

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»  
**Навчально-науковий інститут  
менеджменту, економіки та фінансів**

**Кафедра менеджменту**

**Сварник Олена Борисівна**

**Кваліфікаційна робота**

на тему: **«Удосконалення процесу стратегічного  
управління на підприємстві  
(за матеріалами СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС – АГРО»)»**

Група ТУбц-8-23-М<sub>1</sub>М(1,6здс)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: -

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

**Науковий керівник**

Кандидат

економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

**Допущено до захисту в ЕК**

**Завідувач кафедри**

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

О.Б. Сварник

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

В.В Гошовська

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2025 р.

## АНОТАЦІЯ

**Сварник О.Б. Удосконалення процесу стратегічного управління на підприємстві (за матеріалами СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС – АГРО») —**  
Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. — ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено сутність, цілі, завдання, особливості, підходи до управління стратегічним розвитком підприємства.

Проведене дослідження стратегічного потенціалу підприємства, визначені чинники, які його формують.

Визначена сутність, види стратегій підприємства, їх місце в управлінні стратегічним розвитком суб'єкта господарювання.

Проведений аналіз господарсько - фінансової діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС – АГРО», досліджена динаміка чистого доходу від реалізації продукції, собівартості витрат, чистого прибутку за 2021-2023рр.

Визначені підходи до управління чинниками внутрішнього середовища, які впливають на розвиток підприємства, проведений аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища, які визначають стратегічний розвиток СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС – АГРО».

Проведений аналіз змін, які призводять до розвитку підприємства, запропоновані шляхи вдосконалення управління стратегічним розвитком СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС – АГРО».

Ключові слова: розвиток, стратегічний розвиток, управління, стратегія, стратегічна піраміда, стратегічний потенціал, сильні та слабкі сторони організації, можливості та загрози зовнішнього середовища, зміни.

## ANNOTATION

**Svarnyk O.B. Improving the strategic management process at the enterprise (according to the materials of STOV NVF «GENESIS – AGRO») —** Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining an educational degree the «Master's» degree in the specialty 073 «Management» in the field of knowledge 07 — Management and administration. — PrJSC "Interregional Academy of Personnel Management" Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

In the qualification (master's) work, the essence, goals, tasks, features, approaches to managing the strategic development of the enterprise were investigated.

The study of the strategic potential of the enterprise was carried out, the factors that shape it were determined.

The essence, types of enterprise strategies, their place in the management of the strategic development of the business entity are determined.

An analysis of the economic and financial activity of STOV NVF «GENESIS – AGRO» was carried out, the dynamics of net income from the sale of products, cost of expenses, and net profit for 2021-2023 were investigated.

Approaches to managing the factors of the internal environment that affect the development of the enterprise have been determined, and an analysis of the opportunities and threats of the external environment that determine the strategic development of STOV NVF «GENESIS – AGRO» has been determined.

An analysis of the changes that lead to the development of the enterprise was carried out, ways of improving the management of the strategic development of STOV NVF «GENESIS – AGRO» were proposed.

Keywords: development, strategic development, management, strategy, strategic pyramid, strategic potential, strengths and weaknesses of the organization, opportunities and threats of the external environment, changes.

## ЗМІСТ

|                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ВСТУП</b>                                                                              | <b>5</b>   |
| <b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА</b>          | <b>10</b>  |
| 1.1. Сутність та особливості управління стратегічним розвитком підприємства               | 10         |
| 1.2. Стратегія та її місце в управлінні стратегічним розвитком підприємства               | 16         |
| 1.3. Стратегічний потенціал підприємства                                                  | 28         |
| Висновки до Розділу 1                                                                     | 33         |
| <b>РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС – АГРО»</b>        | <b>34</b>  |
| 2.1. Організаційна характеристика підприємства                                            | 34         |
| 2.2. Управління внутрішніми чинниками, що впливають на стратегічний розвиток підприємства | 43         |
| 2.3. Можливості та загрози підприємства в системі стратегічного розвитку                  | 63         |
| Висновки до Розділу 2                                                                     | 72         |
| <b>РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПРОЦЕС ЗМІН</b>                         | <b>74</b>  |
| 3.1. Управління змінами в процесі стратегічного розвитку СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»          | 74         |
| 3.2. Шляхи покращення стратегічного управління розвитком підприємства                     | 82         |
| Висновки до Розділу 3                                                                     | 84         |
| <b>ВИСНОВКИ</b>                                                                           | <b>86</b>  |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b>                                                     | <b>95</b>  |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                            | <b>104</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Вітчизняні підприємства проводять свою господарську діяльність у нестабільному зовнішньому середовищі, яке на сучасному етапі розвитку економічних систем стало складнішим із-за повномасштабного вторгнення росії на територію України.

Світова практика господарювання доводить, що підприємство не може досягнути успіхів на ринку без стратегічного планування своїх дій, тому зростає інтерес до теорії та практики управління, яка базується на обґрунтованій стратегії розвитку.

Підхід до визначення основних напрямків стратегічного розвитку суб'єкта господарювання має системний характер, оскільки загальна стратегія підприємства визначає маркетингову, фінансову, інвестиційну, інноваційну, виробничу, кадрову стратегії, які взаємодіють між собою та мають забезпечити позитивний загальний результат.

Необхідність досягати успіху в конкурентній боротьбі вимагає від менеджерів підприємства проводити глибоке дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища задля розробки дієвих стратегій, які забезпечать йому конкурентні переваги на ринку.

На сучасному етапі розвитку вітчизняних організацій, особлива увага приділяється стратегічному управлінню, тому що керівник, який здатний стратегічно мислити може вивести своє підприємство із самих скрутних ринкових ситуацій.

Актуальність теми дослідження в дипломній роботі підтверджується тим, що на вітчизняних підприємствах в меншій мірі ніж на зарубіжних фірмах проводиться стратегічний аналіз чинників, які визначають майбутнє підприємства, не ув'язуються слабкі та сильні сторони організації із ситуацією в макросередовищі де формуються чинники, які можуть підсилювати чи послаблювати ринкову ситуацію стосовно конкурентів.

Кожне підприємство у своїй історії переживає характерні життєві стадії: створення, розвиток, спад, підйом, які потребують вмілого стратегічного управління, що здатне вивести організацію з кризового стану.

На всіх етапах життєдіяльності підприємства менеджери зобов'язані контролювати стан чинників зовнішнього середовища, щоб зрозуміти їх позитивний чи негативний вплив.

Оскільки стратегія підприємства визначає поведінку в майбутньому, тому результати дослідження чинників мікросередовища та макросередовища враховуються для її розробки та корегування в процесі реалізації.

Від успішності стратегічного управління залежить результативність функціонування підприємства, яка проявляється у зростанні чистого доходу, прибутку.

Важливість стратегічного управління діяльністю підприємства, проблеми його застосування в ринковій економіці завжди були в полі зору закордонних дослідників, які вивчали підходи до вивчення внутрішнього і зовнішнього бізнес-середовища, формування місії, визначення цілей та завдань в процесі реалізації стратегій. Найбільш успішними дослідниками стратегічного управління в зарубіжній практиці є І. Ансофф, Г. Армстронг, В. Вонг, П. Друкер, Б. Карлофф, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Дж. Стрікланд, Дж. Сондерс, А.А. Томпсон, А. Чандлер та інші.

Вітчизняними вченими, які досліджували особливості застосування стратегічного управління в Україні та зробили значний внесок в його теорію та практику є Л.В. Балабанова [3], М.П. Бутко [8], В.О. Василенко [9], С.С. Гаркавенко [15], І.А. Ігнат'єва [25], Й.М. Кайдюк [26], В. В. Москаленко [44], В.Д. Нємцов [46], Г.В. Осовська [50], В.С. Пономаренко [55], М.С. Пушкар [70], Скібіцький О.М. [77], В.П. Сладкевич [78], О.М. Сумець [80], О.А. Сущенко [82], З.Є. Шершньова [91] та інші.

Незважаючи на значні напрацювання дослідників в сфері стратегічного управління, що підтверджується великою кількістю наукових розробок в яких обґрунтовуються особливості стратегічного управління розвитком

підприємства, на сьогодні сутність, класифікація видових проявів даного процесу на рівні підприємства чітко не визначені.

**Метою** кваліфікаційної (магістерської) роботи є аналіз підходів до стратегічного управління розвитком підприємства з метою з'ясування проблем та пошуку шляхів вдосконалення даного процесу.

Для реалізації визначеної мети, у кваліфікаційній (магістерській) роботі вирішуються наступні **завдання**:

- досліджуються теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства: сутність, види стратегій, стратегічного потенціалу, методів стратегічного аналізу;
- вивчається організаційно-економічна діяльність СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС - АГРО» за 2021-2023рр., досліджуються показники ефективності стратегічного управління;
- вивчаються підходи до стратегічного управління розвитком СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС - АГРО»;
- визначаються зміни, які сприяють розвитку підприємства;
- здійснюється пошук шляхів вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємством.

**Об'єктом дослідження** в даній кваліфікаційній (магістерській) роботі виступає сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю науково-виробнича фірма ( СТОВ НВФ) «ГЕНЕЗИС – АГРО».

**Предметом дослідження** кваліфікаційної (магістерської) роботи є теоретичні та практичні основи підходів до стратегічного управління розвитком СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС – АГРО».

Під час дослідження стратегічного управління розвитком підприємства застосовувалися загальнонаукові та специфічні **методи**: системний підхід, спостереження, синтез, методи індукції та дедукції – для розуміння сутності, завдань стратегічного управління розвитком підприємства; економіко-статистичні методи (групування, порівняння, відносні величини, величини структури) – для аналізу стану економічних показників діяльності СТОВ НВФ

«ГЕНЕЗИС – АГРО»; економічний аналіз, синтез, порівняння – для оцінки фінансового стану СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС – АГРО»; графічний, табличний методи – для наочності результатів дослідження.

**Інформаційною базою дослідження** в кваліфікаційній (магістерській) роботі були праці дослідників, які вивчали проблеми стратегічного управління розвитком суб'єкта господарювання; монографії, наукові статті по темі дослідження, практичні матеріали СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС – АГРО».

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна полягає в формуванні теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підходів до стратегічного управління розвитком підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення підходів до стратегічного управління розвитком СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС – АГРО».

Кваліфікаційна (магістерська) робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків.

Загальний обсяг роботи становить 104 сторінки.

Кваліфікаційна робота включає 12 рисунків, 26 таблиць, 94 найменування у списку використаних літературних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність та особливості управління стратегічним розвитком підприємства

Забезпечення розвитку підприємства є основним завданням менеджменту на сучасному етапі [19].

Зміст категорії «розвиток» цікавив багатьох дослідників в різних країнах світу, але основу тлумачень даної категорії складає філософське розуміння цього процесу. Філософський енциклопедичний словник визначає сутність розвитку як незворотної, спрямованої закономірної зміни об'єктів, «виникнення нового, втіленням чого можуть бути численні концепції прогресу» [15, с.554]. Розвиток передбачає перехід від одного кількісного чи якісного стану об'єкта до іншого, який буде більш досконалим.

Розвиток пов'язаний з прогресом, який трактується як «розвиток економічної системи, її окремих підсистем та елементів від нижчої якості (сутності) до вищої, розвиненішої, що виражається в процесі переходу від однієї стадії, ступеня, етапу до наступних або у трансформації менш досконалої системи у більш досконалу» [89, с.133].

Вітчизняні науковці визначають підходи до тлумачення сутності економічної категорії «розвиток» за такими складовими [20]:

1. Сутнісними: трансформаційний; динамічний; процесний.
2. Результативно-наслідковими: спрощений; кількісний; комбінований; якісний; адаптаційний; комплексний.

Окремі науковці вважають, що при визначенні підходів до розуміння сутності розвитку підприємства необхідно керуватися такими характеристиками [24, 27]:

- зростання розмірів та показників діяльності підприємства;

- зміна стану підприємства на прогресивніший;
- підвищення гнучкості та адаптивності до змін;
- зміна підприємством свого якісного стану.

Щоб досягнути успішного розвитку підприємства необхідно забезпечити ефективне управління його діяльністю. Сучасний підхід до здійснення управлінських функцій носить системний характер, який розглядає організацію відкритою системою, що взаємодіє із зовнішнім середовищем [28, 77, 85].

Дослідник О.В. Пащенко, вважає, що головними джерелами розвитку відкритих систем є внутрішні протиріччя, які визначаються процесами самоорганізації системи; змінами зовнішнього середовища, що викликаються різноманітними змінами оточення підприємства і локалізуються механізмами негативного зворотного зв'язку [52].

Розвиток підприємства забезпечується наявністю ресурсів: фінансових, трудових, матеріальних, інформаційних, технологічних. Цей процес характеризується певними змінами та ризиками [74].

На думку дослідниці О.В. Раєвневої, можна виділити такі види розвитку підприємств [71, с. 199]:

- 1) конвергенційний (адаптивний), що включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до умов його діяльності, що змінюються;
- 2) дивергенційний (слабкоадаптивний) розвиток є складовою частиною еволюційного типу розвитку, але відповідає класу регресивного розвитку, характеризується неможливістю керівництва здійснювати адаптивні регулюючі впливи на діяльність підприємства через недостатність або відсутність відповідної ресурсної підтримки і потенціалу розвитку;
- 3) синхронізований розвиток зумовлений наявністю загального динамічного циклу розвитку підприємства;
- 4) десинхронізований розвиток є антиподом синхронізованого розвитку і характеризується неузгодженістю ритму життєдіяльності підприємства і зовнішнього середовища або основних сфер життєдіяльності підприємства.

Потреба в управлінні розвитком організації виникає у таких випадках [71, с. 213]:

1. Корінна зміна обраної тенденції розвитку підприємства, що потребує таких дій: 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, що вимагає перегляду його мети, завдань функціонування та потребує діагностичного аналізу потреби в ресурсах.

3. Кардинальна зміна напрямку спадного розвитку підприємства на основі виникнення штучної точки біфуркації. Необхідні дії: всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розробка механізму управління кризами.

Управління розвитком підприємства пов'язане із стратегічним баченням майбутнього організації та потребує особливого виду управління – стратегічного, яке називають стратегічним менеджментом, що є складовим елементом системи менеджменту підприємства, новою управлінською філософією [14, 83].

На думку колективу науковців Міжрегіональної академії управління персоналом, «стратегічний менеджмент – процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу із можливостями і загрозами зовнішнього середовища, в якому діє підприємство» [92, с. 320].

Дослідники проблем стратегічного управління Є.Є. Шершньова, С.В. Оборська, під стратегічним управлінням розуміють реалізацію «концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»))» [91, с. 27].

Стратегічне управління розвитком організації представляє собою процес, який спрямований на визначення ефективної стратегічної позиції, яка має забезпечити життєдіяльність підприємства в майбутній перспективі [33, 44].

Таким чином, управління стратегічним розвитком підприємства представляє собою процес формування довгострокової програми функціонування підприємства на ринку з врахуванням впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища та досягнення реалізації місії, визначених цілей.

Завданнями управління стратегічним розвитком підприємства є [43, 88]:

1. Визначення місії та стратегічних цілей – орієнтирів розвитку підприємства.
2. Формування цілей, завдань, критеріїв та індикаторів бажаного стратегічного розвитку підприємства.
3. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовищ, оцінка загроз та можливостей розвитку.
4. Розробка стратегій, що дадуть можливість реалізувати стратегічні цілі.
5. Формування відповідних планів, завдань.
6. Створення необхідних організаційних структур управління, ресурсів, механізмів взаємодії, інструментів, технологій, важелів впливу.
7. Реалізація визначених стратегій.
8. Оцінка досягнутих результатів, внесення необхідного корегування, розгляд нових альтернатив розвитку.

Дослідники В. В. Москаленко, М. Д. Годлевський деталізують завдання, які необхідно виконувати в процесі управління стратегічним розвитком підприємства [44]:

- збір і аналіз даних про поточний стан підприємства, про основних і потенційних конкурентів, про потреби покупців, а також прогнозування зміни цих даних у перспективі;
- визначення можливих напрямків розвитку та вибір оптимального (раціонального) напрямку;

- формування узагальненої (генеральної) стратегії розвитку, яка б в найбільшій мірі узгоджувалася з локальними стратегіями підрозділів підприємства (якщо розглядається, наприклад, транснаціональна компанія і т.п.);
- координація програм розвитку всіх структурних підрозділів підприємства, узгодження спільної програми розвитку;
- створення необхідної організаційної структури;
- інвестування програми розвитку;
- розподіл обов’язків і делегування повноважень;
- оптимальний (раціональний) розподіл ресурсів;
- контроль виконання програм, визначення показників, за допомогою яких буде проводитися оцінка реалізації обраної стратегії розвитку.

Виконання завдань управління стратегічним розвитком підприємства передбачає поділ процесу управління на певні частини [48, 53].

В теорії управління склалися різні підходи до виділення етапів (фаз) процесу стратегічного управління. На думку В.П. Сладкевича, процес стратегічного управління складається із двох фаз, які взаємопов’язані [79]: формулювання стратегій; реалізація стратегій (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Фази управління стратегічним розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором [79]

Дослідники Д. Бодді та Р. Пейтон процес управління стратегічним розвитком підприємства ділять на сім стадій [78]:

1. Визначення намірів організації, які відображаються в її місії, цілях.
2. Аналіз ділового середовища.
3. Конкретизація загальних цілей у безпосередні завдання.
4. Визначення способів виконання завдань.
5. Аналіз альтернативних стратегій, оцінювання варіантів і добір найкращих.
6. Реалізація стратегій.
7. Спостереження і контроль, у разі потреби виконання коригувальних дій і перегляд стратегії.

Дослідники В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань процес стратегічного управління розподіляють не на фази (етапи), а на складові елементи, які між собою взаємопов'язані та впливають один з одного [46]: місія; аналіз та діагностика; прогноз; цілі організації; стратегії; плани; реалізація стратегій; процес стратегічного управління.

Проведене дослідження дає можливість зробити висновок про те, що науковці не мають єдиного бачення щодо теоретичного обґрунтування структури стратегічного управління як процесу, що підтверджується поділом його на фази (стадії, елементи), але всі дослідники схиляються до того, що суб'єкт господарювання має розуміти причину своєї бізнес-діяльності (місія); для зменшення ризиків роботи на ринку проводити дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, визначати слабкі та сильні сторони своєї організації, порівнювати їх із загрозами чи можливостями зовнішнього середовища; прогнозувати майбутню ситуацію та визначати цілі; розробляти стратегії; складати плани; приймати управлінські рішення, які і будуть відображати процес реалізації стратегій та стратегічне управління

На нашу думку, в теорії управління на сучасному етапі сформувалося чітке розуміння важливості управління стратегічним розвитком підприємства та усвідомлена структура даного управлінського процесу, що є позитивним.

Реалістичний погляд на стратегічне управління дав можливість дослідникам зрозуміти переваги та обмеження даного процесу, які важливо враховувати в управлінні розвитком організації (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

**Переваги та обмеження управління стратегічним розвитком підприємства**

| Переваги стратегічного управління                                                                                                               | Обмеження стратегічного управління                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| До мінімуму зводиться вплив фактору невизначеності майбутнього організації.                                                                     | Стратегічне управління не здатне детально передбачити майбутнє.                                                                                           |
| Дослідження змін зовнішнього середовища дає можливість пристосуватися організації до цих змін.                                                  | Ефективність стратегічного управління залежить від фаховості менеджера, який реалізує стратегію.                                                          |
| Підприємство формує інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень                                                          | Стратегічне управління потребує значних зусиль та ресурсів.                                                                                               |
| Зростає рівень керованості організацією в результаті порівняння досягнутих результатів з визначеними цілями та внесення відповідних корегувань. | Зростають наслідки помилок стратегічного передбачення і вибору. Забагато уваги приділяється стратегічному плануванню, порівняно із реалізацією стратегії. |

Джерело: розроблено автором [55,78]

Таким чином, можемо зробити висновок, що стратегічне управління розвитком підприємства – це динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їхнім розвитком тощо.

## **1.2. Стратегія та її місце в управлінні стратегічним розвитком підприємства**

Практика ведення господарської діяльності підприємствами показує, що суб'єкти господарювання не можуть досягати успіхів на ринку без стратегічного управління розвитком організації [85].

На думку дослідника В.П. Сладкевича «стратегічний підхід до управління підприємством забезпечує значні можливості ефективного розвитку в складних мінливих умовах сучасного ринку» [87, с. 145].

Вперше термін «стратегія» був введений в теорію менеджменту англійським вченим А. Чандлером, який під стратегією розумів [80]:

- побудову довгострокових цілей і місій підприємства;
- прийняття курсу дій;
- розподіл ресурсів між напрямками діяльності для досягнення визначених цілей.

Дослідження показують, що а сучасному етапі розвитку теорії менеджменту, в економічній літературі не сформувалося єдиного підходу до визначення сутності стратегії організації, яка є основою стратегічного управління.

Фахівець стратегічного управління Ігор Ансофф, вважав, що стратегія – це набір правил, яких потрібно дотримуватися в процесі управління організацією задля досягнення визначеної мети [70, с. 6]:

- 1) ті, які доцільно використовувати для оцінювання результатів діяльності фірми тепер і в майбутньому;
- 2) згідно з якими формуються відносини фірми із зовнішнім середовищем;
- 3) відповідно до яких налагоджуються відносини та процедури всередині організації;
- 4) за якими фірма діє щодня.

Науковець М. Портер, який зробив найбільший внесок в теорію конкуренції, конкурентоспроможності підприємств, їхніх конкурентних переваг, під стратегією розумів спосіб реагування на можливості та загрози зовнішнього середовища в зв'язку із сильними та слабкими сторонами організації [57].

Г. Мінцберг розглядав стратегію як послідовність певних управлінських рішень, які приймаються з врахуванням чинників середовища діяльності організації та мають привести до реалізації визначених цілей [41, 80].

Дослідники А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд розуміли стратегію як план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей; узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і поширення ресурсів компанії; набір правил для прийняття необхідних рішень, якими керується організація в своїй діяльності [80].

На нашу думку, стратегія є планом дій, який формується з врахуванням мінливих чинників, що впливають на діяльність підприємства.

Необхідність розроблення стратегії суб'єкта господарювання впливає з того, що вона [4, с. 80-81]:

1. Забезпечує вищому керівництву засіб для створення плану на тривалий період.
2. Дає основу для прийняття управлінського рішення.
3. Дозволяє уточнити основні напрями дій.
4. Сприяє зниженню ризику при прийнятті рішень.
5. Допомогає забезпечити єдність загальної цілі всередині організації.

В американській науковій літературі застосовують старий та новий підходи до визначення сутності стратегії ( рис.1.2).

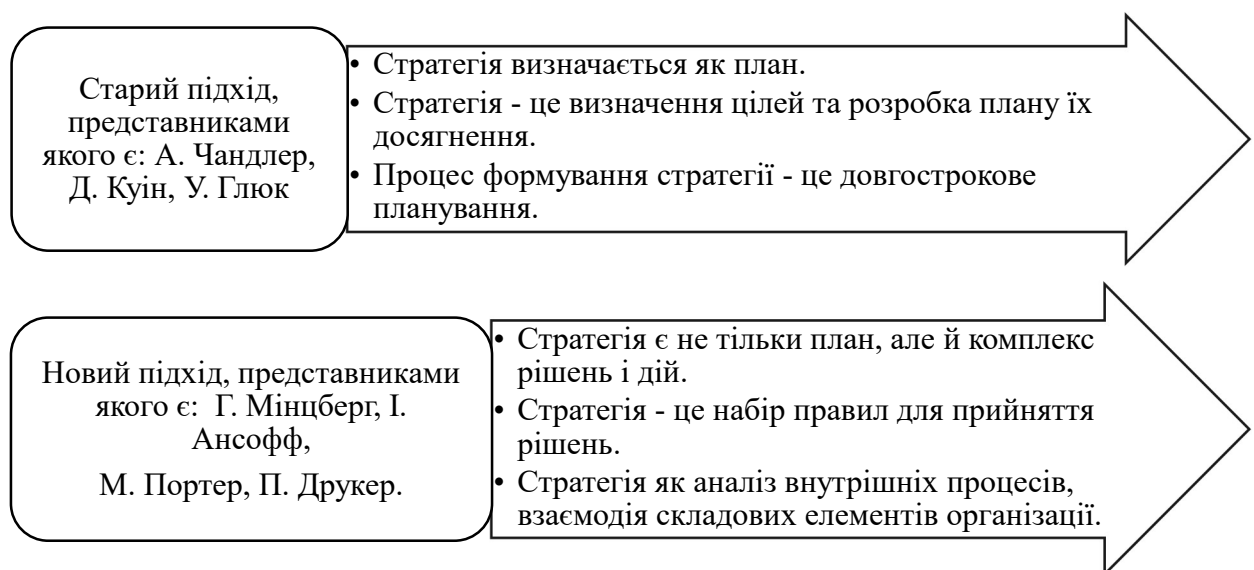


Рис. 1.2. Старий та новий підходи в американській науковій літературі до визначення стратегії [26].

