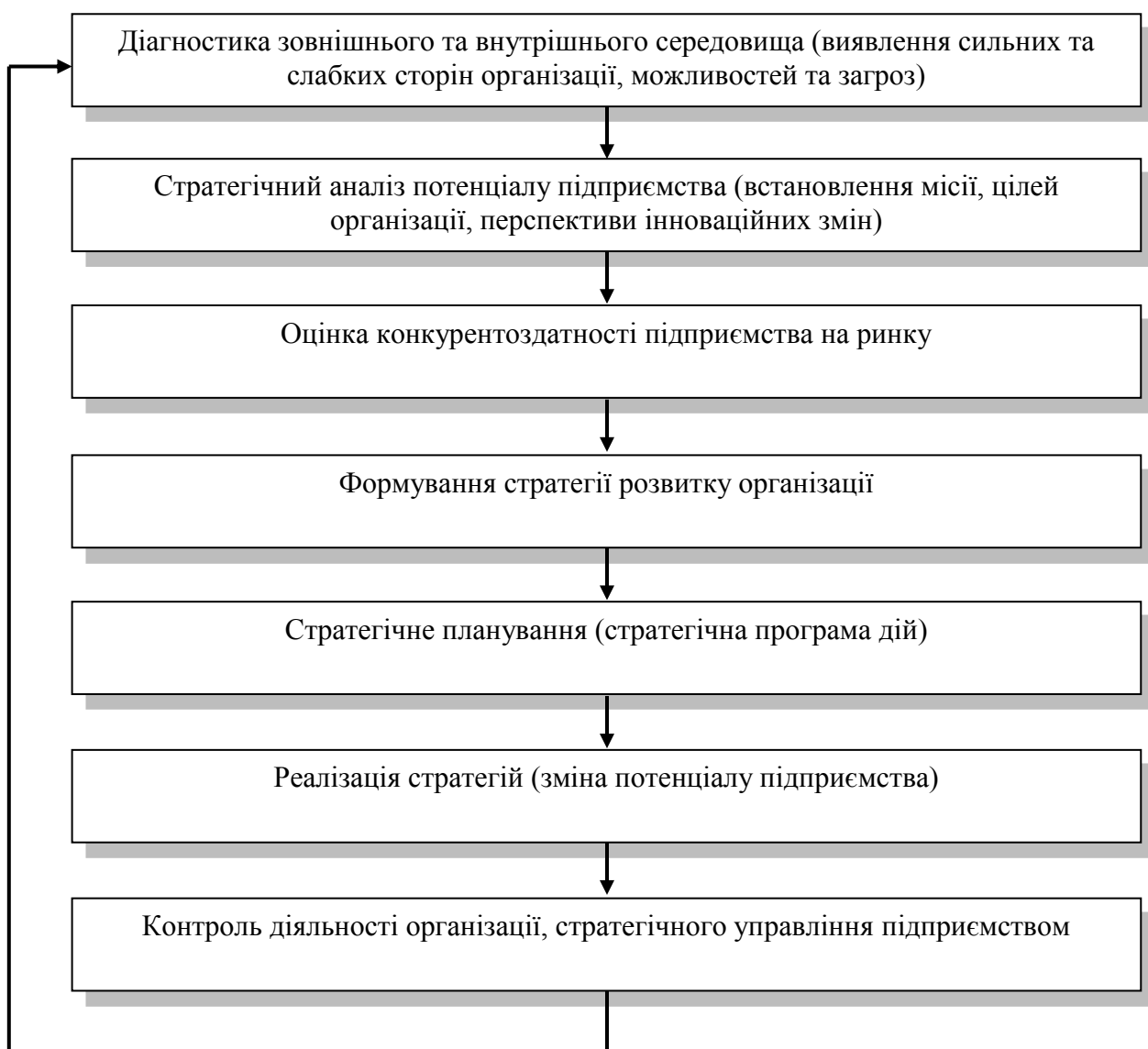


Рисунок 1.5 – Процес стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: сформовано автором

Успішне виконання процесу стратегічного управління розвитком підприємства передбачає його планування, контроль, а також оцінку виконання процесу завдяки конкретним методичним підходам. У майбутньому результат оцінки процесу дозволяє здійснити моніторинг нових проблем, аналіз результатів у короткі та довгі періоди, коригування стратегічного управління згідно зі змінами у бізнес-середовищі.

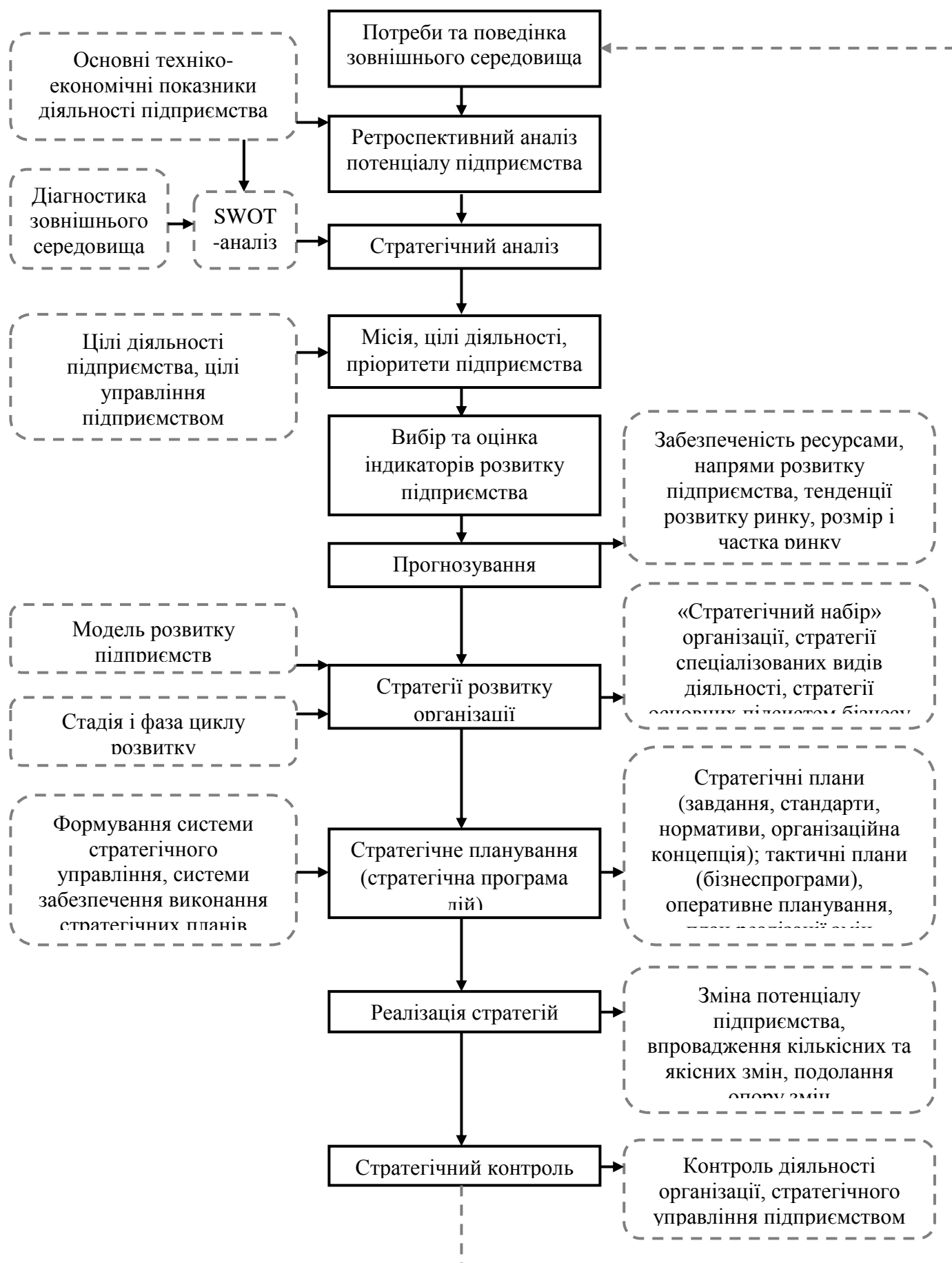


Рисунок 1.6 – Модель стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: сформовано автором за результатами досліджень

Одним із популярних та ефективних методів оцінювання процесу стратегічного управління розвитком підприємства є збалансована система показників, тому пропонуємо розглянути цей метод більш детально. Сутність збалансованої системи показників полягає у поєднанні показників, що підбираються з врахуванням особливостей діяльності підприємства і важливих елементів стратегії. В цілому, ЗСП включає в себе як фінансові, так і нефінансові показники діяльності підприємства. Її спрямування ґрунтується на визначенні показників у грошовому вираженні з операційними вимірниками таких сторін діяльності компанії:

- Господарські процеси всередині підприємства;
- Задоволення потреб споживачів;
- Інноваційна діяльність;
- Вдосконалення фінансових результатів.

Особливістю ЗСП є те, що вона об'єднує монетарні та немонетарні величини виміру, стратегічний та оперативний рівні управління, попередні та заплановані результати, та також ендогенні та екзогенні чинники впливу на підприємство. Отже, ЗСП є певним інструментом, що вимірює ефективність діяльності підприємства. Зазначимо, що ЗСП має на меті керування процесами просування стратегії до всіх рівнів управління, розподілу ресурсів, бізнес-планування, зворотного зв'язку та поточного моніторингу стратегічного управління [41]. Для втілення методу ЗСП необхідно згрупувати систему показників у 4 групи – фінансовий напрям, споживчий, напрям внутрішніх процесів та напрям навчання та зростання (рис. 1.7).

Перша група, що представляє собою фінансовий напрям, є об'єднанням традиційних фінансових показників. Її функція полягає у розкритті взаємозв'язків між стратегічним розвитком підприємства та його фінансовими цілями, що, як правило, слугують базисом для визначення напрямків розвитку інших складових та підсистем підприємства. На даному етапі дослідження фінансових показників підприємства залежить також від стадії життєвого циклу, на якій знаходиться суб'єкт господарювання, адже кожна стадія передбачає

аналіз залежності від різних показників. Наприклад, у моменті стадії зростання компанії варто рекомендовано дослідити такі показники, як зростання прибутку та обсягів продажу на ринку, а стадія сталого розвитку передбачає розгляд залученого та власного капіталу, рентабельності інвестицій та інших показників.

Друга група – споживчий напрям, характеризується зовнішніми впливами та оточенням суб'єкта господарювання. Аналіз виражає відношення підприємства до своїх клієнтів, його позиціонування на ринку, характеристики цінового сегменту на обраному ринку, а також цільових споживачів. Споживчий напрям включає в себе такі показники. Як частка ринку, що займає досліджуване підприємство, накопичення та розширення клієнтської бази, задоволення потреб споживачів.

Третя група – напрям внутрішніх процесів – характеризує такі процеси, що є достатньо важливими для виконання своєї мети як споживачам, так і акціонерам. Показниками даного напрямку можуть слугувати такі базисні внутрішні процеси, як інноваційний розвиток, розробка продукції, забезпеченість ресурсами, налаштування виробництва, виготовлення продукції або здійснення послуг, збутова діяльність та післяпродажне обслуговування. Показники третьої групи формуються на основі аналізу показників першої та другої груп, що дає змогу визначити більш чіткі цілі діяльності напрямів внутрішніх процесів.

Четверта група – напрям навчання та зростання – полягає у визначенні належного кадрового забезпечення, аналіз якої дозволяє належним чином оцінити кадрову політику компанії. Основними показниками даного напрямку є ефективність працівників, їх задоволеність та збереження кадрів. Зазначимо, що саме компетентність персоналу, екологічний клімат у колективі та технічне обслуговування підприємства є формуючими чинниками задоволеності робітників.

Оцінка стратегічного управління розвитком підприємства за допомогою методу ЗСП передбачає виконання таких етапів, що зображені на рис. 1.7.

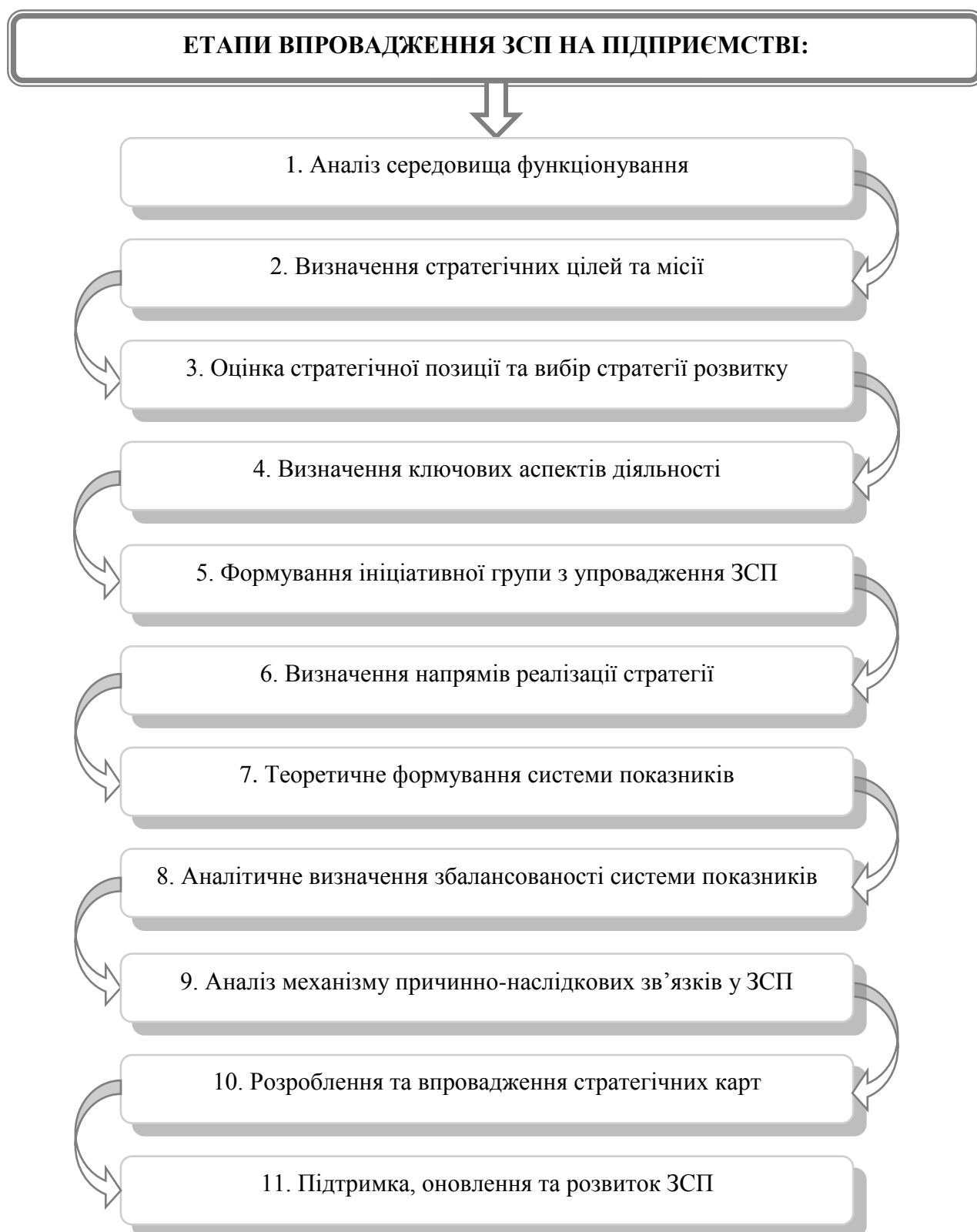


Рисунок 1.7 – Етапи впровадження ЗСП на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Основними особливостями впровадження ЗСП на підприємстві можуть слугувати такі чинники: розмір підприємства, період його функціонування, особливості галузі, у якій знаходиться підприємство, а також корпоративна

культура. Для їх аналізу необхідно враховувати фактори, що різним чином впливають на суб'єкт господарювання.

Доцільним є враховувати те, що будь-яка система оцінювання має свої переваги та недоліки, тому пропонуємо розглянути їх стосовно методу ЗСП у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки методу ЗСП для оцінювання стратегічного управління розвитком підприємства

Переваги	Недоліки
Простота у моніторингу діяльності	Орієнтація тільки на споживачів, ігнорування інших зацікавлених сторін
Комплексний підхід до вимірювання діяльності	Непередбачені механізми розв'язання конфліктів
Підвищення розуміння специфіки діяльності організації при формуванні показників	Проблеми з вимірюванням вибраних показників
Розуміння взаємозалежності різних сфер діяльності організації	

Джерело: складено автором

Підсумовуючи все вищевикладене можна стверджувати, що методологія виконання ЗСП на підприємстві для оцінювання процесу стратегічного управління розвитком підприємства дозволяє аналізувати глобальні та поточні цілі та завдання компанії з метою найбільш ефективного використання ресурсів і корегування наявних стратегічних рішень, тим самим виділяючи вдалі та прибираючи невдалі серед них. Це, свою чергу, дасть змогу детально відстежувати стратегічне управління і виділити успішні ланки організації.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи вищесказане у 1 розділі можна зробити висновок, що стратегічне управління розвитком підприємства є невід'ємною складовою в системі підприємства. Досліджено, що подане поняття найбільш чітко розкривається через розуміння таких його елементів, як стратегія, стратегічне управління та розвиток підприємства. Виявлено, що впровадження стратегічного управління розвитком підприємства складається із семи послідовних етапів і

реалізується згідно із такими принципами: принцип впровадження системи відтворення та вдосконалення цієї системи, принцип альтернативності структур, принцип наявності функціональної залежності між обсягом ресурсів та ефективністю використання ресурсів, принцип врахування інформації. З'ясовано, що стратегічне управління розвитком виконує ряд взаємопов'язаних між собою функцій: планування, організація, управління персоналом, мотивація та контроль, кожна з яких складає основу головної функції стратегічного управління – координації.

Проаналізовано, що другим важливим елементом функціонування підприємства є конкурентоспроможність. Досліджено декілька різних трактувань поданого поняття і виявлено, що всі вони поділяються, в залежності від точки зору науковця, на змістові або функціональні. Визначено, що конкурентоспроможність має такі властивості, як порівнянність, атрибутивність, просторовість, динамічність, інтегральність, предметність, системність, релевантність та врахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування. До того ж, на конкурентоспроможність впливає низка чинників як макро-, так і мікросередовища. Зазначено, що для підвищення конкурентоспроможності існує декілька напрямків та стратегій, в залежності від рівня конкурентоспроможності та особливостей підприємства.

З'ясовано, що для успішного здійснення діяльності підприємства має місце оцінювання процесу стратегічного управління розвитком підприємства за допомогою методу збалансованої системи показників. У поданій роботі розкрито зміст методу, розглянуто 4 складових елементи та етапи впровадження методу. Запропоновано переваги та недоліки методу оцінювання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «АГРОСТРУКТУРА» ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Агроструктура»

Об'єктом дослідження в даній роботі виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Агроструктура». Загальна інформація про підприємство, яка публікується ним у відкритих виданнях, наведена в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ТОВ «Агроструктура»

Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АГРОСТРУКТУРА"
Скорочене найменування	ТОВ "АГРОСТРУКТУРА"
Код ЄДРПОУ	38742013
Місце знаходження Товариства	10020, Житомирська обл., місто Житомир, Богунський район, проспект Незалежності, будинок 10-Г
Фактична (поштова) адреса	10020, Житомирська обл., місто Житомир, Богунський район, проспект Незалежності, будинок 10-Г
Телефон	044 526 23 04
Дата державної реєстрації	27.11.2013
Індивідуальний податковий номер	387420106034
Дата та номер запису в ЄДР юридичних осіб та фізичних осіб- підприємців	27.11.2013, 1 304 102 0000 002274
Основний вид діяльності	46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
Середня кількість працівників	50

Джерело: складено автором на основі [42]

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агроструктура» було засноване у 2013 як дистриб'ютор сільськогосподарської техніки. Основна діяльність підприємства – поставки комбайнів, тракторів, навантажувачів, машин для внесення мінеральних добрив та іншої сільськогосподарської техніки

провідних світових виробників, а також гарантійний і післягарантійний ремонт. Наразі ТОВ «Агроструктура» є дилером таких світових виробників аграрної техніки, як: трактори, комбайни та техніка для точного висіву Fendt; жатки Capello; трактори Valtra; ґрунтообробна техніка, сівалки, обприскувачі та розподільники добрив Amazone.

Досліджуване підприємство має декілька дочірніх компаній із майданчиками для техніки, складами запасних частин, відділами сервісного обслуговування та спеціалістами з продажу в Житомирській, Хмельницькій, Тернопільській, Полтавській та Волинській областях, а місцезнаходження центрального офісу – у Київській області.

Головне завдання ТОВ «Агроструктури» полягає у відповідності усім потребам споживачів та високим вимогам, а також у допомозі клієнтам компанії шляхом надання найкращої сільськогосподарської техніки. Основними послугами компанії є:

- пуско-налагоджувальні роботи;
- технічне обслуговування;
- гарантійний та післягарантійний ремонт техніки.

ТОВ «Агроструктура» має у своєму арсеналі такі запасні частини провідних виробників техніки, що зображені у табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Техніка, запасні частини та виробники, що пропонує ТОВ «Агроструктура»

№	Найменування техніки	Назва компанії-виробника
1.	Трактори та комбайни	«FENDT», «VALTRA» «Massey Ferguson», «Challenger», «Laverda» «Claas», «New Holland»
2.	Ґрунтообробна техніка	«AMAZONE», «HORSCH», «Challenger» «Sunflower», «Lemken»
3.	Посівна техніка	«AMAZONE», «Sunflower», «Horsch», «MF555»
4.	Жатки для збирання соняшнику та кукурудзи	«Geringhoff», «Capello»
5.	Розкидачі мінеральних добрив	«AMAZONE», «Rauch», «Kuhn»
6.	Обприскувачі	«AMAZONE», «Lemken»
7.	Транспортна техніка	«FLIEGL»
8.	Шпагати для прес-підбирачів	«PIIPPO» (Фінляндія)
9.	Масла для сільгосптехніки	«Mobil»
10.	Карданні вали та запасні частини для них	«Benzi & Di Terlizzi»

Продовження таблиці 2.2

11.	Запасні частини до двигунів	«Deutz», «Iveco», «MAN», «Perkins» та ін.
12.	Підшипники	«SKF», «FAG», «INA», «NBR», «NAS» та ін.

Джерело: складено автором на основі [42]

Далі розглянемо організаційну структуру ТОВ «Агроструктура», схема якої представлена на рисунку 2.1.