Вітчизняні теоретики менеджменту, узагальнюючи американський досвід, вважають, що доцільно виділяти три підходи до розуміння сутності стратегії (рис.1.3).

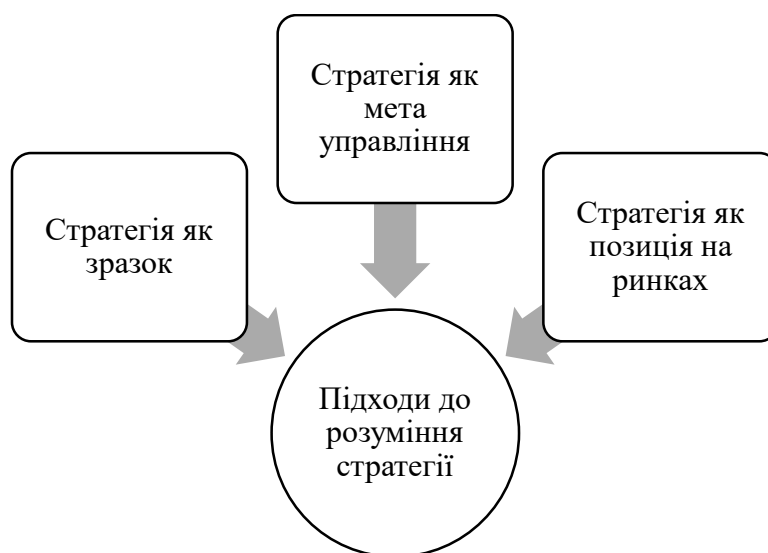


Рис. 1.3. Підходи до трактування сутності стратегії вітчизняними науковцями

Джерело: узагальнено автором [80, 91].

На думку вітчизняних вчених, підхід до розуміння стратегії як зразка – це прийняття її як еталону до якого в процесі своєї діяльності підприємство прагне наблизитися [26, 80, 91]. За зразок приймається стратегія фірми-конкурента, який досягає значних успіхів на ринку.

Стратегія як мета управління відображає уявлення менеджерів підприємства майбутнього діяльності підприємства та бажання досягти реалізації визначеної моделі [10, 29].

Стратегія як позиція на ринку – це комплекс дій, які спрямовані на зміцнення становища підприємства на ринку, прийняття управлінських рішень, які приведуть організацію до успіху, покращать її конкурентні переваги [18, 25].

Таким чином, в теорії менеджменту сформувалися різноманітні підходи до розуміння сутності стратегії, що підтверджується наявністю численних

тлумачень науковцями сутності даного терміну, які віддзеркалюють принципи вищеназваних підходів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

## Трактування терміну «стратегія» науковцями-дослідниками

| Дослідник           | Трактування терміну «стратегія»                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Белінський П.І. [4] | Стратегія – це всеохоплюючий комплексний план, що розробляється на перспективу і має сприяти досягненню місії організації та цілей, що її конкретизують.                                                                                 |
| Бутко М.П. [8]      | Стратегія – це унікальна перевага (ресурсна, інформаційна, фінансова, енергетична, синергійна тощо), потенціал якої виступає пріоритетом розвитку по відношенню до продуктів-аналогів чи продуктів-замінників, що представлені на ринку. |
| Мінцберг Г. [41]    | Стратегія – це план; принцип поведінки; позиція (місце певних товарів на конкретних ринках); перспектива, тобто основний спосіб дії організації; спритний прийом, особливий «маневр».                                                    |
| Нємцов В.Д. [46]    | Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей.                                                              |
| Сладкевич В.П. [78] | Стратегія – це майбутня діяльність, розрахована на тривалий період і спрямована на досягнення певної мети.                                                                                                                               |
| Сумець О.М. [81]    | Стратегія – це обережне дослідження плану дій, можливість збільшити конкурентну перевагу в бізнесі і примножити її.                                                                                                                      |
| Шершньова З.Є. [91] | Стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.                                                                          |

*Джерело: узагальнено автором*

Таким чином, проведений аналіз трактувань поняття стратегії підтверджує те, що її визнають довгостроковим планом, який має визначити принципи поведінки підприємства на ринку та його переваги стосовно конкурентів.

На нашу думку, хоч визначень сутності стратегій в економічній літературі багато, але вони не суперечать, а доповнюють, розвивають один одного.

Важливість вибору стратегії, яка здатна забезпечити ефективну діяльність підприємства потребує концептуального підходу до даного процесу.

Дослідник О.М. Сумець вважає, що аналіз сучасної економічної літератури приводить до розуміння того, що на сучасному етапі розвитку теорії менеджменту сформувалися дві концепції стратегії [80]:

- філософська;
- організаційно-управлінська.

Сутність сучасних концепцій стратегії розкрита в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

### Сучасні концепції стратегії

| Філософська концепція                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Організаційно-управлінська концепція                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток.<br>2. Інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє.<br>3. Процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур.<br>4. Відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.<br>5. Шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно. | 1. Стратегія пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації.<br>2. Стратегія містить відповідь на запитання, як організація діє на вибраних нею ринках.<br>3. Стратегія розглядається як довгострокові ідеї діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, що надає зовнішнє середовище. |

Джерело: розроблено автором [80, 91].

На нашу думку, філософська концепція формує основу розуміння сутності стратегії, а організаційно-управлінська концепція є продовженням філософської концепції та наближає управлінців до конкретних ситуацій на ринку, спрямовує їхню діяльність на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Підтримуємо думку дослідника В.П. Сладкевича про те, що трактувати сутність стратегії важливо з двох сторін:

1. У широкому розумінні, стратегія – це взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення життєдіяльності організації.

2. У практичному плані – це генеральна довгострокова програма або спосіб дій в порядку вибору пріоритетів і розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей; засіб досягнення довгострокових цілей фірми; продумана сукупність норм і правил, покладених в основу розроблення і прийняття стратегічних рішень, що впливають на майбутній стан підприємства [92, с.321].

Стратегії підприємства постійно розвиваються, тому що змінюється середовище функціонування підприємства.

На думку дослідників, стратегії кожного підприємства мають свої особливості, є унікальними, але загалом їх можна класифікувати за певними ознаками [45, 92] (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

## Основні типи стратегій організації

|                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Стратегії щодо продукту.                                                                                                                                          | 2. Стратегії інтеграційного зростання                                                                                                                   | 3. Стратегії диверсифікації                                                                                                                                                                   |
| Стратегія диференціації.<br>Стратегія низьких витрат.<br>Стратегія спеціалізації (фокусування).                                                                      | Стратегія вертикальної інтеграції (прогресивної, регресивної).<br>Стратегія горизонтальної інтеграції                                                   | Стратегія диверсифікації в споріднені галузі (концентрична, горизонтальна).<br>Стратегія диверсифікації в неспоріднені галузі (конгломератна).<br>Стратегія транснаціональної диверсифікації. |
| 4. Стратегії скорочення бізнесу                                                                                                                                      | 5. Конкурентні стратегії                                                                                                                                | 6. Міжнародні стратегії                                                                                                                                                                       |
| Стратегії ліквідації.<br>Стратегія «збирання врожаю».<br>Стратегія скорочення бізнесу.<br>Стратегія скорочення витрат.                                               | Стратегії в нових, зрілих, неперспективних і роздрібнених галузях.<br>Стратегії лідерів, послідовників, аутсайдерів, нішерів.                           | Глобальна стратегія.<br>Багатонаціональна стратегія.                                                                                                                                          |
| 7. Функціональні стратегії                                                                                                                                           | 8. Стратегії великих фірм                                                                                                                               | 9. Стратегії можливостей за товарами (фірмами)                                                                                                                                                |
| Стратегія НДДКР.<br>Виробнича стратегія.<br>Фінансова стратегія.<br>Маркетингова стратегія (товарна, марочна, цінова, збутова, комунікаційна).<br>Кадрова стратегія. | Стратегія копіювання.<br>Стратегія оптимального розміру.<br>Стратегія участі в продукті крупної фірми.<br>Стратегія використання переваг великої фірми. | Стратегія глибокого проникнення на ринок.<br>Стратегія розвитку (розширення) ринку.<br>Стратегія розроблення товару.                                                                          |

Стратегічне управління охоплює всі сторони діяльності організації, в його реалізації задіяні менеджери вищого, середнього рівня.

Стратегії формуються на різних рівнях управління та створюють стратегічну піраміду в якій стратегії нижчого рівня виходять із стратегій вищого рівня та підпорядковуються їм (рис.1.4).

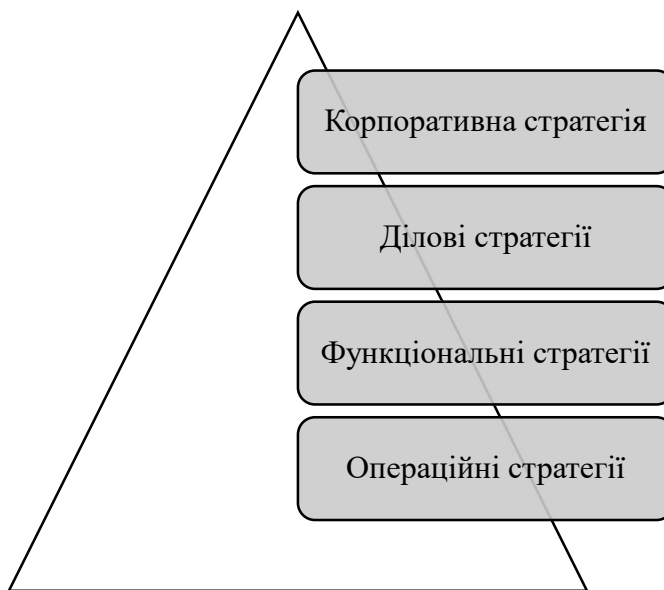


Рис. 1.4. Рівні розробки стратегій підприємства  
Джерело: узагальнено автором [78].

Корпоративна стратегія поширюється на всю компанію, рішення про її затвердження приймає вище керівництво – рада директорів. Даний рівень стратегії характерний для диверсифікованого підприємства, в одно галузевих організаціях такого рівня не має [78, 79].

Ділова стратегія стосується окремого виду бізнес-діяльності підприємства, розробляється з метою закріплення конкурентних позицій підприємства на ринку [46, 50].

Функціональні стратегії стосуються окремих напрямів діяльності за які відповідають ті чи інші підрозділи підприємства: фінансова, маркетингова, операційна, кадрова, мотиваційна, інноваційна, інвестиційна, екологічна. Всі ці стратегії взаємопов'язані та впливають з корпоративної, ділової стратегій [78].

Операційні стратегії формуються в межах операційних і за їх реалізацію відповідають менеджери середньої ланки: закупівельна, цінова, товарна, стратегія заснована на якості, стратегія заснована на часі, дивідендна стратегія, стратегія формування оборотних активів тощо. Ці стратегії затверджуються керівництвом підприємства [79, 93].

Розроблення стратегії організації представляє собою процес, який складається із певних етапів (рис. 1.5).

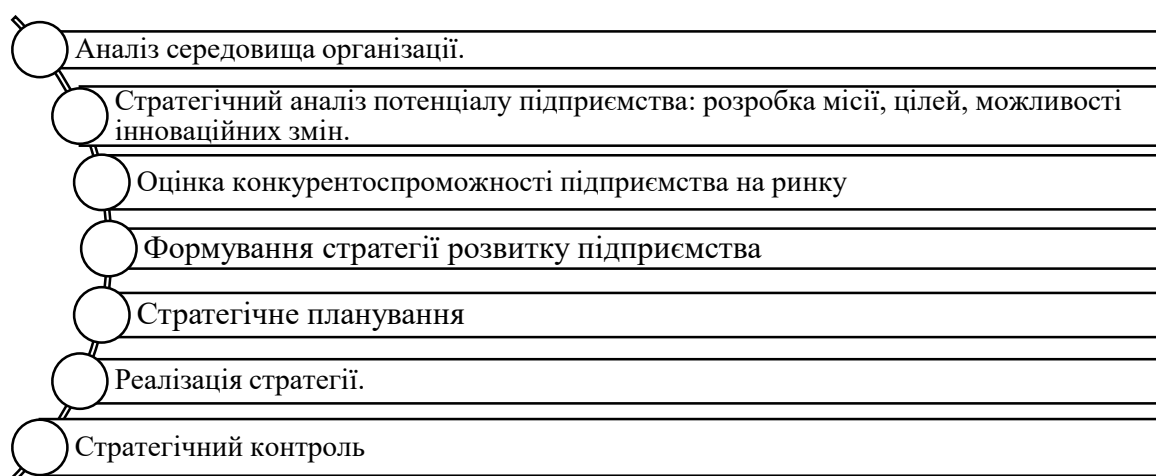


Рис. 1.5. Етапи розробки і реалізації стратегії

*Джерело: розроблено автором*

Стратегічний аналіз середовища діяльності організації передбачає вивчення чинників, які впливають на господарську діяльність підприємства [6, 9]:

- чинники зовнішнього середовища: глобальні та галузеві;
- чинники внутрішнього середовища.

На думку дослідниці І.Д. Фаріон, стратегічний аналіз чинників зовнішнього середовища представляє собою комплексне дослідження зовнішнього середовища організації з метою оцінити можливості чи загрози для організації та розроблення оптимальної стратегії [86, с. 10].

До глобальних чинників належать: політично-правові, загально-економічні, соціально-демографічні, технологічні, природно-географічні тощо [13].

Політично-правові чинники визначаються державною політикою, її стабільністю, законодавчими актами, які регулюють здійснення економічної діяльності, системами оподаткування [15].

До загально-економічних чинників відносять рівень доходів, темпи інфляції, рівень зайнятості, норму оподаткування, рівень мита та митних зборів, ставки кредитування, рівень продуктивності праці тощо [3].

Соціально-культурні чинники представлені традиціями, звичаями, цінностями, особливостями культури тощо [12].

Дослідження технологічних чинників дає можливість зрозуміти наскільки теперішній стан підприємства відповідає рівню науково-технічного прогресу [21].

Природно-географічні чинники формуються під впливом кліматичних, географічних умов [23].

Завданнями менеджерів суб'єкта господарювання є вивчення глобальних чинників, їх глибокий аналіз та пошук шляхів пристосування діяльності підприємства до їхнього впливу, тому що їхній розвиток має глобальний характер.

До галузевих чинників, що впливають на діяльність підприємства відносять [69, 78]:

- споживачів;
- конкурентів;
- постачальників;
- посередників;
- контактні аудиторії: банки; засоби масової інформації тощо.

Галузеві чинники слабо контрольовані зі сторони підприємства, при потребі суб'єкт господарювання може змінити їх склад, перелаштувати виробництво та збут [51].

Основним завданням внутрішнього аналізу виявити сильні та слабкі сторони діяльності організації [47].

Внутрішнє середовище організації формують такі чинники [36, 38]:

1. Маркетинг: комплекс маркетингу, частка ринку фірми, широта асортименту, якість товарів чи послуг, інновації, сервісне обслуговування споживачів тощо.

2. Фінансовий стан підприємства: ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, рентабельність тощо.

3. Виробництво: технології, методи виробництва, обсяги виробництва, якість готової продукції, номенклатура, продуктивність праці тощо.

4. Персонал – найважливіший ресурс підприємства: фаховість, мотивація праці тощо.

5. Культура та імідж фірми: цінності, звичаї, традиції, стосунки між членами колективу, репутація, імідж фірми на ринку.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища здійснюється спеціальними методами, основними з яких, на нашу думку, є: PEST- аналіз, SWOT – аналіз, бенчмаркінг (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

#### Методи дослідження середовища діяльності підприємства

| Метод         | Характеристика методу                                                                                                                                                                                                                |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PEST- аналіз  | Досліджуються політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні чинники.<br>Мета – виявити ті чинники, які найбільш впливають на діяльність організації, зрозуміти характер впливу: сприятливий чи несприятливий.      |
| SWOT - аналіз | Досліджуються сильні та слабкі сторони підприємства в комплексі із дослідженням загроз та можливостей зовнішнього середовища. Допомагає визначити стратегії, які дозволять підприємству адаптуватися до умов зовнішнього середовища. |
| Бенчмаркінг   | Порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління своєї організації із організаціями-конкурентами з метою підвищити власну конкурентоспроможність.                                             |

Джерело: узагальнено автором [26, 46].

На основі результатів проведеного аналізу формується місія та визначаються стратегічні цілі організації.

Для досягнення успішного стратегічного розвитку підприємства менеджменту необхідно дотримуватися певних правил – принципів.

На думку дослідників В. С. Пономаренка, О. І. Пушкара, О. М. Тридіда, основними принципами стратегічного управління розвитком підприємства є [70, с.50]:

1. Принцип наявності підсистеми відтворення та вдосконалювання системи, що розвивається, в складі підприємства. Стратегія розвитку враховує характер умов зовнішнього середовища, взаємодіючи з яким вона створює і споживає продукти.

2. Принцип існування функціонального зв'язку між обсягами ресурсів, які витрачаються на внутрішній розвиток і на виконання зовнішніх функцій (реалізація продукції та послуг споживачам); між швидкістю відтворення ресурсів; між інтенсивністю їх використання й результатами функціонування підприємства.

3. Принцип альтернативності структур. Прояв процесу стратегічного розвитку підприємства характеризується не тільки актуальними властивостями та структурою, а й великою кількістю альтернативних структур, що не виявляють себе в даний момент.

4. Принцип врахування інформаційних характеристик, що відображає як кількісний, так і якісний (семантичний і прагматичний) аспекти інформації про принципи розвитку.

Таким чином, розвиток підприємства залежить від вибору ефективних стратегій, умовою розробки яких є результативний моніторинг чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. Стратегії підприємства повинні забезпечити його конкурентні переваги на ринку, зростання конкурентоспроможності.

Процес стратегічного розвитку підприємства спирається на його потенціал та потребує управління, а саме реалізації функцій стратегічного менеджменту: планування, організації, мотивації, контролю, регулювання.

### **1.3. Стратегічний потенціал підприємства**

Для реалізації місії та досягнення поставлених стратегічних цілей суб'єкт господарювання повинен володіти необхідним потенціалом [56].

Дослідник С.В. Васильєв під потенціалом розуміє [11, с.126]:

1. Сукупність усіх наявних в економічному суб'єкта засобів, ресурсів, можливостей та ін.
2. Приховані здібності, сили до якої-небудь діяльності, які можуть виявитися за певних умов.

Стратегічні цілі та можливості їх реалізації в той чи інший момент на ринку визначають особливості формування та використання його потенціалу.

Для узагальнення сутності ресурсної бази необхідної для забезпечення ефективності стратегічного управління розвитком підприємства дослідники використовують терміни «виробничий потенціал», «стратегічний потенціал».

Так науковець З.Є. Шершньова узагальнює характеристики внутрішніх складових, які необхідні для реалізації цілей стратегічного управління в терміні «виробничий потенціал», як сукупності наявних засобів, запасів та джерел, «що є в наявності та можуть бути використані для досягнення певної мети, вирішення деякого завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі» [91, с. 682].

Дослідники О. І. Маслак, Л. А. Квятковська вважають, що «під стратегічним потенціалом слід розуміти сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства з досягнення глобальних та стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища» [39, с. 92].

На думку науковця О. А. Сушенка, стратегічний потенціал це сукупність резервів та ресурсів, які об'єднані за стратегічними напрямками розвитку і сприяють реалізації потенційних можливостей [82].

Таким чином, з проведеного дослідження можемо зробити висновок, що терміни «виробничий потенціал» та «стратегічний потенціал» є синонімами.

На нашу думку, термін «стратегічний потенціал» є більш містким, ширшим, в його сутності проявляється тісний зв'язок між місією підприємства та ресурсною базою, яка забезпечує досягнення місії на ринку.

Стратегічний потенціал являє собою систему елементів, які взаємозв'язані та забезпечують стратегічний розвиток підприємства (рис.1.6).

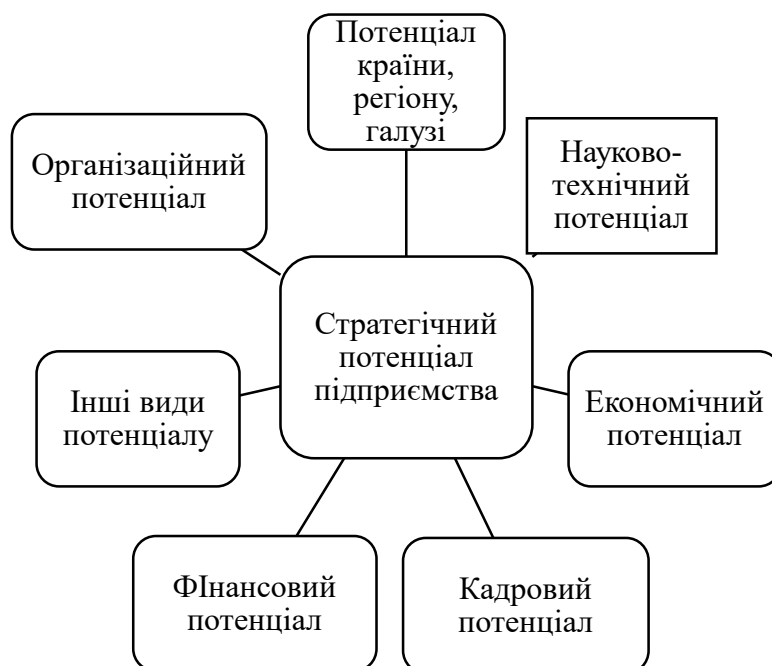


Рис. 1.6. Елементи стратегічного потенціалу підприємства

*Джерело: розроблено автором*

Елементи стратегічного потенціалу як складові єдиної системи характеризуються такими властивостями [91, с. 96]:

1. Системні: цілеспрямованість; складність; самовідтворюваність; відкритість до зовнішнього середовища.

2. Структурні: цілісність; взаємозв'язок елементів; альтернативність, взаємозамінність; кількісне вимірювання, масштаб.

3. Якісні: інноваційна спрямованість; фізичне та моральне старіння; історичні умови формування; соціально-економічні наслідки використання.

До чинників, які формують стратегічний потенціал підприємства можна віднести [39]:

- склад та сучасний стан системи наявних ресурсів;
- ступінь відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства;
- спроможність ресурсного потенціалу забезпечити стійкість підприємства проти впливу зовнішнього середовища та його внутрішня гнучкість (адаптованість);
- організаційні та управлінські процеси на підприємстві, спрямовані на розвиток ключових компетенцій, інтеграцію усіх видів діяльності;
- конкурентне середовище, особливо ключові компетенції конкурентів та їх ресурси.

Для оцінки стратегічного потенціалу в системі управління підприємством сформувалися три підходи: ресурсний, структурний, цільовий (рис.1.7).

| Підходи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства              |                                                                                 |                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Ресурсний:<br>кількісна оцінка ресурсів<br>(обсяг, оборотність тощо) | Структурний: (масштаб<br>потенціалу, його просторове<br>розміщення, потужність) | Цільовий - відповідність<br>потенціалу визначеній місії,<br>цілям, завданням. |

Рис. 1.7. Підходи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором [91].

Можливість розвитку стратегічного потенціалу підприємства визначається шляхом розрахунку показників його результативності, які дають комплексну

характеристику відповідності сформованого потенціалу завданням підприємства на ринку [5, 7]:

а) продуктивність – показник ефективності виробництва, який характеризує випуск продукції у розрахунку на одиницю використовуваних ресурсів, факторів виробництва;

б) ефективність – відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, визначена як відношення ефекту (результату) до затрат, понесених для його отримання;

в) рентабельність – ефективність, дохідність, прибутковість підприємства. Визначають як частку від ділення прибутку на затрати (витрати ресурсів), що забезпечили його отримання.

Розвиток матеріально-технічного забезпечення підприємства характеризує стан його техніко-технологічної бази та ефективність використання ресурсів, який можна оцінити аналізуючи такі показники [16]: фондоозброєність праці, матеріаломісткість, коефіцієнт зносу основних засобів, фондovіддача, матеріалovіддача, рентабельність основних, оборотних засобів та власного капіталу, коефіцієнт екстенсивного завантаження устаткування, коефіцієнт інтенсивного завантаження устаткування, коефіцієнт змінності роботи обладнання тощо.

Розвиток трудового потенціалу можна оцінити шляхом вивчення таких показників [5]: озброєність працівників основними засобами, нематеріальними активами, коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, індекс підвищення кваліфікації, продуктивність праці, чистий дохід від реалізації продукції на одного працюючого.

Стан та розвиток фінансового потенціалу підприємства оцінюють шляхом дослідження та аналізу наступних показників [7]: рентабельності підприємства, коефіцієнтів фінансової стійкості, коефіцієнт автономії, коефіцієнтів ділової активності, коефіцієнту фінансового левериджу.

Маркетинговий потенціал дає можливість підвищувати конкурентоспроможність підприємства на ринку та характеризується такими показниками [15, с. 473]:

- зростанням обсягу продажу в натуральному та грошовому виразі;
- зниженням обороту товарних запасів в днях;
- зростанням обороту товарних запасів в кількості оборотів;
- зростанням обороту на одного продавця;
- зростанням частки ринку за обсягом продажу, за вартісними показниками, в окремому сегменті, відносно лідера тощо;
- зростання чистого прибутку від продажу;
- зростання коефіцієнтів чистого та валового прибутку;
- зростання кількості нових покупців;
- зменшення чисельності втрачених покупців;
- підвищення конкурентоспроможності товару, торгової марки тощо%
- зростання іміджу фірми на ринку.

Організаційно-управлінський потенціал оцінюється через аналіз ефективності прийняття управлінських рішень.

На думку дослідника О.Л. Сердюка, «під ефективністю організації управління розуміють створення науково-обґрунтованих організаційних форм, методів, техніки управління й сприятливих раціональних умов для досягнення колективом поставлених цілей і високих техніко-економічних показників з найменшими витратами ресурсів» [74, с. 412].

Ефективність управління характеризують такі показники: дохід, прибуток, собівартість, коефіцієнт оборотності власного капіталу, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт співвідношення адміністративних витрат і чистого доходу від реалізації продукції, коефіцієнт інвестування тощо.

На нашу думку, ефективне використання стратегічного потенціалу є запорукою успішної діяльності підприємства. Стратегічний потенціал має

вирішальне значення для досягнення успіхів підприємства на ринку, підвищення його конкурентоспроможності.

### **Висновки до Розділу 1**

Конкуренція на ринку товарів та послуг на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки характеризується тенденцією зростання.

Без вдало сформованого стратегічного портфеля, який вміщає загальну стратегію, ділові стратегії бізнес-одиниць, функціональні, операційні стратегії, конкурентні стратегії тощо, досягнути успіху на ринку не можливо.

Стратегічне управління є складовим елементом системи менеджменту організації.

Стратегічне управління передбачає визначення місії організації – основної узагальненої довгострокової мети фірми, в якій задекларовано її призначення.

Місія впливає на формування філософії організації та конкретизується в цілях. Для того, щоб правильно визначити мету, цілі організації необхідно зрозуміти її сильні та слабкі сторони та усвідомити які загрози та можливості для розвитку формуються у зовнішньому середовищі.

Сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання визначаються його стратегічним потенціалом.

На нашу думку, управління стратегічним розвитком підприємства спрямоване на зміцнення стратегічного потенціалу підприємства через успішне досягнення цілей та завдань щодо збуту продукції, товарів, послуг, покращення обслуговування споживачів.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС – АГРО»

#### 2.1. Організаційна характеристика підприємства

Суб'єкт господарської діяльності – сільськогосподарське підприємство, яке є юридичною особою, зареєстроване в Державному реєстрі підприємств та організацій України під кодом ЄДРПОУ 32745663 та назвою «Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю науково-виробнича фірма (СТОВ НВФ) «ГЕНЕЗИС-АГРО», знаходиться за юридичною адресою: 19224, Черкаська область, Уманський район, село Побійна (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

#### Основні характеристики СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»

| Назва атрибута              | Значення                                                                                                                          |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Юридична адреса             | Черкаська обл., Уманський р-н, с. Побійна                                                                                         |
| Юридичний статус            | Юридична особа                                                                                                                    |
| Назва юридичної особи       | СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НАУКОВО-ВИРОБНИЧА ФІРМА «ГЕНЕЗИС – АГРО» (СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС – АГРО») |
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю                                                                                           |
| Форма власності             | Колективна                                                                                                                        |
| Код ЄДРПОУ                  | 32745663                                                                                                                          |
| Форма фінансування          | Госпрозрахунок                                                                                                                    |
| Дата первинної реєстрації   | 09.12.2003                                                                                                                        |
| Реєстраційний номер         | 100312000000000075                                                                                                                |
| Статутний капітал           | 18500 грн.                                                                                                                        |
| Основний вид діяльності     | 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур                                         |

Джерело: розроблено автором (додаток А)

Основним видом діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є вирощуванням зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, який приносить суб'єкту господарювання від 90 до 95 % доходів.

Відповідно до Витягу з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» має право проводити інші види діяльності та отримувати від них дохід (табл.2.2).

Таблиця 2.2.

Види економічної діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»  
у 2021-2023рр.

| № з/п | Код виду економічної діяльності | Найменування виду економічної діяльності                                                       |
|-------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 01.11.                          | Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний) |
| 2     | 01.50                           | Змішане сільське господарство                                                                  |
| 3     | 01.61                           | Допоміжна діяльність у рослинництві                                                            |
| 4     | 46.21                           | Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин                    |
| 5     | 46.75                           | Оптова торгівля хімічними продуктами                                                           |
| 6     | 49.41                           | Вантажний автомобільний транспорт                                                              |

Джерело: розроблено автором (додаток А)

За організаційно-правовою формою господарювання досліджуване підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю (табл. 2.1). В своїй діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» керується такими нормативно-правовими актами:

1. Конституція України [31].
2. Господарський кодекс України [17].
3. Цивільний кодекс України [91].
4. Податковий кодекс України [55].
5. Кодекс законів про працю України [30].
6. Закон України «Про Державний бюджет України на 2024р.» [61].
7. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» [59].

8. Закон України «Про відпустки» [60].
9. Закон України «Про колективні угоди та договори» [63].
10. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [64].
11. Закон України «Про оплату праці» [65].
12. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [69] та інші нормативні акти.

Відповідно до вимог Господарського кодексу [17], Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [69] СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» має власний капітал в розмірі 18500 грн. (додаток А). Власний капітал сформований внесками в статутний капітал трьох учасників товариства, кожен із яких має свою визначену частку (табл.2.3).

Таблиця 2.3.

Засновники СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» та їх частки в  
статутному капіталі

| № з/п | Засновник                                                     | Внесок в Статутний капітал, грн. | Частка у Статутному капіталі, % |
|-------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| 1     | Загорулько Тетяна Миколаївна                                  | 3700,00                          | 20,00                           |
| 2     | Олійник Світлана Василівна                                    | 7400,00                          | 40,00                           |
| 3     | Товариство з обмеженою відповідальністю «ГЕНЕЗИС-АГРО ЖАШКІВ» | 7400,00                          | 40,00                           |
|       | Разом                                                         | 18500,00                         | 100,00                          |

Джерело: розроблено автором (додаток А)

З аналізу даних табл. 2.3 бачимо, що досліджуване підприємство було створене однією юридичною особою – ТОВАРИСТВОМ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГЕНЕЗИС-АГРО ЖАШКІВ», частка якого в статутному капіталі становить 40% та двома фізичними особами: Загорулько Тетяною Миколаївною, частка якої в статутному капіталі 20% і Олійник Світланою Василівною, яка має частку в статутному капіталі 40%.

Вищим органом управління СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є загальні збори учасників, до компетенції яких належать [69]:

- 1) визначення основних напрямів діяльності товариства;
- 2) внесення змін до статуту товариства, прийняття рішення про здійснення діяльності товариством на підставі модельного статуту;
- 3) зміна розміру статутного капіталу товариства;
- 4) затвердження грошової оцінки негрошового вкладу учасника;
- 5) перерозподіл часток між учасниками товариства;
- 6) затвердження результатів діяльності товариства за рік або інший період;
- 7) розподіл чистого прибутку товариства, прийняття рішення про виплату дивідендів;
- 8) прийняття рішень про виділ, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення товариства, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії), затвердження порядку припинення товариства, порядку розподілу між учасниками товариства у разі його ліквідації майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, затвердження ліквідаційного балансу товариства;
- 9) прийняття рішення щодо обліку або припинення обліку часток товариства в обліковій системі часток.

Відповідно до положень Податкового кодексу, СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є платником податків, які нараховують та сплачують суб'єкти господарювання, які обрали загальну систему оподаткування [55]:

1. Податок на прибуток – 18%.
2. Податок на додану вартість – 20%.
3. Єдиний соціальний внесок в розмірі 22%.
4. Утримання із доходів нарахованих найманим працівникам у вигляді військового збору у розмірі 1,5%, податку на доходи фізичних осіб – 18%.

Для управління господарською діяльністю, Загальні збори учасників СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» призначають директора. Директор є одноосібним виконавчим органом Товариства, який підзвітний Загальним

зборам учасників Товариства та діє відповідно Статуту, який затверджується на Загальних зборах учасників.

Посадові обов'язки директора підприємства, його права, відповідальність визначені Посадовою інструкцією, яка затверджується на Загальних зборах учасників прямим голосуванням.

Директор СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» формує організаційну структуру управління підприємством, яка може змінюватися залежно від того як змінюються цілі та завдання підприємства.

У 2021- 2023рр. організаційна структура управління СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» була функціональною (рис.2.1).

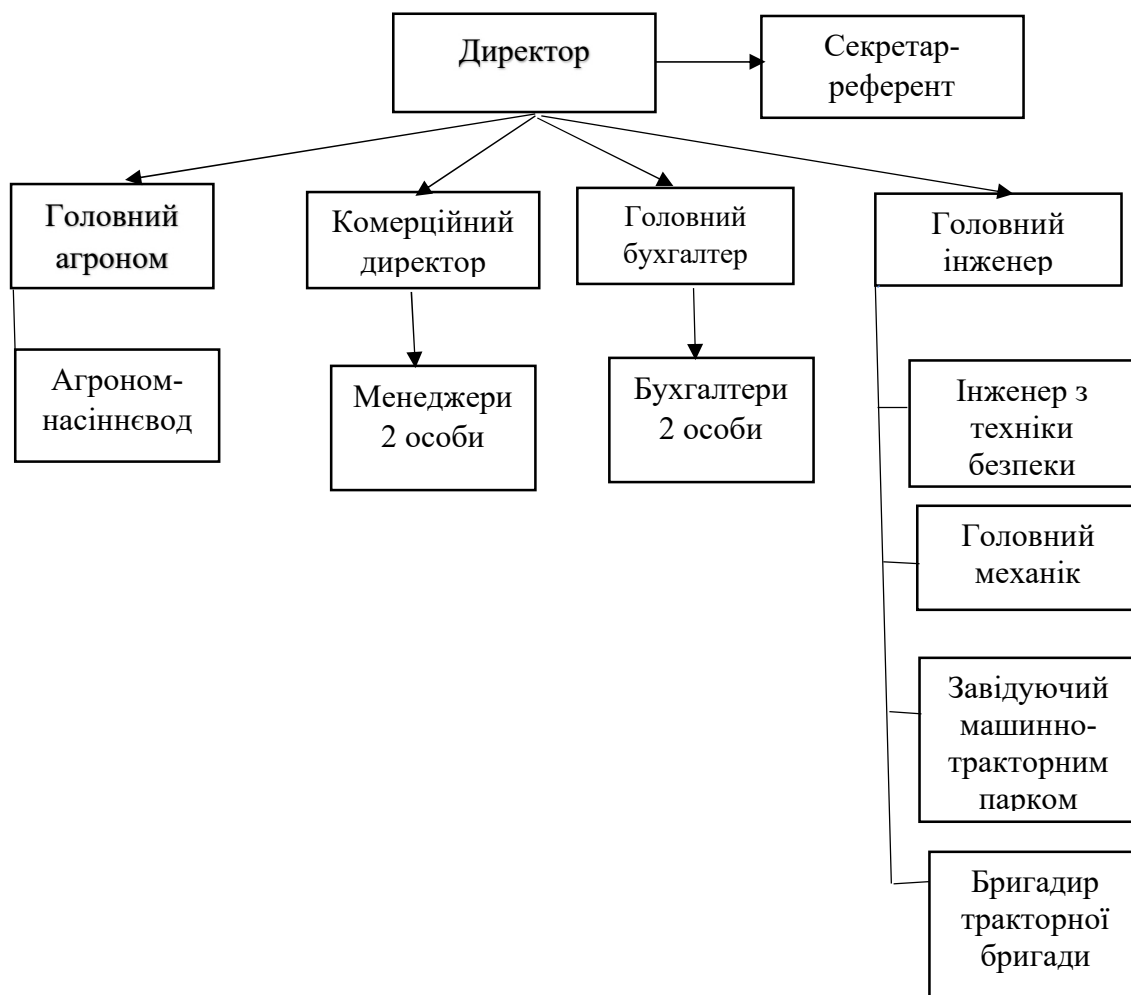


Рис. 2.1. Організаційна структура управління СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»

Джерело: розроблено автором

З аналізу організаційної структури управління СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» бачимо, що головним керівником підприємства є директор, якому підпорядковуються керівники функціональних напрямків.

Директор СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» уповноважений Загальними зборами здійснювати управління діяльністю підприємства, приймати управлінські рішення щодо стратегій розвитку підприємства та тактичних дій, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

Загальною стратегією СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є стратегія розвитку, яка розробляється на основі пропозицій функціональних підрозділів, затверджується директором після узгодження із Загальними зборами засновників підприємства.

Директор досліджуваного підприємства приймає управлінські рішення щодо розробки та впровадження планів господарської діяльності, яка здійснюється в межах затверджених Загальними зборами учасників видів економічної діяльності та узгодженої загальної стратегії.

Директор СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» приймає працівників на роботу та звільняє їх із займаних посад, затверджує штатний розпис, затверджує посадові оклади, від імені підприємства укладає угоди, представляє інтереси організації перед постачальниками, контролюючими органами.

З метою ефективного виконання своїх посадових обов'язків, директор СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» в своїй роботі спирається на головного агронома, головного інженера, головного бухгалтера, комерційного директора.

Посадові інструкції цих керівників затверджуються директором досліджуваного підприємства.

Відповідно до Посадової інструкції, головний агроном виконує такі посадові обов'язки:

1. Організовує розроблення і освоєння науково обґрунтованих систем землеробства, заходів з ефективного використання ресурсів: землі, основних фондів, трудових, матеріальних.
2. Організовує упровадження інтенсивних технологій вирощування

сільськогосподарських культур, підвищення їх ефективності задля збільшення обсягів виробництва та підвищення якості продукції, зниження її собівартості, зростання продуктивності праці.

3. Відповідає за виконання планів та завдань з виробництва і продажу продукції рослинництва.

4. Розробляє і впроваджує науково обґрунтовані системи сівозмін, захисту ґрунту від ерозії, його обробітку, застосування добрив, захисту посівів від шкідників, хвороб і бур'янів.

5. Організовує проведення меліорації земель, раціональне використання земельного фонду.

6. Організовує роботу з насінництва, забезпечення господарства високоякісним сортовим насінням і правильного його застосування.

7. Розробляє технологічні карти, виробничі програми і робочі плани з рослинництва.

8. Бере участь у складанні розрахунків і заявок на придбання мінеральних добрив, машин, устаткування та інших матеріально-технічних засобів для рослинництва.

9. Контролює додержання працівниками рослинництва виробничої і трудової дисципліни, правил і норм охорони праці, виробничої санітарії та протипожежного захисту.

10. Забезпечує виконання законодавства про охорону навколишнього природного середовища.

Отже, головний агроном несе відповідальність за організацію на належному рівні процесу виробництва продукції рослинництва та приймає участь в розробці виробничої (операційної) стратегії СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО», вносить пропозиції щодо вдосконалення загальної стратегії розвитку підприємства.

Головний інженер СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» відповідно до Посадової інструкції:

1. Організовує роботу з упровадження комплексної механізації, автоматизації, електрифікації і передових методів організації виробництва.
2. Розробляє перспективні та поточні плани з механізації та автоматизації виробничих процесів і транспортних операцій.
3. Проводить упровадження прогресивних форм ремонту та технічного обслуговування техніки, аналізує показники використання машин і обладнання.
4. Бере участь в удосконаленні організації, нормування й оплати праці робітників служби механізації та електрифікації, упровадженні госпрозрахунку.
5. Розробляє заходи з економного витрачання електроенергії, запасних частин, паливно-мастильних і ремонтних матеріалів у господарстві.
6. Контролює додержання правил і норм охорони праці, виробничої санітарії та протипожежного захисту.

Таким чином, дослідження посадових обов'язків головного інженера дає можливість зробити висновок, що його дії спрямовані на успішну реалізацію операційної стратегії. Він є керівником, пропозиції якого враховуються при розробці даної стратегії.

Головний бухгалтер відповідає за організацію фінансової роботи СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» та діє в межах затвердженої фінансової стратегії. Головний бухгалтер приймає участь в розробці даної стратегії, яка затверджується директором досліджуваного підприємства.

Відповідно до Посадової інструкції, головний бухгалтер організує роботу з підготовки пропозицій для директора СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» щодо:

1. Визначення облікової політики підприємства та внесення змін до обраної облікової політики.
2. Розроблення системи і форм управлінського обліку та правил документообігу.
3. Вибору оптимальної структури бухгалтерської служби, чисельності працівників.

4. Удосконалення системи інформаційного забезпечення системи управління.

5. Заходів забезпечення збереження майна підприємства, раціонального використання ресурсів.

6. Складання фінансової, статистичної звітності та подання її до контролюючих органів.

7. Джерел формування активів підприємства.

Таким чином, головний бухгалтер є керівником, який приймає участь у формуванні фінансової стратегії підприємства та спрямовує свої дії на реалізацію даної стратегії.

Керівник СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» приймає участь в розробці маркетингових стратегії підприємства: товарної, цінової, комунікативної, збутової.

Його функціональними обов'язками є:

1. Визначення позиціонування СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» на ринку, його цінового сегменту, довгострокових і короткострокових цілей, планів та шляхів виконання планів продажів сільськогосподарської продукції.

2. Організація взаємодії комерційного, виробничого та фінансового напрямків в роботі підприємства.

3. Визначення каналів продажів.

4. Формування алгоритму роботи кожного каналу продажів.

5. Оперативний контроль за роботою менеджерів, які відповідають за продаж сільськогосподарської продукції.

6. Укладання договорів на реалізацію сільськогосподарської продукції та контроль за їх виконанням.

Таким чином, комерційний директор СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» відповідає за формування та виконання маркетингової стратегії підприємства.

Поведений аналіз організаційної структури управління СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» приводить нас до висновку, що за формування та затвердження базової стратегії підприємства відповідає директор.

Директор СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» затверджує також функціональні стратегії підприємства, які формуються на основі функціональних підрозділів та спрямовані на реалізацію загальної стратегії підприємства.

На нашу думку, ефективність управління стратегічним розвитком СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» залежить від вдало обраних стратегій та рівня підготовки персоналу, який задіяний в процесі реалізації стратегій, здатності управлінців своєчасно реагувати на зміну чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, вміння вносити корегування в діючі стратегії.

## **2.2. Управління внутрішніми чинниками, що впливають на стратегічний розвиток підприємства**

Стратегічний розвиток сільськогосподарського підприємства в значній мірі залежить від внутрішніх можливостей підприємства, які формуються під впливом чинників, які визначають його сильні та слабкі сторони [38].

Основним внутрішнім чинником, що впливає на стратегічний розвиток СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є наявність ресурсів, якими володіє досліджуване підприємство та які можуть бути задіяні в його господарській діяльності (рис. 2.2).

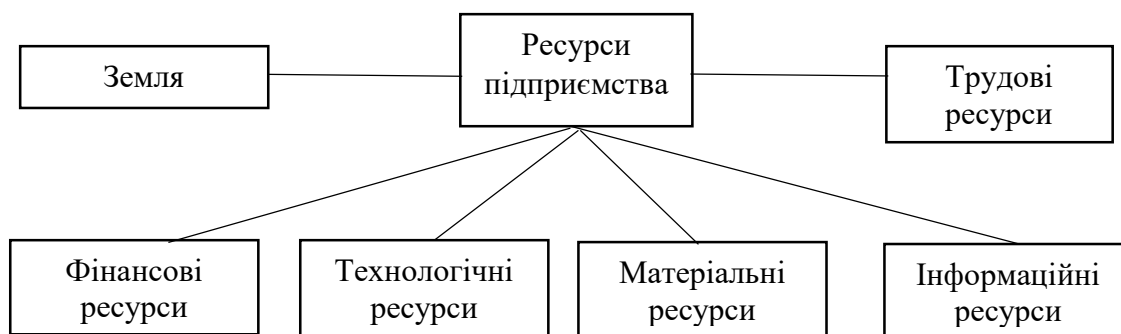


Рис. 2.2. Види ресурсів СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»

Джерело: розроблено автором

Земля є основним ресурсом, який є необхідним для проведення господарської діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО». Від виду і ефективності земельних ресурсів залежить дохід досліджуваного підприємства.

СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» проводить свою господарську діяльність на орендованих землях.

Земельні угіддя СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» представлені в таблиці 2.4, аналіз даних якої, дає можливість нам зробити висновок про те, що площа сільськогосподарських угідь СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» у 2023р. порівняно з 2021р. зросла на 2%, площа ріллі та посівів за 2021-2023рр. зросла на 2,7%, що є позитивним та свідчить про те, що досліджуване підприємство ставить перед собою завдання ефективно використовувати орендовані землі.

Таблиця 2.4.

Розмір та структура землекористування СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»  
за період 2021-2023 рр.

| Показник                                          | 2021 р. |                       | 2022 р. |                       | 2023 р. |                       | 2023 р. до 2021р., % |
|---------------------------------------------------|---------|-----------------------|---------|-----------------------|---------|-----------------------|----------------------|
|                                                   | всього  | у т.ч. взято в оренду | всього  | у т.ч. взято в оренду | всього  | у т.ч. взято в оренду |                      |
| Площа сільськогосподарських угідь, га             | 4800    | 4800                  | 4800    | 4800                  | 4896    | 4896                  | 102,0                |
| Площа ріллі, га                                   | 4728    | 4728                  | 4733    | 4733                  | 4856    | 4856                  | 102,7                |
| Рівень розораності сільськогосподарських угідь, % | 98,5    | 98,5                  | 98,6    | 98,6                  | 99,2    | 99,2                  | -                    |
| Площа посівів, га                                 | 4680,7  | 4680,7                | 4647,8  | 4647,8                | 4807,4  | 4807,4                | 102,7                |
| Частка засіяної площі ріллі, %                    | 99,0    | 99,0                  | 98,2    | 98,2                  | 99,0    | 99,0                  | -                    |

*Джерело: створено автором за матеріалами підприємства*

Основними показниками, які характеризують господарську діяльність СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є валова та товарна продукція рослинництва.

Вся основна та побічна продукція рослинництва, яку досліджуване підприємство виготовило за рік визначає його валову продукцію, яка поділяється на товарну продукцію та продукцію, яка залишається на підприємстві для внутрішньогосподарських потреб.

Товарна продукція рослинництва – це частина валової продукції СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО», яка призначена для продажу іншим підприємствам та організаціям.