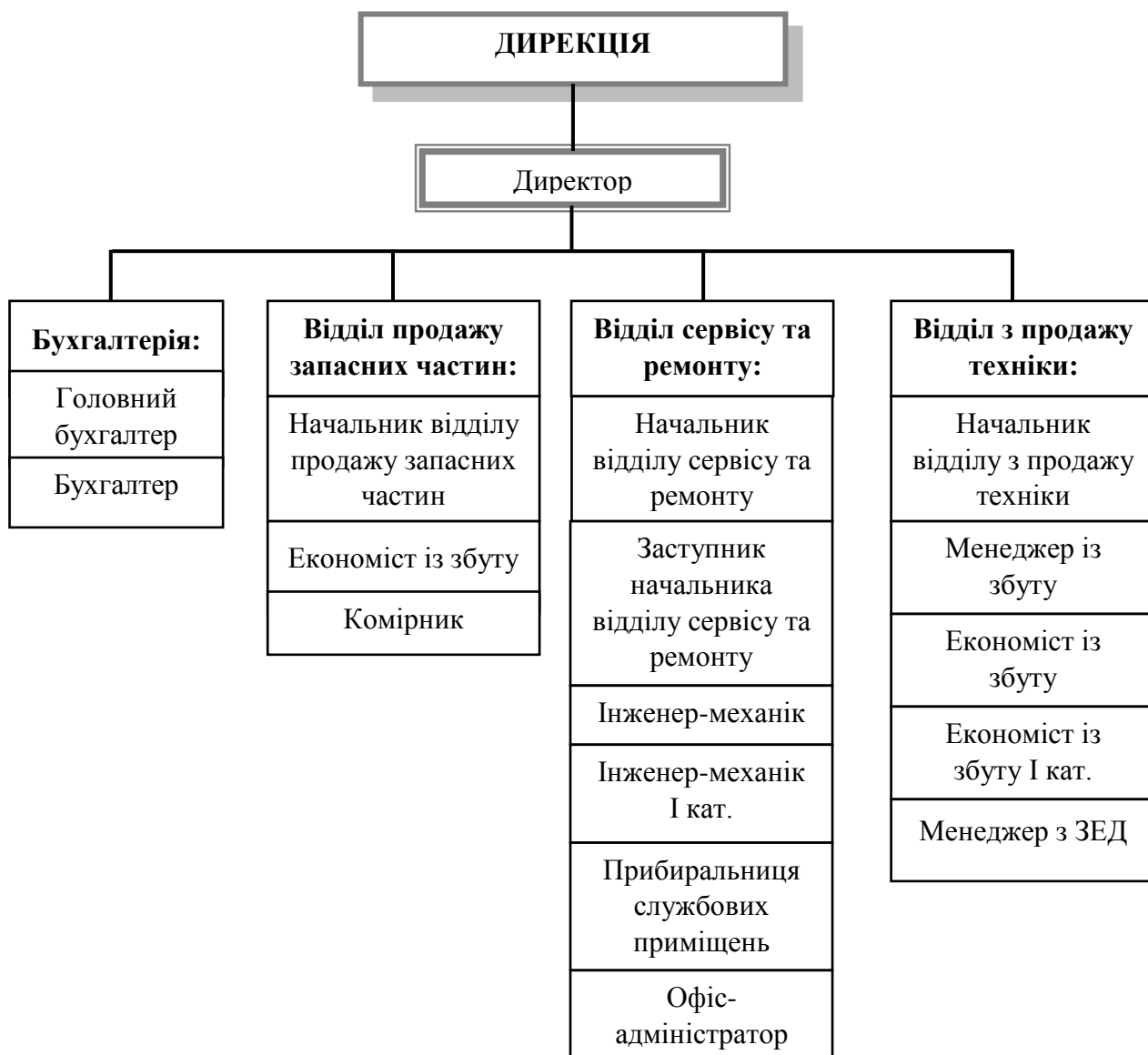


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Агроструктура»

Джерело: складено автором на основі документації

З огляду на організаційну структура ТОВ «Агроструктура» можна зробити висновок, що весь персонал підприємства поділяється на декілька відділів, кожен з яких підпорядковується головному відділу управління – дирекції суб'єкта господарювання. Кожен відділів, а саме – відділ продажу запасних частин, відділ сервісу та ремонту, відділ з продажу техніки – у свою чергу, має начальника,

який керує процесом напрямку роботи. Можна зробити висновок, що організаційна структура є доцільною та дозволяє підприємству працювати найбільш ефективно, адже кожен відділ відповідає окремому виду діяльності підприємства.

Досліджуване підприємство ретельно підбирає професійних кадрів, надає можливості підвищення кваліфікації завдяки навчанню на спеціальних курсах та у процесі щоденної роботи. Спеціалісти сервісної служби проводять навчання персоналу із питань експлуатації та технічного обслуговування придбаної сільськогосподарської техніки. До того ж, усі працівники сервісної служби цілодобово доступні по мобільному зв'язку у будь-який день тижня, відповідно, у випадку необхідності термінового ремонту сервісний автомобіль укомплектований необхідним інструментом та мінімальним складом запасних частин [43]. Варто додати, що ТОВ «Агроструктура» має можливість укласти договір на обслуговування та ремонт техніки, що доставляється іншими дилерами.

Пріоритетним завданням для успішного функціонування підприємства безумовно є надійна та якісна техніка. Досліджуване підприємство дбає про це і, відповідно, надає гарантійні зобов'язання, що є одним із способів підтримки усього асортименту брендів ТОВ «Агроструктура». Сервісна служба виконує ряд функцій, серед яких: проведення передпродажної підготовки техніки, передача покупцеві, навчання механізаторів і робітників, забезпечення витратними матеріалами в період гарантійних робіт [43]. Головною відзнакою ТОВ «Агроструктура» є висококваліфікованість персоналу сервісної служби, що призводить до високої якості виконаних робіт. Загалом, процес виконання гарантійних зобов'язань спрямований на виявлення та аналіз усіх технічних помилок та дефектів, що з'явилися через невірне виготовлення або зборку техніки за умови нормального користування. Процес виконання гарантійного обслуговування має бути документально підтверджений, а саме прописаний у оригінальному гарантійному талоні, акті або договорі будь-якого виробника наданої техніки.

Ще однією послугою ТОВ «Агроструктура» є післягарантійне обслуговування техніки, при чому під цю функцію підпадає не тільки техніка, що продана підприємством, але і та, що була придбана у інших компаній. Процес виконання післягарантійного обслуговування виглядає наступним чином: у клієнта є можливість укласти договір із досліджуваним суб'єктом господарювання, що включає в себе обслуговування клієнтської техніки в післягарантійний період. До того ж, швидкість виконання є основною перевагою ТОВ «Агроструктура», адже ремонт проводиться в максимально короткі терміни з моменту спілкування із сервісними фахівцями і підписання договору.

Аналізуючи діяльність підприємства, варто звернути увагу на те, що аграрний сектор, і особливо ринок сільськогосподарської техніки в Україні розширюється із кожним роком. Кількість конкурентів зростає, тому підтримувати конкурентоспроможність на високому рівні вкрай необхідно для фіксації позитивного становища та підвищення позицій. Відповідно, пропонуємо дослідити конкурентоспроможність ТОВ «Агроструктура» за допомогою матричного методу – багатокутника конкурентоспроможності, що дозволить виконати порівняння із конкурентами. Для його виконання спершу необхідно визначити головних конкурентів досліджуваного підприємства, є якими є ТОВ «Агротехсоюз», ТОВ «Цеппелін Україна» та ТОВ «Констракшн Машинері». Оцінка зазначених підприємств здійснюється за допомогою певних критеріїв. У нашому випадку доцільно використати такі, як асортимент, вартість, зовнішній вигляд, ефективність та результат, строк придатності, дистрибуція, рекламна активність, унікальність пропозиції, знання бренду, лояльність до бренду і якість персоналу. Наступним етапом є безпосередньо оцінка підприємств за 10-бальною шкалою, де 1 – найнижчий бал, а 10 – найвищий. Відмітимо, що для виконання оцінки залучена експертна група фахівців та консультантів у сфері сільськогосподарської техніки. Результати оцінки сформовано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Експертні оцінки для формування багатокутнику конкурентоспроможності

Критерії конкурентоспроможності	ТОВ «Агроструктура»	ТОВ «Агротехсоюз»	«Цеппелін Україна»	ТОВ "КОНСТРАКШН МАШИНЕРІ"
Асортимент	6	8	7	9
Вартість	7	4	5	7
Зовнішній вигляд	10	8	10	7
Ефективність та результат	8	7	8	9
Строк придатності	7	8	6	8
Дистрибуція	10	8	9	7
Рекламна активність	5	6	9	7
Унікальність пропозиції	8	7	7	7
Знання бренду	6	8	9	8
Лояльність до бренду	7	8	7	6
Якість персоналу	10	8	5	7

Джерело: складено автором

На основі таблиці 2.3 маємо можливість побудувати багатокутник конкурентоспроможності (Рис. 2.2).

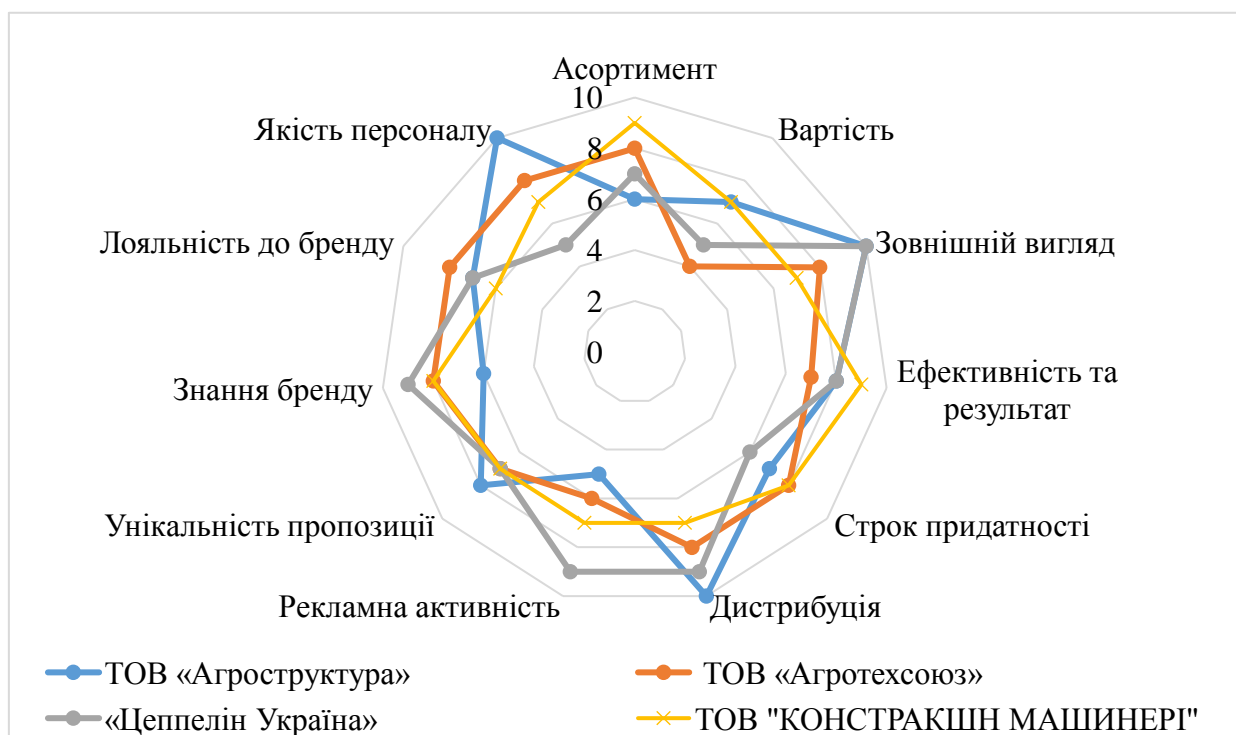


Рисунок 2.2 – Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.3

З огляду на результати дослідження можна зробити висновок що ТОВ «Агроструктура» порівняно з іншими конкурентами займає непогані позиції. Конкурентними перевагами підприємства є зовнішній вигляд товару, дистрибуція, унікальність пропозиції та якість персоналу. Підприємству варто звернути увагу на такі аспекти, як асортимент, рекламна активність та знання бренду, а також віднайти шляхи та стратегії покращення поданих аспектів порівняно із конкурентами.

З метою виконання наступного етапу поданої роботи, а саме аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Агроструктура», доцільним буде дослідити фінансову структуру підприємства. Для цього пропонуємо дослідити вертикальний та горизонтальний аналізи балансу ТОВ «Агроструктура». Розпочати необхідно із горизонтального аналізу балансу за 2018–2020 рр., результати якого наведено в табл. 2.4 (аналіз активу балансу) та в табл. 2.5 (аналіз пасиву балансу).

На основі даних із таблиці 2.4 можна зробити такі висновки, що загальна вартість майна знизилась на 2,1 % у 2020 році в порівнянні із 2018 роком. При цьому, відбулось суттєве зниження необоротних активів на 59,9 % і збільшення оборотних активів на 16,5 %. Така тенденція свідчить про те, що причиною зменшення необоротних активів може слугувати невиконання запланованих обсягів продажу продукції та надання послуг, внаслідок чого відбувається зниження ліквідності та платоспроможності досліджуваного суб'єкта господарювання. Збільшення оборотних активів відображає розширення обсягів діяльності підприємства. Тобто, ТОВ «Агроструктура» має тимчасово вільні активи, що можуть бути задіяні у діяльності підприємства. Таким чином, можна стверджувати, що подане підприємство достатньо ефективно використовує всі оборотні активи та ресурси, адже простежується збалансованість необоротних та оборотних активів підприємства, що є позитивним чинником діяльності. Наступним етапом є виконання горизонтального аналізу пасиву балансу ТОВ «Агроструктура» за 2018-2020 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.4 – Горизонтальний аналіз активу балансу ТОВ «Агроструктура» за 2018-2020 рр.

Статті балансу	Рядок	Зміни(+/-)			2020/2018р.	
		2018	2019	2020		
Актив		тис.грн	тис.грн	тис.грн	у %	тис.грн
Необоротні активи, всього, у тому числі:	1095	37248	33345	14921	-59,9%	-22327
Нематеріальні активи	1000	5	2	75	0	70
Основні засоби	1010	37243	33343	14846	-60,1%	-22397
Оборотні активи, всього, у тому числі:	1195	116042	94325	135187	16,5%	19145
Запаси	1100	95407	80705	109739	15,0%	14332
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5057	4548	10690	111,4%	5633
Дебіторська заборгованість за рахунками	1130+1135+1136	3812	2154	2694	-29,3%	-1118
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6957	4630	8450	21,5%	1493
Гроші та їх еквіваленти	1165	7	7	638	9014,3%	631
Інші оборотні активи	1190	4672	3018	2633	-43,6%	-2039
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	0	0
Баланс	1300	153290	127670	150108	-2,1%	-3182

Джерело: складено автором на основі Додатку А

Таблиця 2.5 – Горизонтальний аналіз пасиву балансу ТОВ «Агроструктура» за 2018-2020 рр.

Статті балансу	Рядок	Зміни(+/-)			2020/2018р.	
		2018	2019	2020		
Пасив		тис.грн	тис.грн	тис.грн	у %	тис.грн
Власний капітал		20391	22258	30157	47,9%	9766
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300	300	300	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20091	21958	29857	48,6%	9766
Довгострокові зобов'язання та забезпечення		0	0	0	0	0
Поточні зобов'язання та забезпечення		97098	79786	107282	10,5%	10184
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	65063	62328	79469	22,1%	14406

Продовження таблиці 2.5

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки з бюджетом	1620	143	106	1246	771,3%	1103
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1625	12	104	84	600,0%	72
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1630	563	626	518	-8,0%	-45
Інші поточні зобов'язання	1690	31317	16622	25965	-17,1%	-5352
Баланс	1900	153290	127670	150108	-2,1%	-3182

Джерело: складено автором на основі Додатку А

Згідно із результатами табл. 2.5 бачимо, що власний капітал підприємства збільшився на 47,9 %. При цьому, довгострокові зобов'язання та забезпечення відсутні, а поточні зобов'язання та забезпечення підвищуються на 10,5% у період з 2018 по 2020 рр. Така ситуація свідчить про те, що досліджуване підприємство має можливість погашати свої зобов'язання протягом операційного циклу і, відповідно, його кредиторська заборгованість зображена у вигляді поточних зобов'язань, збільшення яких, у свою чергу, пов'язане з проблемами залучення довгострокових кредитів.

Далі пропонуємо дослідити вертикальний аналіз ТОВ «Агроструктура», що дозволяє визначити відносні показники підприємства. Дані вертикального аналізу активу балансу та пасиву балансу ТОВ «Агроструктура» за 2018-2020 рр представлено у таблицях 2.6. та 2.7 відповідно.

Згідно із отриманими результатами у табл.2.6 можна побачити підтвердження того, що необоротні активи знижуються на 14,6 %, а оборотні активи збільшуються на 12,5 % у 2020 році порівняно із 2018 роком. Найбільшу питому вагу серед необоротних активів складають основні засоби, що мають тенденцію до зниження. Аналізуючи оборотні активи варто відмітити, що найбільшу питому вагу складають запаси, що не є негативною тенденцією. Решта статей активу балансу має незначні коливання питомої ваги, що суттєво не впливає на загальну діяльність підприємства. Так як поданий аналіз вказує на найбільш проблемні елементи шляхом найбільшої питомої ваги, то у нашому випадку усі складники є достатньо збалансованими.

Розглядаючи вертикальний аналіз пасиву ТОВ «Агроструктура» можна стверджувати, що найбільшу питому вагу займають поточні зобов'язання та забезпечення. Причиною цього є збільшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 9,4% у період з 2018 по 2020 рр.. Це може свідчити про те, що підприємство раціонально використовує свої кошти, адже до обігу залучається більше коштів, ніж відходить з обігу. Однак з іншої сторони, досліджуване підприємство вимушене погашати свої борги незалежно від того, який наразі стан дебіторської заборгованості. При цьому, питома вага власного капіталу за досліджуваний період збільшилась на 6,4 %, що є позитивним чинником.

Таблиця 2.6 – Вертикальний аналіз активу балансу ТОВ «Агроструктура» за 2018-2020 рр.

Статті балансу	Рядок	Питома вага, %			Зміна за структурою за 2020 до 2018. у %
Актив		2018	2019	2020	
Необоротні активи, всього, у тому числі:	1095	24,3%	21,8%	9,7%	-14,6%
Нематеріальні активи	1000	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Основні засоби	1010	24,3%	21,8%	9,7%	-14,6%
Інвестиційна нерухомість	1015	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Оборотні активи, всього, у тому числі:	1195	75,7%	61,5%	88,2%	12,5%
Запаси	1100	62,2%	52,6%	71,6%	9,3%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3,3%	3,0%	7,0%	3,7%
Дебіторська заборгованість за рахунками	1130+1135+1136	2,5%	1,4%	1,8%	-0,7%
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4,5%	3,0%	5,5%	1,0%
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,0%	0,0%	0,4%	0,4%
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Інші оборотні активи	1190	3,0%	2,0%	1,7%	-1,3%
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Баланс	1300	100%	100%	100%	0,0%

Джерело: складено автором на основі Додатку А

Таблиця 2.7 – Вертикальний аналіз пасиву балансу ТОВ «Агроструктура» за 2018-2020 рр.

Статті балансу	Рядок	Питома вага, %			Зміна за структурою за 2020 до 2018. у %
Пасив		2018	2019	2020	
Власний капітал		13,30%	14,52%	19,67%	6,4%
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,20%	0,20%	0,20%	0,0%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13,11%	14,32%	19,48%	6,4%
Довгострокові зобов'язання та забезпечення		0,00%	0,00%	0,00%	0,0%
Поточні зобов'язання та забезпечення		63,34%	52,05%	69,99%	6,6%
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	42,44%	40,66%	51,84%	9,4%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки з бюджетом	1620	0,09%	0,07%	0,81%	0,7%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1625	0,01%	0,07%	0,05%	0,0%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1630	0,37%	0,41%	0,34%	0,0%
Інші поточні зобов'язання	1690	20,43%	10,84%	16,94%	-3,5%
Баланс	1900	100%	100%	100%	0,0%

Джерело: складено автором на основі Додатку А

Підсумовуючи усе вищевикладене можна стверджувати, що досліджуване підприємство, а саме ТОВ «Агроструктура», є гідним гравцем на ринку сільськогосподарської техніки. Підприємство характеризується великим асортиментом товарів та послуг, висококваліфікованим персоналом та успішно веде діяльність серед конкурентів. Горизонтальний а вертикальний аналіз балансі підприємства відображають позитивну динаміку та збалансованість коштів на підприємстві.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Агроструктура»

Успішна діяльність підприємства прямим чином залежить від його

фінансово-економічного стану. Завдяки доцільному аналізу стає можливим визначення та утримання конкурентної позиції на ринку та виконання визначених стратегічних цілей підприємства у довгостроковій перспективі.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства показує, у яких напрямках необхідно здійснювати роботу, а результати досліджень вказують на певні проблеми та дають змогу розробити способи покращення фінансового стану. Аналіз включає в себе наступні напрямки [42]:

- аналіз стану та ефективності використання основних засобів;
- аналіз ефективності використання трудових ресурсів і заробітної плати;
- аналіз фінансової стійкості (платоспроможності);
- аналіз ліквідності;
- аналіз ділової активності.

Відповідно, для аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Агроструктура» необхідно проаналізувати економічні показники підприємства за період 2018-2020 років. Подане дослідження потребує певної інформації стосовно економічних ресурсів підприємства, його фінансової структури, ліквідності та платоспроможності, а також можливість адаптації до зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство.

Аналіз основних фондів та оборотних активів підприємства.

Аналіз основних фондів та оборотних активів підприємства є одним з найбільш важливих етапів при дослідженні фінансово-економічного стану підприємства і характеризує стан, структуру та динаміку основних та оборотних активів підприємства, визначає основні методи планування потужності підприємства та потреби в основних і оборотних активах. Пропонуємо детально розглянути групи показників, що визначають стан та ефективність використання активів. Для початку необхідно дослідити показники майнового стану ТОВ «Агроструктура», що зображено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників майнового стану ТОВ «Агроструктура»

Показник	Розрахунок	Роки			Відхилення: +,- :	
		2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019
Коефіцієнт зносу	Сума зносу ОЗ /Первісну вартість ОЗ на початок періоду (1012/1011)	0,139	0,205	0,444	0,066	0,239
Коефіцієнт оновлення ОЗ	Вартість введених ОЗ за звітний рік/ Загальну вартість ОВЗ на кінець року (1011к- 1011п)/ 1011к	0,718	-0,032	-0,572	-0,750	-0,540
Коефіцієнт вибуття ОЗ	Вартість ОЗ які вибули/Вартість ОВЗ на початок періоду 1012/ 1011п	0,494	0,199	0,282	-0,296	0,084

Джерело: складено автором на основі Додатку А

Згідно з отриманими результатами видно, що такий показник, як коефіцієнт зносу поступово збільшується за досліджуваний період, що свідчить про інтенсивне використання підприємством своїх основних засобів. До того ж, коефіцієнт оновлення основних засобів на підприємстві у 2018 році становить 0,718 і є більшим за коефіцієнт вибуття у той самий період. Проте, з 2019 року ситуація кардинально змінюється. Коефіцієнт оновлення має тенденцію до зниження, має значення нижче за нормативне 0,1 і є меншим за коефіцієнт вибуття. Це свідчить про те, що фактично нових основних засобів немає. У свою чергу, коефіцієнт вибуття основних засобів з 2018 до 2019 року зменшується, проте із 2019 по 2020 рік збільшується. Такі коливання свідчать про те, що до 2019 року на підприємстві мало місце розширене відтворення основних фондів, а після 2019 року – навпаки звужене. Тобто, поступове збільшення коефіцієнту вибуття визначає зменшення термінів служби елементів основних фондів, що, у свою чергу, стимулює активізацію інноваційної діяльності на підприємстві і поступовому покращенню економічної ситуації в цілому.

Далі пропонуємо розглянути аналіз продуктивності застосування основних засобів, що представлений в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «Агроструктура»

Показник	Формула розрахунку	Роки			Відхилення: +, - :	
		2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019
1. Фондомісткість	$\Phi_k/V_{\text{п}}$	0,064	0,181	0,064	0,117	-0,117
2. Фондоозброєність	$\Phi_k/Ч$	549,643	750,915	481,890	201,272	-269,025
3. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	Φ_z/M	0,243	0,261	0,099	0,018	-0,162
4. Коефіцієнт зносу ОЗ (Кз)	$З_о/\Phi_k$	-0,139	-0,205	-0,444	-0,066	-0,239
5. Коефіцієнт придатності основних засобів	$1-K_z$	1,139	1,205	1,444	0,066	0,239
6. Фондовіддача	$V_{\text{п}}/\Phi_k$	15,738	5,535	15,692	-10,203	10,157
7. Рентабельність ОЗв	$\Pi_б/\Phi_k \cdot 100\%$	0,243	0,053	0,328		

Джерело: складено автором на основі Додатку А

Розглядаючи результати у таблиці, можна побачити, що такий показник, як фондомісткість, у період з 2018 по 2019 роки збільшується, що свідчить про неефективне використання обладнання на підприємстві. Однак, з 2019 року по 2020 рік спостерігається підвищення показника, що є позитивною тенденцією. Зворотній показник до фондомісткості – фондівіддача – показує, скільки готового продукту припадає на 1 гривню основних фондів і, відповідно, спостерігається спад і підйом показника (з 2018 по 2019 роки зменшується на 10,203, а з 2019 по 2020 роки збільшується на 10,157). Тобто, динаміка є позитивною і основні засоби використовуються ефективно. Аналізуючи фондоозброєність можна помітити, що позитивна тенденція до зростання спостерігається тільки до 2019 року, що відображає низьку забезпеченість працівників підприємства основними фондами. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства має тенденцію до зростання та спадання (з 2018 по 2019 рр. показник збільшився на 0,018, а з 2019 по 2020 рр. зменшився на 0,162), що означає, що фінансове становище підприємство зазнало як підйом, так і часи кризи. Коефіцієнт зносу основних засобів знижується, що є позитивною тенденцією. До того ж, значення коефіцієнту придатності основних засобів також свідчить про ефективне використання

основних фондів підприємства, адже показник збільшується за весь досліджуваний період. Аналізуючи рентабельність основних засобів підприємства можна зробити висновок, що 2019 рік є не досить успішним для підприємства, проте у 2020 році ситуація кардинально змінюється, а основні фонди використовуються досить ефективно.