З аналізу даних таблиці 2.5 бачимо, що у 2022р. порівняно з 2021р. валова продукція рослинництва СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» знизилася на 33,47%, що пов'язано із втратою врожаю із-за поганих погодних умов. Відповідно товарна продукція знизилася на 32,68%, тому що в результаті повномасштабного вторгнення росії в Україну були зруйновані господарські зв'язки тому, що росія блокувала вивезення українського зерна і досліджуваному підприємству не вдалося продати частину зібраного врожаю.

Таблиця 2.5.

Показники діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»  
за період 2021-2023 рр.

| Показники                                                                               | 2021 р. | 2022 р. | 2022р.у<br>% до<br>2021р. | 2023 р. | 2023 р.<br>у % до<br>2022 р. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------------------------|---------|------------------------------|
| Валова продукція рослинництва                                                           | 18814,0 | 12517,7 | 66,53                     | 12642,8 | 101,00                       |
| Товарна продукція рослинництва у фактичних цінах реалізації, тис. грн.                  | 15615,7 | 10514,9 | 67,34                     | 10872,8 | 103,40                       |
| Площа сільськогосподарських угідь, га                                                   | 4800    | 4800    | 100,00                    | 4896    | 102,00                       |
| у т.ч.: рілля, га                                                                       | 4728    | 4733    | 100,11                    | 4856    | 102,60                       |
| Вироблено валової продукції рослинництва на 1 га сільськогосподарських угідь, тис.грн.  | 3,92    | 2,61    | 66,58                     | 2,58    | 98,85                        |
| Вироблено валової продукції рослинництва на 1 га ріллі, тис. грн.                       | 3,98    | 2,64    | 66,33                     | 2,60    | 98,48                        |
| Вироблено товарної продукції рослинництва на 1 га сільськогосподарських угідь, тис.грн. | 3,25    | 2,19    | 67,38                     | 2,22    | 101,37                       |
| Вироблено товарної продукції рослинництва на 1 га ріллі, тис. грн.                      | 3,30    | 2,22    | 67,27                     | 2,24    | 100,90                       |

У 2023р. показники роботи СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» порівняно з 2022р. характеризуються зростанням: валова продукція зросла на 1,0%, товарна продукція – на 3,4%, що є позитивним.

Ефективність господарської діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» характеризують показники виробництва валової та товарної продукції рослинництва в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь та ріллі.

З аналізу цих показників за 2021-2023рр. бачимо, що у 2022р. виробництво валової та товарної продукції рослинництва на 1 га сільськогосподарських угідь та ріллі порівняно з 2021р. значно знизилося, що є негативним.

У 2023р. порівняно з 2022р. темп зниження валової продукції на 1 га сільськогосподарських угідь та ріллі сповільнився, а по виробництву товарної продукції на 1 га сільськогосподарських угідь та ріллі СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» має незначне зростання відповідно 1,37% та 0,9%, що пов'язане з тим, що підприємство у 2023р. продало нереалізовані запаси зерна 2022р.

Для проведення господарської діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» необхідні основні засоби, посівний матеріал, засоби захисту рослин, мінеральні добрива, грошові кошти, тому доцільно провести аналіз активів та пасивів підприємства за 2021-2023рр.

З аналізу даних таблиці 2.6 бачимо, що у 2021-2022 рр. валюта балансу СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» зросла на 12,05 %, що є позитивним та свідчить про те, що підприємство в досліджуваному періоді розвивалося.

У 2022р. порівняно з 2021р. необоротні активи знизилися на 2,69%, що є негативним та свідчить про погіршення технічного забезпечення СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО».

Оборотні активи у 2022р. порівняно з попереднім періодом зросли на 15,99% за рахунок зростання запасів на 22,37%. Зниження динаміки готової продукції на 42,54% свідчить про те, що підприємству вдалося реалізувати запаси минулого року та зменшити накопичення запасу готової продукції на зберіганні на кінець року. Проте аналіз таблиці 2.5 свідчить про те, що ефективність виробництва валової продукції рослинництва у 2022р. порівняно з

2021р. знизилися, що призвело до зменшення запасів зерна на зберіганні на кінець року.

Таблиця 2.6.

**Активи та пасиви підприємства СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»  
за 2021-2022рр.**

| № з/п | Активи та пасиви                                | Роки, тис. грн. |          | Зміна,<br>+,-, % | Структура, % |        |        |
|-------|-------------------------------------------------|-----------------|----------|------------------|--------------|--------|--------|
|       |                                                 | 2021            | 2022     |                  | 2021 р.      | 2022р. | +,-    |
|       | Майно - усього                                  | 10497,60        | 11762,20 | 12,05            | 100,00       | 100,00 | -      |
| 1     | Необоротні активи                               | 2215,20         | 2155,70  | -2,69            | 21,10        | 18,33  | -2,77  |
| 1.1   | Основні засоби                                  | 2215,20         | 2155,70  | -2,69            | 21,10        | 18,33  | -2,77  |
| 2     | Оборотні активи                                 | 8282,40         | 9606,50  | 15,99            | 78,90        | 81,67  | 2,77   |
| 2.1   | Запаси, у тому числі:                           | 7336,90         | 8978,40  | 22,37            | 69,89        | 76,33  | 6,44   |
|       | готова продукція                                | 3175,60         | 1824,70  | -42,54           | 30,25        | 15,51  | -14,74 |
| 2.2   | Біологічні активи                               | 77,00           | 57,30    | -25,58           | 3,48         | 0,49   | -2,99  |
| 2.3   | Дебіторська заборгованість, у т.ч. :            | 538,6           | 518,60   | -3,71            | 5,13         | 4,41   | -0,72  |
| 2.3.1 | за товари і послуги                             | 22,50           | 26,80    | 19,11            | 0,21         | 0,23   | 0,01   |
| 2.3.2 | з бюджетом                                      | 228,10          | 253,80   | 11,27            | 2,17         | 2,16   | -0,02  |
| 2.3.3 | Інша дебіторська заборгованість                 | 288,00          | 238,00   | -17,40           | 2,74         | 2,02   | -0,72  |
| 2.4   | Гроші та їх еквіваленти                         | 1511,5          | 2,20     | -99,85           | 14,40        | 0,02   | -14,38 |
|       | Капітал- усього                                 | 10497,60        | 11762,20 | 12,05            | 100,00       | 100,00 | -      |
| 3     | Власний капітал                                 | 4244,30         | 4252,60  | 0,2              | 40,43        | 36,15  | -4,28  |
| 3.1   | Зареєстрований (пайовий) капітал                | 18,50           | 18,50    | -                | 0,18         | 0,16   | -0,02  |
| 3.2   | Нерозподілений прибуток                         | 4225,80         | 4234,10  | 0,2              | 40,25        | 36,00  | -4,26  |
| 4     | Зобов'язання і забезпечення                     | 6253,30         | 7509,60  | 20,09            | 59,57        | 63,85  | 4,28   |
| 4.1   | Поточні зобов'язання за товари, роботи, послуги | 327,10          | 2362,60  | 622,29           | 3,12         | 20,09  | 16,97  |
| 4.2   | Поточні зобов'язання перед бюджетом             | 267,40          | 301,90   | 12,9             | 2,55         | 2,57   | 0,02   |
|       | У т. ч. з податку на прибуток                   | 4,40            | 1,80     | -59,09           | 0,04         | 0,02   | -0,03  |
| 4.3   | Розрахунки зі страхування                       | 21,40           | 99,10    | 363,08           | 0,20         | 0,84   | 0,64   |
| 4.4   | Розрахунки з оплати праці                       | 35,10           | 24,30    | -30,77           | 0,33         | 0,21   | -0,13  |
| 4.5   | Інші поточні зобов'язання                       | 5602,30         | 4721,70  | -15,72           | 53,37        | 40,14  | -13,22 |

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства (додатки Б, В).

Дані таблиці 2.6 показують, що зниження запасів поточних біологічних активів на кінець 2022р. на 25,58% свідчить про те, що підприємство не змогло підготувати базу для роботи в наступному періоді.

Зниження дебіторської заборгованості на кінець 2022р. порівняно з 2021р. на 3,71 % можемо характеризувати як позитивну тенденцію, оскільки вона не характеризує погіршення господарських зв'язків СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»: дебіторська заборгованість за товари і послуги зросла на 19,11%.

Дебіторська заборгованість підприємства за розрахунками з бюджетом на кінець 2022р. порівняно з 2021р. зросла на 11,27%, що є негативним та свідчить про те, що держава затримує повернення підприємству податку на додану вартість за експорт зерна.

Іншу поточну дебіторську заборгованість СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» формувала поворотна безвідсоткова фінансова допомога від засновників підприємства, яка знизилася на 17,40%.

Негативною характеристикою активів досліджуваного підприємства є зниження запасів грошових коштів на кінець 2022р. порівняно з 2021р. на 99,85%, доля грошових коштів в активах балансу на кінець 2022р. порівняно з 2021р. зменшилася на 14,38%, що могло сформувати дефіцит грошових коштів для розвитку господарської діяльності у 2023р.

Аналіз структури активів досліджуваного підприємства у 2021-2022рр. показує зниження частки основних засобів на кінець 2022р. на 2,77%, що пояснюється тим, що підприємство не ставить перед собою завдання оновлювати основні засоби, воно не має власного парку техніки для виконання виробничих завдань, а використовує орендовані технічні засоби.

Аналіз активів СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» у 2021-2022рр. показує, що у їхньому складі переважали запаси та основні засоби.

На нашу думку, негативною тенденцією було зниження поточних біологічних активів та грошових коштів, які необхідні для вирішення господарських завдань у 2023р.

Стан активів СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» у 2021-2022рр. наглядно ілюструє рисунок 2.3.



Рис.2.3. Активи СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» у 2021-2022рр.

Джерело: розроблено автором (додатки Б, В)

Отже, у 2021-2023рр. СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» мало труднощі з нарощуванням виробництва валової та товарної продукції рослинництва, тому ефективність виробництва погіршилася, що підтверджується показниками виробництва валової та товарної продукції в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь та ріллі. Активи підприємства створюють основу для його ефективного функціонування.

Аналіз пасивів СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» за 2021-2022рр. дає можливість зрозуміти джерела утворення активів підприємства. З аналізу статей пасиву бачимо, що зареєстрований статутний капітал за 2021-2022рр. не змінився, нерозподілений прибуток характеризується незначним зростанням – на 0,2%, що є позитивним. Зобов'язання та забезпечення підприємства у досліджуваному періоді зросли 20,09%. Негативним чинником є те, що на кінець 2022р. порівняно з 2021р. зросли поточні зобов'язання за товари, роботи і

послуги на 622,29%, поточні зобов'язання перед бюджетом збільшилися на 12,9%, розрахунки зі страхування на 363,08%. Розрахунки з оплати праці та інші поточні зобов'язання знизилися відповідно на 30,77% та 15,72%.

Структура пасивів балансу у 2021-2022рр. характеризується зниженням частки власного капіталу на 4,28% та зростанням частки поточних зобов'язань та забезпечення.

Аналіз даних таблиці 2.7. показує, що у 2023р. порівняно з 2022р. стан активів та пасивів СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» погіршився. Валюта балансу підприємства на кінець 2023р. знизилася порівняно з 2022р. на 18,76%, що є негативним та свідчить про те, що підприємство сповільнює свій розвиток. Передумови такого процесу були закладені у 2021-2022рр.

У 2023р. основні засоби зменшилися на 7,06%, що свідчить про те, що підприємство притримується тенденції, яка склалася в минулому щодо технічного оснащення підприємства.

Негативним чинником є те, що оборотні активи СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» у 2023р. порівняно з 2022р. теж знизилися на 21,39%, що є негативним.

Зростання залишків готової продукції на кінець 2023р. на 15,51% свідчить про те, що досліджуване підприємство не змогло реалізувати запаси зерна у 2023р.

Поточні біологічні активи у 2023р. порівняно з 2022р. зросли на 31,59%, їх частка в активі балансу збільшилася на 0,3%, що є позитивним та формує базу для подальшого розвитку СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО».

На нашу думку, зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги у 2023р. порівняно з 2022р. на 124,48%, частка цього активу збільшилася на 8,1% є негативним чинником розвитку підприємства, тому що грошові кошти у досліджуваному періоді вилучалися з обігу.

Негативно характеризує стан дебіторської заборгованості нарощування боргів бюджету перед СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» у 2023р. порівняно з 2022р. на 125,93% та формує дефіцит обігових коштів у досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.7.

Активи та пасиви підприємства СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»  
за 2022-2023рр.

| № з/п | Активи та пасиви                                | Роки, тис. грн. |         | Зміна, +, -, % | Структура, % |        |        |
|-------|-------------------------------------------------|-----------------|---------|----------------|--------------|--------|--------|
|       |                                                 | 2022            | 2023    |                | 2022 р.      | 2023р. | +, -   |
|       | Майно - усього                                  | 11762,20        | 9555,50 | -18,76         | 100,00       | 100,00 | -      |
| 1     | Необоротні активи                               | 2155,70         | 2003,50 | -7,06          | 18,33        | 20,97  | 2,64   |
| 1.1   | Основні засоби                                  | 2155,70         | 2003,50 | -7,06          | 18,33        | 20,97  | 2,64   |
| 2     | Оборотні активи                                 | 9606,50         | 7552,00 | -21,39         | 81,67        | 79,03  | -2,64  |
| 2.1   | Запаси                                          | 8978,40         | 6279,40 | -30,06         | 76,33        | 65,72  | -10,61 |
|       | У тому числі:                                   |                 |         |                |              |        |        |
|       | готова продукція                                | 1824,70         | 2042,90 | 11,96          | 15,51        | 21,38  | 5,87   |
| 2.2   | Поточні біологічні активи                       | 57,30           | 75,40   | 31,59          | 0,49         | 0,79   | 0,3    |
| 2.3   | Дебіторська заборгованість                      | 518,60          | 1195,00 | 130,43         | 4,41         | 12,51  | 8,10   |
|       | У тому числі:                                   |                 |         |                |              |        |        |
| 2.3.1 | за товари і послуги                             | 26,80           | 333,60  | 124,48         | 0,23         | 3,49   | 3,26   |
| 2.3.2 | За розрахунками з бюджетом                      | 253,80          | 573,40  | 125,93         | 2,16         | 6,00   | 3,84   |
| 2.3.3 | Інша поточна дебіторська заборгованість         | 238,00          | 288,00  | 121,01         | 2,02         | 3,01   | 0,99   |
| 2.4   | Гроші та їх еквіваленти                         | 2,20            | 2,20    | -              | 0,02         | 0,02   | 0      |
|       | Капітал- усього                                 | 11762,20        | 9555,50 | -18,76         | 100,00       |        |        |
| 3     | Власний капітал                                 | 4252,60         | 4257,00 | 0,1            | 36,15        | 44,55  | 8,4    |
| 3.1   | Зареєстрований (пайовий) капітал                | 18,50           | 18,50   | -              | 0,16         | 0,19   | 0,03   |
| 3.2   | Нерозподілений прибуток                         | 4234,10         | 4238,50 | 0,1            | 36,00        | 44,36  | 8,36   |
| 4     | Зобов'язання і забезпечення                     | 7509,60         | 5298,50 | -29,44         | 63,85        | 55,45  | -8,4   |
| 4.1   | Поточні зобов'язання за товари, роботи, послуги | 2362,60         | 1498,00 | -36,6          | 20,09        | 15,68  | -4,41  |
| 4.2   | Поточні зобов'язання перед бюджетом             | 301,90          | 249,90  | -17,21         | 2,57         | 2,62   | 0,05   |
|       | У т.ч. з податку на прибуток                    | 1,80            | 1,00    | -44,44         | 0,02         | 0,01   | -0,01  |
| 4.3   | Розрахунки зі страхування                       | 99,10           | 125,70  | 26,84          | 0,84         | 1,32   | 0,48   |
| 4.4   | Розрахунки з оплати праці                       | 24,30           | 27,40   | 12,76          | 0,21         | 0,29   | 0,08   |
| 4.5   | Інші поточні зобов'язання                       | 4721,70         | 3397,50 | -28,04         | 40,14        | 35,56  | -4,58  |

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства (додатки В, Г).

Аналіз структури статей активів балансу показує, що у 2023р. порівняно з 2022р. зросла частка необоротних активів та частка оборотних активів знизилася на 2,64%.

Частка запасів підприємства зменшилася на 10,61%, при цьому частка залишків готової продукції зросла на 5,87%, що підтверджує певні труднощі підприємства, які пов'язані зі збутом продукції.

Аналіз джерел формування активів підприємства у 2022-2023рр. показує, що власний капітал СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» зріс на 0,1%, за рахунок зростання нерозподіленого прибутку, частка якого у пасиві балансу зросла на кінець 2023р. на 8,36%, що є позитивним.

Зобов'язання та забезпечення підприємства у 2023р. порівняно з 2022р. знизилася на 29,44% за рахунок зменшення поточних зобов'язань за товари, роботи, послуги на 36,6%, частка даного пасиву знизилася на 4,41%; поточних зобов'язань перед бюджетом – на 17,21%, інших поточних зобов'язань – на 28,04%, що є позитивним.

Кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування на кінець 2023р. порівняно з 2022р. зросла на 26,84%, за розрахунками з оплати праці – на 12,76%.

Частка кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування та розрахунками з оплати праці в структурі пасиву балансу зросла відповідно на 0,48% та 0,08%.

З проведеного дослідження статей активу та пасиву балансу СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» за 2022-2023рр. можемо зробити висновок про погіршення їхнього стану, що негативно відобразилося на конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Доповнимо аналіз статей активу і пасиву дослідженням основних показників господарської діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»: доходи, собівартість та прибуток (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Показники доходу, витрат, прибутку СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»  
за 2021-2023рр.

| № з/п | Показник                                                   | Рік      |          |          | 2022р. до 2021р., % | 2023р. до 2022р., % |
|-------|------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|---------------------|---------------------|
|       |                                                            | 2021     | 2022     | 2023     |                     |                     |
| 1     | Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн. | 15615,70 | 10514,90 | 10872,80 | -32,66              | 3,40                |
| 2     | Інші операційні доходи                                     |          | 524,10   | 19,10    | -                   | -96,36              |
| 3     | Разом доходи                                               | 15615,70 | 11039,00 | 10891,90 | -29,31              | -1,33               |
| 4     | Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.             | 13433,60 | 9927,60  | 9674,60  | -26,10              | -2,55               |
| 5     | Інші операційні витрати                                    | 2124,30  | 1101,30  | 1211,90  | -48,16              | 10,04               |
| 6     | Разом витрати                                              | 15557,90 | 11028,90 | 10886,50 | -29,11              | -1,29               |
| 7     | Валовий прибуток, тис. грн.                                | 57,80    | 10,10    | 5,40     | -82,53              | -46,53              |
| 8     | Податок на прибуток, тис.грн.                              | 10,40    | 1,80     | 1,00     | -82,69              | -44,44              |
| 9     | Чистий прибуток, збиток, тис. грн.                         | 47,40    | 8,30     | 4,40     | -82,49              | -46,99              |
| 10    | Рентабельність за доходом, %                               | 0,30     | 0,08     | 0,04     | -                   | -                   |

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства (додатки Б, В, Г).

З аналізу даних таблиці 2.8 бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» у 2022р. порівняно з 2021р. знизився на 32,66%, що є наслідком руйнування господарських зв'язків в результаті повномасштабного вторгнення росії на територію України. Оскільки у 2022р. досліджуване підприємство мало інші операційні доходи від реалізації інших оборотних активів вартістю 524,10 тис. грн., то з врахуванням даного виду доходів загальні доходи знизилися у 2022р. порівняно з 2021р. на 29,31%, що є негативним. Загальні витрати досліджуваного підприємства у 2021-2022рр. знизилися на 29,11% .

Позитивним є те, що у 2021-2022рр. СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» було прибутковим, проте, валовий прибуток у 2022р. порівняно з 2021р. знизився на 82,53%, чистий прибуток за цей період зменшився на 82,49%, що свідчить про скорочення діяльності досліджуваного підприємства, що є негативним.

У 2023р. порівняно з 2022р. темпи зниження показників сповільнилися. Позитивним є те, що чистий дохід від реалізації продукції зріс на 3,4%, проте загальний дохід підприємства характеризується зниженням на 1,33%. Загальні витрати СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» знизилися на 1,29%. У 2023р. підприємство отримало валовий прибуток в розмірі 5,4 тис. грн., що нижче показника 2022р. на 46,53%, що є негативним.

Наглядно відображає показники господарської діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» у 2021-2023рр. рисунок 2.4.

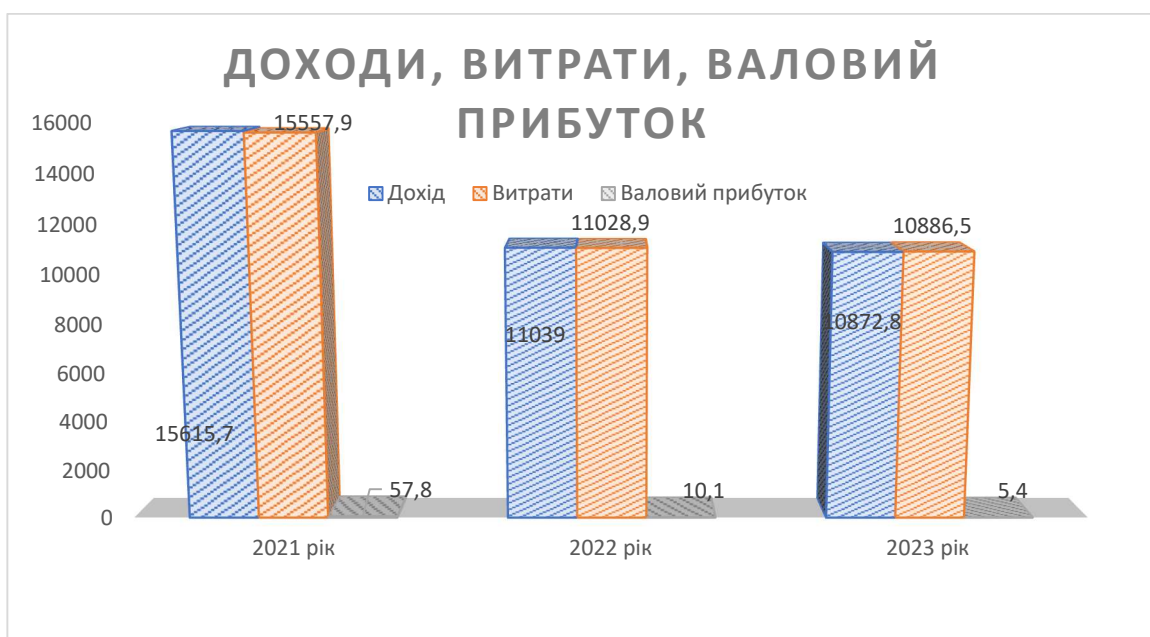


Рис. 2.4. Доходи, витрати, прибутки СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» за 2021-2023рр.

*Джерело: розроблено автором (додатки Б, В, Г)*

Негативною характеристикою ефективності діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є зниження рентабельності діяльності підприємства: у 2022р. показник рентабельності зменшився у 2022р. порівняно з 2021р. на 0,12 пункти, а у 2023р. порівняно з 2022р. – на 0,04 пункти. За 2021-2023рр. показник рентабельності зменшився на 0,26%, що свідчить про погіршення господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Доповнимо результати проведеного аналізу дослідженням фінансових коефіцієнтів СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» за 2021-2023рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

Коефіцієнти фінансової стійкості СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»  
за 2021-2023рр.

| Показник                                                  | 2021 р. | 2022р. | 2023р. | Зміна (+,- )  |               |               |
|-----------------------------------------------------------|---------|--------|--------|---------------|---------------|---------------|
|                                                           |         |        |        | 2022/<br>2021 | 2023/<br>2022 | 2023/<br>2021 |
| Коефіцієнт автономії                                      | 0,40    | 0,36   | 0,45   | -0,04         | +0,09         | +0,05         |
| Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів | 3,74    | 4,46   | 3,77   | +0,74         | -0,69         | +0,03         |
| Коефіцієнт маневрування                                   | 0,48    | 0,49   | 0,53   | +0,01         | +0,04         | +0,05         |

Джерело: розраховано автором за даними підприємства (додатки Б, В, Г)

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є важливим, тому що показує структуру розподілу засобів підприємства та їх джерел.