Таблиця 2.10 – Динаміка обсягу основних засобів ТОВ «Агроструктура» на кінець звітного періоду

Найменування основних засобів	2018		2019		2020		Відхилення: +,-	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2019 до 2018	2020 до 2019
Будівлі, споруди, передавальні пристрої	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0
Машини та обладнання	29649	68,54%	27302	65,10%	11289	42,31%	-2347	-16013
Транспортні засоби	12065	27,89%	12464	29,72%	12964	48,59%	399	500
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	1158	2,68%	1416	3,38%	1454	5,45%	258	38
Інші основні засоби	0	0,00%	4	0,01%	4	0,01%	4	0
Бібліотечні фонди	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0
МНМА	389	0,90%	751	1,79%	970	3,64%	362	219
Разом	43261	100%	41937	100%	26681	100%	-1324	-15256

Джерело: складено автором на основі Додатку А

Аналіз розрахунків наведених в таблиці 2.10 показує, що загальний обсяг основних засобів на підприємстві за 2018-2020 рр. зменшився на 16 580 тис. грн. У 2018 та 2019 роках найбільшу частку основних засобів займають машини та обладнання і становлять 68,54 % і 65,1 % відповідно. Однак у 2020 році ситуація кардинально змінилась: обсяг машин та обладнання зменшився до 42,31 %, при цьому транспортні засоби займають більшу частку і складають 48,59 % від загальної суми основних засобів.

Підсумовуючи, можна сказати, що за період 2018-2020 рр. ТОВ «Агроструктура» достатньо ефективно використовує основні фонди та оборотні активи. Незважаючи на кризове становище у 2019 році, у 2020 році

ситуація поліпшується, підприємство відновлює інноваційну діяльність і достатньо ефективно використовує основні засоби.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів і заробітної плати.

Для дослідження ефективності використання трудових ресурсів та заробітної плати ТОВ «Агроструктура» спершу варто розглянути чисельність, структуру та динаміку персоналу підприємства, що відображено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз чисельності, структури та динаміки персоналу ТОВ «Агроструктура»

Показник	Роки			Відхилення: +,-	
	2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019
Чисельність працівників на початок періоду Чсп (осіб)	40	42	47	2	5
Чисельність працівників на кінець періоду Чск (осіб)	42	47	50	5	3
Середньооблікова чисельність працівників	41	45	49	3,5	4
Кількість прийнятих на роботу працівників за рік, (осіб)	2	6	3	4	-3
Кількість звільнених працівників за рік, Чзв (осіб)	0	1	0	1	-1
Кількість працівників, які працюють увесь рік, (осіб)	40	41	47	1	6

Джерело: складено автором на основі Додатку А

Отримані результати відображають позитивну характеристику кадрової політики на підприємстві. У період з 2018 по 2020 роки середньооблікова кількість працівників поступово збільшується. До того ж, спостерігається поступове збільшення кількості працівників, які працюють увесь рік. Причинами позитивної динаміки є те, що ТОВ «Агроструктура» зацікавлено у кваліфікованому персоналі та цінує кадри, що мають досвід роботи у компанії та розуміють її структуру та задачі.

У гендерній структурі ТОВ «Агроструктура» частка чоловіків (84 % або 42 осіб) переважає над часткою жінок (16 % або 8 осіб), що обумовлено специфікою діяльності. На досліджуваному підприємстві працює 4 працівника, яким відповідно до чинного законодавства встановлено

інвалідність, та 4 працівника, що мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню.

Наступним етапом аналізу ТОВ «Агроструктура» є дослідження використання трудових ресурсів. Для даного аналізу необхідно розрахувати такі показники [42]:

1. Вартісний показник продуктивності (П) – визначається як відношення вартості виробленої продукції до середньооблікової чисельності працівників. Відповідно до отриманих значень найвище значення продуктивності, що виражається у виробітку, спостерігалася у 2018 році, а саме 8861,29 тис. грн на робітника на рік. Це пов'язано з ростом чистого доходу від реалізації продукції при сталій середньообліковій чисельності працівників.
2. Коефіцієнт обороту з найму (Кн) – розраховується як відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.
3. Коефіцієнт обороту за вибуттям (Кв) – обчислюється як відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.
4. Коефіцієнт стійкості персоналу (Кс) – відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Аналіз трудових ресурсів ТОВ «Агроструктура» наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз ефективності управління трудових ресурсів ТОВ «Агроструктура» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення: +,-	
	2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019
Вартісний показник продуктивності	8861,29	4389,75	7795,75	-4471,54	3406,00
Коефіцієнт обороту за наймом	0,049	0,135	0,062	0,086	-0,073
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,000	0,022	0,000	0,022	-0,022

Продовження таблиці 2.12

Коефіцієнт постійності кадрів	0,976	0,921	0,969	-0,054	0,048
-------------------------------	-------	-------	-------	--------	-------

Джерело: складено автором на основі Додатку А

Дані значення свідчать про те, що кількість працівників, які працюють в компанії більше одного року за досліджуваний період, з кожним роком збільшується. Така тенденція є позитивним фактором, адже такі працівники мають досвід і володіють високим рівнем кваліфікації. А враховуючи те, що з кожним роком штат працівників збільшується, прослідковується тенденція до набору молодих спеціалістів, які володіють новими знаннями та прагнуть працювати, що загалом позитивно впливає на підприємство. Зазначимо, що працівники компанії регулярно проходять навчання на спеціальних курсах для підтримки рівня кваліфікації у сфері сільського господарства.

Аналізуючи ефективність використання трудових ресурсів та заробітної плати, неможливо не розглянути обсяги та структуру фонду оплати праці підприємства (табл.2.13).

Таблиця 2.13 –Формування фонду оплати праці на ТОВ «Агроструктура» за 2020 рік

Стр-ний підрозділ	Посада	Код	К-ть шт.од.	Тарифна ставка	Доплати	Надбавки	Фонд заробітної плати на місяць, грн	Фонд заробітної плати на рік, грн
Дирекція	Директор	1210.1	1	60000,00			60000,00	720000,00
Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1231	1	30000,00			30000,00	360000,00
	Бухгалтер	3433	3	7454,00	4000,00		26362,00	316344,00
Відділ продажу запасних частин	Начальник відділу продажу запасних частин	1229.7	1	30000,00			30000,00	360000,00
	Економіст із збуту	2419.2	7	8050,00			56350,00	676200,00
	Комірник	9411	2	8200,00			16400,00	196800,00
Відділ сервісу та ремонту	Начальник відділу сервісу та ремонту	1229.7	1	30000,00			30000,00	360000,00
	Заступник начальника відділу сервісу та ремонту	1229.7	1	8500,00			8500,00	102000,00
	Інженер-механік	2145.2	13	8000,00			104000,00	1248000,00
	Інженер- механік I кат.	2145.2	5	7454,00			37270,00	447240,00
	Прибиральниця службових приміщень	9132	2	4900,00			9800,00	117600,00
	Офіс-адміністратор		2	5000,00			10000,00	120000,00
Відділ з продажу техніки	Начальник відділу з продажу техніки	1229.7	1	20000,00			20000,00	240000,00
	Менеджер із збуту	1475.4	1	9000,00			9000,00	108000,00
	Економіст із збуту	2419.2	7	8100,00			56700,00	680400,00
	Економіст із збуту I кат.	2419.2	1	4900,00			4900,00	58800,00
	Менеджер з ЗЕД	1235	1	14908,00			14908,00	178896,00
Всього							524190,00	6290280,00

Джерело: складено автором на основі Додатку А

Із поданої таблиці видно, що компанія забезпечує своїм співробітникам гідну оплату праці, а також діє система заохочень та премій за результатами роботи працівників.

З метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів та заробітної плати пропонуємо розглянути певні заходи, які включають в себе можливість застосування на підприємств інших форм та систем оплати праці та план з праці та заробітної плати на наступний рік.

З огляду на позитивні тенденції динаміки персоналу, пропонуємо спершу збільшити кількість працівників, а саме – найняти 1 менеджера із збуту та 1 економіста із збуту у відділі з продажу техніки, а також 1 економіста із збуту у відділі продажу запасних частин. Таким чином, збільшення висококваліфікованого штату на підприємстві сприятиме збільшенню ефективності роботи зазначених відділів і, відповідно, стимулюватиме зростання показників діяльності підприємства. До того ж, як було зазначено у попередніх розділах даного дослідження, матеріальне заохочування та стимулювання працівників підприємства є доцільним методом у даному випадку, відповідно, рекомендовано ввести доплати у розмірі 10% від тарифної ставки для стимуляції персоналу.

Таким чином, зацікавлені у діяльності підприємства працівники, працюючи більш швидко та ефективно, виконають більший за обсягами план, продажі від якого перевищать додаткові витрати на оплату праці. Усі необхідні розрахунки зображено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Формування фонду оплати праці на ТОВ «Агроструктура» за 2021 рік

Структурний підрозділ	Посада	Код	К-ть шт. од.	Тарифна ставка	Доплати	Надбавки	Фонд заробітної плати на місяць, грн	Фонд заробітної плати на рік, грн
Дирекція	Директор	1210.1	1	60000,00	6000		66000,00	792000,00
Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1231	1	30000,00	3000		33000,00	396000,00
	Бухгалтер	3433	3	7454,00	745,4		23107,40	277288,80
Відділ продажу запасних частин	Начальник відділу продажу запасних частин	1229.7	1	30000,00	3000		33000,00	396000,00
	Економіст із збуту	2419.2	8	8050,00	805		65205,00	782460,00
	Комірник	9411	2	8200,00	820		17220,00	206640,00
Відділ сервісу та ремонту	Начальник відділу сервісу та ремонту	1229.7	1	30000,00	3000		33000,00	396000,00
	Заступник начальника відділу сервісу та ремонту	1229.7	1	8500,00	850		9350,00	112200,00
	Інженер-механік	2145.2	13	8000,00	800		104800,00	1257600,00
	Інженер-механік I кат.	2145.2	5	7454,00	745,4		38015,40	456184,80
	Прибиральниця службових приміщень	9132	2	4900,00	490		10290,00	123480,00
	Офіс-адміністратор		2	5000,00	500		10500,00	126000,00
Відділ з продажу техніки	Начальник відділу з продажу техніки	1229.7	1	20000,00	2000		22000,00	264000,00
	Менеджер із збуту	1475.4	2	9000,00	900		18900,00	226800,00
	Економіст із збуту	2419.2	8	8100,00	810		65610,00	787320,00
	Економіст із збуту I кат.	2419.2	1	4900,00	490		5390,00	64680,00
	Менеджер з ЗЕД	1235	1	14908,00	1490,8		16398,80	196785,60
Всього							571786,60	6861439,20

Джерело: складено автором

Аналіз собівартості, прибутку, рентабельності та фінансового стану підприємства.

Не менш важливим кроком є аналіз собівартості, прибутку, рентабельності та фінансового стану підприємства, що включає в себе дослідження загальної економічної оцінки тенденцій, виявлення відхилень і недоліків виробничо-господарської діяльності підприємства, виявлення проблем розвитку і причин існуючого стану об'єкта дослідження. Спершу проаналізує платоспроможність підприємства за 2018-2020 роки (Табл.2.15).

Таблиця 2.15 – Аналіз платоспроможності ТОВ «Агроструктура» за 2018-2020 рр., тис. грн

Показники	Розрахунок	На початок періоду	На кінець періоду	Відхилення (+; -)
1. Платіжні засоби:	x	x	x	x
- каса і поточний рахунок (тис. грн)	1	131	638	507
- готова продукція та товари	2	0	0	0
- дебіторська заборгованість	3	7162	10690	3528
Разом платіжних засобів	4	7293	11328	4035
2. Платіжні зобов'язання разом:	5	105270	119951	14681
- коефіцієнт платоспроможності	$6=1/5$	0,001	0,005	0,004
- перевищення платіжних засобів	$7=4\geq 5$	-	-	x
- перевищення платіжних зобов'язань	$8=5\geq 4$	+	+	x

Джерело: сформовано автором

Обсяги готової продукції та товарів за досліджуваний період незмінні і дорівнюють нулю. Це значить, що продукції на складі немає, вона там не залежується, відповідно, відсутні додаткові втрати на її зберігання. Розмір дебіторської заборгованості збільшився, що негативно характеризує діяльність підприємства. Це значить, що заборгованість клієнтами повертається повільно і підприємству не вистачає коштів на свої потреби, тому ТОВ «Агроструктура» користувалася кредитними ресурсами. Проте, судячи з коефіцієнту платоспроможності, можна сказати що за досліджуваний період платоспроможність підприємства збільшилась, що позитивно характеризує підприємство. Далі необхідно провести аналіз фінансової стійкості підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Агроструктура» за 2018-2020 рр.

Показник	Формула розрахунку та рядки в балансі	Роки			Відхилення: +,-		Нормативне значення
		2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019	
Коефіцієнт автономії	власний капітал/підсумок балансу (1495/1300)	0,133	0,174	0,201	0,041	0,027	>0,5
Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)	власний капітал/позичковий капітал (1495/(1595+1695))	0,153	0,211	0,251	0,058	0,040	>1
Коефіцієнт фінансової стійкості	(власний капітал + довгострокові зобов'язання) / сума пасивів (1495+1595)/1900	0,285	0,268	0,218	-0,016	-0,050	0,7-0,9
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	власні оборотні засоби/матеріальні оборотні активи (1495-1095)/1195	-0,145	-0,118	0,113	0,028	0,230	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	власні оборотні кошти/власний капітал (1495-1095)/1495	-0,827	-0,498	0,505	0,329	1,003	>0,1
Коефіцієнт фінансового левериджу	Довгострокові зобов'язання / Власний капітал (1595/1495)	1,141	0,540	0,086	-0,601	-0,453	<0,25

Джерело: сформовано автором на основі Додатку Б

З огляду на таблицю можна сказати, що такий показник, як коефіцієнт фінансування, знаходиться в межах норми, що показує позитивний стан фінансової стійкості підприємства. Значення коефіцієнту автономії недостатнє, що говорить про фінансову нестабільність підприємства та залежність від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт фінансової стійкості є значно нижчим за весь досліджуваний період, що свідчить про існування певного ризику втрати платоспроможності і загалом про недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі. Розглядаючи коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами можна побачити, що у період до 2019 року значення є від'ємним, проте у 2020 році вже відповідає нормативному. Такі

коливання свідчать про те, що без короткострокового та довгострокового позикового капіталу компанія не зможе забезпечити безперебійний процес ведення господарської діяльності. Після 2020 року ситуація змінюється, відбувається підвищення стійкості компанії в середньостроковій перспективі і зниження залежності від короткострокових джерел фінансування. Схожа тенденція спостерігається і при визначенні коефіцієнту маневреності власного капіталу. Від'ємне значення показника у 2018 та 2019 роках свідчить, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування, що, відповідно, веде до зниження фінансової стійкості. При цьому, позитивне значення у 2020 році демонструє достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Коефіцієнт фінансового левериджу у межах норми тільки у 2020 році. Значення у 2018-2019 рр. перевищують норму, що показує високу залежність від довгострокових зобов'язань.

Далі пропонуємо здійснити аналіз ліквідності підприємства (Табл.2.17).

Таблиця 2.17 – Аналіз ліквідності ТОВ «Агроструктура» 2018-2020 рр.

Показник	Розрахунок	Роки			Відхилення: +,-		Норм. Знач.
		2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019	
Коефіцієнт покриття ліквідності	Оборотні активи/ Поточні зобов'язання (1195/1695)	1,058	1,010	1,152	-0,049	0,142	>1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси)/Поточні зобов'язання ((1195-1100)/1695)	0,188	0,146	0,217	-0,042	0,071	0,5-1,0 і вище
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові активи/ Поточні зобов'язання (1165/1695)	0,000	0,000	0,005	0,000	0,005	>0,1
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	Поточні зобов'язання/ дебіторська заборгованість	13,009	13,888	7,801	0,880	-6,088	>1

Джерело: сформовано автором на основі Додатку Б

З поданої таблиці видно, що коефіцієнт покриття ліквідності у межах норми, що говорить про те, що підприємство здатне забезпечити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів.

Щодо коефіцієнту швидкої ліквідності, його значення також є у межах норми, а співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості вище одиниці, що є ознакою ефективної політики комерційного кредитування. Однак, варто звернути увагу, що більш високий показник говорить про те, що компанія залучає більше коштів від кредиторів, ніж надає дебіторам. Це може бути ознакою кризи ліквідності. Немоżliвість погасити свої зобов'язання вчасно веде до погіршення відносин з постачальниками. У майбутньому останні будуть враховувати ризик несвоєчасного отримання коштів у ціні продукції, що призведе до підвищення собівартості. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є нижчим за норму і дорівнює нулю, відповідно підприємство не забезпечене оборотними коштами для ведення господарської діяльності.

Наступним кроком є дослідження показників ділової активності ТОВ «Агроструктура» (Табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Показники ділової активності ТОВ «Агроструктура»

Показник	Формула розрахунку та рядки в балансі	Роки			Відхилення: +,-	
		2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	Чиста виручка від реалізації / Середня вартість оборотних засобів	3,201	1,857	3,295	-1,343	1,438
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість / Середньорічна вартість запасів	3,479	2,016	3,535	-1,463	1,520
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.	Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Середня сума дебіторської заборгованості за товари і послуги	29,872	14,891	23,452	- 14,980	8,561

Продовження таблиці 2.18

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Середня сума кредиторської заборгованості за товари і послуги	6,784	3,030	5,160	-3,754	2,130
Коефіцієнт тривалості одного обороту оборотних засобів	Кількість календарних днів звітного періоду(365)/ Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	114,042	196,535	110,782	82,493	-85,753
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	Кількість календарних днів звітного періоду(365) / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,219	24,511	15,564	12,292	-8,947
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	Кількість календарних днів звітного періоду(365) / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	53,806	120,470	70,739	66,663	-49,731

Джерело: сформовано автором на основі Додатку Б

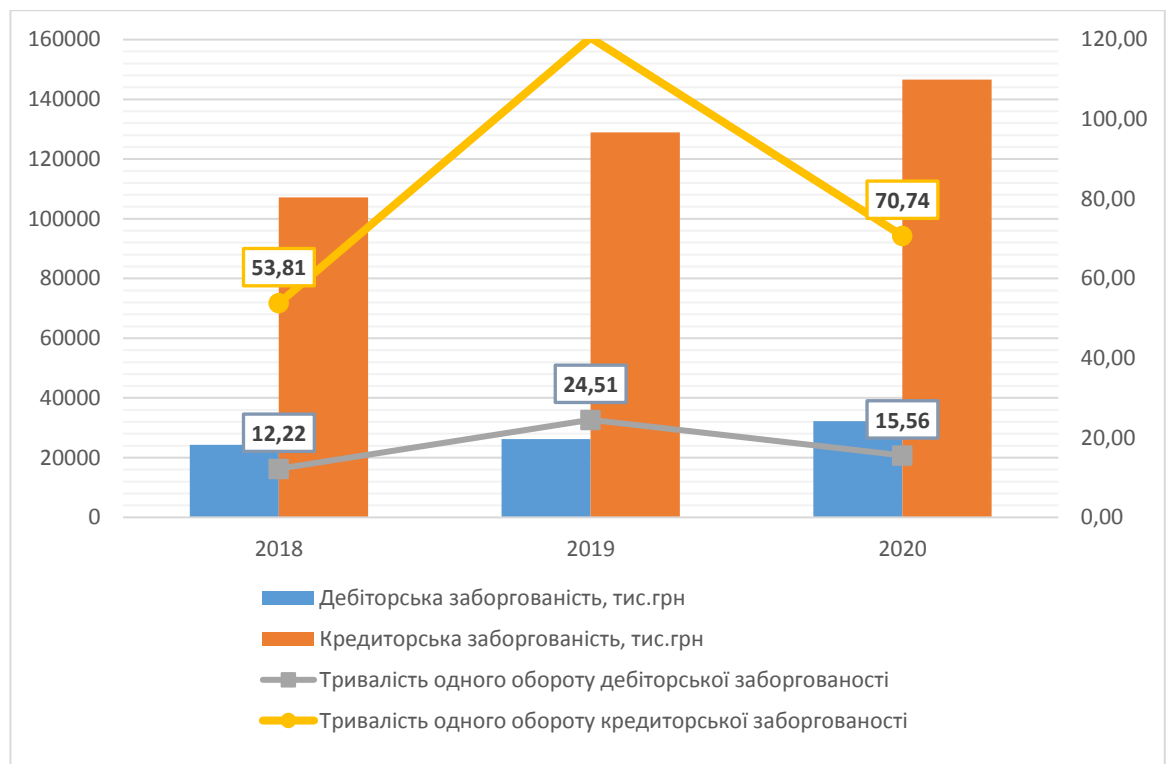


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни показників рівня та тривалості обороту дебіторської та кредиторської заборгованостей ТОВ «Агроструктура»

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.18

Згідно отриманим результатам аналізу, протягом досліджуваного періоду спостерігається збільшення оборотів оборотних активів, що свідчить про високу ділову активність. До того ж, коефіцієнт оборотності запасів у 2020 році збільшується порівняно із 2019 р., що свідчить про ефективне використання запасів на підприємстві.

Звертаючи увагу на коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості бачимо, що у період з 2018 по 2019 рік відбувається зниження показника, проте у 2020 році він знову підвищується. Це говорить про те, що у 2019 році підприємство не так швидко одержувало оплату по рахунках – тривалість одного обороту збільшилась на 12,292 дні. Збільшення значення показника оборотності кредиторської заборгованості у 2020 році є позитивною тенденцією, адже відбувається збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства – у 2019 році тривалість одного обороту становила 120,470 днів, а у 2020 році вже 70,739 днів.

Також у даному розділі було проведено аналіз рентабельності. Результати представлені в Таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Аналіз рентабельності ТОВ «Агроструктура»

Показник	Розрахунок	Роки		
		2018	2019	2020
Коефіцієнт рентабельності активів	чистий прибуток/середньорічну вартість активів; $2350/(1300 \text{ на поч./}2 + 1300 \text{ на кін./}2)$	0,041	0,013	0,057
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	чистий прибуток/власний капітал; $2350/1495$	0,275	0,084	0,262
Коефіцієнт рентабельності діяльності	прибуток від реалізації/витрати на виробництво продукції; $2000/2050$	1,099	1,101	1,123
Коефіцієнт рентабельності продукції	чистий прибуток/загально виробничу собівартість; $2350/2050$	0,017	0,011	0,023

Джерело: сформовано автором на основі Додатку Б

Коефіцієнт рентабельності активів знижується до 2019 року, а потім знову підвищується. Такі коливання свідчать про ефективну діяльність підприємства у 2020 році, а факторами підвищення є оптимізація структури

оборотних активів та підвищення суми чистого прибутку. Така сама ситуація спостерігається із значенням коефіцієнту рентабельності власного капіталу. Це означає підвищення здатності компанії генерувати прибуток тільки у 2020 році. Стосовно коефіцієнту рентабельності діяльності та коефіцієнту продукції, їх значення поступово підвищуються у період з 2018 по 2020 роки. Відповідно, управління витратами підприємства є достатньо ефективним.

Отже, провівши детальний аналіз діяльності ТОВ «Агроструктура» можна зробити висновок, що підприємство у 2020 році в порівнянні з 2018 роком має доволі позитивні фінансові результати. Підприємство ефективно використовує основні фонди та оборотні активи, і є прибутковим, про що свідчать показники рентабельності. Зазначимо, що за всіма видами економічного аналізу 2019 рік є не дуже успішним для підприємства, що відображається у показниках аналізу фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності, та рентабельності. Проте, у 2020 році ситуація на ТОВ «Агроструктура» стабілізувалась.

2.3. Оцінка організації процесу стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура» з метою підвищення його конкурентоспроможності

Наступним кроком при здійсненні дослідження є оцінювання організації процесу стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура» за допомогою методу збалансованої системи показників, особливість якого полягає у здійсненні аналізу вже проведених заходів та дослідження нових шляхів реалізації стратегічних управлінських рішень за допомогою чотирьох аспектів: фінанси, клієнтська база, внутрішні бізнес-процеси та підвищення кваліфікації працівників. (Рис.2.4).

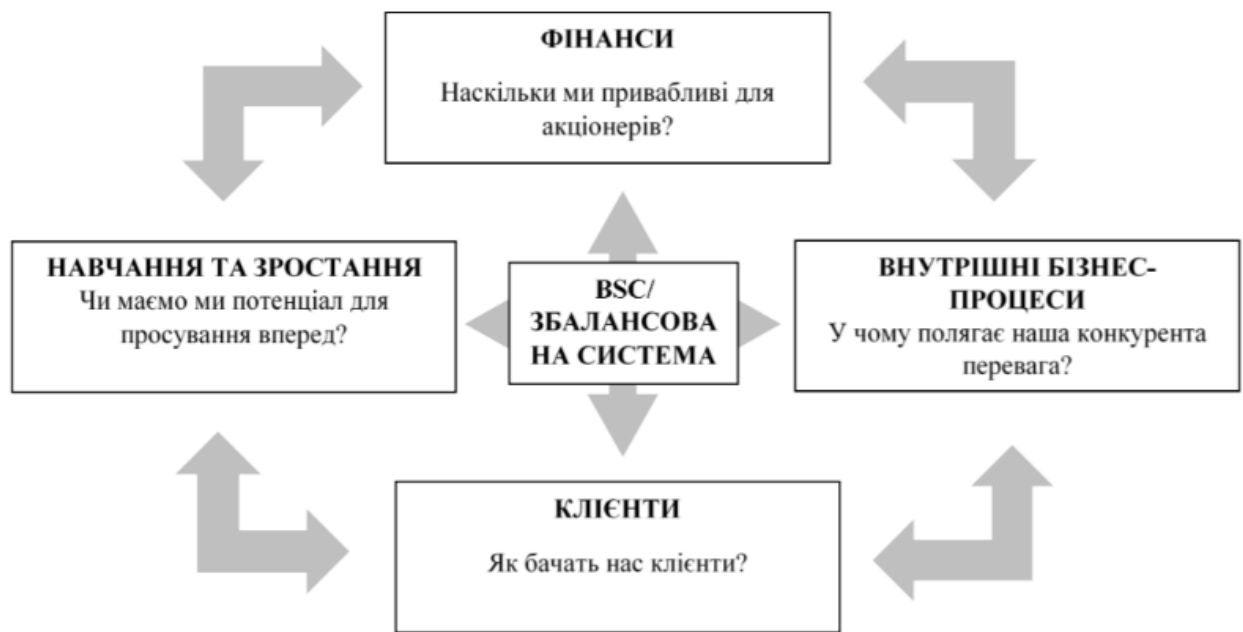


Рисунок 2.4 – Збалансована система показників ТОВ «Агроструктура»

Джерело: складено автором на основі [44]

Застосування зазначеного методу для оцінки процесу управління стратегічним розвитком підприємства має здійснюватися згідно із певними етапами, першим з яких є визначення місії, головних цілей та загальної стратегії підприємства. Чітке формулювання стратегічного напрямку, у якому має рухатись компанія, є важливим аспектом та необхідною умовою для досягнення стійкого лідерства серед конкурентів. Місія ТОВ «Агроструктура» полягає у досягненні лідерських позицій на вітчизняному ринку сільськогосподарської техніки, зростанні вартості підприємства, максимальному задоволенні попиту споживачів шляхом інноваційного, техніко-технологічного та інформаційного розвитку. Таким чином, ТОВ «Агроструктура» має можливість досягнути головної мети – збільшення прибутку, а персонал підприємства – отримання винагороди, згідно системи мотивації, повне розкриття та реалізація професійного потенціалу.

Наступний етап характеризується визначенням показників, що безпосередньо формують кожен із вищеперелічених аспектів ЗСП. Для достовірного виконання оцінки важливо враховувати усі особливості підприємства, його специфіку діяльності, продукції та надання послуг (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – Основні показники оцінки системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура» з використанням збалансованої системи показників

Назва складової	Показник для аналізу та оцінювання системи стратегічного управління ТОВ «Агроструктура»
Фінансова складова	<ul style="list-style-type: none"> - Чистий дохід від реалізації; - Рентабельність діяльності; - Чистий прибуток; - Коефіцієнт покриття ліквідності; - Коефіцієнт фінансової стійкості;
Клієнтська складова	<ul style="list-style-type: none"> - Задоволеність клієнтів (CSI); - Лояльність клієнтів (NPS); - % скарг; - Кількість повторних покупок; - Повний цикл обслуговування у межах одного підприємства;
Складова внутрішніх бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> - Якість послуг, що надаються; - Технічна справність обладнання; - Витрати на організацію маркетингових досліджень ринку; - Швидкість надання послуг; - Терміни поставок;
Складова навчання та підвищення кваліфікації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Частка співробітників з вищою освітою; - Витрати на підвищення кваліфікації співробітників; - Частка співробітників, які підвищили кваліфікацію протягом звітного періоду; - Витрати на підвищення задоволеності співробітників; - Рівень компетенції співробітників.

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Далі розглянемо окремо кожен складову за показниками, що зазначені у таблиці. Розпочнемо із *фінансової складової*, результати діяльності якої вже було досліджено вище у пунктах 2.1 та 2.2 даної наукової роботи. У нашому випадку фінансові показники виконують подвійну функцію. По-перше, вони характеризують фінансові результати діяльності підприємства. По-друге, фінансові показники є базисними для формування цілей інших складових систем ЗСП. Динаміку показників для аналізу та оцінювання фінансової складової системи стратегічного управління ТОВ «Агроструктура» зображено у таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 – Динаміка показників фінансової складової для оцінки системи стратегічного управління ТОВ «Агроструктура» за методом ЗСП

№	Показник	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення: +,-	
					2019 до 2018	2020 до 2019
1.	Чистий дохід від реалізації	363313	195344	378094	-167969	182750
2.	Рентабельність діяльності	0,016	0,010	0,021	-0,006	0,011
3.	Чистий прибуток	5614	1867	7899	-3747	6032
4.	Коефіцієнт покриття ліквідності	1,058	1,010	1,152	-0,049	0,142
5.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,285	0,268	0,218	-0,016	-0,050

Джерело: складено автором на основі 2.1-2.2

Згідно із таблицею, ТОВ «Агроструктура» не має суттєвих фінансових проблем, адже усі показники є у межах норми і демонструють позитивну динаміку. У період із 2019 по 2020 роки спостерігається підвищення чистого доходу від реалізації та чистого прибутку, що свідчить про позитивні тенденції функціонування досліджуваного підприємства. Значення коефіцієнту рентабельності діяльності також виражає достатню ефективність функціонування підприємством. При цьому, коефіцієнти покриття ліквідності та фінансової стійкості є у межах норми, що говорить про достатню фінансову стійкість підприємства.

Наступна складова – *клієнтська* – включає в себе такі показники, як задоволеність клієнтів (CSI), лояльність клієнтів (NPS), % скарг, кількість повторних покупок та повний цикл обслуговування у межах одного підприємства.

CSI – показник, що визначає задоволеність клієнтів запропонованими товарами та послугами і дозволяє чітко виявити мінуси у діяльності підприємства. Даний показник розраховується на основі аналізу відгуків безпосередньо клієнтів обраного підприємства. У період написання даної наукової роботи було проведено анкетування на підприємстві серед 10 найбільших клієнтів, що дозволить провести оцінку CSI та усіх наступних показників у складі клієнтської складової. Для визначення показника задоволеності клієнти здійснюють оцінку від 1 до 5 (де 1 – дуже

незадоволений, а 5 – повністю задоволений) за такими критеріями: надійність компанії, вартість продукції та послуг, асортимент, якість продукції та послуг, робота персоналу компанії, наявність технічної документації, сервісне обслуговування. Далі кожен клієнт визначає найбільш важливі та найменш важливі критерії для себе. Показник CSI визначається за формулою (2.1):

$$CSI = O * B * 100 \%, \quad (2.1)$$

де О – оцінка споживачів;

В – важливість параметру.

Усі необхідні розрахунки сформовано у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 – Визначення показника CSI для ТОВ «Агроструктура»

Критерії	Оцінка клієнтів										О	Ступінь важливості										В	CSI
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Надійність компанії	5	4	3	3	4	5	4	5	3	5	4,1	5	2	1	6	3	6	2	7	6	4	4,2	17,2
Вартість продукції та послуг	3	4	3	4	4	5	3	3	4	5	3,8	2	3	2	2	1	2	3	2	4	3	2,4	9,1
Асортимент	4	2	4	2	5	4	2	3	2	4	3,2	3	6	3	3	6	7	7	3	1	7	4,6	14,7
Якість продукції та послуг	5	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4,4	1	1	4	1	2	1	1	1	2	1	1,5	6,6
Робота персоналу компанії	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4,6	6	4	7	4	4	5	4	6	3	2	4,5	20,7
Наявність технічної документації	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4,8	7	7	5	7	7	3	6	4	5	5	5,6	26,9
Сервісне обслуговування	2	3	4	5	4	3	2	4	4	4	3,5	4	5	6	5	5	4	5	5	7	6	5,2	18,2
CSI																						16,2	

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

Згідно із результатами таблиці можна стверджувати, що найбільш високу оцінку отримали такі критерії, як робота персоналу компанії та наявність технічної документації. При цьому, найнижчий результат має асортиментна політика, що свідчить про слабе місце у даному підприємстві. При цьому, для клієнтів підприємства найбільш важливими є якість продукції та послуг та їх вартість. Значення показника задоволення клієнтів дорівнює 16,2, що свідчить про достатню задоволеність клієнтів усіма товарами та послугами, що надає ТОВ «Агроструктура».

NPS – показник, що характеризує лояльність клієнтів до підприємства. Поданий показник свідчить про готовність клієнтів рекомендувати отримані товари або послуги своїм близьким та знайомим. Визначення показника NPS відбувається за формулою (2.2):

$$\text{NPS} = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків.} \quad (2.2)$$

Для першого етапу розрахунку показника відбулось опитування серед 10 клієнтів щодо загальної задоволеності чи незадоволеності продукцією, послугами та діяльністю підприємства за 10-бальною шкалою, де 10 – повністю задоволений, а 1 – взагалі незадоволений. Згідно із отриманими балами, можна згрупувати клієнтів на критиків (незадоволені клієнти, що можуть давати негативні відгуки), нейтралів (задоволені клієнти, але не прихильники компанії) та промоутерів (лояльні клієнти, що рекомендують товари та послуги підприємства). Індекс лояльності клієнтів показує взаємозв'язок кількості лояльних покупців з перспективами зростання компанії. Тому для розрахунку NPS дуже важливо кількість “промоутерів” і “критиків”. У нашому випадку кількість критиків – 1, кількість нейтралів – 4, а промоутерів – 5. Згідно із формулою: $\text{NPS} = 50 \% - 10 \% = 40 \%$. Індекс має додатне значення, однак є меншим за 50 %, тому підприємству необхідно звернути увагу на клієнтську складову підприємства.

Згідно з даними маркетингового відділу, % скарг на ТОВ «Агроструктура» є незначним – не більше 0,3 % від усіх відгуків. Так як досліджуване підприємство передбачає гарантійне та післягарантійне обслуговування, тому рівень кількості повторних покупок є достатньо високим.

Наступним етапом дослідження є розгляд *складової внутрішніх бізнес-процесів*. Згідно із дослідженням діяльності кількох підрозділів безпосередньо на підприємстві, можна стверджувати, що якість товарів та послуг, що надаються, є високою. Доказом цього можуть слугувати усі необхідні сертифікати, гарантії згідно з умовами дилерських договорів та інші документи на підприємстві. Швидкість надання послуг та терміни поставок

залежать від домовленості із клієнтом. Підприємство дбає про своїх споживачів і може запропонувати багато варіантів в залежності від того, які потреби має клієнт. До того ж, можлива часткова попередня оплата 20%, а 80% сплати вже після відвантаження товару. Витрати на організацію маркетингових досліджень ринку є регулярними, завдяки чому підприємство може надати ряд особливих послуг. Наприклад, проведення Демо-турів, в яких демонструється сільськогосподарська техніка безпосередньо на полях, активна участь у різноманітних виставках. Таким чином, складова внутрішніх бізнес-процесів є важливою для підприємства, і характеризується високим рівнем розвитку.

Звертаючись до останньої складової – навчання та підвищення кваліфікації персоналу – результати аналізу можна також побачити у дослідженні пункту 2.2 даної наукової роботи. Згідно із аналізом маркетингового відділу досліджуваного підприємства, на даний момент частка співробітників із вищою освітою складає 82 %. До того ж, на підприємстві регулярно підвищується рівень кваліфікації працівників, за рахунок чого 80% робітників підвищили кваліфікацію протягом звітного періоду, а витрати на це складають 250 000 грн за звітний період. При цьому, витрати на задоволеність робітників (а саме, премії, доплати та надбавки) склали 4 000 грн. Згідно з аналізом можна стверджувати, що ТОВ «Агроструктура» дбає про рівень кваліфікації працівників і намагається утримати його на високому рівні, однак має місце розробка ефективної системи мотивації.

Таким чином, доцільним буде звернути увагу саме на аспектах стосовно клієнтів та внутрішніх бізнес-процесів суб'єкта господарювання, адже ці дві складові у нашому випадку є основними у формування стратегії, її виконанні та подальшому підвищенні ефективності діяльності підприємства.

Розглядаючи детальніше клієнтську складову ЗСП, можна дослідити, що поданий аспект є формуючим та визначає необхідний сегмент клієнтів та споживчого ринку, що можна розглядати у якості основних джерел доходів.

Відповідно, враховуючи ендogenous та екзогенні фактори впливу на усю систему загалом, клієнтську складову варто розглядати виключно у комбінації із іншими взаємопов'язаним складовими (рис. 2.5).

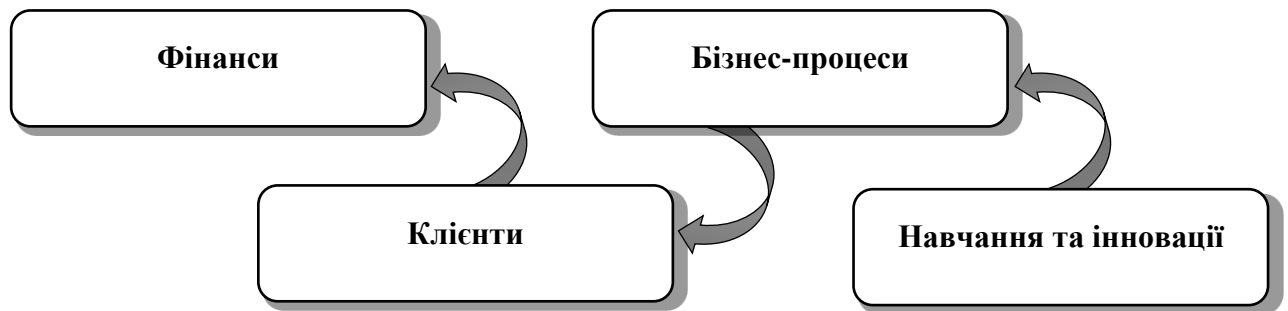


Рисунок 2.5 – Взаємозв'язок показників системи ЗСП

Джерело: авторська розробка

Цікаво те, що ТОВ «Агроструктура» володіє унікальними інструментами, що мають допомогти у досягненні зазначених цілей. Тому, розглядаючи бізнес-процеси на підприємстві варто звернути увагу на їх призначення, а саме: орієнтація на споживача, створення таких послуг та продукції, що представляють цінність для клієнта. Складовою внутрішніх бізнес-процесів є визначальною і саме від неї залежать продуктивність праці, швидкість надання сервісних послуг та ціноутворення. Відповідно, для ТОВ «Агроструктура» доцільним буде розробити систему удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства, що включає в себе різноплановий підхід до організації процесу діяльності. Отже, комплекс технічних, організаційних, економічних та соціальних заходів, що спрямовані на підвищення ефективності компанії, нарощення клієнтської бази, вдосконалення якості послуг та лідерство на ринку, дозволить максимально реалізувати потенціал ТОВ «Агроструктура».

2.4. Оцінювання впливу чинників на формування ефективної системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура» з метою підвищення його конкурентоспроможності

З метою дослідження впливу чинників для підвищення конкурентоспроможності обраного підприємства, найбільш вдалою моделлю для їх оцінки є модель аналізу ієрархій, яка заснована американським вченим Т. Сааті. Метод Аналізу Ієрархій (MAI) – математичний інструмент системного підходу до вирішення проблем прийняття рішень. MAI не наказує особі, що приймає рішення будь-якого «правильного» рішення, а дозволяє їй в інтерактивному режимі знайти таку альтернативу, яка найкращим чином узгоджується з її розумінням суті проблеми і вимогами до її вирішення [49].

Реалізація методу аналізу ієрархій включає в себе наступні етапи (рис. 2.6).

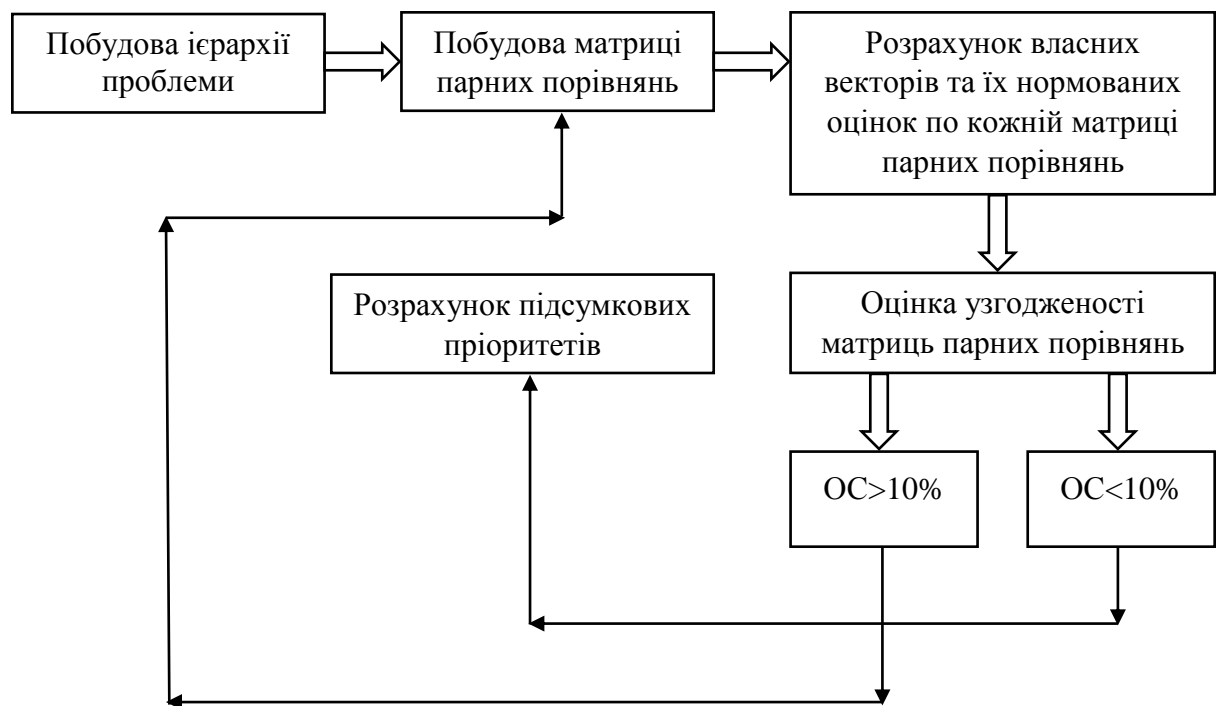


Рисунок 2.6 – Етапи виконання методу аналізу ієрархій

Джерело: побудовано автором на основі [48]

Основною перевагою методу аналізу ієрархій є висока універсальність – метод може застосовуватися для вирішення найрізноманітніших завдань: аналізу можливих сценаріїв розвитку ситуації, розподілу ресурсів, складання

рейтингу клієнтів, прийняття кадрових рішень та ін [49]. У даному випадку метод дозволяє оцінити вплив чинників на процес стратегічного управління розвитком за допомогою певних критеріїв, виділити найбільш значущі серед них та зіставити критерії з підприємствами-конкурентами, якими є ТОВ «Агротехсоюз», ТОВ «Цеппелін Україна» та ТОВ «Констракшн Машинері».

Першим етапом виконання методу аналізу ієрархій є побудова власне ієрархії для виконання поставлених завдань (Рис.2.7).

Для зручності виконання аналізу та розрахунків введено певні позначення критеріїв:

- K_1 – критерій оцінки рентабельності підприємства;
- K_2 – критерій оцінки ефективності діяльності підприємства;
- K_3 – критерій оцінки стабільності прибутку;
- K_4 – критерій оцінки термінів виконання договорів поставок;
- K_5 – критерій оцінки рівня кваліфікації персоналу;
- K_6 – критерій оцінки можливостей застосування сучасних технологій;
- K_7 – критерій оцінки частки ринку, яку займає підприємство;
- K_8 – критерій оцінки технічного оснащення підприємства;
- K_9 – критерій оцінки якості продукції та обслуговування;
- K_{10} – критерій оцінки співвідношення ціни та якості;
- K_{11} – критерій оцінки маркетингових та рекламних можливостей;
- K_{12} – критерій оцінки лояльності клієнтів до підприємства;
- K_{13} – критерій оцінки адаптивності підприємства до зовнішніх коливань;
- K_{14} – критерій оцінки рівня розвитку інноваційної діяльності.

У свою чергу, підприємства ТОВ «Агроструктура», ТОВ «Агротехсоюз», ТОВ «Цеппелін Україна» та ТОВ «Констракшн Машинері» позначено літерами А, Б, В та Г відповідно.

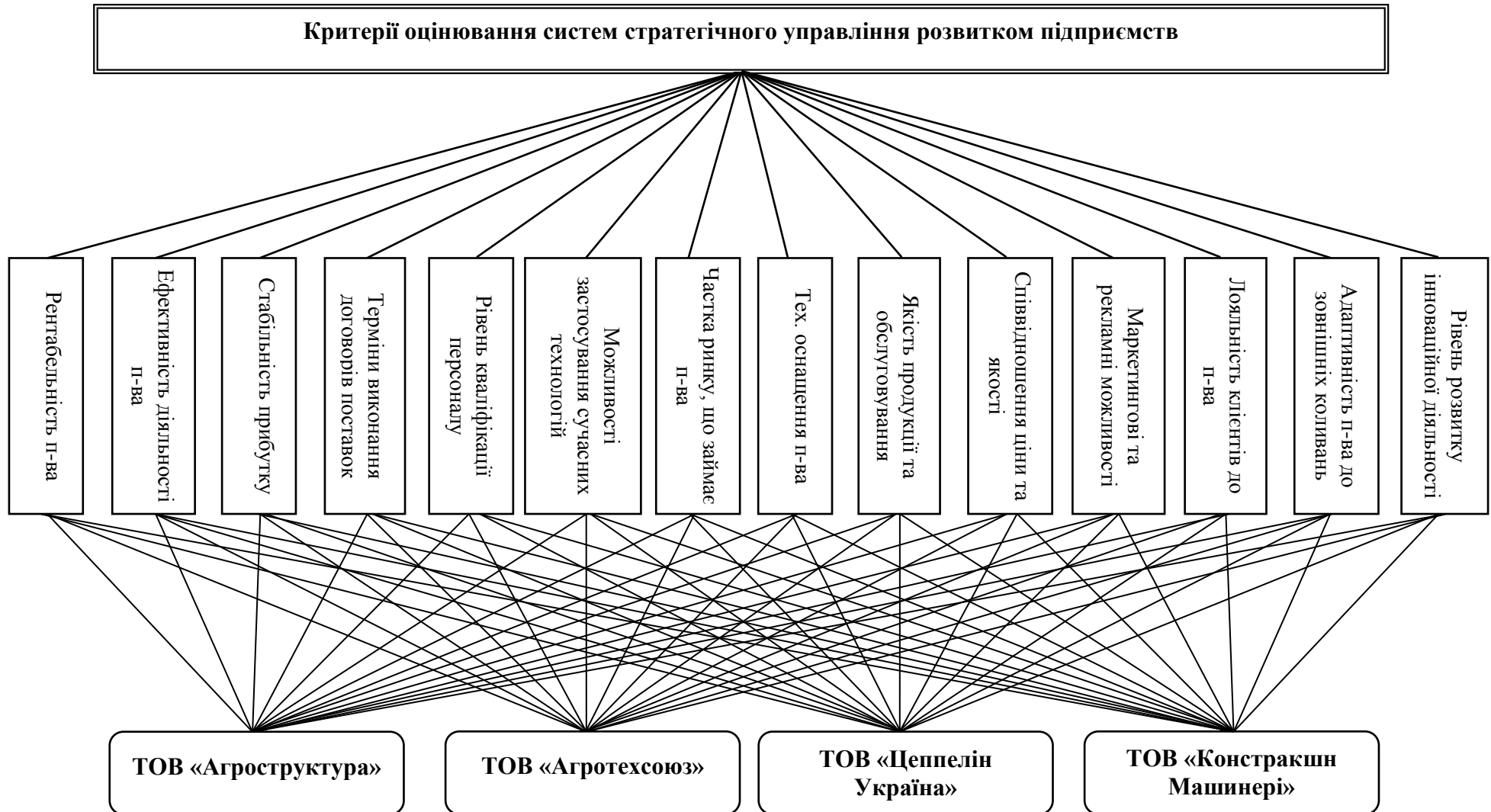


Рисунок 2.7 – Оцінювання систем стратегічного управління розвитком підприємств

Джерело: складено автором

Далі, на основі експертних оцінок, необхідно визначити важливість кожного критерію для даного косметичного сегменту. Процес ранжування виконується за допомогою матриці парних порівнянь, а для порівняння використовується 9-бальна шкала відносин (Табл.2.23).