Коефіцієнт автономії досліджуваного підприємства має досить високе значення: за 2021-2023рр. показник автономії зріс на 0,05 пункти, що є позитивним.

СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» у 2021-2023рр. розвивалося за рахунок власного капіталу та безвідсоткової короткострокової поворотної допомоги власників.

На нашу думку, для СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» доцільно було б скористатися кредитними програмами, які спрямовані на розвиток бізнесу.

Коефіцієнт співвідношення оборотних та необоротних коштів СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» за 2021-2023рр. характеризується зростанням на 0,03 пункта, що є позитивним та показує перевищення вартості оборотних коштів над необоротними, що пов'язане з особливостями діяльності досліджуваного підприємства.

Коефіцієнт маневрування показує частку мобільних власних коштів, якими СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» може розпоряджатися вільно. У 2021-2022рр. значення коефіцієнта маневрування нижче орієнтовного значення 0,5 пункта.

Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт маневрування характеризується тенденцією зростання, а у 2023 р. показник маневрування перевищив нормативне значення на 0,03 пункти.

Для нарощування обсягів діяльності, СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» варто користуватися зовнішніми запозиченнями.

Проведемо аналіз ліквідності активів підприємства СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» в 2021-2023рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

Коефіцієнти ліквідності активів СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»  
за 2021-2023 рр.

| Показник                          | 2021 р. | 2022р. | 2023р. | Зміна (+,- )  |               |               |
|-----------------------------------|---------|--------|--------|---------------|---------------|---------------|
|                                   |         |        |        | 2022/<br>2021 | 2023/<br>2022 | 2023/<br>2021 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,24    | 0,0003 | 0,0004 | -0,2397       | +0,0001       | -0,2396       |
| Коефіцієнт критичної ліквідності  | 0,15    | 0,08   | 0,24   | -0,07         | +0,16         | +0,09         |
| Коефіцієнт поточної ліквідності   | 0,584   | 0,936  | 1,291  | +0,352        | +0,355        | +0,707        |

Джерело: розраховано автором за даними підприємства (додатки Б, В, Г)

Оптимальне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності 0,2 - 0,5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує долю короткострокової заборгованості, яку підприємство здатне погасити найближчим часом.

З аналізу показників абсолютної ліквідності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» за 2021-2023 рр. бачимо, що показник був у межах норми лише у 2021р., а у 2022-2023рр. спостерігається його зниження, що є негативним та характеризує ситуацію нездатності швидко погасити короткострокові борги найближчим часом.

Нормативне значення коефіцієнта критичної ліквідності становить 1 та показує перспективну платоспроможність підприємства на період, що дорівнює середній тривалості одного обороту дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт критичної ліквідності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» в 2021-2023рр. був нижчим норми, що є негативним.

Нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності  $\geq 2$ , відображає платоспроможність підприємства не лише за умови своєчасних розрахунків з дебіторами а, й за умови продажу інших матеріальних оборотних засобів.

Коефіцієнт поточної ліквідності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» в 2021-2023рр. нижче визначеної норми, проте позитивним є те, що показник з року в рік зростає. У 2023р. порівняно з 2021р. коефіцієнт поточної ліквідності досліджуваного підприємства зріс на 0,707 пункта. Для підвищення коефіцієнта поточної ліквідності, СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» необхідно збільшити оборотний капітал.

Ділова активність відображає відношення обороту продукції до різних груп статей балансу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

Коефіцієнти ділової активності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»  
за 2021-2023 рр.

| Показник                             | 2021 р.  | 2022р.   | 2023р.   | Зміна (+,-)   |               |               |
|--------------------------------------|----------|----------|----------|---------------|---------------|---------------|
|                                      |          |          |          | 2022/<br>2021 | 2023/<br>2022 | 2023/<br>2021 |
| Середньорічна вартість майна         | 10751,05 | 11129,9  | 10658,85 | 378,85        | -471,05       | -92,20        |
| Чистий дохід від реалізації          | 15615,70 | 10514,90 | 10872,80 | -5100,08      | 357,90        | -4742,90      |
| Фондовіддача                         | 1,45     | 0,94     | 1,02     | -0,51         | 0,08          | -0,43         |
| Валовий прибуток                     | 57,80    | 10,10    | 5,40     | -47,7         | -4,70         | -52,40        |
| Чистий прибуток                      | 47,40    | 8,30     | 4,40     | -39,10        | 3,90          | -43,00        |
| Чистий прибуток на 1 грн. обороту, % | 0,30     | 0,08     | 0,04     | -0,22         | -0,04         | -0,26         |
| Валовий прибуток на 1 грн. обороту   | 0,37     | 0,10     | 0,05     | -0,27         | -0,05         | -0,32         |

Джерело: розраховано автором за даними підприємства (додатки Б, В, Г)

Показник фондівдачі характеризує відношення чистого доходу від реалізації до середньорічної вартості майна.

Підвищення фондівдачі сприяє зростанню прибутку підприємства без зміни структури витрат. У 2023р. порівняно з 2022р. фондівдача СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» характеризувалася незначним зростанням – на 0,08 пункта, що є позитивним та свідчить про покращення ділової активності підприємства у досліджуваному періоді, проте у 2022р. порівняно з 2021р. показник фондівдачі зменшився на 0,51 пункти, за 2021-2023р. фондівдача знизилася на 0,43 пункти, що є негативним.

Про погіршення фінансового стану СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» в 2021-2023 рр. свідчить зниження показників чистого та валового прибутку на 1 грн. обороту.

У 2022р. порівняно з 2021р. показник чистого прибутку на 1 грн. обороту знизився на 0,22 пункти, що є негативним, у 2023р. спадна тенденція сповільнилася – у 2023р. порівняно з 2022р. показник знизився на 0,04 пункти.

Валовий прибуток на 1 грн. обороту зменшився відповідно на 0,27 та 0,05 пункти.

Для підвищення показника ділової активності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» необхідно нарощувати обсяги виробництва продукції рослинництва, здійснювати пошук ринків збуту зерна, здійснювати пошук шляхів зниження собівартості виробництва продукції.

На нашу думку, СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» необхідні фінансування господарської діяльності із зовнішніх джерел, використання можливостей, які надають урядові програми фінансування малого та середнього бізнесу.

СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» не може проводити господарську діяльність без використання сільськогосподарської техніки.

Дослідження показали, що у 2021-2022рр. парк технічних засобів СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» складався із тракторів колісних – 2 одиниці, сівалок – 3 одиниці, культиваторів – 2 одиниці, комбайнів – 1 одиниця, автомобіля вантажного – 1 одиниця (табл. 2.12).

Таблиця 2.12.

Сільськогосподарська техніка СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»  
за 2021-2023рр.

| Технічний засіб            | 2021 р. | 2022р. | 2023р. | 2023р. у % до 2021р. |
|----------------------------|---------|--------|--------|----------------------|
| Трактори колісні           | 2       | 2      | 2      | 100,0                |
| Сівалка                    | 3       | 3      | 4      | 133,3                |
| Культиватори               | 2       | 2      | 4      | 200,0                |
| Комбайн                    | 1       | 1      | 1      | 100,0                |
| Автомобіль вантажний КАМАЗ | 1       | 1      | 1      | 100,0                |

Джерело: створено автором за даними підприємства

У 2023р. СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» додатково придбало сівалок – 1 одиницю, культиваторів – 2 одиниці, що покращило технічний стан підприємства, проте наявної сільськогосподарської техніки було недостатньо для обробки сільськогосподарських угідь та збору врожаю.

Для вирішення виробничих питань досліджуване підприємство у 2021-2023рр. залучало орендовану сільськогосподарську техніку, проте орендодавець порушував терміни її надання, що вплинуло на результати роботи досліджуваного підприємства.

На нашу думку, СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» необхідно покращувати технічний стан господарства за рахунок розширення власного парку сільськогосподарської техніки.

Забезпеченість СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» трудовими ресурсами впливає на всі виробничі процеси, які відбуваються на підприємстві.

З аналізу показників таблиці 2.13 бачимо, що у 2021-2023рр. чисельність працівників СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» була стабільною, середньооблікова чисельність персоналу становила 16 осіб.

Річні витрати на оплату праці у 2022р. порівняно з 2021р. знизилися на 1,3%, середня місячна заробітна плата характеризується зниженням на 1,3%.

Зниження показників по заробітній платі у 2022р. порівняно з 2021р. стало наслідком зниження чистого доходу від реалізації продукції на 32,7%. Негативною характеристикою діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» у 2021-2022рр. було зниження продуктивності праці персоналу на 32,7%.

Таблиця 2.13.

Показники чисельності та заробітної плати працівників СТОВ НВФ  
«ГЕНЕЗИС-АГРО» за 2021-2023рр.

|                                                                                                                                 | 2021р.   | 2022р.   | 2023р.   | 2022р.<br>до<br>2021р. | 2023р.<br>до<br>2022р. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|------------------------|------------------------|
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб                                                                                  | 16       | 16       | 16       | -                      | -                      |
| Річні витрати на оплату праці, тис. грн.                                                                                        | 1633,1   | 1612,8   | 1662,7   | -1,3                   | 3,1                    |
| Середня місячна заробітна плата працівників                                                                                     | 8506,0   | 8400,0   | 8660     | -1,3                   | 3,1                    |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.                                                                      | 15615,70 | 10514,90 | 10872,80 | -32,7                  | 3,4                    |
| Продуктивність праці персоналу, тис.грн. на 1 особу                                                                             | 976,0    | 657,2    | 679,6    | -32,7                  | 3,4                    |
| Середня місячна заробітна плата в аграрному секторі України                                                                     | 14256,0  | 13858,0  | 15569,0  | -2,8                   | 12,3                   |
| Середня місячна заробітна плата працівників підприємства у % до середньої місячної заробітної плати у аграрному секторі України | 59,7     | 60,6     | 55,6     | 0,9                    | -5,0                   |

Джерело: створено автором (додатки Б, В, Г), [76].

Порівняльний аналіз за 2021-2022рр. зміни середньої місячної заробітної плати працівників СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» та середньої місячної заробітної плати в аграрному секторі України дає можливість нам зробити висновок про те, що показник середньої місячної заробітної плати по досліджуваному підприємстві у 2021р. становив 59,7% від середнього показника по галузі, тобто показник СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» був нижчим від показника по галузі на 40,3%, що є негативним та характеризує низький рівень мотивації працівників досліджуваного підприємства. У 2022р. середня місячна

заробітна плата працівників СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» була нижчою від середньої місячної заробітної плати в аграрному секторі на 39,4%, розрив між середньою місячною заробітною платою працівників досліджуваного підприємства та середнім показником по аграрній галузі скоротився на 0,9%, що є позитивним, але у 2023р. порівняно з 2022р. розрив між показниками знову збільшився на 5%, що є негативною тенденцією.

Заробітна плата у 2023р. була низькою, не зважаючи на те, що у 2023р. порівняно з 2022р. зріс чистий дохід від реалізації сільськогосподарської продукції СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» на 3,4%, середня місячна заробітна плата зросла на 3,1%, проте темп приросту середньої місячної заробітної плати у 2023р. порівняно з 2022р. в аграрному секторі становив 12,3%.

На нашу думку, низький рівень середньої місячної заробітної плати демотивує працівників. Негативним чинником вважаємо те, що в СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» не розроблена система мотивації працівників, премії працівникам у 2021-2023рр. не виплачувалися.

Негативною стороною організації господарської діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» у 2021-2023рр. є те, що суб'єкт господарювання не мав власних зерносховищ, сільськогосподарська продукція продавалася по тих цінах, які склалися на ринку в період збору врожаю, що призводило до втрати частини доходу від реалізації продукції за низькими цінами.

Вважаємо, що СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» втрачає можливості збільшення доходу на ринку від неналежної організації:

- комплексного маркетингового дослідження ринку;
- пошуку більш вигідних варіантів збуту сільськогосподарської продукції;
- недосконалого маркетингового комплексу;
- реклами та стимулювання збуту продукції;
- зв'язків з громадськістю;
- спонсорської роботи.

Таким чином, проведене нами дослідження чинників внутрішнього середовища СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» за 2021-2023рр., які впливають на стратегічний розвиток підприємства дало можливість визначити його сильні та слабкі сторони (табл. 2.14).

Таблиця 2.14.

Сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»

| Сильні сторони                                                      | Слабкі сторони                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управління                                                          |                                                                                                                                                                     |
| Сформована ефективна організаційна структура управління             | Недостатність фінансових ресурсів                                                                                                                                   |
| Демократичний стиль управління                                      | Недостатній рівень застосування спеціальних програм в управлінні та обробці інформації.                                                                             |
| Позитивний імідж підприємства на ринку.                             |                                                                                                                                                                     |
| Виробництво                                                         |                                                                                                                                                                     |
| Висока родючість ґрунтів.                                           | Низький рівень технічного оснащення виробництва.                                                                                                                    |
| Якісний насіннєвий фонд.                                            | Відсутність зерносховищ та інших приміщень для зберігання врожаю                                                                                                    |
| Сприятливі природні умови для виробництва.                          | Високий рівень витрат                                                                                                                                               |
| Технології                                                          |                                                                                                                                                                     |
| Застосування простих технологій сільськогосподарського виробництва. | Застосування у виробництві витратних технологій.<br>Певна технологічна відсталість виробництва.                                                                     |
| Персонал                                                            |                                                                                                                                                                     |
| Задовільна підготовка персоналу                                     | Низький рівень мотивації праці                                                                                                                                      |
| Накопичений досвід роботи.                                          | Не розроблене Положення про преміювання працівників                                                                                                                 |
| Здатність персоналу продукувати ідеї.                               | Відсутність фахівців з навиками стратегічного управління.                                                                                                           |
| Маркетинг                                                           |                                                                                                                                                                     |
| Якісна продукція рослинництва                                       | В організаційній структурі управління не має спеціалізованого маркетингового підрозділу.                                                                            |
| Надійні постачальники.                                              | Комплексному маркетинговому дослідженню ринку приділяється не належна увага.                                                                                        |
| Постійні канали збуту продукції                                     | Не в повній мірі використовуються можливості реклами та стимулювання збуту.<br>Для комунікацій не достатньо використовується спонсорство та зв'язки з громадськістю |

Джерело: розроблено автором

Отже, розуміння дії чинників внутрішнього середовища має позитивне значення для управління стратегічним розвитком підприємства, тому що даний процес потребує ресурсного забезпечення. Джерела ресурсів для стратегічного розвитку підприємства знаходяться всередині організації.

### **2.3. Можливості та загрози підприємства в системі стратегічного розвитку**

Стратегічний розвиток СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» в умовах ринкової економіки в значній мірі залежить від того наскільки правильно була визначена стратегія розвитку підприємства.

Зрозуміло, що результативність господарської діяльності досліджуваного підприємства формується під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які створюють нові ситуації на ринку, тому завданням менеджменту підприємства є моніторинг впливу цих чинників та за потребою коригування стратегії.

СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є підприємством, яке здійснює свою господарську діяльність в аграрному секторі, який є одним із найбільших в економіці України. У 2021 році близько 14 відсотків населення країни було зайнято в сільськогосподарському виробництві, що становило 10,9 відсотка валового внутрішнього продукту країни та 41 відсоток вітчизняного експорту [41].

Станом на 2021 рік Україна була найбільшим світовим експортером зерна, займала понад 40% світового експорту соняшникової олії, понад 10% кукурудзи та ячменю та близько 10% пшениці та ріпаку [41].

У червні 2021 року закінчилася дія мораторію на продаж сільськогосподарських земель, що є позитивним.

На думку експертів, процес первинної приватизації сільськогосподарських земель призвів до формування великої кількості дрібних земельних ділянок, які

належали 6,9 млн. приватних землевласників, що негативно впливало на продуктивність аграрного сектору України. Станом на 2020 рік 75% сільськогосподарських угідь перебувало у приватній власності. Більше 70% земельних власників не обробляли самостійно землю, а здавали її у користування на основі договорів оренди [1, 2].

Відкриття ринку землі, на нашу думку, є одним з найбільш важливих чинників, які позитивно впливають на стратегічний розвиток аграрних підприємств, тому що володіння землею змінює підходи до її використання, які ґрунтуються на сучасних підходах до обробітку землі, підвищення її продуктивності.

Розуміння стратегічних можливостей СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» впливає із концепції розвитку аграрних підприємств, яка викладена у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [62] та Стратегії розвитку Черкаської області на період 2021-2027 роки [68].

Важливо зрозуміти регіональні можливості стратегічного розвитку СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО».

Досліджуване підприємство займається вирощуванням продукції рослинництва – зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Даний процес потребує сприятливих природно-кліматичних умов.

Аналіз умов господарської діяльності підприємств у Черкаській області показує, що даний регіон входить до складу Центрального економічного району, де поряд із розвитком харчової, хімічної промисловості, машинобудування, легкої промисловості, ключова роль відводиться сільському господарству [68, 85].

Черкаська область має помірно континентальний, теплий клімат, із нестійким вологозабезпеченням, малосніжною та м'якою зимою, теплим та помірно вологим літом [85].

Середня річна температура повітря по області становить 7,7 – 8,2°C (середня температура найхолоднішого місяця січня -5,5 – -6,0°C, середня температура найтеплішого місяця липня +19,0 – +20,3°C) [68].

Такі кліматичні умови є досить сприятливими для розвитку сільського господарства.

Загальна площа Черкаської області становить 2091,6 тис. га. Сільськогосподарські землі складають 71,1 % до загальної площі території (1487,0 тис. га), з них сільськогосподарські угіддя – 1451,0 тис. га, або 69,4%.

Ґрунтовий покрив є чорноземним.

Аналіз демографічних чинників показує, що Черкаська область є густонаселеним регіоном. На 1 січня 2022 року на території області проживало 1160,7 тисячі осіб, з них, міські жителі становили 57,3 відсотка, сільські – 42,6 відсотка; жінки – 54 відсотки, чоловіки – 46 відсотків. Середній вік чоловіків складає 40,6 років, жінок – 46,2 років.

В Уманському районі в якому провадить свою господарську діяльність СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» на 1 січня 2022р. проживало 247253 осіб або 21,4 відсотка населення області (рис.2.5).

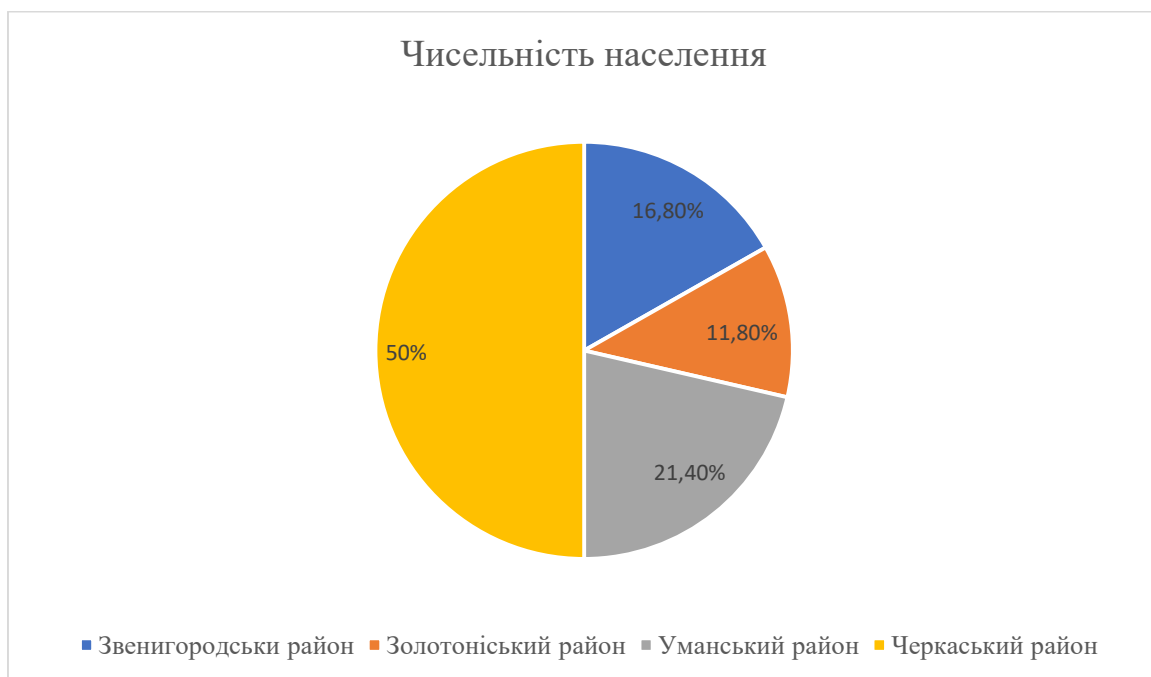


Рис. 2.5. Чисельність постійного населення по районах Черкаської області станом на 1 січня 2022р. [50].

Таким чином, з проведеного дослідження можемо зробити висновок, що Уманський район за чисельністю населення займає друге місце в Черкаській області. Якщо врахувати, що в Черкаському районі 23 відсотки населення проживає у м. Черкаси, то можемо зробити висновок, що Уманський район на 5,6 відсотка за чисельністю населення поступається Черкаському району.

Аналіз розподілу населення Черкаської області по районах за типом місцевості показує, що Уманський район перебуває на другому місці за чисельністю сільського населення, що є позитивним для ведення господарської діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15.

Чисельність постійного населення по районах за типом місцевості  
Черкаської області станом на 1 січня 2022 року

| Регіон                | Чисельність населення, осіб |        |          | Частка у загальній чисельності, % |          |
|-----------------------|-----------------------------|--------|----------|-----------------------------------|----------|
|                       | Усе населення               | Міське | Сільське | Міське                            | Сільське |
| Черкаська область     | 1157115                     | 659900 | 497215   | 57,0                              | 43,0     |
| У тому числі:         |                             |        |          |                                   |          |
| Звенигородський район | 194052                      | 83407  | 110645   | 43,0                              | 57,0     |
| Золотоніський район   | 135624                      | 39558  | 96066    | 29,2                              | 70,8     |
| Уманський район       | 247253                      | 130005 | 117248   | 52,6                              | 47,4     |
| Черкаський район      | 580186                      | 406930 | 173256   | 70,1                              | 29,9     |
| У т.ч. м. Черкаси     | 267361                      | 267361 | -        | 100,0                             | -        |

Джерело: [50].

Вирощування зернових культур потребує вирішення завдань щодо збуту сільськогосподарської продукції, тому важливим чинником для забезпечення ефективної діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є розвиток інфраструктури регіону.

Дослідження інформації про стан дорожньої інфраструктури дає можливість зробити висновок про її незадовільний стан через природне старіння

бітумного покриття доріг та збільшення руху транспортних засобів, які за вагою перевищують визначені нормативи.

Позитивним чинником для характеристики транспортної інфраструктури Черкаської області є те, що по її території проходять міжнародні автомобільні транспортні коридори [66].

Важливим чинником є те, що транспортні послуги на території Черкаської області надають Шевченківська дирекція залізничних перевезень Одеської залізниці та Козятинська і Дарницька дирекції залізничних перевезень Південно-Західної залізниці з експлуатаційною довжиною залізничних колій загального користування становить 649,5 км (в т. ч. електрифіковані – 145 км). По території Черкаської області проходить 150 кілометрів експлуатаційних річкових судноплавних шляхів.

Основними постачальниками електроенергії для потреб населення та суб'єктів господарювання Черкаської області є Канівська ГЕС, яка дає 93,5 відсотки електроенергії, альтернативні джерела електроенергії розвинені слабо.

Продукція сільського господарства Черкаської області у постійних цінах 2016 року на 1 січня 2023р. становила 37333,1 млн. грн., у тому числі продукція рослинництва – 25447,3 млн.грн., або 68,2 відсотка, що підтверджує важливість цього напрямку в сільськогосподарському виробництві (табл. 2.16).

Таблиця 2.16.