Таблиця 2.23 – Шкала відносин попарних порівнянь

Ступінь важливості	Визначення	Пояснення
1	Однакова значимість	Два дії вносять однаковий внесок в досягнення мети
3	Слабка значимість	Досвід і судження дають легку перевагу однієї дії перед іншою
5	Істотна або сильна значимість	Досвід і судження дають сильну перевагу однієї дії перед іншою
7	Дуже сильна або очевидна значимість	Перевага однієї дії перед іншою дуже сильна. Її перевага практично явна.
9	Абсолютна значимість	Свідectво на користь переваги однієї дії над іншою у найвищому ступені
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між сусідніми значеннями шкали	Ситуація, коли необхідно компромісне рішення
Зворотні величини наведених вище чисел	Якщо дії і при порівнянні з дією j приписується одне з наведених вище чисел, то дії j при порівнянні з і приписується зворотне значення	Обґрунтоване припущення

Джерело: побудовано автором на основі [48]

Заповнення матриці проводиться з найбільш важливого критерію. Спочатку проставляють цілочисельні оцінки, тоді відповідні їм дробові оцінки виходять з них автоматично (як зворотні до цілих чисел). Чим важливіше критерій, тим більше цілочисельних оцінок буде у відповідному йому рядку матриці, і самі оцінки мають більші значення. Так як кожен критерій дорівнює собі за важливістю, то головна діагональ матриці завжди буде складатися з одиниць [49].

Після побудови усієї матриці парних порівнянь на наступному етапі виконується розрахунок середньої геометричної у кожному рядку матриці (2.3), а потім розрахунок суми середніх геометричних (2.4).

$$a_n = \sqrt[n]{n_1 * n_2 * \dots * n_s}, \quad (2.3)$$

$$\Sigma a_i = a_1 + a_2 + \dots + a_n. \quad (2.4)$$

Далі виконаємо розрахунок компонентів нормалізованого вектору пріоритетів (НВП) за такою формулою (2.5). При цьому повинна виконуватись умова, що сума усіх компонентів НВП=1.

$$\text{НВП}_n = \frac{a_n}{\sum a_i}. \quad (2.5)$$

Зазначимо, що судження експертів не завжди можуть бути достовірними. Тому їх потрібно постійно перевіряти, відповідно для цього використовуються такі показники, як індекс узгодженості (2.7) та оцінка узгодженості (2.8), які розраховуються за допомогою використання власного значення матриці (2.6):

$$\lambda_{max} = \sum a_1 \times \text{НВП}_1 + \sum a_2 \times \text{НВП}_2 + \dots + \sum a_n \times \text{НВП}_n, \quad (2.6)$$

$$\text{ІУ} = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}, \quad (2.7)$$

$$\text{ОУ} = \frac{\text{ІУ}}{\text{ПВУ}}, \quad (2.8)$$

де ПВУ – показник випадкової узгодженості, що визначається теоретично для випадку, коли оцінки в матриці представлені випадковим чином, і залежить тільки від розміру матриці. У нашому випадку, показник дорівнює 1,41. Зведений результат зображено у таблиці 2.24. Як видно із матриці, найбільш важливими критеріями оцінки системи стратегічного управління розвитком є рентабельність підприємства, ефективність діяльності підприємства та стабільність прибутку. Так як оцінка узгодженості є 9,8%, це означає, що виконується умова (ОУ<10%) та експертні оцінки є достовірними.

Наступний етап дослідження – проведення попарного порівняння підприємств за кожним критерієм аналогічно тому, як це виконувалось для визначення важливості критеріїв, та відповідне складання таблиць. Для кожної таблиці також проводиться перевірка узгодженості локальних пріоритетів шляхом розрахунку трьох характеристик: λ_{max} , ІУ та ОУ [49]. Відповідні результати зображено у Додатках (таблиці В1-В13).

Таблиця 2.24 – Матриця парних порівнянь для оцінки важливості критеріїв

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	Ср.г.	НВП
K1	1	5	0,25	7	8	9	8	7	6	8	7	8	7	6	4,850	0,22
K2	0,20	1	0,13	5	6	8	5	9	3	6	3	8	6	7	3,005	0,14
K3	4	8	1	5	8	8	7	8	7	9	7	9	5	7	6,007	0,27
K4	0,14	0,2	0,20	1	2	5	3	2	0,5	3	0,14	4	5	8	1,192	0,05
K5	0,13	0,17	0,13	0,5	1	2	3	0,50	0,25	2	3	5	6	0,5	0,841	0,04
K6	0,11	0,13	0,13	0,2	0,5	1	0,5	0,5	6	0,17	0,25	0,33	0,5	0,20	0,347	0,02
K7	0,13	0,2	0,14	0,33	0,33	2	1	0,5	0,25	2	0,25	8	0,5	0,5	0,518	0,02
K8	0,14	0,11	0,13	0,5	2	2	2	1	4	6	0,20	0,33	0,5	0,5	0,663	0,03
K9	0,17	0,33	0,14	2	4	0,17	4	0,25	1	4	0,25	0,5	0,5	0,33	0,605	0,03
K10	0,13	0,17	0,11	0,33	0,5	6	0,5	0,17	0,25	1	0,25	0,2	0,5	0,33	0,349	0,02
K11	0,14	0,33	0,14	7	0,33	4	4	5	4	4	1	4	3	2	1,556	0,07
K12	0,13	0,13	0,11	0,25	0,20	3	0,13	3	2	5	0,25	1	0,5	0,33	0,486	0,02
K13	0,14	0,17	0,2	0,2	0,167	2	2,00	2,00	2	2	0,33	2	1	5	0,747	0,03
K14	0,17	0,14	0,143	0,13	2	5	2	2	3	3	0,5	3	0,2	1	0,802	0,04
S	6,72	16,07	2,94	29,44	35,03	57,17	42,13	40,92	39,25	55,17	23,43	53,37	36,20	38,70	21,97	1,00
lmax	18,00															
ИС	0,31															
ОС	19,6%															

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Оцінка узгодженості за кожним критерієм $< 10\%$, відповідно, можемо перейти до фінального етапу оцінки – розрахунок підсумкових значень пріоритетів. Для цього побудуємо загальну матрицю, що поєднує в собі значення компонентів НВП важливості критеріїв та значення компонентів НВП компаній (Табл.2.25). Таким чином здійснюється оцінка конкурентних переваг продукції трьох підприємств та визначення їх сильних сторін.

Для перевірки достовірності рішення здійснимо розрахунок узагальненого індексу узгодженості (2.9) та узагальненої оцінки узгодженості (2.10):

$$УІУ = ІУ_1 \times НВП_1 + ІУ_2 \times НВП_2 + \dots ІУ_n \times НВП_n, \quad (2.9)$$

$$УОУ = \frac{УІУ}{УПВУ}, \quad (2.10)$$

де УПВУ – узагальнений показник випадкової узгодженості, що визначається на першому рівні ПВУ для матриць порівняння варіанті по критеріям.

Для виконання оцінки за методом аналізу ієрархій залучена експертна група фахівців та консультантів у сфері сільськогосподарської техніки, а також з питань технології й організації процесів прийняття і впровадження стратегічних рішень, кожен з яких дає оцінку ТОВ «Агроструктура» за вищезазначеними критеріями у порівнянні з головними конкурентами – ТОВ «Агротехсоюз», ТОВ «Цеппелін Україна» та ТОВ «Констракшн Машинері».

Таблиця 2.25 – Матриця підсумкових значення здійснення оцінки систем стратегічного управління

Під-сумок	Рівень розвитку інноваційної діяльності	Адаптивність підприємства до зовнішніх коливань	Лояльність клієнтів до підприємства	Маркетингові та рекламні можливості	Співвідношення ціни та якості	Якість продукції та обслуговування	Технічне оснащення підприємства	Частка ринку, що займає підприємство	Можливості застосування сучасних технологій	Рівень кваліфікації персоналу	Термін виконання договорів поставок	Стабільність прибутку	Ефективність діяльності підприємства	Рентабельність підприємства	
	0,037	0,034	0,022	0,071	0,016	0,028	0,030	0,024	0,016	0,038	0,054	0,273	0,137	0,221	
ТОВ «Агроструктура»	0,241	0,052	0,485	0,057	0,314	0,269	0,053	0,039	0,503	0,230	0,448	0,555	0,502	0,254	0,358
ТОВ «Агротехсоюз»	0,057	0,097	0,302	0,090	0,121	0,190	0,120	0,133	0,052	0,577	0,332	0,041	0,051	0,045	0,101
ТОВ «Цепелін Україна»	0,176	0,370	0,063	0,250	0,066	0,420	0,517	0,273	0,102	0,133	0,055	0,103	0,117	0,601	0,259
ТОВ «Констракшн Машинері»	0,526	0,481	0,151	0,602	0,499	0,121	0,310	0,555	0,342	0,060	0,165	0,301	0,330	0,100	0,281
ИС	0,09	0,07	0,03	0,06	0,001	0,10	0,02	0,07	0,04	0,02	0,06	0,08	0,03	0,03	1,000
ОИС	0,052														
ООС	3,3%														

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отже, виконавши оцінку системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура» за допомогою моделі аналізу ієрархій можна зробити висновок, що найбільш впливовими критеріями є рентабельність підприємства, ефективність діяльності підприємства та стабільність прибутку.

Згідно з розрахунками, ТОВ «Агроструктура» займає лідерські позиції серед своїх конкурентів за такими критеріями, як ефективність діяльності підприємства, стабільність прибутку, терміни виконання договорів поставок, можливості застосування сучасних технологій та лояльність клієнтів до підприємства.

Однак, за іншими критеріями такі конкуренти, як ТОВ "Агротехсоюз", ТОВ «Цеппелін Україна» та ТОВ «Констракшн Машинері» мають вищі значення підсумкових показників, що свідчить про не абсолютне лідерство досліджуваного підприємства. Відповідно, рекомендовано вдосконалити стратегію таким чином, щоб підвищити конкурентоспроможність досліджуваного підприємства.

Висновки до розділу 2

У даному розділі було здійснено аналіз діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Агроструктура» яке є дилером сільськогосподарської техніки в Україні. Проаналізована інформація свідчить про те, що підприємство займає вигідне положення на ринку та веде досить прибуткову фінансово-економічну діяльність.

Провівши детальний економічний аналіз діяльності ТОВ «Агроструктура» можна зробити висновок, що підприємство у 2020 році в порівнянні з 2018 роком має доволі позитивні фінансові результати. Підприємство ефективно використовує основні фонди та оборотні активи, і є прибутковим, про що свідчать показники рентабельності. Зазначимо, що за всіма видами економічного аналізу 2019 рік є не дуже успішним для підприємства, що відображається у показниках аналізу фінансової стійкості,

ліквідності, ділової активності, та рентабельності. Проте, у 2020 році ситуація на ТОВ «Агроструктура» стабілізувалась.

Загалом, досліджуване підприємство є досить конкурентоспроможним, порівняно із своїми конкурентами. Конкурентними перевагами підприємства є зовнішній вигляд товару, дистрибуція, унікальність пропозиції та якість персоналу. Підприємству варто звернути увагу на такі аспекти, як асортимент, рекламна активність та знання бренду, а також віднайти шляхи та стратегії покращення поданих аспектів порівняно із конкурентами.

У ході дослідження було виконано оцінювання системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура» за допомогою різних методів. Спершу, було здійснено оцінку за допомогою методу ЗСП, у результаті якого було з'ясовано, що найбільш впливовою категорією є чинники клієнтської складової. Відповідно, для ТОВ «Агроструктура» використовуючи ЗСП, рекомендовано розробку такої системи удосконалення стратегічного механізму, яка складається з комплексу технічних, організаційних, економічних та соціальних заходів, що спрямовані на підвищення ефективності компанії, нарощення клієнтської бази, вдосконалення якості послуг та лідерство на ринку.

Друга частина аналізу – оцінювання чинників формування ефективної системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура» методом аналізу ієрархій. У результаті було розроблено відповідну ієрархію, проаналізовано матриці попарних порівнянь і виявлено, що найбільш впливовими чинниками є рентабельність підприємства, ефективність діяльності підприємства та стабільність прибутку. Згідно з розрахунками, ТОВ «Агроструктура» займає достатньо високі позиції серед своїх конкурентів за такими критеріями, як ефективність діяльності підприємства, стабільність прибутку, терміни виконання договорів поставок, можливості застосування сучасних технологій та лояльність клієнтів до підприємства. Однак, за іншими критеріями такі конкуренти, як ТОВ "Агротехсоюз", ТОВ «Цеппелін Україна» та ТОВ «Констракшн Машинері» мають вищі значення підсумкових

показників, що свідчить про не абсолютне лідерство досліджуваного підприємства. Відповідно, рекомендовано вдосконалити стратегію таким чином, щоб підвищити конкурентоспроможність досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Наукові підходи до удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура»

Важливість стратегічного управління на підприємстві обумовлюється визначенням найбільш вдалого і ефективного напрямку функціонування, що призводить до підвищення конкурентних переваг підприємства, і відповідно, його конкурентоспроможності. У свою чергу, конкурентоспроможність є призмою для відображення позиції підприємства на ринку, його слабких місць та нечітких стратегічних цілей, тому, у кінцевому рахунку, головним завданням даного дослідження є розробка ефективних напрямів для вдосконалення стратегічного управління розвитком суб'єкта господарювання.

Під час здійснення аналітичного та розрахункового досліджень діяльності ТОВ «Агроструктура» було виявлено такі проблеми:

1. Достатньо велика залежність підприємства стану агропромислового сектору в цілому, що може негативно позначатись на фінансово-економічній діяльності підприємства.
2. Збільшення розміру дебіторської заборгованості, що негативно характеризує діяльність підприємства і свідчить про те, що заборгованість клієнтами повертається повільно і підприємству не вистачає коштів на свої потреби, тому ТОВ «Агроструктура» користувалася кредитними ресурсами.
3. Висока залежність від довгострокових зобов'язань.
4. Існування певного ризику втрати платоспроможності та недостатня фінансова стійкість в довгостроковій перспективі.
5. Висока залежність від постачальників та термінів поставок.

6. Неефективне використання технічного обладнання на підприємстві порівняно із конкурентами.

7. Недостатньо результативні дії з боку маркетингової діяльності та рекламних можливостей.

Дані проблеми свідчать про те, що стратегічне управління ТОВ «Агроструктура» потребує корегування для визначення подальшого напрямку розвитку підприємства. З метою вирішення вищезазначених проблем варто запропонувати заходи, що можуть ефективно вирішити зазначені проблеми. Для цього звернемось до попередньої оцінки системи стратегічного управління розвитком підприємства за допомогою збалансованої системи показників і розглянемо шляхи вирішення проблем за кожною із складових.

1. *Фінансова складова.* Виконаний аналіз свідчить про те, що на підприємстві відсутня фінансова стабільність не зважаючи на достатню прибутковість підприємства. Для зміцнення позицій та мінімізації ймовірності несприятливих фінансових наслідків рекомендовано впровадження таких шляхів удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства:

- Регулярне оновлення матеріально-технічної бази;
- Відкриття нових структурних підрозділів у інших областях України. Яскравим прикладом нової області може слугувати Вінницька, адже саме там зафіксовано найбільші обсяги реалізації сільськогосподарської продукції (а саме, цукрового буряка та картоплі). Такий захід суттєво посилить конкурентоспроможність продукції на ринку та збільшить дохід компанії.

2. *Клієнтська складова.* Результати аналізу показали, що підприємство має звернути увагу на даний аспект, адже він є визначним у загальній системі функціонування ТОВ «Агроструктура». Підвищення лояльності до підприємства та задоволеності клієнтів дасть змогу вибороти високі конкурентні позиції, підвищити прибутковість та стабілізувати фінансове становище. Подані цілі можна виконати за допомогою розширення

асортименту послуг з урахуванням потреб споживачів, купівельної спроможності клієнтів, економічної ситуації в країні з метою більш успішного просування продукції на ринку аграрної техніки.

3. *Складова внутрішніх бізнес-процесів.* Аналіз даної складової показав достатньо ефективну діяльність підприємства. Однак, важливо постійно вдосконалювати результати, впроваджувати нові заходи, модифікувати вже існуючі технології. Орієнтуючись на такі завдання, запропоновано:

- Систематичне виконання аналізу маркетингового середовища, що полягає у відстеженні динаміки попиту та пропозиції продукції на ринку, здійсненні аналізу зміни кон'юнктури ринку, визначення основних цінностей для споживачів;
- Диверсифікація товарів та послуг з метою підвищення ефективності діяльності та отримання економічних вигід.

4. *Складова навчання та підвищення кваліфікації персоналу.* Вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємства неможливе без залучення висококваліфікованих робітників, що прагнуть до знань, навичок та розвитку. Розширення складу персоналу, заохочення молодих спеціалістів, а також висококваліфікованих кадрів до роботи у маркетинговий відділ сприятиме більш ефективному просуванню продукції та послуг.

Виходячи із аналізу фінансово-економічного стану підприємства, усіх перелічених факторів, проблем та напрямків можна сформулювати певні пропозиції, що можуть удосконалити стратегічне управління розвитком ТОВ «Агроструктура», покращити економічний стан підприємства та вивести його на новий рівень конкурентоспроможності. По-перше: відкрити дочірню компанію у області, де буде найбільш вигідно та ефективно просувати продукцію та послуги досліджуваного підприємства. По-друге: розширити асортимент послуг, а саме – впровадити систему лізингу для клієнтів, що дозволить розширити клієнтську базу та підвищити лояльність клієнтів до підприємства.

3.2. Економічне обґрунтування пропозицій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура»

Наступний етап дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні ефективності обраних напрямів удосконалення стратегічного управління. Першим напрямом було запропоновано відкриття нового структурного підрозділу. Відмітимо, що аграрна галузь є доволі специфічною і підпорядковується великій кількості зовнішніх чинників, таких як сезонність виробництва, територіальна належність, кліматичні умови тощо. Враховуючи ці ознаки, доцільним буде спрямувати стратегію таким чином, щоб зазначені фактори працювали на компанію, а не проти неї і, відповідно, здобути нові конкурентні переваги.

Виконавши детальний аналіз сільськогосподарської діяльності за областями у 2020 році було виявлено, що Вінницька область є однією із найбільш результативніших областей України у сфері сільського господарства, а саме – рослинництва (табл. 3.1) [49]. Слід додати, що Вінницька область є достатньо потужною на фоні інших регіонів та демонструє високі темпи розвитку і значні результати діяльності.

Таблиця 3.1 – Виробництво основних сільськогосподарських культур за регіонами у 2020 році

	Культури зернові		Буряк цукровий		Соняшник		Картопля		Культури овочеві		Всього
	тис. т	у % до 2019р.	тис. т	у % до 2019р.	тис. т	у % до 2019р.	тис. т	у % до 2019р.	тис. т	у % до 2019р.	тис. т
Україна	61916,7	93,7	14881,6	106,2	12235,5	89,8	22208,2	102,1	9286,3	98,6	120528,3
Вінницька	4888,9	87,9	2834,2	107,4	725,8	88,5	1884,9	102,0	483,3	101,2	10817,1
Волинська	1165,2	105,0	620,5	106,9	39,5	253,7	1139,4	100,6	302,6	104,8	3267,2
Дніпропетровська	3578,4	102,8	55,1	101,6	1202,8	95,2	567,9	94,3	702,6	95,9	6106,8
Донецька	1908,0	106,4	... ²	... ²	555,5	89,6	446,8	109,2	233,1	109,0	3143,4
Житомирська	1993,7	95,2	729,6	120,1	247,6	106,9	1648,4	125,2	... ²	110,2	4619,3
Закарпатська	390,1	94,6	–	–	6,8	99,4	531,0	99,4	271,3	101,5	1199,2
Запорізька	2907,1	110,8	–	–	866,4	87,9	226,2	85,8	352,3	90,0	4352,0
Івано-Франківська	753,7	97,5	73,0	114,4	76,9	144,7	1000,2	102,6	174,2	101,2	2078,0
Київська	2646,9	79,5	1049,0	93,3	397,5	87,8	1700,5	99,8	581,1	92,1	6375,0
Кіровоградська	2858,0	76,7	586,2	89,2	1091,9	84,4	559,9	92,8	243,2	104,0	5339,2
Луганська	1276,2	100,2	0,2	–	566,1	84,5	298,7	118,1	... ²	111,2	2141,2
Львівська	1417,0	99,2	809,2	119,4	73,7	109,0	1693,8	104,6	511,1	101,1	4504,8
Миколаївська	2674,6	98,1	95,7	45,5	875,8	75,3	183,0	68,2	554,5	110,7	4383,6
Одеська	4264,9	96,9	–	–	903,9	90,0	393,0	72,6	287,6	82,5	5849,4
Полтавська	4241,4	73,3	1445,7	69,2	730,9	88,7	996,6	93,5	402,4	77,1	7817,0
Рівненська	1208,7	92,9	642,6	118,2	67,0	181,0	1310,9	104,9	268,1	113,5	3497,3
Сумська	3686,2	96,6	252,3	318,7	516,3	105,7	1107,4	103,9	183,9	91,7	5746,1
Тернопільська	2622,3	107,1	1736,7	174,7	234,2	157,0	991,3	100,4	274,3	105,8	5858,8
Харківська	3859,2	89,4	850,4	70,5	1103,0	81,6	1077,8	100,0	687,7	99,3	7578,1
Херсонська	2545,4	112,5	... ²	... ²	499,2	81,4	271,0	96,9	1268,9	99,3	4584,5
Хмельницька	3421,4	110,9	1982,5	125,0	438,7	126,5	1385,3	104,9	268,7	118,1	7496,6
Черкаська	2926,5	71,5	673,8	123,8	504,7	87,6	731,6	87,2	313,3	88,5	5149,9
Чернівецька	603,9	119,0	... ²	... ²	43,6	78,5	615,3	103,5	234,3	102,9	1497,1
Чернігівська	4079,0	109,1	269,3	93,0	467,7	87,0	1447,3	120,4	173,7	92,8	6437,0

Джерело: складено автором на основі [21]

Згідно зі статистикою, виробництво аграрної продукції у 2020 році збільшилось на 13% порівняно із попереднім роком, а саме: в рослинництві – на 19,2 %, в тваринництві – на 1,2 % [50]. У рейтингу областей України, Вінницька область займає перше місце за такими показниками, як обсяги виробництва валової продукції сільського господарства та обсяги виробництва на одну особу, темпи виробництва, обсяги виробництва зернових культур, цукрових буряків, картоплі, плодоягідної продукції, молока та м'яса. До речі, виробництво цукрових буряків та виробництво картоплі є головними видами діяльності Вінниччини, адже обсяги їх реалізації активно зростають [51]. Через таке активне зростання обсягів виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції збільшується попит на вживання сільськогосподарської техніки у досліджуваній області. Обґрунтування факторів вибору саме Вінницької області для відкриття нового структурного підрозділу обумовлено тим, що досліджувана область є потужним агропромисловим регіоном, адже 76,7% території області займають сільськогосподарські угіддя, кількість сільськогосподарських підприємств там стабільно збільшується, а отже є потенціал значних обсягів збуту продукції [51]. Другий стратегічний фактор вибору області – невелика кількість територіальних конкурентів у даній галузі.

Виходячи із вищевикладеного, пропонуємо дослідити частку Вінницької області у забезпеченні сільськогосподарських підприємств відповідної сільськогосподарською технікою (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Частка Вінницької області у забезпеченні сільськогосподарських підприємств відповідної сільськогосподарською технікою протягом 2016 – 2020 років

Регіон	Рік				
	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Трактори, штук</i>					
Україна загалом	127 111	129 272	128 697	130 529	132 706
Вінницька область	9 686	9 297	8 559	8 701	8 711
Частка області	7,62%	7,19%	6,65%	6,67%	6,56%

Продовження таблиці 3.2

<i>Комбайни, штук</i>					
Україна загалом	36 470	36 607	34 594	34 653	34 977
Вінницька область	2 654	2 855	2 419	2 413	2 384
Частка області	7,28%	7,80%	6,99%	6,96%	6,82%

Джерело: складено автором на основі [52]

Досліджуючи процес розробки та впровадження нового інвестиційного проекту, а саме будівництва нового структурного підрозділу у Вінницькій області, було виявлено певну особливість. Будівництво та фінансування поточних операцій буде здійснюватися не безпосередньо ТОВ «Агроструктура», а іншою юридичною особою, що пов'язана із досліджуваним підприємством спільним кінцевим бенефіціаром. Основною діяльністю такого підприємства є надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Відповідно, уся необхідна документація та витрати є у розпорядженні пов'язаного підприємства, а ТОВ «Агроструктура» має укласти договір про довгострокову оренду нового сервісного центру на ринкових умовах. При такому розвитку даний проект потребує формування інвестиційних витрат проекту та визначення грошових потоків у результаті діяльності нового структурного підрозділу у достатньо нетрадиційному його виконанні.

Відповідно, розглянемо детальніше інвестиційні витрати для запуску вищеописаного проекту, до яких відносяться вартість закупленого обладнання, споруд та інших основних засобів, необхідних для діяльності ТОВ «Агроструктура», витрати на розробку та впровадження маркетингових заходів для реалізації продукції та послуг на новому обласному ринку. Також, до даних витрат віднесено разовий курс по навчанню нового персоналу.

Поточні витрати діяльності нового структурного підрозділу включають в себе тільки ті статті витрат, що безпосередньо виконують процеси обслуговування та діяльності структурного підрозділу і включають в себе заробітну плату працівників та відрахування на соціальні заходи, вартість

матеріалів та інші послуги (охорона, мобільний зв'язок та Інтернет, юридичні послуги тощо).

Пропонуємо розглянути детальніше кожен із статей поточних витрат. *Оренда сервісного центру* складає 2 820 000 грн і є сталою протягом наступних років. Дана величина визначена іншою юридичною особою – компанією, що виконує будівництво філіалу.

Заробітна плата та відрахування на соціальні заходи розраховуються подібно до вже існуючих філіалів на підприємстві. Для функціонування підрозділу було залучено бухгалтера, економіста зі збуту у відділі продажу запасних частин та комірника, а також двох інженерів-механіків і одного інженера-механіка 1 категорії, прибиральницю та економіста зі збуту у відділ з продажу техніки. Всі необхідні розрахунки наведено у таблиці 3.3. Таким чином, дана стаття витрат складає: $1522975,20 + 335054,54 = 1\,858\,029,74$ грн.

До статті «*Матеріали*» відносяться ті витрати, що витрачаються безпосередньо структурним підрозділом при здійсненні своєї діяльності, а саме розхідні матеріали для обслуговування сільськогосподарської техніки, запчастин, виконання гарантійного та післягарантійного сервісу. Витрати складають 2 670 000 грн у перший рік функціонування підрозділу і сформовано на основі рівня вартості даної статті по інших філіалах підприємстві, що мають таку саму кількість працюючих та обсяги реалізації техніки.

Наступним є розрахунок розміру *амортизаційних відрахувань*. Метод нарахування амортизації основних засобів – прямолінійний. До розрахунку включено транспортні засоби, обладнання, меблі та техніку, що використовуються новим філіалом (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок розміру амортизаційних відрахувань

Обладнання	Термін експл., роки	Вартість у 2021 р, тис. грн	Річна сума амортизації, тис. грн	Вартість у 2022 р., тис. грн	Річна сума амортизації, тис. грн
Транспортні засоби	5	12550	2510	4482	896
Обладнання	5	4330	866	1030	206

Продовження таблиці 3.4

Меблі	5	260	52	0	0
Техніка	5	1687	337	159	32
Всього:		18827	3765	5671	1134

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

Отже, згідно із розрахунками, амортизаційні відрахування у 2021 році складають 3 765 тис. грн, а у наступні роки – $3\,765 + 1\,134 = 4\,900$ тис. грн.

До адміністративних витрат було включено послуги третіх сторін, а саме: мобільний зв'язок, мережа Інтернет, надання консультацій та послуг від спеціалістів з юрисдикції, аналітики, аудиту. Витрати складають 1 745 000 грн у 2022 році. Подане значення також було розраховано на рівні звітності по іншим філіалам підприємства згідно із отриманою документацією ТОВ «Агроструктура».

Таблиця 3.3 – Розрахунок витрат на заробітну плату та відрахування на соціальні заходи персоналу нового філіалу у Вінницькій області

Структурний підрозділ	Посада	Код	К-ть штатних одиниць	Тарифна ставка	Доплати	Надбавки	Фонд заробітної плати на місяць, грн	Фонд заробітної плати на рік, грн	Нарахування на фонд ЗП, тис. грн
Бухгалтерія	Бухгалтер	3433	1	7454,00	4000,00	745,4	12199,40	146392,80	32206,42
Відділ продажу запасних частин	Економіст із збуту	2419.2	1	8050,00	1610	805	10465,00	125580,00	27627,60
	Комірник	9411	1	8200,00	1640	820	10660,00	127920,00	28142,40
Відділ сервісу та ремонту	Інженер-механік	2145.2	2	8000,00	1600	800	18400,00	220800,00	48576,00
	Інженер- механік I кат.	2145.2	1	7454,00	1490,8	745,4	9690,20	116282,40	25582,13
	Прибиральниця службових приміщень	9132	1	4900,00	980	490	6370,00	76440,00	16816,80
Відділ з продажу техніки	Економіст із збуту	2419.2	7	8100,00	1620	810	59130,00	709560,00	156103,20
Всього							126914,60	1522975,20	335054,54

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

Витрати на збут включають в себе витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції на складах, витрати на рекламу й дослідження ринку (маркетинг), витрати на утримання необоротних активів, пов'язаних зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг (оперативна оренда, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, охорона) та інші. Витрати складають 1 746 000 грн та визначені на рівні інших підрозділів.

Інші витрати складають витрати на дослідження й розробки, собівартість реалізованих виробничих запасів, втрати від операційної курсової різниці та інші витрати. Розрахунок здійснено за прикладом інших структурних підрозділів, витрати складають 3 127 000 грн за 2022 рік.

Розрахунок витрат виконано із врахуванням індексації, відповідно, враховано ефект масштабу і спостерігається поступове збільшення витрат із кожним наступним роком. Основні статті витрат та їх прогнозні значення ТОВ «Агроструктура», зображено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати на відкриття нового структурного підрозділу (тис. грн)

Група витрат \ Рік	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<i>Інвестиційні витрати</i>						
Основні засоби:						
- транспортні засоби	12 550	4 482	-	-	-	-
- обладнання	4 330	1030	-	-	-	-
- меблі	260	0	-	-	-	-
- техніка	1 687	159	-	-	-	-
Маркетингові заходи	5 134	-	-	-	-	-
Тренінги для персоналу	2 200	-	-	-	-	-
Разом	26 161	5 671	-	-	-	-
<i>Поточні витрати забезпечення діяльності</i>						
Оренда сервісного центру	2 820	2 820	2 820	2 820	2 820	2 820
Заробітна плата та відрахування	1 858	1 870	1 945	2 033	2 157	2 232
Матеріали	2 550	2 762	2 767	2 886	3 124	3 052
Амортизація	3 765	4 900	4 900	4 900	4 900	4 900
Адміністративні витрати	1 855	3 462	3 849	4 373	4 894	5 456
Витрати на збут	1 746	1 852	1 983	2 045	2 133	2 267
Інші витрати	3 127	2 289	2 655	3 157	3 665	4 226
Разом	18 563	19 157	20 257	21 586	23 339	24 599

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Отже, виходячи із результатів таблиці, можна стверджувати, що для

початку діяльності нового структурного підрозділу необхідно більше 18 000 000 грн у перший рік діяльності підприємства.

Наступним етапом у даному дослідженні є розрахунок планових показників доходу від реалізації тракторів, комбайнів, а також інших видів продукції та послуг. Дослідження було виконано на основі аналізу даних фахівців маркетингового відділу ТОВ «Агроструктура». Згідно із дослідженнями маркетологів підприємства, загальна місткість ринку комбайнів у 2022 році складає 570 штук, а тракторів – 2500 штук. При цьому, комбайни займають частку 6,8 %, а трактори – 6,6 % серед усієї країни, що було визначено у попередній таблиці 3.2. Завдяки цим даним виконуємо розрахунок місткості ринку регіону, що становить 38 комбайнів та 165 тракторів у Вінницькій області.

Зазначимо, що частка ринку, що займає підприємство: 23% серед усіх дилерів сільськогосподарських комбайнів та 11 % серед усіх дилерів тракторів в Україні. Відповідно, можливо визначити плановий обсяг реалізації, помноживши місткість ринку регіону на частку ринку компанії. У результаті отримуємо 9 комбайнів та 18 тракторів у 2022 році.

Згідно із документацією на підприємстві, що свідчить про узгодженість маржі на собівартості із постачальником, було розраховано дохід від реалізації одиниці одного комбайну (415 тис. грн) та одного трактору (277 тис. грн). А за допомогою планового обсягу реалізації продукції та доходу від однієї одиниці продукції можливо визначити загальний дохід від реалізації за кожним видом. Сумарний дохід від реалізації усіх видів сільськогосподарської техніки складає 17 580 000 грн у 2022 році. Розрахунки на майбутні роки виконані із урахуванням інфляції цін. Відповідні розрахунки зображено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – План реалізації у Вінницькій області на період 2022 – 2027 років

План реалізацій		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Комб	Місткість ринку, шт.	570	600	650	700	750	800
	Частка регіону, %	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%

Продовження таблиці 3.6

	Місткість ринку регіону, шт.	38,8	40,8	44,2	47,6	51,0	54,4
	Частка ринку компанії, %	23%	22%	26%	29%	31%	33%
	Обсяг реалізації, шт.	9	9	11	14	16	18
	Витрати на придбання техніки, тис. грн	3 459	3 459	3 565	3 674	3 783	3 895
	Маржа, %	12%	12%	12%	12%	12%	12%
	Дохід реалізації одиниці, тис. грн	415	415	428	441	454	467
	Дохід від реалізації загальний, тис. грн	3 700	3 726	4 916	6 086	7 177	8 391
Трактори	Місткість ринку, шт.	2 500	2 100	2 150	2 200	2 250	2 300
	Частка регіону, %	6,6%	6,6%	6,6%	6,6%	6,6%	6,6%
	Місткість ринку регіону, шт.	165	139	142	145	149	152
	Частка ринку компанії, %	11%	9%	10%	12%	13%	14%
	Обсяг реалізації, шт.	18	12	14	17	19	21
	Витрати на придбання техніки, тис. грн	2 306	2 306	2 367	2 429	2 492	2 555
	Маржа, %	12%	12%	12%	12%	12%	12%
	Дохід реалізації одиниці, тис. грн	277	277	284	291	299	307
	Дохід від реалізації загальний, тис. грн	5 022	3 452	4 031	5 079	5 773	6 516
Інше	Дохід від реалізації загальний, тис. грн	8 857	18 971	19 462	26 306	31 035	36 266
Разом дохід від реалізації, тис. грн		17 580	26 149	28 409	37 471	43 985	51 173

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Згідно із результатами таблиці, даний проект стимулює приріст реалізації та, відповідно, доходів підприємства. Оцінка поданого проекту вимагає визначення суми грошових потоків від реалізації проекту, що визначається як різниця доходів та поточних витрат діяльності структурного підрозділу. Відповідні вихідні дані сформовані у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Вихідні дані для розрахунку основних показників інвестиційного проекту філіалу у Вінницькій області, тис. грн

Категорія \ Рік	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Доходи від реалізації	17 580	26 149	28 409	37 471	43 985	51 173
Витрати діяльності	18 563	19 157	20 257	21 586	23 339	24 599
Грошові потоки	-983	6 992	8 152	15 885	20 646	26 574
Інвестиційні витрати	26 161	5 671	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Також, зважаючи на велику кількість факторів впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, й підвищену ризиковість діяльності

підприємств-дистриб'юторів через специфіку здійснення їхньої основної діяльності, другою рекомендацією є створення та впровадження на підприємстві додаткової послуги – придбання техніки у лізинг. Наразі сільськогосподарських товаровиробників цікавлять сучасні технології, тому компанії підлаштовуються під запити, щоб у повній мірі задовольнити потреби та надати якісні та технологічні машини. Найбільшим інтересом користуються трактори та комбайни. Якщо великі агрохолдинги мають у своєму арсеналі достатньо коштів для своєчасного оновлення техніки та впровадження інновацій, то малі та середні підприємства такої можливості не мають. Відповідно, доцільним є зростання зацікавленості у питанні взяття спеціалізованої техніки в оренду, що спричинить зростання попиту серед дрібних аграріїв на невеликі проте універсальні моделі техніки, що можливо купити у відстрочку, орендувати під гарантію або взяти у кредит. Тим самим, можна залучити більшу кількість клієнтів і задовольнити усі їх потреби.

Згідно із статистичними даними, на даний момент структура вітчизняного агросектору виглядає таким чином: більше 20,7 млн га є у розпорядженні аграрних підприємств різних організаційно-правових форм, при цьому 43,1 % від загальної площі, або 15,7 млн га володіють господарства населення. За 2000-2020 рр. питома вага господарств населення у землеволодінні зросла майже вдвічі — з 22,2% у 2000 р. до 43,1% на кінець 2020 р [49]. Із наявних у господарствах населення 15706,4 тис. га земель близько 5056,4 тис. га припадає на площу під особисті селянські господарства і ділянки для будівництва, обслуговування житлового будинку та господарських будівель, 9286,7 тис. га — під товарне виробництво, 188,1 тис. га — колективні й індивідуальні сади, решта 174,1 тис. га — колективні й індивідуальні городи і 993,2 тис. га — ділянки для сінокосіння та випасу худоби [49]. Загалом, аграрний сектор включає в себе підприємства різних організаційно-правових форм, аналіз змін яких зображено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Аналіз зміни розподілу агропідприємств за розміром сільськогосподарських угідь у 2017-2019 рр.

Інтервали груп	У % до загальної площі сільськогосподарських угідь	У % до загальної кількості підприємств
Сільськогосподарські підприємства		
Підприємства, що мали сільськогосподарські угіддя, га	100,0/100,0	84,9/92,7
до 5,0	0,1/0,1	9,0/9,2
5,1-10,0	0,1/0,1	6,7/7,1
10,1-20,0	0,3/0,3	8,6/9,8
20,1-50,0	2,4/2,3	23,8/28,3
50,1-100,0	1,8/1,8	9,5/11,5
100,1-500,0	8,1/8,5	12,9/16,5
500,1-1000,0	8,8/8,8	4,8/5,9
1000,1-2000,0	16,7/17,6	4,5/5,8
2000,1-3000,0	113,9/13,3	2,2/2,6
3000,1-4000,0	9,8/9,0	1,1/1,2
4000,1-5000,0	6,6/6,3	0,6/0,7
5000,1-7000,0	9,2/8,3	0,6/0,7
7000,1-10000,0	6,3/5,9	0,3/0,3
більше 10000,0	15,9/17,7	0,3/0,4
Підприємства, що не мали сільськогосподарських угідь	x/x	15,1/7,3
з них фермерські господарства		
Господарства, що мали сільськогосподарські угіддя, га	100,0/100,0	88,3/99,0
до 1,0	0,0.../0,0...	0,8/0,9
1,1-3,0	0,1/0,1	4,8/5,0
3,1-5,0	0,2/0,2	5,8/5,2
5,1-10,0	0,6/0,5	8,6/8,7
10,1-20,0	1,5/1,4	10,8/11,9
20,1-50,0	10,6/9,9	30,5/35,2
50,1-100,0	7,1/6,8	10,8/12,8
100,1-500,0	24,5/24,2	11,5/14,2
500,1-1000,0	16,9/17,7	2,6/3,4
1000,1-2000,0	18,6/19,1	1,5/1,9
2000,1-3000,0	7,7/8,0	0,4/0,4
3000,1-4000,0	4,1/4,1	0,1/0,2
більше 4000,0	8,1/8,0	0,1/2
Господарства, що не мали сільськогосподарських угідь	x/x	11,7/1,0

Джерело: складено автором на основі [49]

Виходячи із сформованих даних, найбільшу частку питомої ваги займають такі групи аграрних підприємств: ті, що мають розмір більше 10000 га і займають 17,7% до загальної площі сільськогосподарських угідь і 0,4% від загальної кількості підприємств, а інші – 1000-2000 га, 17,6% та 5,8% відповідно. Однак, при здійсненні аналізу окремих підприємств і до загальної кількості діючих суб'єктів господарювання, було виявлено, що 28,3 % підприємств мають у своєму арсеналі 20–50 га сільськогосподарських угідь [49], частину з яких складають фермерські господарства.

При проведенні аналізу сучасної вітчизняної структури аграрного сектору за фактором кількісного співвідношення підприємств сільського господарства залежно від їх розміру, було виявлено, що 5,8 % складають середні підприємства, а більше 94 % - малі підприємства (Рис. 3.1).

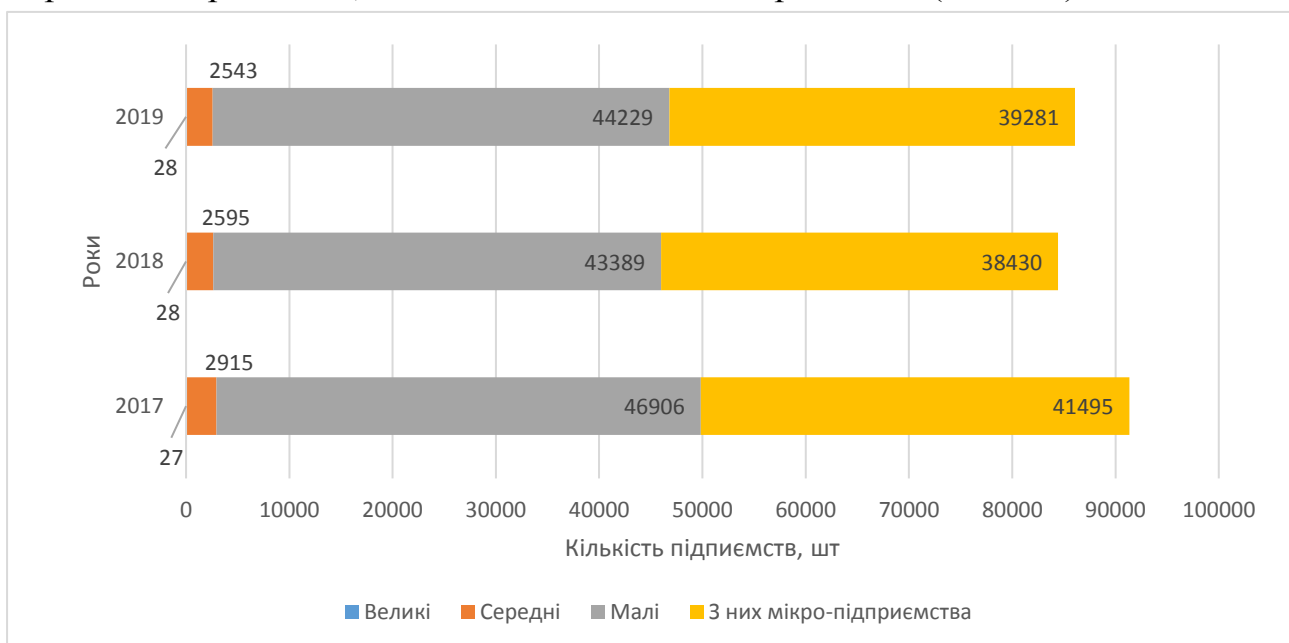


Рисунок 3.1 – Розподіл сільськогосподарських підприємств України за їх кількістю на кінець року та часткою у всій структурі (шт.)

Джерело: складено автором на основі [49]

Зазначимо, що головним критерієм при визначенні розміру підприємства є кількість працівників і дохід від діяльності підприємства.

Отже, згідно із статистичними даними забезпеченість малих підприємств належною технікою вкрай низька, відповідно запропонований захід підвищить попит на продукцію та послуги досліджуваного підприємства,

що забезпечить розширення клієнтської бази, і відповідно підвищення прибутку підприємства. Планується пропозиція у вигляді ставки 14 % річних при фінансуванні тракторів, комбайнів та іншої аграрної техніки при терміні фінансування 3 роки при класичному графіку у гривні від імовірної ціни продажу.

3.3. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності ТОВ «Агроструктура» при реалізації заходів з удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства

Економічний ефект від реалізації заходів, що було розглянуто у пунктах 3.1 та 3.2, можливо розрахувати завдяки таким показникам:

- NPV – чиста приведена вартість;
- IRR – внутрішня ставка дохідності;
- PI – індекс дохідності;
- PP – термін окупності;
- DPP – дисконтований строк окупності;
- MIRR – модифікована внутрішня норма дохідності;
- ROI – коефіцієнт рентабельності.

Визначення даних показників передбачає використання ставки дисконтування – показник, що використовується для визначення поточної вартості грошових потоків, які прогнозуються на майбутні періоди часу [53]. Запропонований проект вимагає достатньо простий у розрахунках та універсальний метод визначення ставки дисконтування. Саме тому варто звернути увагу на такий вид, як довгостроковий депозит. Згідно із даними Національного банку України за 31.12.2020 р. середня ставка за довгостроковими кредитами у національній валюті для суб'єктів господарювання становить 10,43% [55].

Далі пропонуємо перейти безпосередньо до розрахунку показників ефективності реалізації проекту будівництва філіалу у Вінницькій області. Першим кроком є визначення суми дисконтованих грошових потоків:

$$DCF = \frac{-983}{(1+0,1043)^1} + \frac{6992}{(1+0,1043)^2} + \frac{8152}{(1+0,1043)^3} + \frac{15885}{(1+0,1043)^4} + \frac{20646}{(1+0,1043)^5} + \frac{26574}{(1+0,1043)^6} = 48\,804.$$

Результатом є значення 48 804 тис. грн. Наступний крок – розрахунок дисконтованих інвестиційних витрат для кожного періоду:

$$DIC = \frac{26161}{(1+0,1043)^1} + \frac{5671}{(1+0,1043)^2} = 28\,341.$$

Отримане значення – 28 341 тис. грн – є значенням дисконтованих інвестиційних витрат за перші два роки діяльності структурного підрозділу. Відповідно, можна визначити показник чистої приведеної вартості, або NPV:

$$NPV = 48\,804 \text{ тис. грн} - 28\,341 \text{ тис. грн} = 20\,463 \text{ тис. грн.}$$

Тобто, результат теперішньої вартості прибутку від діяльності нового структурного підрозділу – 20 463 тис. грн.

Далі необхідно визначити внутрішня ставка дохідності – ВСД, що розраховується шляхом використання функції «ВСД» або «IRR» у програмі MS Excel. Результатом розрахунків є значення 21,5 % дохідності проекту.

Наступний крок – розрахунок індексу рентабельності, результат якого становить 1,57:

$$PI = \frac{20463}{28341} + 1 = 1,72.$$

Результат розрахунку MIRR, або модифікованої внутрішньої норми дохідності, виконано далі:

$$MIRR = \left(\sqrt[6]{\frac{\sum_{k=1}^6 CF_k \times (1+0,1043)^{6-k}}{28341}} - 1 \right) \times 100\% = 18,5\%.$$

Отже, виконавши всі необхідні розрахунки та отримавши певні результати, можна сформулювати у єдину таблицю 3.9, що повністю відображає ефективність запропонованого заходу.

Таблиця 3.9 – Показники ефективності інвестиційного проекту структурного підрозділу у Вінницькій області

Показник	Значення
NPV, тис. грн.	20 463
IRR	21,5 %
PI	1,72
Payback Period, років	2,47
DPP	4,67
MIRR	18,5%
ROI	0,61

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Отже, виходячи із отриманих результатів можна зробити висновок, що ефективність запропонованих заходів є високою. Про це свідчить значення чистої теперішньої вартості, яке є додатнім і складає більше 16 млн. грн. Звертаючи увагу на внутрішню норму дохідності можна відмітити, що її значення становить 21,5%, що безумовно є вищим за значення ставки дисконтування. Таким чином, інвестування у даний проект є достатньо вигідним рішенням. До того ж, значення індексу дохідності теж відображає високу ефективність заходів, адже є більшим за 1. Відшкодування інвестиційних витрат на реалізацію даного проекту відбудеться на 3 році функціонування структурного підрозділу, про що свідчать результати дослідження терміну окупності та дисконтованого строку окупності. Щодо модифікованої внутрішньої норми дохідності, то її результативне значення свідчить про те, що поточна вартість інвестиційних витрат є меншою на 18,5 % за майбутню вартість грошового потоку. Не менш важливим є те, що на 1 гривню інвестиційних витрат перепадає 61 копійка прибутку у результаті реалізації даного проекту, про що свідчить розрахунок коефіцієнту рентабельності інвестицій. Отже, дані заходи є ефективними для вдосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура».