Структура продукції рослинництва Черкаської області за 2022рік.

| № з/п | Найменування продукції                        | Обсяг, млн.грн. | Частка, % |
|-------|-----------------------------------------------|-----------------|-----------|
| 1     | Продукція рослинництва, всього, в тому числі: | 25447,3         | 100,0     |
| 1.1   | Культури зернові та зернобобові               | 13585,1         | 53,4      |
| 1.2   | Культури технічні, з них:                     | 7400,5          | 29,0      |
| 1.2.1 | Ріпак                                         | 1587,8          | 21,5      |
| 1.2.2 | Соняшник                                      | 5371,0          | 72,6      |
| 1.2.3 | Буряк цукровий                                | 386,5           | 5,2       |
| 1.2.4 | Інші                                          | 55,2            | 0,7       |
| 1.3   | Картопля, культури овочеві та баштанні        | 3519,7          | 13,8      |
| 1.4   | Культури кормові                              | 498,8           | 2,0       |
| 1.5   | Культури багаторічні                          | 452,2           | 1,8       |

Джерело: [77].

З аналізу даних таблиці 2.16 бачимо, що галузь рослинництва є основною складовою сільськогосподарського виробництва Черкаської області.

Обсяги вирощування зернових та зернобобових культур у досліджуваному регіоні в 2022р. становили 53,4 відсотка від загального обсягу продукції рослинництва, ріпака – 21,5 відсотків, соняшника – 72,6 відсотків обсягів виробництва технічних культур, що є важливим, тому що виробництво названих видів продукції рослинництва є основним видом економічної діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО».

Станом на 1 січня 2021р. в Черкаській області здійснювали виробничу діяльність такі сільськогосподарські підприємства [2]:

- 573 сільськогосподарських підприємств;
- 1401 фермерське господарство;
- 94 сільськогосподарських кооперативів;
- 201 тис. особистих селянських господарств.

Проведене дослідження дає можливість зробити висновок про те, що ринок сільськогосподарської продукції Черкаської області є конкурентним.

Негативним чинником зовнішнього середовища в якому здійснюється господарська діяльність СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є те, що демографічна ситуація в Черкаській області характеризується низькою народжуваністю та високим рівнем смертності [50].

Важливим чинником, що характеризує середовище функціонування СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО», є зайнятість населення Черкаської області. Кількість безробітного населення у віці 15-70 років, відповідно до методології МОП, станом на 1 січня 2021р. становила 54,8 тис.осіб.

Серед безробітних: чоловіки складали 51,5 відсотка, міські мешканці – 56,9 відсотків, молодь у віці 15-29 років – 21,2 відсотків. Рівень безробіття серед сільських жителів – 11,6 відсотка, міських жителів – 9,7 відсотків [73].

Основними причинами безробіття є: звільнення за власним бажанням, вивільнення з причин скорочення штатів через реорганізацію або ліквідацію

діяльності, неможливість працевлаштуватися після закінчення навчальних закладів [73].

Важливим чинником, який впливає на стратегічні можливості СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є доходи працівників, які може забезпечити аграрна галузь України (табл. 2.17).

Таблиця 2.17.

Середня місячна заробітна плата в аграрному секторі України  
за 2021-2023рр.

| Показник                                                                | 2021 р. | 2022р.  | 2023 р. | 2023р. у %<br>до 2021р. | Абсолютне<br>відхилення,<br>(+,-) |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------|-----------------------------------|
| У середньому за всіма галузями,<br>грн.                                 | 15254,0 | 16477,0 | 19231,0 | 126,1                   | 3977,0                            |
| У тому числі                                                            |         |         |         |                         |                                   |
| В сільському господарстві, грн.                                         | 14256,0 | 13858,0 | 15569,0 | 109,2                   | 1313,0                            |
| У відсотках до показника<br>середнього значення за всіма<br>галузями, % | 93,4    | 84,1    | 81,0    | -                       | -12,4                             |

Джерело: [76].

З аналізу даних табл. 2.14 бачимо, що заробітна плата в аграрному секторі протягом 2021-2023рр. була нижчою показника середньої заробітної плати за всіма галузями. У 2023р. порівняно з 2021р. загальна середня місячна заробітна плата за всіма галузями зросла на 26,1%, а середня місячна заробітна плата в сільському господарстві лише на 9,2%, зниження показника у відсотках до загальної середньої місячної заробітної плати за всіма галузями становить 12,4%, що є негативним та не мотивує працівників найматися на роботу на сільськогосподарські підприємства.

Господарська діяльність СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» відбувається в умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну, яке завдало великої шкоди аграрному сектору України в результаті руйнувань та замінування

території, блокади Чорного моря, що посилює ризики для виробництва та експорту зерна.

Мінагрополітики України та Київської школи економіки роблять наступні висновки про вплив повномасштабного вторгнення росії в Україну на аграрну галузь [74]:

- загальна сума втрат, завданих сільськогосподарській галузі внаслідок широкомасштабного російського вторгнення в Україну, станом на 15 вересня 2022 р. сягнула 6,6 млрд дол. США.

- непрямі втрати у сільському господарстві України через зменшення виробництва, блокаду портів і збільшення виробничих витрат оцінюються у 34,25 млрд дол. США, зокрема у рослинництві через зниження виробництва – 11,2 млрд дол. США; втрати через скорочення виробництва озимих культур оцінено у 3 млрд дол. США; багаторічних культур – у 322 млн дол. США.

- втрати внаслідок порушення логістики становлять 18,5 млрд дол. США.

- станом на квітень 2023 року експорт зернових скоротився приблизно на 13% порівняно з попереднім маркетинговим роком.

За дослідженням експертів, негативні наслідки війни катастрофічно вплинули на дрібних виробників через зростання собівартості, вимушеності скоротити чи припинити виробництво.

Позитивним чинником, який створює можливості подолання кризи та пошуку шляхів стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств на сучасному етапі, є заходи, які вживає Україна для підтримки аграрного сектора [67]:

- призупинення дії імпорتنих мит на матеріали, які використовуються для зберігання зерна;

- спрощення правил реєстрації вантажівок та різної сільгосптехніки;

- запровадження системи грантів малим сільськогосподарським підприємствам.

– запровадження державної кредитної програми «Доступні кредити 5-7-9» для малих, середніх та великих підприємств.

На нашу думку, робота щодо забезпечення безперервного експорту зерна завжди була пріоритетним напрямком для забезпечення підтримки торговельного балансу України та макроекономічної стабільності.

Результати проведеного нами дослідження дали можливість визначити чинники зовнішнього середовища, які формують можливості подальшого розвитку підприємства та чинники, які створюють загрози для стратегічного розвитку СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» (табл.2.18).

Таблиця 2.18.

Можливості та загрози зовнішнього середовища для стратегічного розвитку СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»

| Можливості для розвитку                                                                                                      | Загрози розвитку                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сприятливі природно-кліматичні умови для здійснення сільськогосподарської діяльності.                                        | Повномасштабне вторгнення росії на територію України, що збільшує ризики господарської діяльності. |
| Наявність родючих земель                                                                                                     | Зменшення працездатного населення в сільській місцевості в результаті мобілізації.                 |
| Розвиток транспортної та енергетичної інфраструктури                                                                         | Відтік працездатного населення та молоді в сільській місцевості.                                   |
| Стабільний розвиток та висока продуктивність аграрного сектора.                                                              | Низький рівень реальних доходів населення.                                                         |
| Відкриття ринку землі, що впливає на перспективність ведення господарської діяльності в аграрному секторі.                   | Застарілість технологій в аграрній галузі.                                                         |
| Наявність вільних земельних ділянок, що збільшують можливості розширення господарської діяльності та зростання інвестування. | Різкі зміни в законодавстві з приходом нових політичних сил.                                       |
| Наявність сировинної бази для подальшої переробки сільськогосподарської продукції.                                           | Значне податкове навантаження.                                                                     |
| Підтримка з боку держави розвитку аграрного сектора.                                                                         | Підвищення цін на ресурси виробничого призначення.                                                 |
| Покращення доступу до кредитних програм.                                                                                     | Зниження цін на вироблену сільськогосподарську продукцію.                                          |

Джерело: розроблено автором

Таким чином, проведене дослідження зовнішнього середовища функціонування СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» дає можливість зробити висновок про наявність чинників, які створюють можливості чи загрози для стратегічного розвитку підприємства.

Для ефективного управління стратегічним розвитком СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» менеджери зобов'язані володіти інформацією про стан та дію чинників зовнішнього середовища, на їх основі вміти передбачати загрози та використовувати можливості для стратегічного розвитку підприємства, спираючись на сильні та слабкі сторони організації, своєчасно коригувати стратегії задля досягнення успіху.

## **Висновки до розділу 2**

СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є сільськогосподарським підприємством, яке здійснює свою господарську діяльність на території Черкаської області. СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є юридичною основою, за організаційно-правовою формою господарювання – товариством з обмеженою відповідальністю. Основним видом економічної діяльності є вирощуванням зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Аналіз господарської діяльності був проведений за 2021-2023рр. Провівши дослідження потенціалу підприємства можемо зробити висновок, що СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» має визначену загальну стратегію – це стратегія зростання. Для реалізації стратегії сформована організаційна структура управління в якій визначені такі підрозділи: виробничий, фінансовий, комерційний, Для кожного підрозділу сформовані функціональні та операційні стратегії.

Джерелами розвитку СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» у 2021-2023рр. були власні кошти у вигляді внесків в статутний капітал та нерозподіленого прибутку.

Персонал підприємства на протязі досліджуваного підприємства був стабільним та становив 16 осіб. Крім цих працівників, СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» здійснював найм робочої сили на основі цивільно-правових угод.

Технічну основу СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» формують основні засоби, проте аналіз даного активу показує тенденцію до зниження, що є негативним. У 2021-2023рр. СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» компенсував недостатність власного технічного забезпечення орендою сільськогосподарської техніки.

Досліджуване підприємству має слабку базу для зберігання зерна, що є негативним.

СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» для обробітку землі та вирощування сільськогосподарських культур використовує прості технології, які потребують змін.

Для вдосконалення збуту сільськогосподарської продукції необхідно формувати нові канали збуту, розвивати комунікації, застосовувати маркетингові заходи щодо стимулювання збутової діяльності.

На нашу думку, доцільно у комерційному відділі створити посаду маркетолога.

СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» володіє достатнім потенціалом, щоб працювати у аграрній галузі.

Чинники зовнішнього середовища є такими, що створюють можливості та формують загрози для стратегічного розвитку підприємства.

Завданням менеджменту СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є моніторинг чинників зовнішнього середовища, щоб в повній мірі використати можливості для стратегічного розвитку: сприятливі природно-кліматичні умови, підтримка з боку держави, відкриття ринку землі, програми кредитування.

Інформація про загрози, які формуються у зовнішньому середовищі сприяє своєчасному коригуванню стратегії підприємства, щоб забезпечити ефективну роботу суб'єкта господарювання.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПРОЦЕС ЗМІН

#### **3.1. Управління змінами в процесі стратегічного розвитку СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»**

Стратегічний розвиток СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» та стратегічні зміни є категоріями, які тісно між собою взаємопов'язані.

Стратегічний розвиток будь-якого суб'єкта господарювання відбувається через запровадження змін в господарську діяльність [47, 51].

Зміни та розвиток як складові системи стратегічного управління СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» перебувають під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ.

На нашу думку, ефективне впровадження стратегічних змін є важливою умовою позитивного розвитку СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО».

Запровадження стратегічних змін в господарську діяльність підприємства є наслідком організації та проведення дослідження чинників внутрішнього середовища СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО», під впливом яких формуються його сильні та слабкі сторони.

Збір та аналіз інформації про чинники зовнішнього середовища здійснюється в процесі комплексного маркетингового дослідження ринку, який ставить перед собою мету визначити, які можливості та загрози для СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» формуються на ринку.

Управління стратегічним розвитком СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» базується на стратегічному плануванні для здійснення якого проводиться SWOT-аналіз, результати якого відображаються у спеціальній таблиці – матриці SWOT-аналізу СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

## Матриця SWOT-аналізу СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»

| Зовнішнє середовище діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| О (opportunities) можливості:                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Т (threats) Загрози:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                            |
| <p>Сприятливі природно-кліматичні умови, розвинена транспортна та енергетична інфраструктура.</p> <p>Відкриття ринку землі.</p> <p>Наявність вільних земельних ділянок.</p> <p>Підтримка держави.</p> <p>Покращення доступу до кредитних програм.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>Збільшення ризиків в наслідок вторгнення росії на територію України.</p> <p>Мобілізація населення.</p> <p>Відтік працездатного населення та молоді з сільської місцевості.</p> <p>Низький рівень реальних доходів населення.</p> <p>Застарілість технологій в аграрній галузі.</p> <p>Нестабільність законодавства, ріст податків.</p> <p>Підвищення цін на ресурси виробничого призначення.</p> <p>Зниження цін на вироблену сільськогосподарську продукцію.</p> |                                                                                                                                                                            |
| Внутрішнє середовище підприємства                                                                                                                                                                                                                     | S (strength) Сильні сторони:                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Поле «СІМ»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Поле «СІЗ»                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Висока родючість орендованих ґрунтів.</p> <p>Сформована ефективна організаційна структура управління.</p> <p>Демократичний стиль управління.</p> <p>Досвід роботи в аграрній сфері.</p> <p>Позитивний імідж підприємства на ринку.</p> <p>Задовільна підготовка персоналу</p> <p>Здатність персоналу продукувати ідеї.</p> | <p>Використовуючи родючі землі отримані в оренду, сприятливі природно-кліматичні умови, відкриття ринку землі, наявність вільних земельних ділянок, можливість отримати кредити за вигідними відсотковими ставками, наявність ефективної організаційної структури управління, досвід роботи можна збільшити посівну площу та вирощувати найбільш прибуткові культури, що зацікавить інвесторів.</p>                                                                  | <p>Пошук більш привабливіших покупців продукції.</p> <p>Дотримання технологій виробництва продукції.</p> <p>Матеріальне та моральне стимулювання працівників.</p>          |
|                                                                                                                                                                                                                                                       | W (weaknesses) Слабкі сторони:                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Поле «СІМ»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Поле «СІЗ»                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Недостатність фінансових ресурсів, використання управлінських програм, маркетингових зусиль на ринку.</p> <p>Низький рівень технічного оснащення виробництва, мотивації персоналу.</p>                                                                                                                                     | <p>Державна підтримка аграрної галузі, кредитні програми підтримки бізнесу дадуть змогу збільшити посівну площу, придбати нову техніку, застосовувати кращі технології, знизити витрати.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Для підсилення слабких сторін підприємства та уникнення зовнішніх загроз важливо застосовувати конкурентну стратегію інтегративного росту для залучення інвесторів.</p> |

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз передбачає розділення чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на чотири групи сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін діяльності підприємства, можливостей (Opportunities), що відкриваються в зовнішньому середовищі та загроз (Threats), які перешкоджають здійсненню цієї діяльності [47].

Аналіз сильних та слабких сторін діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» нами проведений в таблиці 2.14, можливостей та загроз зовнішнього середовища – в таблиці 2.18.

Визначимо зміни, які призведуть до стратегічного розвитку СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» при використанні сильних сторін організації (С) та можливостей зовнішнього середовища (М) – поле «СІМ».

Стратегічний план в даному випадку буде базуватися на тому, що СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» проводить свою господарську діяльність на родючих орендованих ґрунтах в сприятливих природно-кліматичних умовах у яких знаходиться Черкаська область, які дають можливість вирощувати зернові культури, сою, соняшник, кукурудзу. Для збільшення обсягів виробництва необхідним є розширення сільськогосподарських угідь. Вирішення даної проблеми стало можливим з відкриттям ринку землі, підтримкою аграрного сектора з боку держави, дією кредитних програм, спрямованих на підтримку бізнесу.

Клімат Черкаської області сприятливий для вирощування овочів, фруктів, ягід, баштанних культур. Розвинена транспортна інфраструктура сприятиме швидкому транспортуванню врожаю до місць переробки чи реалізації.

Можливість реалізації таких планів забезпечує сформована ефективна організаційна структура управління, яка протягом 2021-2023рр. забезпечує прибуткову діяльність СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО», що є позитивним. Важливо, що директор досліджуваного підприємства, здійснюючи управління діяльністю персоналу застосовує демократичний стиль, який дає можливість підлеглим проявляти творчий підхід до справи, продукувати ідеї. Працівники підприємства мають належний досвід роботи в сільському господарстві, а СТОВ

НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» характеризується сформованим позитивним іміджем роботи на ринку.

На нашу думку, СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» готове освоювати гранти для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства, які призначені для висадки та облаштування нового саду, ягіднику, винограднику площею від 1 до 25 га.

Умови отримання гранту наступні: не більше 70% вартості проекту та відповідно до суми на один гектар для певного виду культури; максимальна сума гранту: до 10 млн грн.; власний внесок: від 30% (можливо шляхом отримання кредиту); строк висадки насаджень не повинен перевищувати 18 місяців [74].

СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» може скористатися послугами АТ «ПРИВАТБАНК», який є учасником програми «Доступні кредити 5-7-9» в рамках якої були розроблені та впроваджуються програми спрямовані на підтримку малого підприємництва. Для кредитування приватних підприємців та юридичних осіб сільськогосподарського бізнесу, що займаються рослинництвом діє програма АгроКУБ. Ця програма працює для фінансування придбання сільськогосподарської техніки, пального, насіння та інших складових агробізнесу. Застава для отримання такого кредиту не потрібна.

СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» може отримати АТ «ПРИВАТБАНК» кредитний ліміт, який надається юридичним особам і підприємцям (для юридичних осіб доступно від 10 тис. до 2 млн грн, а для підприємців – від 10 до 500 тис. грн за річною ставкою 16,5% із пільговими умовами для аграріїв); лізинг для бізнесу на сільгосптехніку, легкові авто, спецтехніку та інше. Ставки сягають від 0,01% річних залежно від партнерської програми. Для сільгосптехніки лізинг доступний до п'яти років, а графік погашення адаптований під сезонність бізнесу; овердрафт (такий короткостроковий вид кредитування бізнес може використовувати для того, щоб отримати обігові кошти; строк дії договору складає один рік, відсоткова ставка в гривні – від 13,5% річних) та багато іншого [35, 36].

На нашу думку, зростання прибутковості роботи СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» в результаті вищеназваних змін сприятиме залученню коштів інвесторів, що є важливим для забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Визначимо можливі зміни, які призведуть до стратегічного розвитку СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» при використанні сильних сторін організації (С) та врахування загроз зовнішнього середовища (З) – поле «СІЗ».

Сильною стороною СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є те, що підприємство має накопичений досвід проведення господарської діяльності в сільськогосподарській галузі, має сформовану організаційну структуру управління в якій переважає демократичний стиль управління, основний вид економічної діяльності – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур є важливим для України, підтримується державою, проте повномасштабне вторгнення росії на територію України збільшило ризики збуту сільськогосподарської продукції.

У 2021-2023рр. підприємство реалізувало вирощений врожай як сировину через посередників, які враховуючи ризики пов'язані з блокуванням росією портів, перешкоджанням транспортування вантажів морем, зменшували закупівельні ціни на сільськогосподарську продукцію, що призвело до втрати доходів від реалізації досліджуваним підприємством.

На нашу думку, СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» необхідно враховувати чинник війни та намагатися здійснювати пошук більш привабливих покупців сільськогосподарської продукції, формувати нові канали збуту.

Вважаємо, що перспективним шляхом для розвитку СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО», який зможе покращити ситуації із цінами на збут є створення власних переробних підприємств де вироблятиметься олія, борошно та інші продукти харчування.

Розвиток переробного виробництва сприятиме зростанню доходів від реалізації та сприятиме збільшенню доходів персоналу, що мотивуватиме працівників та зменшить плинність кадрів на підприємстві.

На нашу думку, матеріальне та моральне стимулювання працівників є важливим чинником стратегічного розвитку досліджуваного підприємства.

Застарілість технологій в аграрній галузі потребує від менеджменту СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» роботи щодо вивчення сучасних підходів до організації сільськогосподарського виробництва, застосування засобів захисту рослин.

Вважаємо, що оскільки Україна є країною, яка дотримується європейського напрямку розвитку, СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» необхідно проводити роботу щодо дотримання європейських стандартів якості.

Визначимо можливі зміни, які призведуть до стратегічного розвитку СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» при розумінні слабких сторін організації (СЛ) та можливостей зовнішнього середовища (М) – поле «СЛМ».

Більшість слабких сторін розвитку СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО», а саме: відсутність управлінських програм, низький рівень технічного оснащення сільськогосподарського виробництва, відсутність зерносховищ та приміщень для зберігання врожаю, низький рівень технологій виробництва, недостатність застосування маркетингових зусиль щодо збуту сільськогосподарської продукції, пов'язані з недостатністю фінансових ресурсів.

Збільшення фінансування підприємства можна досягти через використання можливостей державних кредитних програм спрямованих на підтримку бізнесу.

На нашу думку, модернізація сільськогосподарського виробництва, механізація та автоматизація виробничих процесів сприятиме зниженню затрат праці та собівартості виробництва.

Підтримування прибуткової діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО», отримання кредитів в рамках державної підтримки аграрного сектору, створює можливості для збільшення площ сільськогосподарських угідь, придбання сучасної сільськогосподарської техніки, підвищення продуктивності землі за рахунок застосування сучасних технологій для її обробітку.

Зростання площ сільськогосподарських угідь створить можливості для культивування нових сільськогосподарських культур, збут яких забезпечить

СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» зростання доходів, що є важливим в умовах самофінансування стратегічного розвитку досліджуваного підприємства.

Визначимо можливі зміни, які сприятимуть стратегічний розвиток СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» при розумінні слабких сторін організації (СЛ) та усвідомленні загроз зовнішнього середовища (З) – поле «СЛЗ».

В даній ситуації необхідно застосувати зміни, які допоможуть СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» підсилити слабкі сторони діяльності підприємства та уникнути загроз зовнішнього середовища.

На нашу думку, для СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» ефективною в даній ситуації буде конкурентна стратегія інтегративного росту, оскільки суб'єкт господарювання зможе покращити свої позиції на ринку на основі об'єднання зусиль з постачальниками матеріальних ресурсів та посередниками, які займаються збутом сільськогосподарської продукції.

СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» потребує вкладання фінансових ресурсів в технічне оснащення виробництва сільськогосподарської продукції. Досліджуваному підприємству необхідне оновлення парку сільськогосподарської техніки та нові технології для обробітку землі та збору врожаю.

В даній ситуації для СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» доцільним може бути об'єднання зусиль з фірмами- конкурентами, що дасть можливість вирішити проблему зберігання сільськогосподарської продукції, можливо і будівництва зерносховища.

Спільними зусиллями легше буде освоювати нові напрямки в сільськогосподарському виробництві, які пов'язані із вирощуванням овочів, фруктів, ягід, баштанних культур.

Інтеграція СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» необхідна для організації переробки видів сільськогосподарської продукції, яку підприємство виробляло в досліджуваному періоді: виробництво олії, борошна тощо і переробки нових видів сільськогосподарської продукції для виробництва джемів, консервів, соусів тощо.

На нашу думку, стратегія інтегративного росту створить ширші можливості для стратегічного розвитку СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО».

Проведені дослідження дають змогу побудувати проект моделі стратегічного розвитку [36]. Така модель для СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» зображена на рисунку 3.1.