Дослідження другого заходу, а саме запровадження системи лізингу для можливості придбання техніки малими підприємствами, полягає у збільшенні обсягів продажів товарів та послуг. Для розрахунку обраної пропозиції пропонуємо розглянути можливість впровадження лізингу на прикладі нового

філіалу у Вінницькій області. Враховуючи попит на дану продукцію серед малих підприємств запропоновано придбати 2 трактори та 2 комбайни для подальшої їх реалізації. Спершу виконаємо розрахунок для 1 комбайну, вартість придбання якого складає 3 459 тис. грн. Термін оренди – 3 роки, починаючи з 01.01.2021 р. Оренду ставку взято на рівні 14 % річних, а мінімальні орендні платежі повинні надходити один раз на рік 31.12. Зазначимо, що після закінчення терміну оренди право власності на обладнання переходить до покупця.

Сперш розрахуємо суму мінімального орендного платежу, що регулярно сплачується, тобто ануїтету:

$$A = TBA \times \left[\left(1 - \frac{1}{(1 + 0,14)^3} \right) \div 0,14 \right]^{-1} = 3459000 \times 0,431 = 1490829$$

Отже, розмір ануїтету для одного комбайну становить 1 490,829 тис. грн. Відповідно, мінімальні орендні платежі становлять $1\,490\,829 \times 3 = 4\,472\,487$ грн. Тоді, фінансовий дохід дорівнює: $4\,472\,487 - 3\,459\,000 = 1\,013\,487$ грн. Далі наведемо розподіл фінансових доходів за періодами (Табл.3.10).

Таблиця 3.10 – Розрахунок фінансових доходів у складі орендних платежів, грн.

Дата	Орендні платежі			Залишок заборгованості орендаря на кінець періоду
	ануїтет	фінансовий дохід	за устаткування	
01.01.2021	-	-	-	3 459 000,00
31.12.2021	1 490 829,00	484 260,00	1 006 569,00	2 452 431,00
31.12.2022	1 490 829,00	343 340,34	1 147 488,66	1 04 942,34
31.12.2023	1 490 829,00	185 886,66	1 304 942,34	0,00
Усього	4 472 487,00	1 013 487,00	3 459 000,00	

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Аналогічно визначимо витрати та доходи від впровадження другого заходу для 1 трактору. Справедлива вартість об'єкта складає 2 306 тис. грн. Умови оренди є такими ж, як і для комбайна, а саме: термін оренди – 3 роки, а орендна ставка є на рівні 14 % річних, мінімальні орендні платежі повинні надходити один раз на рік 31.12.

Виконаємо розрахунок ануїтету:

$$A = TBA \times \left[\left(1 - \frac{1}{(1 + 0,14)^3} \right) \div 0,14 \right]^{-1} = 2306000 \times 0,431 = 993266,79$$

Отже, розмір ануїтету для одного трактору становить 993 266,79 грн. Відповідно, мінімальні орендні платежі становлять $993\,266,79 \times 3 = 2\,979\,800,37$ грн. Тоді, фінансовий дохід дорівнює: $2\,979\,800,37 - 2\,306\,000 = 673\,800,37$ грн. Далі наведемо розподіл фінансових доходів за періодами (Табл.3.11).

Таблиця 3.11 – Розрахунок фінансових доходів у складі орендних платежів, грн.

Дата	Орендні платежі			Залишок заборгованості орендаря на кінець періоду
	ануїтет	фінансовий дохід	за устаткування	
01.01.2021	-	-	-	2 306 000,00
31.12.2021	993 266,79	322 840,00	670 426,79	1 635 573,21
31.12.2022	993 266,79	228 980,25	764 286,54	871 286,67
31.12.2023	993 266,79	121 980,12	871 286,67	0,00
Усього	2 979 800,37	673 800,37	2 306 000,00	

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Згідно із плановою кількістю продажів сільськогосподарської техніки у лізинг у перший рік, а саме 2 трактори та 2 комбайни, визначено, що чистий дохід у перший рік становить: $2 \times 1\,006\,569 + 2 \times 670\,426,79 = 3\,353\,992$ грн. Враховуючи ставку ПДВ 20 % отримаємо 2 683,20 тис. грн. Собівартість техніки визначається згідно з орендними платежами за устаткування і становить 2 683,2 тис. грн. Аналогічні розрахунки виконано для 2022 та 2023 років, розрахунки складають 3 059,20 тис. грн та 3 481,60 тис. грн відповідно.

Для визначення інших фінансових доходів було виконано такі розрахунки: $484\,260 \times 2 + 322\,840 \times 2 = 1\,614,2$ тис. грн складає фінансовий дохід для 2021 року. Аналогічно у 2022 р. та 2023 р. фінансовий дохід становить 1 144,64 тис. грн та 615,73 тис.грн відповідно.

Витрати на збут полягають у запровадженні додаткових заходів з метою залучення нових клієнтів. Відповідно, реалізація 4 одиниць обраної техніки складає 15 % від усього планового обсягу продажів на новому структурному

підрозділі. Тому, адміністративні витрати є пропорційними і складають 262 тис. грн у перший рік, і 278 тис. грн та 298 тис. грн у другий та третій роки відповідно. Для визначення економічного ефекту впровадження обраних заходів було виконано відповідні розрахунки та сформовано результати у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Економічна ефективність впровадження запропонованих заходів вдосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура»

Показник	2020 рік	Економічна результативність запропонованих заходів (2021 рік)			Економічна результативність запропонованих заходів (2022 рік)			Економічна результативність запропонованих заходів (2023 рік)		
		1 захід	2 захід	Планове значення, тис.грн	1 захід	2 захід	Планове значення, тис.грн	1 захід	2 захід	Планове значення, тис.грн
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	378 094	17 580	2683,20	398 357	26148,56	3059,20	407 302	28408,81	3481,60	409 984
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	336 644	11 835	2683,20	351 162	11554,00	3059,20	351 257	11770,00	3481,60	351 896
Валовий прибуток	41 450	5 745	0	47 195	14 595	0	56 045	16 639	0	58 089
Інші операційні доходи	46 500	-	-	46 500	-	-	46 500	-	-	46 500
Адміністративні витрати	11 718	1 855		13 573	3462,00		17 035	3849,00		20 884
Витрати на збут	15 710	1 746	262,00	17 718	1852,00	278,00	19 848	1983,00	298,00	17 991
Інші операційні витрати	47 074	3 127		50 201	2289,00		52 490	2655,00		49 729
Фінансовий результат від операційної діяльності	13 448	-983	-262	12 203	6991,56	-278,00	13 172	8151,81	-298,00	15 985
Інші фінансові доходи	0	-	1614,20	1 614	-	1144,64	1 145	-	615,73	616
Інші доходи	474	-		474	-		474	-		474
Фінансові витрати	4 225	-		4 225	-		4 225	-		4 225
Фінансовий результат до оподаткування	9 697	-983	1 352,20	10 066	6991,56	866,64	10 565	8151,81	317,73	12 850
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1 745	-176,97	243,40	1811,88	1258,48	156,00	1901,74	1467,32	57,19	2312,92
Чистий прибуток	7 952	-806	1 109	8 254	5 733	711	8 663	6 684	261	10 537

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Згідно із таблицею бачимо, що обрані заходи мають позитивний вплив на подальшу діяльність ТОВ «Агроструктура». Зокрема, спостерігається поступове підвищення чистого доходу від реалізації, а також валового прибутку, що свідчить про достатню ефективність пропозицій. Особливу увагу варто приділити значенню чистого прибутку, що поступово підвищується протягом наступних років, що свідчить про достатню результативність обраних пропозицій. Для наочності, зобразимо динаміку чистого прибутку на рис. 3.2.

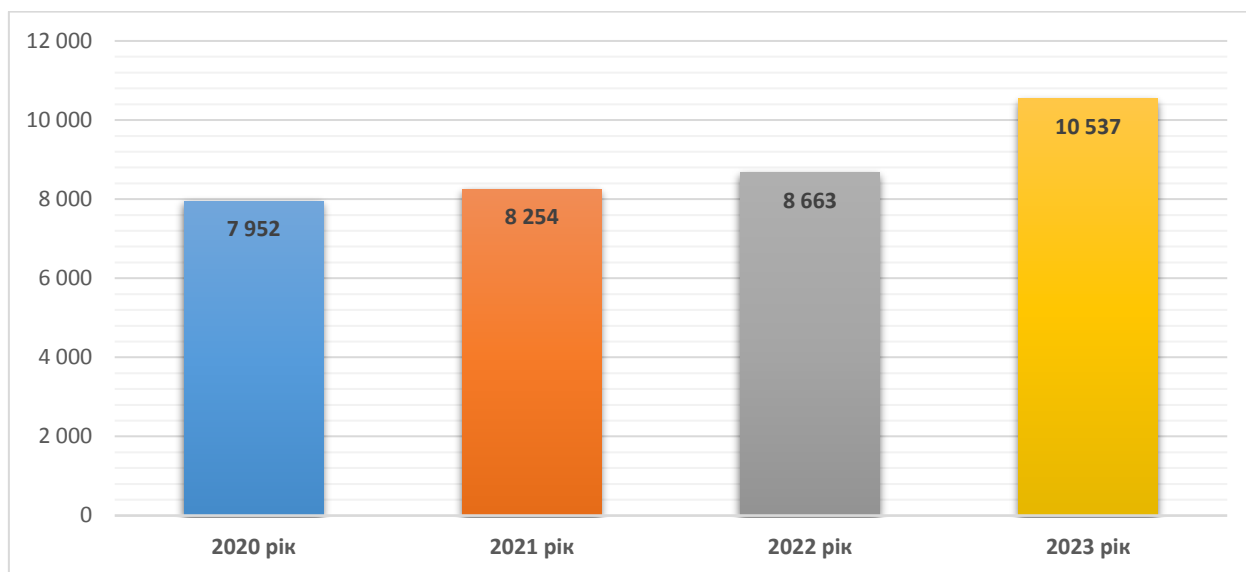


Рисунок 3.2 – Економічний ефект запроваджених заходів зростання чистого прибутку діяльності ТОВ «Агроструктура», тис. грн

Джерело: складено автором на основі таблиці 3.12

Наступним кроком є здійснення оцінки змін показників рентабельності продукції та рентабельності діяльності підприємства від впровадження зазначених пропозицій, під час якої виконано порівняння поточного року із плановими (Табл.3.13).

Таблиця 3.13 – Оцінка показників рентабельності ТОВ «Агроструктура»

	2020	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,021	0,021	0,021	0,026
Коефіцієнт рентабельності продукції за валовим прибутком	0,123	0,134	0,160	0,165

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Відповідно, графічно зобразимо отримані результати (Рис.3.3).

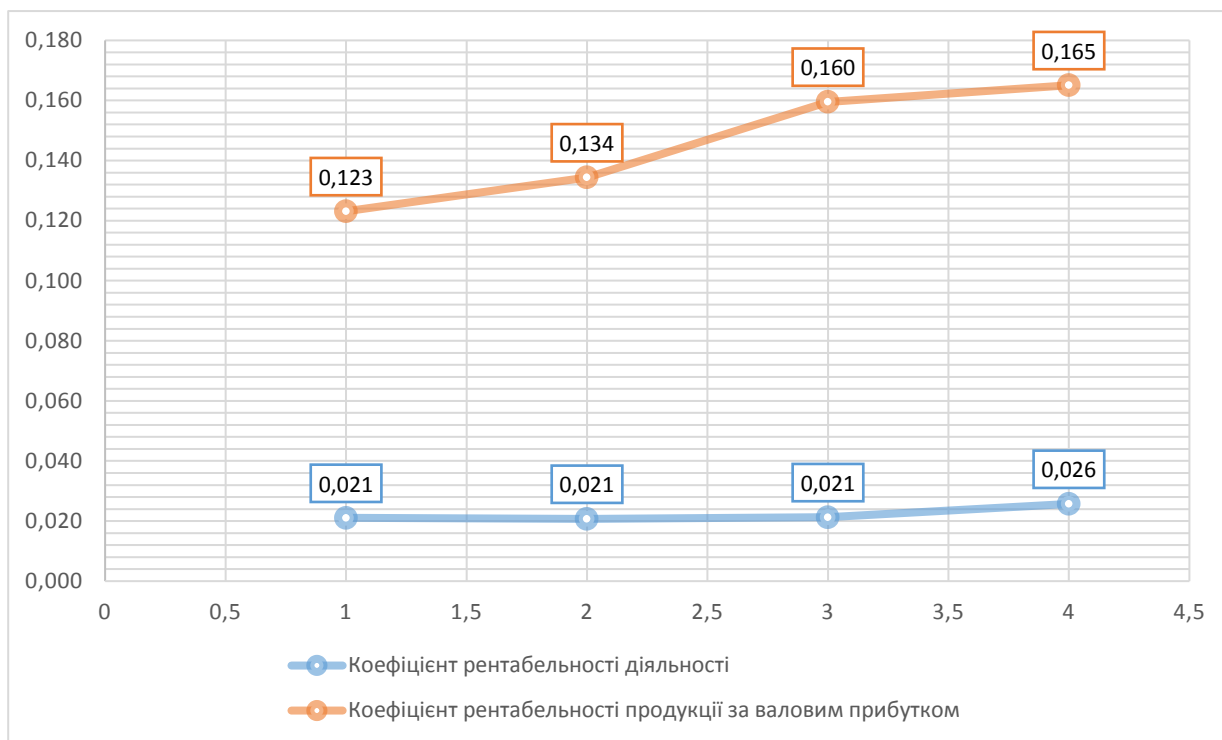


Рисунок 3.3 – Показники рентабельності ТОВ «Агроструктура» після впровадження пропозицій

Джерело: складено автором на основі таблиці 3.12

Виходячи із таблиці 3.13 та рисунку 3.3 можна зробити висновок, що обрані заходи у кінцевому рахунку позитивно впливають на рентабельність, адже значення коефіцієнту рентабельності діяльності підвищується після 2023 року, а коефіцієнт рентабельності продукції за валовим прибутком одразу збільшує своє значення.

З метою визначення ефективності впровадження пропозицій та їх впливу на стратегічне управління розвитком ТОВ «Агроструктура» та підвищення його конкурентоспроможності, пропонуємо виконати порівняння даних до та після реалізації заходів за допомогою *методу збалансованої системи показників*. Для цього спершу розглянемо кожну складову у плановому 2022 році за всіма необхідними показниками.

Показники *фінансової складової*, а саме чистий дохід від реалізації, рентабельність та чистий прибуток вже були визначені нами раніше у таблицях 3.10 та 3.11.

Щодо показників *клієнтської складової*, які включають в себе задоволеність клієнтів (CSI), лояльність клієнтів (NPS), % скарг, кількість

повторних покупок та повний цикл обслуговування у межах одного підприємства, було досліджено їх значення у 2022 році після впровадження запропонованих заходів. Спершу досліджено показник CSI, а саме задоволеність клієнтів аналогічно до розрахунків у пункті 2.3. Для визначення показника задоволеності також здійснено оцінку клієнтами від 1 до 5 (де 1 – дуже незадоволений, а 5 – повністю задоволений) за такими критеріями: надійність компанії, вартість продукції та послуг, асортимент, якість продукції та послуг, робота персоналу компанії, наявність технічної документації, сервісне обслуговування. Усі необхідні розрахунки сформовано у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Визначення показника CSI для ТОВ «Агроструктура» у плановому 2022 році

Критерії	Оцінка клієнтів										Сер. ар.	Ступінь важливості										Сер. ар.	CSI
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Надійність компанії	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4,3	5	2	1	6	3	6	2	7	6	4	4,2	18,1
Вартість продукції/ послуг	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	2	3	2	2	1	2	3	2	4	3	2,4	9,6
Асортимент	4	2	4	3	5	4	3	3	5	4	3,7	3	6	3	3	6	7	7	3	1	7	4,6	17,0
Якість продукції/ послуг	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4,5	1	1	4	1	2	1	1	1	2	1	1,5	6,8
Робота персоналу компанії	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4,8	6	4	7	4	4	5	4	6	3	2	4,5	21,6
Наявність технічної документації	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4,9	7	7	5	7	7	3	6	4	5	5	5,6	27,4
Сервісне обслуговування	4	3	4	5	4	3	5	4	5	4	4,1	4	5	6	5	5	4	5	5	7	6	5,2	21,3
CSI																						17,4	

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Отже, згідно із таблицею, ступінь задоволеності клієнтів після впровадження запропонованих заходів складе 17,4.

Наступний показник – NPS, що виражає лояльність клієнтів до бренду. Для його розрахунку визначено кількість «промоутерів» та «критиків». Після

впровадження заходів відбулись зміни. Відтепер кількість критиків – 1, кількість нейтралів – 2, а промоутерів – 7. Згідно із формулою: $NPS = 70\% - 10\% = 60\%$. Індекс має додатне значення і є більшим за 50%, тому підприємство підвищило свою лояльність за рахунок реалізації пропозицій.

Згідно з даними маркетингового відділу, % скарг на ТОВ «Агроструктура» є незначним – не більше 0,25 % від усіх відгуків. Так як досліджуване підприємство передбачає гарантійне та післягарантійне обслуговування, тому рівень кількості повторних покупок залишається достатньо високим.

Далі виконаємо аналіз *складової внутрішніх бізнес-процесів*. Досліджуючи діяльність підрозділів на підприємстві, виявлено, що якість товарів та послуг, що надаються, є високою. Підтвердженням цього є усі необхідні сертифікати, гарантії згідно з умовами дилерських договорів та інші документи на підприємстві. Швидкість надання послуг та терміни поставок як і раніше, залежать від домовленості із клієнтом. Підприємство дбає про своїх споживачів і може запропонувати багато варіантів в залежності від того, які потреби має клієнт. Витрати на організацію маркетингових досліджень ринку є регулярними, завдяки чому підприємство може надати ряд особливих послуг. Таким чином, складова внутрішніх бізнес-процесів є важливою для підприємства, і характеризується високим рівнем розвитку.

Остання складова – *навчання та підвищення кваліфікації персоналу* – складається із таких показників, як частка співробітників з вищою освітою, витрати на підвищення кваліфікації співробітників, частка співробітників, які підвищили кваліфікацію протягом звітного періоду, витрати на підвищення задоволеності співробітників та рівень компетенції співробітників. За рахунок відкриття нового підрозділу було прийнято на роботу 8 нових співробітників, завдяки чому загальний відсоток співробітників із вищою освітою підвищився на 6%. До того ж, витрати на підвищення кваліфікації співробітників теж збільшились на 5 134 тис. грн, адже реалізація нового структурного підрозділу вимагає навчання та вдосконалення кваліфікаційних навичок. Витрати на

підвищення задоволеності співробітників у плановому 2022 році складають 535 тис. грн і враховують доплати і надбавки (розрахунок виконано на основі таблиць 2.14 та 3.3). Відповідно, рівень компетенції співробітників значно підвищився, і таким чином, підприємство продовжує дбати про кваліфікацію своїх спеціалістів.

Підсумкові результати оцінки стратегічного управління розвитком підприємства за усіма складовими до та після впроваджених заходів сформовано у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Ефективність впровадження запропонованих заходів ТОВ «Агроструктура» за складовими ЗСП

Назва складової	Показники	Результат до впровадження заходів	Економічна результативність запропонованих заходів	Динаміка 2021/2022 рр
Фінансова складова	Чистий дохід від реалізації (тис. грн)	378 094	398 357	20 263
	Рентабельність діяльності	0,021	0,021	0
	Чистий прибуток (тис. грн)	7 899	8 254	355
Клієнтська складова	CSI	16,2	17,4	1,2
	NPS	40%	60%	20%
	% скарг	<0,3 %	<0,25 %	-
	Кількість повторних покупок	Достатня	Збільшення за рахунок залучення нових клієнтів	-
	Повний цикл обслуговування у межах одного підприємства	Відбувається		-
Складова внутрішніх бізнес-процесів	Якість послуг, що надаються	Дуже висока	Дуже висока	-
	Технічна справність обладнання	Справне	Справне	-
	Витрати на організацію маркетингових досліджень ринку (тис. грн)	1 000	6 134	5 134
	Швидкість надання послуг	Залежить від умов договору		-
	Терміни поставок	Залежать від умов договору		-

Продовження таблиці 3.13

Складова навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Частка співробітників з вищою освітою	70%	76%	6%
	Витрати на підвищення кваліфікації співробітників	250	2450	2 200
	Частка співробітників, які підвищили кваліфікацію протягом звітного періоду	80%	86%	6%
	Витрати на підвищення задоволеності співробітників (тис. грн)	4	535	531
	Рівень компетенції співробітників	Високий	Дуже високий	-

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Отже, згідно із оцінкою стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура» за методом збалансованої системи показників після впровадження запропонованих заходів можна стверджувати, що реалізація нового структурного підрозділу на підприємстві та впровадження такої послуги, як лізинг для клієнтів ТОВ «Агроструктура» позитивно вплинуть на всі складові підприємства. З'ясовано, що усі складові збалансованої системи показників мають позитивну тенденцію. Спостерігається збільшення чистого доходу від реалізації та чистого прибутку у перспективі, а також підвищення значення коефіцієнту рентабельності діяльності, що характеризує доцільність запропонованих заходів. Задоволеність клієнтів та їх лояльність до підприємства зростає, кількість повторних покупок збільшується за рахунок розширення клієнтської бази та гарантійного та післягарантійного обслуговування техніки. Щодо внутрішніх бізнес-процесів, теж спостерігається позитивний ефект від реалізації, адже з'являється можливість здійснення витрат на маркетингові дослідження, а якість техніки та послуг залишається на стабільно високому рівні. Складова кваліфікації персоналу теж показує позитивні зміни. Наявні витрати на підвищення кваліфікації працівників, за рахунок яких розширюється рівень компетентності

працівників. До того ж, зростає частка співробітників із вищою освітою та частка робітників, що підвищили кваліфікацію протягом звітного періоду.

Останнім але не менш важливим є аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Агроструктура», що дозволить оцінити ефективність обраних пропозицій та порівняти попередні результати із плановими та зіставити їх із найбільшими конкурентами. Для цього використаємо метод багатокутнику конкурентоспроможності. Головні конкуренти підприємства – ТОВ «Агротехсоюз», ТОВ «Цеппелін Україна» та ТОВ «Констракшн Машинері». А критерії оцінювання є аналогічними до оцінки у пункті 2.1, а саме асортимент, вартість, зовнішній вигляд, ефективність та результат, строк придатності, дистрибуція, рекламна активність, унікальність пропозиції, знання бренду, лояльність до бренду і якість персоналу. Далі виконаємо оцінку підприємств за 10-бальною шкалою, де 1 – найнижчий бал, а 10 – найвищий. Зазначимо, що для виконання оцінки залучена експертна група фахівців та консультантів у сфері сільськогосподарської техніки. Результати оцінки сформовано у Таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Експертні оцінки для формування багатокутнику конкурентоспроможності

Критерії конкурентоспроможності	ТОВ «Агроструктура»	ТОВ «Агротехсоюз»	«Цеппелін Україна»	ТОВ "КОНСТРАКШН МАШИНЕРІ"
Асортимент	8	8	7	9
Вартість	7	4	5	7
Зовнішній вигляд	10	8	10	7
Ефективність та результат	9	7	8	8
Строк придатності	7	8	6	8
Дистрибуція	10	8	9	7
Рекламна активність	8	6	9	7
Унікальність пропозиції	9	7	7	7
Знання бренду	9	8	9	8
Лояльність до бренду	9	8	7	6

Продовження таблиці 3.13

Якість персоналу	10	8	5	7
------------------	----	---	---	---

Джерело: складено автором

На основі таблиці 3.13 маємо можливість побудувати багатокутник конкурентоспроможності (Рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Багатокутник конкурентоспроможності після впровадження заходів

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 3.13

З огляду на результати дослідження можна зробити висновок що ТОВ «Агроструктура» порівняно з іншими конкурентами підвищило свої позиції. Особливу увагу варто звернути на такі критерії, як асортимент, ефективність та результат, рекламні заходи та знання та лояльність до бренду, адже саме за цими показниками ТОВ «Агроструктура» підвищило свої результати порівняно із 2021 роком. Відповідно, підприємству вдалось перетворити зазначені критерії на конкурентні переваги, що у майбутньому дозволяє ТОВ «Агроструктура» зайняті більш високу позицію на ринку. Отже, можна

стверджувати, що заходи із вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємства є ефективними і стимулюють підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Підсумовуючи усе вищевикладене відзначимо, що запропоновані пропозиції для удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура» з метою підвищення його конкурентоспроможності, а саме реалізації нового структурного підрозділу у Вінницькій області та впровадження додаткової послуги на підприємстві є ефективними з економічної та соціальної точки зору. Впровадження описаних пропозицій дає можливість покращити систему стратегічного управління на підприємстві, за рахунок чого ТОВ «Агроструктура» має усі шанси стати лідером на ринку сільськогосподарської техніки.

Висновки до розділу 3

У ході виконання 3 розділу було досліджено проблеми щодо стратегічного управління розвитком підприємства та напрями їх вирішення для підвищення конкурентоспроможності підприємства, запропоновано наукові підходи щодо впровадження реалізації наданих заходів з метою удосконалення системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура». Було запропоновано шляхи покращення за допомогою збалансованої системи показників та охарактеризовано кожен напрям за допомогою певних показників. Відповідно, було розроблено пропозиції: запропоновано відкрити дочірню компанію у області, де буде найбільш вигідно та ефективно просувати продукцію та послуги досліджуваного підприємства, а також розширити асортимент послуг, а саме – впровадити систему лізингу для клієнтів, що дозволить розширити клієнтську базу та підвищити лояльність клієнтів до підприємства. Згідно з аналізом було встановлено, що для початку діяльності нового структурного підрозділу необхідно більше 26 000 000 грн у перший рік діяльності підприємства, а дохід

від реалізації становить 17 580 тис. грн у перший рік. Економічну доцільність другої пропозиції підтверджено за допомогою аналізу структури підприємств сільського господарства, у результаті чого було виявлено, що більше 94 % складають малі підприємства. Це у свою чергу дозволяє залучити більшу кількість клієнтів.

У результаті впровадження обраних заходів очікується суттєве збільшення таких показників, як чистий дохід від реалізації, валовий та чистий прибуток, а також зростання показників, що було проаналізовано згідно із збалансованою системою показників. Таким чином, підвищення ефективності клієнтської складової, складової бізнес-процесів, складової персоналу та фінансової свідчить про доцільність обраних заходів. До того ж, аналіз конкурентоспроможності за допомогою методу багатокутника дозволив з'ясувати, що обрані заходи позитивно впливають на стратегічне управління та подальшу діяльність підприємства.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В результаті виконання дослідження було обґрунтовано удосконалення системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура» з метою підвищення його конкурентоспроможності. У ході дослідження було виконано такі завдання:

- Досліджено економічну сутність та функції стратегічного управління підприємства. Відповідно з'ясовано, що подане поняття найбільш чітко розкривається через розуміння таких його елементів, як стратегія, стратегічне управління та розвиток підприємства. Впровадження стратегічного управління розвитком підприємства складається із семи послідовних етапів і реалізується згідно із певними принципами. Стратегічне управління розвитком виконує ряд взаємопов'язаних між собою функцій: планування, організація, управління персоналом, мотивація та контроль, кожна з яких складає основу головної функції стратегічного управління – координації;

- Розглянуто економічну сутність категорії «конкурентоспроможності підприємства» та напрямки її підвищення. Визначено, що існує декілька різних трактувань досліджуваного поняття, в залежності від точки зору науковця – змістової або функціональної. Конкурентоспроможність має такі властивості, як порівнянність, атрибутивність, просторовість, динамічність, інтегральність, предметність, системність, релевантність та врахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування. На конкурентоспроможність впливає низка чинників як макро-, так і мікросередовища. Для підвищення конкурентоспроможності існує декілька напрямків та стратегій, в залежності від рівня конкурентоспроможності та особливостей підприємства;

- Проаналізовано методичні підходи щодо оцінювання процесу стратегічного управління розвитком підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та з'ясовано, що для успішного здійснення

діяльності підприємства має місце оцінювання процесу стратегічного управління розвитком підприємства за допомогою методу збалансованої системи показників. У поданій роботі розкрито зміст методу, розглянуто 4 складових елементи та етапи впровадження методу. Запропоновано переваги та недоліки методу оцінювання;

– Досліджуючи характеристику виробничо-господарської діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Агроструктура» було з'ясовано, що підприємство є гідним гравцем на ринку сільськогосподарської техніки. Підприємство характеризується великим асортиментом товарів та послуг, висококваліфікованим персоналом та успішно веде діяльність серед конкурентів. Досліджено, що горизонтальний та вертикальний аналіз балансу підприємства відображають позитивну динаміку та збалансованість коштів на підприємстві;

– Здійснено комплексний аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Агроструктура» і відповідно з'ясовано, що підприємство у 2020 році в порівнянні з 2018 роком має доволі позитивні фінансові результати. Підприємство ефективно використовує основні фонди та оборотні активи, і є прибутковим, про що свідчать показники рентабельності. За всіма видами економічного аналізу 2019 рік є не дуже успішним для підприємства, що відображається у показниках аналізу фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності, та рентабельності. Проте, у 2020 році ситуація на ТОВ «Агроструктура» стабілізувалась;

– Проведено оцінювання організації процесу стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура» з метою підвищення його конкурентоспроможності за допомогою методу збалансованої системи показників. Запропоновано комплекс технічних, організаційних, економічних та соціальних заходів, що спрямовані на підвищення ефективності компанії, нарощення клієнтської бази, вдосконалення якості послуг та лідерство на ринку, що дозволить максимально реалізувати потенціал ТОВ «Агроструктура»;

– Проведено аналіз ієрархій для оцінки чинників впливу на систему стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура». У результаті було розроблено відповідну ієрархію, проаналізовано матриці попарних порівнянь і виявлено, що найбільш впливовими чинниками є рентабельність підприємства, ефективність діяльності підприємства та стабільність прибутку. Згідно з розрахунками, ТОВ «Агроструктура» займає достатньо високі позиції серед своїх конкурентів за такими критеріями, як ефективність діяльності підприємства, стабільність прибутку, терміни виконання договорів поставок, можливості застосування сучасних технологій та лояльність клієнтів до підприємства;

– Розроблено наукові підходи до удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура» з метою забезпечення його конкурентоспроможності за рахунок використання методу збалансованої системи показників і, відповідно, охарактеризовано кожен напрям за допомогою певних показників. На основі цього було представлено пропозиції: запропоновано відкрити дочірню компанію у області, де буде найбільш вигідно та ефективно просувати продукцію та послуги досліджуваного підприємства, а також розширити асортимент послуг, а саме – впровадити систему лізингу для клієнтів, що дозволить розширити клієнтську базу та підвищити лояльність клієнтів до підприємства;

– Економічно обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Агроструктура». Згідно з аналізом було встановлено, що для початку діяльності нового структурного підрозділу необхідно більше 26 000 000 грн у перший рік діяльності підприємства, а дохід від реалізації становить 17 580 тис. грн у перший рік. Економічну доцільність другої пропозиції підтверджено за допомогою аналізу структури підприємств сільського господарства, у результаті чого було виявлено, що більше 94 % складають малі підприємства. Це у свою чергу дозволяє залучити більшу кількість клієнтів.

– Прогнозовано тенденції зміни економічної ефективності

діяльності ТОВ «Агроструктура» при реалізації заходів з удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності. У результаті впровадження обраних заходів виявлено поступове збільшення таких показників, як чистий дохід від реалізації, валовий та чистий прибуток, а також зростання показників, що було проаналізовано згідно із збалансованою системою показників. Було розраховано показники ефективності інвестиційного проекту, що свідчать про інвестиційну привабливість проекту та доцільність впровадження заходів загалом. Аналіз ЗСП підтвердив результативність обраних заходів та відображає позитивні тенденції. За рахунок виконання аналізу конкурентоспроможності методом багатокутника було виявлено, що обрані пропозиції дозволять ТОВ «Агроструктура» здобути лідерські позиції серед своїх основних конкурентів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Минцберг Г.Г., Альстрэнд Б., Дж. Лэмрел. Школы стратегий: пер. с англ. под ред. Ю.М. Каптуревского. СПб.: Питер, 2000. 336 с.
2. Томпсон А.А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
3. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2010. №4 (29). С. 106-115
4. Schendel D.E. Business Policy or Strategic Management / D.E. Schendel, K.J. Hatter. A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. August, 1972. 421 p.
5. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management. Chicago: The Dryden Press, 1983. 283 p.
6. Pearce III.A., Robinson R.B.Jr. Strategic Menegment. 2nded. Homewood.III,RichardD.Irvin, 1985. P. 6.
7. Хасси Д. Стратегия и планирование. СПб.: Питер, 2001. С. 12.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник . 2-ге вид., доп. і перероб. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством : навч. Посібник. 2-ге вид., виправл. і доп. ; за ред. В. О. Василенка. К. : Цент навч. л-ри, 2004. 400 с.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Изд-во МГУ, 1995. 233 с.
11. Мартиненко М.М., Ігнатська І.А. Стратегічний менеджмент : підруч. К. : Каравела, 2006. 320 с.
12. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. 2001. 560 с.
13. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. Харків: ХДЕУ, 2002. 640с.

14. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Х. : Основа, 1999. 620 с.
15. Расвнёва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
16. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 2. Т.2. С. 99-103.
17. Crowston K. Modelling coordination in organizations. *Artificial Intelligence in Organization and Management Theory*. 1991. P. 215-234.
18. Москаленко В.В. Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
19. Алтухов П.Л. Процессный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия. *Вісник економічної науки України*. 2005. №2. С. 3-5.
20. Воронкова А.Е., Пономарьов А.Е., Дібніс Г.І. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. К.: Техніка, 2000. 152 с.
21. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
22. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы ; пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2000. 356 с.
23. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2005. №1. С. 29-34.
24. Денисенко М.П., Гречан А.П, Шилова К.О. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі. *Економіка та держава*. 2005. №8. С. 36-38.
25. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

26. Єрмак А.В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання). *Вісник економічної науки України*. 2005. №1. С. 41-44.
27. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
28. Радєва М.М., Маслов П.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. 2004. №3. С. 176-180.
29. Кипермана Г.Я. Рыночная экономика: словарь. М.: Республика, 1993. 524 с.
30. Крамаренко В. И. Тенденции развития экономики и формирование современной системы управления внешнеэкономическими связями: региональный аспект: монография. Симферополь: Культура народов Причерноморья, 2007. 263 с.
31. Фатхудинов Р.А. Стратегический маркетинг. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2000. 640 с.
32. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіст*. 2006. №10. С. 59-61.
33. Черваньов Д.М., Названова Л. Конкурентоздатність та менеджмент підприємств. Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць; за заг. ред. проф. Єханурова Ю.І., Шегди А.В. К.: Видавничополіграфічний центр «Київський університет», 2007. Випуск 12. 419 с.
34. Береза Н.В., Кривда О.В. Структура економічних показників: методи і моделі управління на промислових підприємствах. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. Вип. 13. К:НТУУ «КПІ», 2014. С. 206-211.
35. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика:

Монографія; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

36. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККиМ, 2006. 160 с.

37. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня економічна торгівля: право та економіка*. 2007. №6 (35). С. 29-35.

38. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія. Х. : ІНЖЕК, 2007. – 308 с.

39. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільського. К. : Основи, 1997. – 390 с.

40. Лошенко І.Р. Маркетингове управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Економічні науки. Економіка та менеджмент*. 2011. № 4 (14). С. 194–203.

41. Светлов А.Г. Оценка конкурентоспособности масложировых продуктов. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2004. № 3.

42. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.

43. Кривда В.І., Кривда О.В. Менеджмент: Навчально-методичний посібник. К.:НТУУ “КПІ”, МІПО, 1999. 43 с.

44. SMIDA, офіційний сайт. Річна звітність емітента. URL: <https://smida.gov.ua/>

45. Офіційний сайт ТОВ «Агроструктура. URL: <https://agrostructura.com.ua/>

46. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.

47. Высшая школа экономики. Национальный исследовательский университет. Customer Satisfaction Index. URL:

<https://www.hse.ru/data/2013/12/06/1336473230/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20CSI.pdf>

48. NetPeak Journal. URL: <https://netpeak.net/ru/blog/nps-chto-takoe-net-promoter-score-i-kak-nachat-yego-schitat/>

49. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. Москва: Радио и связь, 1993. 278 с.

50. Організаційно-управлінські механізми розвитку підприємницької діяльності національного господарства: монографія / О.А.Гавриш, П.В. Круш, Л.Є. Довгань та ін. К.: НТУУ «КПІ», 2009. 368 с.

51. Євстрат Д.І., Кушнерук Ю. І. Застосування методу аналізу ієрархій для оцінки маркетингової активності торговельних підприємств. Проблеми економіки. 2012. №2. С. 66-71.

52. Офіційний сайт державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

53. Гетьман О.О., Шаповал В. М. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.

54. SuperAgronom. Головний сайт для агрономів. ТОП найрезультативніших областей України в агросекторі. URL: <https://superagronom.com/news/11965-vinnichchina-vhodit-v-top-nayrezultativnishih-oblastey-ukrayini-v-agrosektori>

55. Всесвітній економічний форум (World economic forum) URL: <https://www.weforum.org>

56. Ралко О. С. Методи визначення ставки дисконтування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. 150-153 с.

57. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>

58. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. К.: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А1 – Баланс на 31.12.2018 (тис. грн)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	47	5
первісна вартість	1001	110	116
накопичена амортизація	1002	63	111
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85	0
Основні засоби:	1010	8927	37243
первісна вартість	1011	12178	43261
знос	1012	3251	6018
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	9059	37248
Усього за розділом I	1095		
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	814	641
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	93881	94766
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	7162	5057

Продовження Таблиці А1

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	892	3812
у тому числі з податку на прибуток	1136	581	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	445	6957
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	131	7
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	131	7
Витрати майбутніх періодів	1170	51	130
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	7612	4672
Усього за розділом II	1195	110988	116042
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	120047	153290

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300	300
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14477	20091
Неоплачений капітал	1425	0	0

Продовження Таблиці А1

Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	14777	20391
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6220	23263
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	6220	23263
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	8032	12434
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	40799	65063
за розрахунками з бюджетом	1620	70	143
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	3
за розрахунками зі страхування	1625	79	12
за розрахунками з оплати праці	1630	383	563
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	104
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0

Продовження Таблиці А1

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	49687	31317
Усього за розділом III	1695	99050	109636
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	120047	153290

Таблиця А2 – Баланс на 31.12.2019 (тис. грн)

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	5	2
первісна вартість	1001	116	116
накопичена амортизація	1002	111	114
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	37243	33343
первісна вартість	1011	43261	41937
знос	1012	6018	8594
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	37248	33345

Продовження Таблиці А2

Усього за розділом І	1095		
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	1100	641	724
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	94766	79981
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	5057	4548
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	3812	1232
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	922
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6957	4630
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	7	7
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	7	7
Витрати майбутніх періодів	1170	130	185
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	4672	3018
Усього за розділом ІІ	1195	116042	94325
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	153290	127670

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
І. Власний капітал			

Продовження Таблиці А2

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300	300
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20091	21958
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	20391	22258
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23263	12011
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	23263	12011
Короткострокові кредити банків	1600	12434	13021
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	65063	62328

Продовження Таблиці А2

за розрахунками з бюджетом	1620	143	106
за у тому числі з податку на прибуток	1621	3	0
за розрахунками зі страхування	1625	12	104
за розрахунками з оплати праці	1630	563	626
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	104	594
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	31317	16622
Усього за розділом III	1695	109636	93401
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	153290	127670

Таблиця А3 – Баланс на 31.12.2020 (тис. грн)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	2	75
первісна вартість	1001	116	191
накопичена амортизація	1002	114	116
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	33343	14846
первісна вартість	1011	41937	26681
знос	1012	8594	11835
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022	0	0

Продовження Таблиці АЗ

Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	33345	14921
Усього за розділом І	1095		
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	1100	724	511
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	79981	109228
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	4548	10690
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	1232	2694
у тому числі з податку на прибуток	1136	922	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4630	8450
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	7	638
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	7	638
Витрати майбутніх періодів	1170	185	343
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0

Продовження Таблиці АЗ

Інші оборотні активи	1190	3018	2633
Усього за розділом II	1195	94325	135187
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	127670	150108

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300	300
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	21958	29857
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	22258	30157
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12011	2605
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0

Продовження Таблиці АЗ

інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	12011	2605
Короткострокові кредити банків	1600	13021	8154
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	896
за товари, роботи, послуги	1615	62328	79469
за розрахунками з бюджетом	1620	106	1246
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	1176
за розрахунками зі страхування	1625	104	84
за розрахунками з оплати праці	1630	626	518
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	594	1014
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	16622	25965
Усього за розділом III	1695	93401	117346
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	127670	150108

ДОДАТОК Б

Таблиця Б1 – Звіт про фінансовий стан на 31.12.2018 р. (тис. грн)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	363313	305570
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-330683	-271439
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	32630	34131
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	12490	1107
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	-9112	-6303
Витрати на збут	2150	-12061	-12522
Інші операційні витрати	2180	-13570	-10429
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10377	5984
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0

Продовження Таблиці Б1

Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-3531	-1412
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6846	4572
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1232	-823
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5614	3749
збиток	2355	0	0

Таблиця Б2 – Звіт про фінансовий стан на 31.12.2019 р (тис. грн)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	195344	363313
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-177501	-330683
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	17843	32630
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0

Продовження Таблиці Б2

Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	22051	12490
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	-10322	-9112
Витрати на збут	2150	-12158	-12061
Інші операційні витрати	2180	-12724	-13570
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4690	10377
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	788	0
Інші доходи	2240	784	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-3941	-3531
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2321	6846
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-454	-1232
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1867	5614
збиток	2355	0	0

Таблиця Б3 – Звіт про фінансовий стан на 31.12.2020 р. (тис. грн)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	378094	195344

Продовження Таблиці Б3

Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-336644	-177501
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	41450	17843
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	46500	22051
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	-11718	-10322
Витрати на збут	2150	-15710	-12158
Інші операційні витрати	2180	-47074	-12724
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	13448	4690
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	788
Інші доходи	2240	474	784
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-4225	-3941
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0

Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9697	2321
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1798	-454
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7899	1867
збиток	2355	0	0

ДОДАТОК В

Таблиця В1 – Матриця парних порівнянь для підприємств за критерієм «рентабельність підприємства»

	А	Б	В	Г	Сер.геом.	НВП
А	1	6	0,333	3	1,565	0,254
Б	0,167	1	0,111	0,333	0,28	0,045
В	3	9	1	7	3,708	0,601
Г	0,333	3	0,143	1	0,615	0,100
Σ	4,5	19	1,587	11,33	6,168	1,000
λ_{max}	4,09					
IY	0,03					
OY	3,3%					

Таблиця В2 – Матриця парних порівнянь для підприємств за критерієм «ефективність діяльності підприємства»

	А	Б	В	Г	Сер.геом.	НВП
А	1	8	4	2	2,828	0,502
Б	0,125	1	0,3333	0,167	0,289	0,051
В	0,25	3	1	0,25	0,658	0,117
Г	0,5	6	4	1	1,861	0,330
Σ	1,875	18	9,3333	3,417	5,636	1,000
λ_{max}	4,08					
IY	0,03					
OY	3,0%					

Таблиця В3 – Матриця парних порівнянь для підприємств за критерієм «стабільність прибутку»

	А	Б	В	Г	Сер.геом.	НВП
А	1	9	5	3	3,409	0,555
Б	0,11	1	0	0,14	0,251	0,041
В	0,2	4	1	0,2	0,632	0,103
Г	0,33	7	5	1	1,848	0,301
Σ	1,64	21	11	4,34	6,14	1,000
λ_{max}	4,24					
IY	0,08					
OY	8,8%					

Таблиця В4 – Матриця парних порівнянь для підприємств за критерієм «терміни виконання договорів поставок»

	А	Б	В	Г	Сер.геом.	НВП
А	1	2	5	3	2,340	0,448
Б	0,5	1	6	3	1,732	0,332
В	0,2	0,16667	1	0,2	0,286	0,055
Г	0,33	0,333	5	1	0,863	0,165
Σ	2,033	3,500	17,000	7,200	5,221	1,000
λ_{max}	4,19					
IУ	0,06					
ОУ	7,2%					

Таблиця В5 – Матриця парних порівнянь для підприємств за критерієм «рівень кваліфікації персоналу»

	А	Б	В	Г	Сер.геом.	НВП
А	1	0,33	2	4	1,278	0,230
Б	3,000	1	5	7	3,201	0,577
В	0,5	0,2	1	3	0,74	0,133
Г	0,25	0,14	0,333	1	0,33	0,060
Σ	4,750	1,676	8,333	15,000	5,549	1,000
λ_{max}	4,06					
IУ	0,02					
ОУ	2,4%					

Таблиця В6 – Матриця парних порівнянь для підприємств за критерієм «можливості застосування сучасних технологій»

	А	Б	В	Г	Сер.геом.	НВП
А	1	7	5	2	2,893	0,503
Б	0,1429	1	0,3333	0,167	0,298	0,052
В	0,2	3	1	0,2	0,589	0,102
Г	0,5	6	5	1	1,968	0,342
Σ	1,8429	17	11,333	3,367	5,748	1,000
λ_{max}	4,12					
IУ	0,04					
ОУ	4,6%					

Таблиця В7 – Матриця парних порівнянь для підприємств за критерієм «частка ринку, яку займає підприємство»

	А	Б	В	Г	Сер.геом.	НВП
А	1	0,17	0	0,13	0,234	0,039
Б	6	1	0	0,2	0,795	0,133
В	7	3	1	0,33	1,627	0,273
Г	8	5	3	1	3,31	0,555
Σ	22	9,17	4	1,66	5,965	1,000
λ_{max}	4,22					
IY	0,07					
OY	8,3%					

Таблиця В8 – Матриця парних порівнянь для підприємств за критерієм «технічне оснащення підприємства»

	А	Б	В	Г	Сер.геом.	НВП
А	1	0,33	0,14	0,17	0,298	0,053
Б	3	1	0,2	0,33333	0,669	0,120
В	7	5	1	2	2,893	0,517
Г	6	3	0,5	1	1,732	0,310
Σ	17	9,33	1,84	3,50	5,592	1,000
λ_{max}	4,06					
IY	0,02					
OY	2,3%					

Таблиця В9 – Матриця парних порівнянь для підприємств за критерієм «якість продукції та обслуговування»

	А	Б	В	Г	Сер.геом.	НВП
А	1	2	0,333	3	1,189	0,269
Б	0,5	1	0,5	2	0,841	0,190
В	3,00	2	1	2	1,861	0,420
Г	0,33	0,5	0,5	1	0,537	0,121
Σ	4,83	5,5	2,33	8	4,429	1,000
λ_{max}	4,29					
IY	0,10					
OY	10,9%					

Таблиця В10 – Матриця парних порівнянь для підприємств за критерієм «співвідношення ціни та якості»

	А	Б	В	Г	Сер.геом.	НВП
А	1	3	5	0,5	1,655	0,314
Б	0,3333	1	2	0,25	0,639	0,121
В	0,2	0,5	1	0,14	0,346	0,066
Г	2	4	6	1	2,632	0,499
Σ	3,5333	8,5	14	1,893	5,272	1,000
λ_{max}	4,00					
IУ	0,001					
ОУ	0,097%					

Таблиця В11 – Матриця парних порівнянь для підприємств за критерієм «маркетингові та рекламні можливостей»

	А	Б	В	Г	Сер.геом.	НВП
А	1	0,33	0,33	0,13	0,343	0,057
Б	3	1	0,20	0,14	0,541	0,090
В	3	5	1	0,33	1,495	0,250
Г	8	7	3	1	3,6	0,602
Σ	15	13,3	4,533	1,6	5,98	1,000
λ_{max}	4,17					
IУ	0,06					
ОУ	6,1%					

Таблиця В12 – Матриця парних порівнянь для підприємств за критерієм «лояльність клієнтів до підприємства»

	А	Б	В	Г	Сер.геом.	НВП
А	1	2	5	4	2,515	0,485
Б	0,5	1	6	2	1,565	0,302
В	0,2	0,17	1	0,33	0,325	0,063
Г	0,25	0,50	3	1	0,783	0,151
Σ	1,95	3,67	15	7,33	5,187	1,000
λ_{max}	4,10					
IУ	0,03					
ОУ	3,6%					

Таблиця В13 – Матриця парних порівнянь для підприємств за критерієм «адаптивність підприємства до зовнішніх коливань»

	А	Б	В	Г	Сер.геом.	НВП
А	1	0,33	0,14	0,167	0,298	0,052
Б	3	1	0,17	0,2	0,562	0,097
В	7	6	1	0,5	2,141	0,370
Г	6	5	2	1	2,783	0,481
Σ	17	12,3	3,31	1,867	5,785	1,000
λ_{max}	4,20					
ІУ	0,07					
ОУ	7,4%					

Таблиця В14 – Матриця парних порівнянь для підприємств за критерієм «рівень розвитку інноваційної діяльності»

	А	Б	В	Г	Сер.геом.	НВП
А	1	4	2	0,33	1,278	0,241
Б	0,25	1	0,1667	0,2	0,302	0,057
В	0,5	6	1	0,25	0,931	0,176
Г	3	5	4	1	2,783	0,526
Σ	4,75	16	7,1667	1,783	5,294	1,000
λ_{max}	4,26					
ІУ	0,09					
ОУ	9,5%					