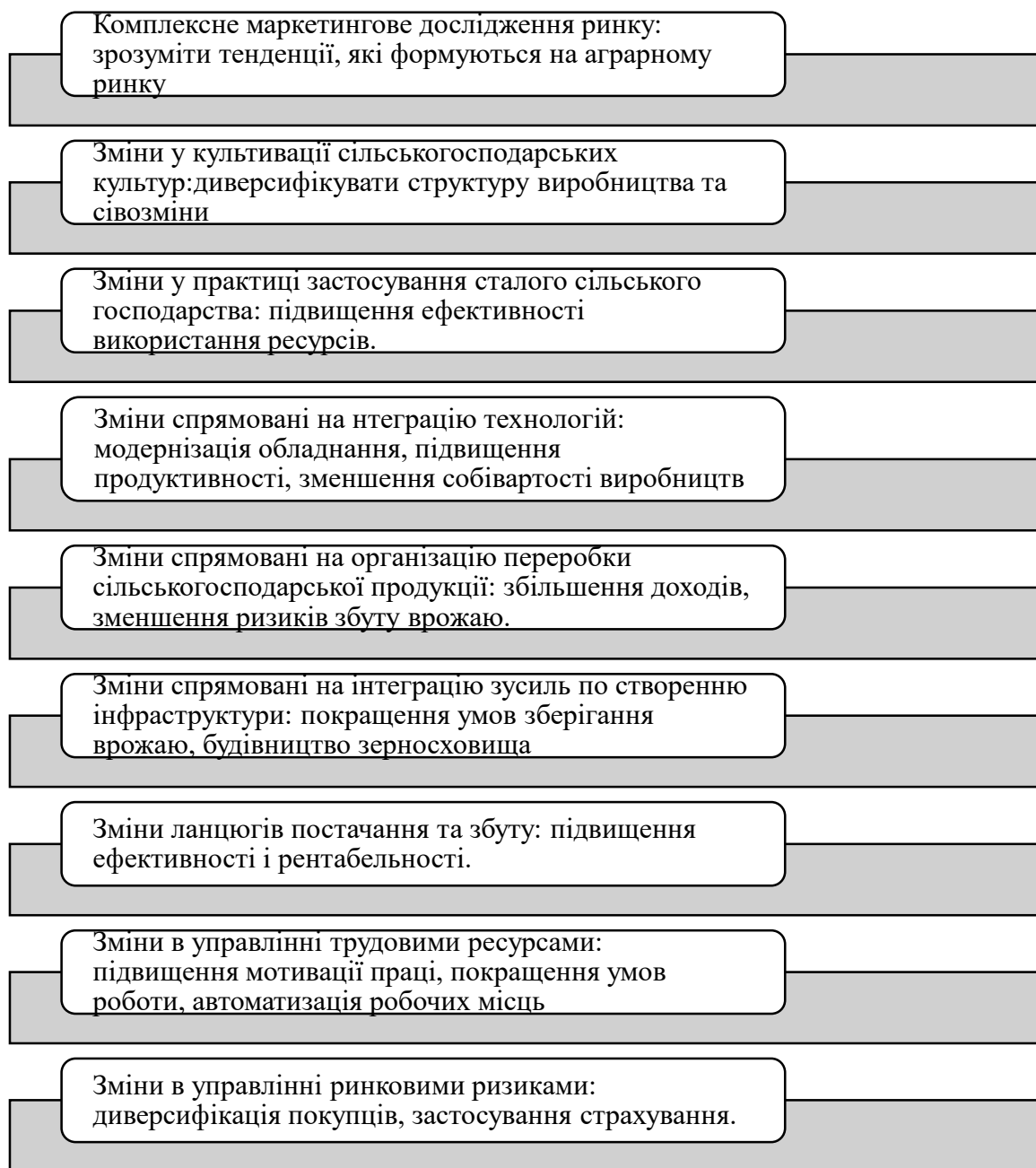


Рис. 3.1. Проект моделі стратегічного розвитку СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, стратегічний розвиток підприємства забезпечують заплановані зміни в діяльності, які необхідно здійснювати під впливом змін чинників внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності.

### **3.2. Шляхи покращення стратегічного управління розвитком підприємства**

Метою управління стратегічним розвитком СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є підвищення ефективності його господарської діяльності, що проявляється в зростанні таких показників як:

1. Чистий дохід в розрахунку на 1 грн. вкладених ресурсів.
2. Прибуток в розрахунку на 1 грн. вкладених ресурсів.
3. Витрати в розрахунку на 1 грн. вкладених ресурсів.

На нашу думку, серед напрямків вдосконалення стратегічного управління СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» основними можна вважати:

1. Покращення роботи з персоналом. Формування колективу працівників, які будуть функціонувати як одна команда, об'єднана розумінням місії, спільних цілей, завдань підприємства. Ретельніший підбір персоналу спрямований на прийом на працівників з досвідом роботи, належним рівнем кваліфікації, здатних мислити творчо та стратегічно. Вдосконалення системи мотивації праці. Підготовка та затвердження Положення про матеріальне стимулювання. Більш широке використання методів морального заохочення працівників. Покращити процес навчання працівників, підвищення їх кваліфікації, кар'єрного зростання.
2. В організаційній структурі управління пріоритетним визначити стратегічний напрямок в управлінні. Заохочувати працівників до продукування ідей, винагороджувати матеріально та морально працівників, які пропонують ефективні ідеї спрямовані на розвиток підприємства. В комерційному відділі створити посаду маркетолога, що в перспективі покращить процес просування продукції на ринок.

3. Покращити рівень інформаційного забезпечення підприємства, що впливатиме на ефективність прийняття управлінських рішень, розуміння кон'юнктури ринку, впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність організації.

4. Вдосконалити роботу персоналу щодо контролю за змінами в загальній нормативній базі та в податковому законодавстві задля пошуку можливостей мінімізації витрат та недопущення втрат від можливих порушень вимог законодавства.

5. Запровадження режиму економії ресурсів, використовувати сучасні технології виробництва, які спрямовані на заощадження та економію ресурсів.

6. Підвищення конкурентоспроможності виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції на основі покращення якості та зниження собівартості.

Стратегічне управління розвитком підприємства розглядається як система.

На нашу думку, важливо розуміти, що стратегічне управління є управлінням збалансованою системою показників, що узгоджує бізнес-діяльність із стратегіями підприємства.

Система контролює виконання цілей у порівнянні зі стратегіями СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» та покращує внутрішні та зовнішні комунікації.

На нашу думку, на сучасному етапі розвитку в СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» оцінка рівня розвитку стратегічного управління проводиться по спрощеній схемі, тому вважаємо, що вищому керівництву організації необхідно розробити дієвий підхід до контролю результативності процесу стратегічного розвитку.

Негативним є те, що керівництво організації отримує відомості про ефективність використовуваних систем реалізації стратегічного управління розвитком організацією в неповному обсязі, що може бути прямою загрозою діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО».

Зміни, що є поштовхом стратегічного розвитку підприємства стикаються із супротивом змінам зі сторони персоналу.

Основними інструментами реалізації стратегічних змін є:

1. Залучення працівників до діагностики бізнес-проблем, що викликає у них інтерес до пошуку шляхів вирішення проблем.
2. Розробка загального бачення, що передбачає розвиток взаємодії підрозділів щодо вирішення проблем.
3. Моніторинг повинні проводити працівники різних підрозділів з метою дослідження нових моделей поведінки.

Вважаємо, що управління стратегічним розвитком СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є ключовим чинником для успішного розвитку всієї організації.

Таким чином, для підвищення ефективності стратегічного управління розвитком СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» необхідно зосередити зусилля на:

1. Оптимізацію виробничих процесів через впровадження новітніх технологій, автоматизацію процесів з метою підвищення продуктивності праці, зниження собівартості виробництва.
2. Розширення частки ринку підприємства через зростання доходів, впровадження виробництва нових продуктів, розвиток нових ринків.
3. Управління витратами через постійний моніторинг, аналіз витрат, зниження непродуктивних витрат.
4. Покращення рівня кваліфікації персоналу шляхом тренінгів, програм підвищення кваліфікації працівників.
5. Диверсифікація сільськогосподарської продукції через введення нових продуктів, послуг.

### **Висновки до Розділу 3**

Управління стратегічним розвитком підприємства є процесом змін. Щоб провадити ефективні зміни необхідно вивчати чинники внутрішнього та

зовнішнього середовища та вносити коригування в стратегію під впливом змін чинників.

Основні напрямки вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства виходять із проблем, які виникають в управлінні фінансами, персоналом, інноваціями, маркетинговою діяльністю, яка стосується збуту сільськогосподарської продукції.

Потенціал СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» до планових стратегічних змін розкриває не тільки граничні обсяги сільськогосподарської продукції при найбільш повному використанні ресурсів, але й здатність суб'єкта господарювання аналізувати ситуацію, що знаходиться в макросередовищі, оцінювати кон'юнктуру ринку.

Управління стратегічним розвитком підприємства потребує високої кваліфікації менеджерів, в здатності мобілізувати персонал до продуктивної праці.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано шляхи вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства.

Результати дослідження дають можливість зробити наступні висновки:

1. Управлінська діяльність, яку здійснюють менеджери підприємств та організацій спрямована на забезпечення розвитку суб'єкта господарювання. Управління розвитком організації базується на стратегічних підходах до цього процесу, на розумінні майбутнього організації.

2. Стратегічне управління (менеджмент) є важливим складовим елементом системи менеджменту підприємства, процесом прийняття та реалізації стратегічних рішень на основі стратегічного вибору, який визначений з врахуванням ресурсного потенціалу підприємства, загроз та можливостей зовнішнього середовища та базується на визначених принципах, і має в своєму розпорядженні спеціальні інструменти – методи.

3. Дослідники не мають єдиного бачення сутності стратегічного менеджменту як процесу, проте спільною є думка про те, що цей вид менеджменту можливий лише при умові постійного моніторингу відповідності внутрішнього та зовнішнього середовищ.

4. Успіх стратегічного управління забезпечує вдало визначена стратегія, яка

відображає побудову місії, довгострокових цілей підприємства на основі яких приймається перспективний курс дій, здійснюється розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності підприємства. Втілення в життя стратегії передбачає підготовку, прийняття та реалізацію управлінських рішень на основі змін, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

5. Стратегії кожного суб'єкта господарювання є унікальними та за типами формують його стратегічну піраміду: корпоративна, ділові, функціональні,

операційні, конкурентні тощо. Всі стратегії підприємства взаємопов'язані та не можуть суперечити корпоративній стратегії.

6. Процес стратегічного управління передбачає визначення місії підприємства, яка розкриває причину існування суб'єкта господарювання на ринку. Місія деталізується в цілях та завданнях суб'єкта господарювання. Під цілі та завдання формуються ресурси без яких не можливо досягнути поставлених цілей.

7. Дослідження зовнішнього середовища для обрання стратегії здійснюється методами стратегічного аналізу: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, метод Бостонської консалтингової групи тощо, які спрямовані на вивчення політико-правових, економічних, соціально-культурних, технологічних природно-кліматичних чинників зовнішнього середовища для розуміння можливостей та загроз, які формуються в середині нього.

8. Для визначення стратегії підприємства важливо розуміти чинники, які діють всередині неї та формують її сильні та слабкі сторони. У внутрішньому середовищі організації вивчається її потенціал: фінансові, трудові, технологічні, матеріальні, інформаційні ресурси; аналізується досвід маркетингової роботи, культура та імідж фірми: цінності, звичаї, традиції, клімат в колективі. Для оцінки потенціалу організації застосовують методи: ресурсний, структурний, цільовий.

9. Оцінка управління стратегічним розвитком підприємства здійснюється через розрахунок таких показників: дохід, прибуток, собівартість, коефіцієнти рентабельності, коефіцієнти ділової активності, коефіцієнти платоспроможності, коефіцієнти ліквідності тощо.

10. В дипломній роботі дослідження підходів до управління стратегічним розвитком підприємства проводилося на матеріалах сільськогосподарського підприємства, яке мало назву «Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю науково-виробнича фірма (СТОВ НВФ) «ГЕНЕЗИС-АГРО», зареєстроване як юридична особа в Єдиному реєстрі підприємств та організацій України за адресою: Черкаська область, Уманський район, село Побійна.

Основним видом діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є вирощуванням зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, на який приходить від 90 до 95 % доходів підприємства. За організаційно-правовою формою господарювання досліджуване підприємство є Товариством з обмеженою відповідальністю, головним засновницьким документом якого є Статут.

11. Основним джерелом розвитку досліджуваного підприємства є засновницький (статутний) капітал, який становить 18500 грн. та нерозподілений прибуток. Вищим органом управління підприємства є Збори учасників. Виконавчі функції по управлінню підприємством покладені на директора, який призначається Зборами учасників та діє відповідно до затвердженої ними Посадової інструкції.

12. Директор формує організаційну структуру управління, яка у 2021-2023рр. була функціональною та в якій створені підрозділи, які відповідали за виробничу, фінансову, збутову роботу. Аналіз організаційної структури управління дає можливість зробити висновок, що структурна управління СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є такою, яка підтримує життєдіяльність підприємства.

Для розвитку діяльності суб'єкта господарювання необхідно вдосконалювати його організаційну структуру, в комерційному відділі доцільно створити посаду маркетолога, який буде виконувати функції просування сільськогосподарської продукції на ринок.

13. Директор підприємства здійснює загальне управління діяльністю підприємства, приймає управлінські рішення, затверджує стратегію після погодження із Зборами учасників, приймає та звільняє персонал, підписує від імені підприємства угоди.

14. Затверджена стратегія підприємства є стратегією розвитку, яка формується з участю усіх функціональних підрозділів. Функціональні, операційні стратегії визначаються в межах загальної стратегії.

15. Потужними внутрішніми чинниками, які впливають на ефективність стратегічного управління розвитком СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є земля на

правах оренди; трудові ресурси: штатні працівники та найняті на роботу за цивільно-правовими угодами; матеріальні ресурси; технологічні ресурси; інформаційні ресурси.

16. Важливими показниками, які характеризують господарську діяльність СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є валова та товарна продукція рослинництва, з аналізу якої за 2021-2023рр. бачимо, що у 2022р. порівняно з 2021р., показники мали тенденцію зниження під впливом чинника невизначеності перспективи в результаті повномасштабного вторгнення росії в Україну, а у 2023р. порівняно з 2022р. спостерігається зростання цих показників, що є позитивним. Показники ефективності виробництва валової та товарної продукції на 1 га сільськогосподарських угідь та на 1 га ріллі у 2022р. порівняно з 2021р. характеризувалися значним зниженням. У 2023р. порівняно з 2022р. показники ефективності по товарній продукції рослинництва покращилися, що пояснюється реалізацією запасів сільськогосподарської продукції минулих періодів.

17. Аналіз балансу СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» характеризує нестабільний розвиток підприємства: у 2022р. порівняно з минулим періодом валюта балансу зросла на 12,05%, а у 2023р. знизилася на 18,76%. Про погіршення технічного стану підприємства свідчить зниження вартості основних засобів. Зменшення частки основних засобів на кінець 2022р. на 2,77%, пояснюється тим, що підприємство не ставить перед собою завдань оновлювати основні засоби, проблеми обробітку землі вирішує через використання орендованих технічних засобів, що на нашу думку, є хибним управлінським рішенням, оскільки на практиці підприємство стикається з проблемами порушення договорів оренди орендодавцями.

18. Негативними тенденціями 2021-2022рр. було зниження поточних біологічних активів та грошових коштів, які необхідні для вирішення господарських завдань у 2023р; зростання поточних зобов'язань за товари, роботи і послуги, поточних зобов'язань перед бюджетом, розрахунків зі страхування.

19. У 2023р. порівняно з 2022р. стан активів та пасивів СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» погіршився, що свідчить про те, що підприємство притримується тенденції, яка склалася в минулому щодо технічного оснащення підприємства. Оборотні активи СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» у 2023р. порівняно з 2022р. теж знизилися на 21,39%, що є негативним. Зростання залишків готової продукції на кінець 2023р. свідчить про те, що досліджуване підприємство не змогло реалізувати запаси зерна у 2023р. Зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги у 2023р. порівняно з 2022р., дебіторської заборгованості перед бюджетом є негативним чинником розвитку підприємства, тому що грошові кошти у досліджуваному періоді вилучалися з обігу.

20. Аналіз чистого доходу від реалізації продукції СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» у 2022р. порівняно з 2021р. показує його зниження на 32,66%, що є наслідком руйнування господарських зв'язків в результаті повномасштабного вторгнення росії на територію України. У 2023р. порівняно з 2022р. темпи зниження показників фінансово-господарської діяльності сповільнилися. Позитивним є те, що чистий дохід від реалізації продукції зріс на 3,4%, проте загальний дохід підприємства характеризується зниженням на 1,33%. Загальні витрати СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» у 2022р. порівняно з 2021р. знизилися на 29,11%, у 2023р. – на 1,29%. У 2022р. валовий прибуток підприємства знизився на 82,53%, а у 2023р. порівняно з 2022р. – на 46,53%.

21. Позитивним в роботі досліджуваного підприємства є те, що на протязі 2021-2023рр. воно було прибутковим. Негативною характеристикою ефективності управління розвитком підприємства є зниження рентабельності діяльності підприємства: у 2022р. показник рентабельності зменшився порівняно з 2021р. на 0,12 пункти, а у 2023р. порівняно з 2022р. – на 0,04 пункти. За 2021-2023рр. показник рентабельності зменшився на 0,26%, що свідчить про погіршення господарської діяльності досліджуваного підприємства.

22. Аналіз фінансових коефіцієнтів показує, що коефіцієнт автономії СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» має високе значення: за досліджуваний період

зріс на 0,05 пункти, що свідчить про те, що підприємство розвивається за рахунок власного капіталу та безвідсоткової короткострокової поворотної допомоги власників.

23. Аналіз коефіцієнтів ліквідності показує, що ліквідність підприємства не на належному рівні: знижується показник абсолютної ліквідності, що характеризує ситуацію нездатності швидко гасити короткострокові борги найближчим часом; коефіцієнт критичної ліквідності є нижчим норми, що негативно; коефіцієнт поточної ліквідності нижче визначеної норми, проте позитивним є те, що показник з року в рік зростає. Для підвищення коефіцієнта поточної ліквідності, СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» необхідно збільшити оборотний капітал.

24. Про погіршення фінансового стану СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» в 2021-2023 рр. свідчить зниження показників чистого та валового прибутку на 1 грн. обороту. На нашу думку, для СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» необхідно збільшити показники продуктивності через покращення технічного стану господарства за рахунок розширення власного парку сільськогосподарської техніки, вдосконалення технології проведення сільськогосподарських робіт.

25. Порівняльний аналіз за 2021-2023рр. зміни середньої місячної заробітної плати працівників СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» та середньої місячної заробітної плати в аграрному секторі України дає можливість нам зробити висновок про те, що показник середньої місячної заробітної плати по досліджуваному підприємстві є нижчим від показника по галузі, що є негативним та характеризує недостатній рівень мотивації працівників досліджуваного підприємства. Вважаємо, що для покращення мотивації персоналу необхідно вдосконалити систему заохочення працівників.

26. Негативною стороною організації господарської діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» у 2021-2023рр. є те, що підприємство не мало власних зерносховищ, сільськогосподарська продукція продавалася з поля по низьких цінах, що призводило до втрати частини доходу від реалізації продукції.

27. Для покращення роботи зі збутом продукції необхідно: вдосконалити комплексне маркетингове дослідження ринку; здійснювати пошук вигідних каналів реалізації продукції; покращити маркетинговий комплекс; застосовувати рекламу та стимулювання збуту продукції, зв'язки з громадськістю, спонсорську роботу.

28. Позитивним чинником зовнішнього середовища для розвитку господарської діяльності підприємства є те, що СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» працює в аграрній галузі, яка є провідною у вітчизняній економіці.

У 2021 року закінчилася дія мораторію на продаж сільськогосподарських земель, що є позитивним для розвитку досліджуваного підприємства.

29. Розвиваючи технології обробки землі, вдосконалюючи свою технічну базу, досліджуване підприємство може набути певних конкурентних переваг, оскільки за оцінкою експертів, процес первинної приватизації сільськогосподарських земель призвів до формування великої кількості дрібних земельних ділянок, що негативно вплинуло на продуктивність аграрного сектору України.

30. Вважаємо, що відкриття ринку землі, є одним з найбільш важливих чинників, які позитивно впливають на стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств, на підвищення продуктивності в галузі. Аналіз регіональних умов, які визначені умовами господарювання в Черкаській області, показує, що кліматичні умови, чорноземні ґрунти є сприятливими для вирощування зернових культур. Дослідження демографічного чинника показує, що Уманський район за чисельністю сільського населення займає друге місце в Черкаській області, що є позитивним для ведення господарської діяльності СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО». Негативним чинником зовнішнього середовища СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО», який впливає на перспективу забезпечення трудовими ресурсами є низька народжуваність та високий рівень смертності. Рівень безробіття серед сільських жителів Черкаської області досить високий, що сприяє відтоку населення з сільської місцевості, що є негативним для діяльності досліджуваного підприємства.

31. Дослідження інформації про стан дорожньої інфраструктури показує, що на території області проходять автомобільні, залізничні дороги, проте їх стан є незадовільним через природне старіння бітумного покриття та збільшення руху транспортних засобів, які за вагою перевищують визначені нормативи.

32. Проведене дослідження дає можливість зробити висновок про те, що ринок сільськогосподарської продукції Черкаської області є конкурентним.

33. Господарська діяльність СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» відбувається в умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну, яке посилює ризики для виробництва та експорту зерна, вплинуло на логістику, підвищило собівартість виробництва.

34. Позитивними чинниками, які сприяють на розвиток досліджуваного підприємства є: призупинення дії імпортних мит на матеріали, які використовуються для зберігання зерна; спрощення правил реєстрації вантажівок та різної сільгосптехніки; запровадження грантів для підтримки малих сільськогосподарських підприємств, запровадження державної кредитної програми «Доступні кредити 5-7-9».

35. Стратегічний розвиток СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» відбувається в результаті здійснення змін в господарській діяльності, потреба в яких викликана поведінкою чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Управління стратегічним розвитком СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» здійснюється на основі стратегічних планів, які складаються після проведення SWOT-аналізу та є підставою для реалізації змін.

36. В результаті проведеного SWOT-аналізу чинників, які впливають на діяльність СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» приходимо до наступного:

для забезпечення зростання обсягів виробництва необхідно розширити сільськогосподарські угіддя, що стало можливим з відкриттям ринку землі, дією кредитних програм, які спрямовані на підтримку бізнесу; проведенню змін сприятиме те, що на досліджуваному підприємстві сформована ефективна організаційна структура управління, персонал має належний досвід роботи,

керівником застосовується демократичний стиль управління, який спрямований на розвиток у персоналу творчого підходу до справи, ініціативності.

37. Вважаємо, що досліджуване підприємство має потенціал щодо освоєння грантів для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства, можливостей кредитної програми АТ «ПРИВАТБАНК» АгроКУБ.

38. Покращити технічний стан досліджуваного підприємства може програма для бізнесу, яка створює можливості для лізингу на вигідних умовах.

39. На нашу думку, досліджуваному підприємству необхідно створювати власні переробні підприємства для виробництва олії, борошна, що сприятиме як зростанню доходів підприємства так і збільшенню витрат на оплату праці персоналу.

40. Враховуючи ситуацію в якій господарює СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО», дієвою буде конкурентна стратегія інтегративного росту, яка передбачає об'єднання зусиль з постачальниками матеріальних ресурсів та посередниками, які займаються збутом сільськогосподарської продукції.

41. Для оновлення матеріально-технічної бази, СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» доцільно об'єднання зусиль з фірмами-конкурентами, що дасть можливість вирішити проблему зберігання сільськогосподарської продукції, будівництва зерносховища.

42. Основними напрямками вдосконалення управління стратегічним розвитком СТОВ НВФ «ГЕНЕЗИС-АГРО» є: вдосконалення виробничих процесів через застосування новітніх технологій, покращення продуктивності сільськогосподарської техніки; розширення частки ринку підприємства через впровадження виробництва нових продуктів, розвиток нових ринків; аналіз витрат, зниження непродуктивних витрат; покращення рівня кваліфікації персоналу шляхом тренінгів; диверсифікація сільськогосподарської продукції через введення нових видів сільськогосподарської продукції, її переробки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аграрний сектор економіки: підсумки 2022 та прогноз на 2023рік. – URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahramnyu-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik> (дата звернення: 15.08.2024 р.)
2. Агропромисловий комплекс. Стан розвитку агропромислового комплексу Черкаської області. – URL: <https://ck-oda.gov.ua/ahropromyslovyj-kompleks/> (дата звернення: 15.08.2024 р.)
3. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник. – К.: Знання-Прес, 2004. – 645 с.
4. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. – К.: Атіка, 2002. – 480 с.
6. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – №5. – С. 306-310.
7. Бутинець Ф.Ф. Економічний аналіз: навч. посіб. – Житомир: ПП «Рута», 2001. – 672 с.
8. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін. / За заг. ред. М.П. Бутка. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
9. Василенко В. О. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
10. Василюк С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства // Економіка та держава. – 2020. – № 1. – С. 121–125.
11. Васильєв С.В. Словник економічних термінів. – Д.: ДДАУ, 2005. – 192 с.
12. Васюткіна Н. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія. – Київ: Ліра-К, 2014. – 334 с.
13. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку // Агросвіт. – 2020. – № 7. – С. 92-96.

14. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2001. – № 3. – С. 20-24.
15. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. – К. : Лібра, 2004. – 712 с.
16. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.
17. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року N 436-IV // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2003. – № 18, № 19-20, № 21-22. – ст.144. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 15.08.2024 р.).
18. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // Економіка і суспільство. – 2018. – Випуск 18. – С. 346-351.
19. Дем'яненко Т. І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2020. Том 31 (70). – № 2. – С. 185-188.
20. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види // Галицький економічний вісник. – 2019. – № 6 (61). – С. 69-78.
21. Занора В. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві // Економіка та суспільство. – 2021.–№ 31.
22. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – № 23. – С. 204–209.
23. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 11(162). – С. 107-113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2014\\_11\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23) (дата звернення: 15.08.2024 р.).
24. Іванчук К. О. Теоретичні підходи до визначення сутності категорії «розвиток підприємства». Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку. – 2012. – С. 231–239.

25. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. – К.: Каравела, 2019. – 464с.
26. Кайлюк Й.М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко. – Х. : ХНАМГ, 2010. – 279 с.
27. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти // Галицький ек. вісник. – 2010. – №4 (29). – С. 106-115.
28. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290-294.
29. Кобелєв В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства / В. М. Кобелєв, Ю. В. Захарченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 297-303.
30. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971р. № 322 – VIII, поточна редакція від 24.12. 2023р. № 3294– IX. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 16.07.2024р.).
31. Конституція України: Закон України від 28.06.1996р. № 254к/96. – Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – С.74.
32. Косцик Р. С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація. URL: [www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2010...-/10.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2010...-/10.pdf) (дата звернення: 22.08. 2024 р.).
33. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків // Бізнес Інформ. – 2013. – № 8. – С. 343–347.
34. Красностанова Н.Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. – 2022. – Випуск 34. – С. 246-254.
35. Кредити для бізнесу та підприємців. URL: <https://raiffeisen.ua/biznesu/kredity> (дата звернення: 22.08. 2024 р.).
36. Кредити для бізнесу в Україні-2022: пропозиції у найбільших банках URL: <https://thepage.ua/ua/finance/krediti-dlya-biznesu-v-ukrayini-2022-propoziciyi-u-najbilshih-bankah> (дата звернення: 22.08. 2024 р.).

37. Лібрук-Ліпкевич С.Я. Формування стратегії розвитку підприємства в ринкових умовах // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2018. – №18. – с. 65-72. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/14> (дата звернення: 21.08.2024 р.).

38. Максименко Д.В. Розвиток стратегічного управління на підприємствах аграрного сектору // Молодий вчений». – № 4 (19). – 2015. – С. 112-115.

39. Мармаза О.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. – Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. – 103 с.

40. Маслак О.І, Квятковська Л.А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства // Регіональна економіка. – 2012. – №1. – С.91-97. URL: [https://www.re.gov.ua/re201201/re201201\\_091\\_MaslakOI%2CKvyatkovskaLA.pdf](https://www.re.gov.ua/re201201/re201201_091_MaslakOI%2CKvyatkovskaLA.pdf) (дата звернення: 22.08. 2024 р.).

41. Матвеев М. Сільське господарство та ринок сільськогосподарських земель України: вплив війни. – URL: <https://voxukraine.org/silске-gospodarstvo-ta-rynok-silskogospodarskyh-zemel-ukrayiny-vplyv-vijny> (дата звернення: 22.08. 2024 р.).

42. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг; пер. з англ. Катерина Сисоєва. – К. : Вид-во Олексія Капусти, 2008. – 412 с.

43. Міх О.М. Моделювання процесу реалізації системи управління змінами на підприємствах // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 4(4). – С. 87-91.

44. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. – К.: ЦНЛ, 2004. – 336 с.

45. Москаленко В.В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. – Харків : Видавництво «Точка», 2018. – 208 с.

46. Наливайко А.П. Стратегія підприємства : навч.посіб. – К. : КНЕУ, 2016. – 485с.

47. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2004. – 560 с.

48. Новоставська О.І. Стратегічний менеджмент як основа розвитку ефективного бізнесу // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна. – 2017. – Випуск 27. – №2. – С. 68-71.

49. Олійник Л.В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства // Економіка і організація управління. – 2018. – 3 (31). – С.118-126.

50. Основні демографічні показники Черкаської області: здоров'я населення Черкаської області 2019-2020 -2021 роки. – URL: <http://oblmedstat.ck.ua/wp-content/uploads/Демографічна.pdf> (дата звернення: 21.07.2024р.).

51. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. Д. Іщук, І. В. Жалінська. – Київ : Кондор, 2003. – 194 с.

52. Отенко І.П. Стратегічна компетентність підприємства: підходи, концепції, методичне забезпечення: монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014.–368 с.

53. Пащенко О.В. Стратегічне управління розвитком підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2.– Т. 2. – С. 99 -103. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_2\\_2/099-103.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/099-103.pdf) (дата звернення: 03.10.2024 р.).

54. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку // Економіка та суспільство. – 2020. – № 21. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>. (дата звернення: 18.08.2024 р.).

55. Податковий кодекс України: Закон № 1200-VII від 10.04.2014. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 21.07.2024р.).

56. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. – Х.: Основа, 1999. – 620 с.

57. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 640 с.

58. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с.

59. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 10.08.2022р. № 996-14. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 21.07.2024р.).

60. Про відпустки: Закон України від 24.12.2023р. № 504/96-ВР. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 21.07.2024р.).

61. Про Державний бюджет України на 2024р. : Закон України від 09.11. 2023 р. № 3460-IX. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20> (дата звернення: 21.07.2024р.).

62. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027рр. Постанова КМУ № 695 від 05.08.2020р. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11> (дата звернення: 21.07.2024р.).

63. Про колективні угоди та договори: Закон України від 23.02.2023р. № 2937-IX. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-20> (дата звернення: 21.07.2024р.).

64. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України № 222-VIII. – Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 23, ст.158. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>. (дата звернення: 21.07.2024р.).

65. Про оплату праці: Закон України від 27.04. 224р. № 108/95-ВР. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95> (дата звернення: 21.07.2024р.).

66. Про Програму підтримки розвитку сільськогосподарських кооперативів та сімейних фермерських господарств у Черкаській області на період до 2027 року. – URL: <https://uman-rda.gov.ua/news/1704983089/>. (дата звернення: 18.08.2024 р.).

67. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва: Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>. (дата звернення: 21.07.2024р.).

68. Про стратегію розвитку Черкаської області на період 2021-2027 роки. - URL: Рішення Черкаської обласної ради № 38-9/VII від 11.09.2020р. – URL: <https://strategy2027-ck.gov.ua/wp-content/uploads/2021/01/Strategiya-rozvytku-SHerkaskoyi-oblasti-2021-2027.pdf>. (дата звернення: 18.08.2024 р.).

69. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України № 2275-VIII. – Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 13, ст.69 – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>. (дата звернення: 18.08.2024 р.).

70. Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2019. – Вип. 206. – С. 396-403.

71. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.

72. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

73. Робоча сила Черкащини у 2021 році: статистичний збірник. – URL: [https://ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2022/Prezent\\_rob\\_sula\\_21.pdf](https://ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2022/Prezent_rob_sula_21.pdf). (дата звернення: 18.08.2024 р.).

74. Роз'яснення щодо Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%». – URL: Режим доступу: <https://kharkivoda.gov.ua/ru/news/102134>. (дата звернення: 18.08.2024 р.).

75. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посіб. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.

76. Середня місячна заробітна плата за галузями. – URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/2023/> (дата звернення: 18.08.2024 р.).

77. Сільське господарство Черкащини: статистичний збірник за 2022 рік. – URL: [https://www.ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2023/prezent\\_zbSG\\_22.pdf](https://www.ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2023/prezent_zbSG_22.pdf). (дата звернення: 18.08.2024 р.).

78. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
79. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : навч. посіб. – К. : МАУП, 2008. – 496 с.
80. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій : навч.посіб. – К. : МАУП, 2007. – 488 с.
81. Сумець О. М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека : навч. посіб. – Київ : Хай-Тек Прес, 2008. – 400 с.
82. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
83. Сущенко О.А. Формування стратегічного потенціалу підприємства: дис. канд. психол. наук. Луганськ, 2002.
84. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства // Інтелект ХХІ. – 2015. – № 4. – С. 38-45.
85. Черкаська обласна рада: сайт. – URL: <https://www.oblrada.gov.ua/naselennja>. (дата звернення: 18.08.2024 р.).
86. Черчик Л.М. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій.– Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. – 165 с.
87. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : навч. посіб. – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – 635 с.
88. Федулова Л. І. Бізнес-менеджмент: навч. посіб.–К.: МАУП, 2007.–632 с.
89. Федюнін С.А. Управління стратегічним розвитком підприємства // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2020. – № 3 (30). – С.45-49.
90. Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук – Київ: Абрис, 2002. – 742 с.
91. Цивільний кодекс України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 18.07.2024 р.).
92. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
93. Щокін Г.В. Менеджмент : навч. посіб. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.

94. Юрій Е.О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2018. – С. 131-134.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

## ВИТЯГ

Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

| Назва атрибута                                                               | Значення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Найменування юридичної особи, у тому числі скорочене (за наявності)          | СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НАУКОВО-ВИРОБНИЧА ФІРМА "ГЕНЕЗИС - АГРО" (СТОВ НВФ "ГЕНЕЗИС - АГРО")                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Організаційно-правова форма                                                  | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Назва юридичної особи                                                        | СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НАУКОВО-ВИРОБНИЧА ФІРМА "ГЕНЕЗИС - АГРО"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Ідентифікаційний код юридичної особи                                         | 32745663                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Місцезнаходження юридичної особи                                             | Україна, 19224, Черкаська обл., Уманський р-н, село Побійна                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Розмір статутного (складеного) капіталу (пайового фонду)                     | Розмір : 18500,00 грн.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Перелік засновників (учасників) юридичної особи                              | ЗАГОРУЛЬКО ТЕТЯНА МИКОЛАЇВНА, громадянство: Україна, Місцезнаходження: Україна, 19225, Черкаська обл., Жашківський р-н, село Червоний Кут, Розмір частки засновника (учасника): 3700,00<br>Олійник Світлана Василівна, громадянство: Україна, Місцезнаходження: Україна, 19224, Черкаська обл., Жашківський р-н, село Побійна(з), вул.Шевченка, будинок 65, Розмір частки засновника (учасника): 7400,00 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГЕНЕЗИС-АГРО ЖАШКІВ", Код ЄДРПОУ:45349984, резидентство: Україна, Місцезнаходження: Україна, 20300, Черкаська обл., Уманський р-н, місто Умань, вул.Старицького, будинок 5, Розмір частки засновника (учасника): 7400,00 |
| Види діяльності                                                              | 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний)<br>01.50 Змішане сільське господарство<br>01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 49.41 Вантажний автомобільний транспорт                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Відомості про органи управління юридичної особи                              | ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Відомості про керівника юридичної особи                                      | ОЛІЙНИК ВОЛОДИМИР ВОЛОДИМИРОВИЧ, 07.02.2012 - керівник                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі | Дата державної реєстрації: 09.12.2003, Дата запису: 06.04.2005, Номер запису: 10031200000000075<br>Жашківська районна державна адміністрація Черкаської області                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

## Додаток Б

Фінансова звітність  
малого підприємства

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

|          |    |    |
|----------|----|----|
| 2022     | 01 | 01 |
| 32745663 |    |    |
| 240      |    |    |
|          |    |    |

Підприємство СТОВ НВФ "ГЕНЕЗИС - АГРО"

Територія \_\_\_\_\_

Організаційно-правова

форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Середня кількість працівників, осіб \_\_\_\_\_

Одиниця виміру:

тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон Україна, 19224, Черкаська обл., Уманський р-н., село Побійна

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

16

1. Баланс  
на 31 грудня 2021 р.

## Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

| Актив                                                                   | Код<br>рядка | На початок<br>звітного року | На кінець<br>звітного періоду |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                       | 2            | 3                           | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             | <b>1000</b>  |                             |                               |
| Нематеріальні активи                                                    | 1000         |                             |                               |
| Первісна вартість                                                       | 1001         |                             |                               |
| Накопичена амортизація                                                  | 1002         | ( )                         | ( )                           |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005         |                             |                               |
| Основні засоби:                                                         | 1010         | 2410.50                     | 2215.20                       |
| первісна вартість                                                       | 1011         | 3275.20                     | 3275.20                       |
| знос                                                                    | 1012         | (864.70)                    | (1060.00)                     |
| Довгострокові біологічні активи                                         | 1020         |                             |                               |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030         |                             |                               |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090         |                             |                               |
| <b>Усього за розділом I</b>                                             | <b>1095</b>  | 2410.50                     | 2215.20                       |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |              |                             |                               |
| Запаси:                                                                 | 1100         | 8109.70                     | 7336.90                       |
| у тому числі готова продукція                                           | 1103         | 3234.40                     | 3175.60                       |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110         | 102.40                      | 77.00                         |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги                   | 1125         | 21.90                       | 22.50                         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135         | 69.80                       | 228.10                        |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136         |                             |                               |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155         | 288.00                      | 288.00                        |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160         |                             |                               |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165         | 2.20                        | 1511.5                        |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170         |                             |                               |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190         |                             |                               |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b>  | 8594.00                     | 8282.40                       |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b>  |                             |                               |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b>  | 11004.50                    | 10497.60                      |

| Пасив                                                                                                    | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1                                                                                                        | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |             |                          |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400        | 18.50                    | 18.50                      |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410        |                          |                            |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415        |                          |                            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420        | 4178.40                  | 4225.80                    |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425        | ( )                      | ( )                        |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b> | 4196.90                  | 4244.30                    |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              | <b>1595</b> |                          |                            |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>                                                                         |             |                          |                            |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        |                          |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                                   | 1610        |                          |                            |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615        | 1739.20                  | 327.10                     |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620        | 448.20                   | 267.40                     |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621        | 10.40                    | 4.40                       |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | 34.70                    | 21.40                      |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | 25.20                    | 35.10                      |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        |                          |                            |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 4560,30                  | 5602,30                    |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | 6807,60                  | 6253,30                    |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> |                          |                            |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | 11004,50                 | 10497,60                   |

**2. Звіт про фінансові результати  
за рік 2021р.**

Форма № 2-м  
Код за ДКУД

1801007

| Стаття                                                         | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                              | 2           | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000        | 15615.70          | 9499.10                                 |
| Інші операційні доходи                                         | 2120        |                   | 83.30                                   |
| Інші доходи                                                    | 2240        |                   |                                         |
| <b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>                       | <b>2280</b> | 15615.70          | 9582.40                                 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050        | (13433.60)        | (1664.60)                               |
| Інші операційні витрати                                        | 2180        | ( 2124.10 )       | ( )                                     |
| Інші витрати                                                   | 2270        | (0.20 )           | ( )                                     |
| <b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>                      | <b>2285</b> | (15557.90)        | (9557.80)                               |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)            | 2290        | 57.80             | 24.60                                   |
| Податок на прибуток                                            | 2300        | (10.40)           | (4.40)                                  |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>                  | <b>2350</b> | 47.40             | 20.20                                   |

Керівник

(підпис)

В.В. Олійник

Головний бухгалтер

(підпис)

Т.М. Загорулько

## Додаток В

Фінансова звітність  
малого підприємства

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство СТОВ НВФ "ГЕНЕЗИС - АГРО"

Територія \_\_\_\_\_

Організаційно-правова

форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності вирощування зернових культур (крім рису),

бобових культур і насіння олійних культур

Середня кількість працівників, осіб \_\_\_\_\_

Одиниця виміру:

тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон Україна, 19224, Черкаська обл., Уманський

р-н., село Побійна

| КОДИ     |    |    |
|----------|----|----|
| 2023     | 01 | 01 |
| за       |    |    |
| ЄДРПОУ   |    |    |
| 32745663 |    |    |
| за       |    |    |
| КОАТУУ   |    |    |
| 240      |    |    |
| за КОПФГ |    |    |

за КВЕД

16

1. Баланс  
на 31 грудня 2022 р.

## Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

| Актив                                                                   | Код рядка   | На початок<br>звітного року | На кінець<br>звітного періоду |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                       | 2           | 3                           | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             | <b>1000</b> |                             |                               |
| Нематеріальні активи                                                    | 1000        |                             |                               |
| Первісна вартість                                                       | 1001        |                             |                               |
| Накопичена амортизація                                                  | 1002        | ( )                         | ( )                           |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005        |                             |                               |
| Основні засоби:                                                         | 1010        | 2215.20                     | 2155.70                       |
| первісна вартість                                                       | 1011        | 3275.20                     | 3410.60                       |
| знос                                                                    | 1012        | (1060.00)                   | (1254.90)                     |
| Довгострокові біологічні активи                                         | 1020        |                             |                               |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030        |                             |                               |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090        |                             |                               |
| <b>Усього за розділом I</b>                                             | <b>1095</b> | 2215.20                     | 2155.70                       |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |             |                             |                               |
| Запаси:                                                                 | 1100        | 7336.90                     | 8978.40                       |
| у тому числі готова продукція                                           | 1103        | 3175.60                     | 1824.70                       |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110        | 77.00                       | 57.30                         |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги                   | 1125        | 22.50                       | 26.80                         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135        | 228.10                      | 253.80                        |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136        |                             |                               |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | 288.00                      | 238.00                        |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160        |                             |                               |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165        | 1511.5                      | 2.20                          |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170        |                             |                               |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        |                             |                               |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b> | 8282.40                     | 9606.50                       |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> |                             |                               |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b> | 10497.60                    | 11762.20                      |

| Пасив                                                                                                    | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1                                                                                                        | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |             |                          |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400        | 18.50                    | 18.50                      |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410        |                          |                            |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415        |                          |                            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420        | 4225.80                  | 4234.10                    |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425        | ( )                      | ( )                        |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b> | 4244.30                  | 4252.60                    |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              | <b>1595</b> |                          |                            |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>                                                                         |             |                          |                            |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        |                          |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |             |                          |                            |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610        |                          |                            |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615        | 327.10                   | 2362.60                    |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620        | 267.40                   | 301.90                     |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621        | 4.40                     | 1.80                       |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | 21.40                    | 99.10                      |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | 35.10                    | 24.30                      |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        |                          |                            |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 5602,30                  | 4721.70                    |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | 6253,30                  | 7509.60                    |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> |                          |                            |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | 10497,60                 | 11762.20                   |

**2. Звіт про фінансові результати  
за рік 2022р.**

Форма № 2-м  
Код за ДКУД

1801007

| Стаття                                                         | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                              | 2           | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000        | 10514.90          | 15615.70                                |
| Інші операційні доходи                                         | 2120        | 524.10            |                                         |
| Інші доходи                                                    | 2240        |                   |                                         |
| <b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>                       | <b>2280</b> | 11039.00          | 15615.70                                |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050        | (9927.60)         | (13433.60)                              |
| Інші операційні витрати                                        | 2180        | ( 1056.10 )       | ( 2124.10 )                             |
| Інші витрати                                                   | 2270        | (45.20 )          | (0.20 )                                 |
| <b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>                      | <b>2285</b> | (11028.90)        | (15557.90)                              |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)            | 2290        | 10.10             | 57.80                                   |
| Податок на прибуток                                            | 2300        | (1.80)            | (10.40)                                 |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>                  | <b>2350</b> | 8.30              | 47.40                                   |

Керівник

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

В.В. Олійник

Т.М. Загоруйко

Додаток Д

Фінансова звітність  
малого підприємства

Дата (рік, місяць, число)  
Підприємство СТОВ НВФ "ГЕНЕЗИС - АГРО"

Територія \_\_\_\_\_

Організаційно-правова  
форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю  
Вид економічної діяльності вирощування зернових культур (крім рису),  
бобових культур і насіння олійних культур  
Середня кількість працівників, осіб \_\_\_\_\_  
Одиниця виміру:  
тис. грн. з одним десятковим знаком  
Адреса, телефон Україна, 19224, Черкаська обл., Уманський  
р-н., село Побійна

| КОДИ     |    |    |
|----------|----|----|
| 2024     | 01 | 01 |
| за       |    |    |
| ЄДРПОУ   |    |    |
| 32745663 |    |    |
| за       |    |    |
| КОАТУУ   |    |    |
| 240      |    |    |
| за КОПФГ |    |    |

за КВЕД

16

1. Баланс  
на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1-м

|                                                                         |             | Код за ДКУД                 | 1801006                       |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Актив                                                                   | Код рядка   | На початок<br>звітного року | На кінець<br>звітного періоду |
| 1                                                                       | 2           | 3                           | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             | <b>1000</b> |                             |                               |
| Нематеріальні активи                                                    | 1000        |                             |                               |
| Первісна вартість                                                       | 1001        |                             |                               |
| Накопичена амортизація                                                  | 1002        | ( )                         | ( )                           |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005        |                             |                               |
| Основні засоби:                                                         | 1010        | 2155.70                     | 2003.50                       |
| первісна вартість                                                       | 1011        | 3410.60                     | 3423.90                       |
| знос                                                                    | 1012        | (1254.90)                   | (1420.40)                     |
| Довгострокові біологічні активи                                         | 1020        |                             |                               |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030        |                             |                               |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090        |                             |                               |
| <b>Усього за розділом I</b>                                             | <b>1095</b> | 2155.70                     | 2003.50                       |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |             |                             |                               |
| Запаси:                                                                 | 1100        | 8978.40                     | 6279.40                       |
| у тому числі готова продукція                                           | 1103        | 1824.70                     | 2042.90                       |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110        | 57.30                       | 75.40                         |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги                   | 1125        | 26.80                       | 333.60                        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135        | 253.80                      | 573.40                        |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136        |                             |                               |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | 238.00                      | 288,00                        |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160        |                             |                               |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165        | 2.20                        | 2.20                          |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170        |                             |                               |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        |                             |                               |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b> | 9606.50                     | 7552.00                       |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> |                             |                               |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b> | 11762.20                    | 9555.50                       |

| Пасив                                                                                                    | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1                                                                                                        | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |             |                          |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400        | 18.50                    | 18.50                      |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410        |                          |                            |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415        |                          |                            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420        | 4234.10                  | 4238.50                    |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425        | ( )                      | ( )                        |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b> | 4252.60                  | 4257.00                    |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              | <b>1595</b> |                          |                            |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>                                                                         |             |                          |                            |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        |                          |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |             |                          |                            |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610        |                          |                            |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615        | 2362.60                  | 1498.00                    |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620        | 301.90                   | 249.90                     |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621        | 1.80                     | 1.00                       |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | 99.10                    | 125.70                     |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | 24.30                    | 27.40                      |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        |                          |                            |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 4721.70                  | 3397.50                    |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | 7509.60                  | 5298.50                    |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> |                          |                            |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | 11762.20                 | 9555.50                    |

## 2. Звіт про фінансові результати за рік 2023р.

Форма № 2-м  
Код за ДКУД

1801007

| Стаття                                                         | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                              | 2           | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000        | 10872.80          | 10514.90                                |
| Інші операційні доходи                                         | 2120        | 19.10             | 524.10                                  |
| Інші доходи                                                    | 2240        |                   |                                         |
| <b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>                       | <b>2280</b> | 10891.90          | 11039.00                                |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050        | (9674.60)         | (9927.60)                               |
| Інші операційні витрати                                        | 2180        | ( 1211.90 )       | ( 1056.10 )                             |
| Інші витрати                                                   | 2270        | ( )               | (45.20 )                                |
| <b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>                      | <b>2285</b> | (10886.50)        | (11028.90)                              |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)            | 2290        | 5.40              | 10.10                                   |
| Податок на прибуток                                            | 2300        | (1.00)            | (1.80)                                  |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>                  | <b>2350</b> | 4.40              | 8.30                                    |

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

В.В. Олійник

Т.М. Загоруйко

