

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки та менеджменту  
Кафедра Економіки і підприємництва

Кваліфікаційна робота на  
правах рукопису

**ГОРКУША НАТАЛІЯ МИКОЛАЇВНА**

УДК 338.48:330.341.1

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

«Стратегія розвитку підприємства та шляхи її реалізації»

051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістра  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Н.М.Горкуша

Керівник роботи

Ткачук Василь Іванович

д.е.н., професор кафедри економіки і підприємництва

Житомир – 2021

**Висновок кафедри** \_\_\_\_\_

за результатами попереднього захисту: \_\_\_\_\_

Протокол засідання кафедри \_\_\_\_\_

№ \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище ,ім'я, по батькові)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувачка вищої освіти Горкуша Наталія Миколаївна захистила

(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_

за шкалою ECTS \_\_\_\_\_

за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище ,ім'я, по батькові)

## АНОТАЦІЯ

**Горкуша Н.М. «Стратегія розвитку підприємства та шляхи її реалізації.»** Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2021.

В дослідженні визначено особливості формування стратегії розвитку аграрного підприємства. Проведено оцінку ефективності господарської діяльності ВСК «Світоч». Запропоновано алгоритм імплементації стратегій розвитку підприємства. Визначено основні стратегічні орієнтири розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегія, розвиток підприємства, стратегічний аналіз, зовнішнє та внутрішнє середовище, стратегічний аналіз.

## SUMMARY

**Gorkusha NM "Enterprise development strategy and ways to implement it."** - Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for a master's degree in specialty 051 "Economics". - Polissya National University, Zhytomyr, 2021.

The study identifies the features of the strategy of agricultural enterprise development. The evaluation of the efficiency of economic activity of VSK "Svitoch" was carried out. An algorithm for implementing enterprise development strategies is proposed. The basic strategic landmarks of enterprise development are determined.

**Key words:** strategy, enterprise development, strategic analysis, external and internal environment, strategic analysis.

ЗМІСТ	<i>ст.</i>
ВСТУП	5
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ВСК «СВІТОЧ»	7
1.1. Сутність стратегічного розвитку підприємства та види стратегій розвитку виробничої діяльності підприємства.	7
1.2. Стратегічне планування, як важливий елемент системи стратегічного менеджменту підприємства	9
1.3. Методика визначення стратегії розвитку підприємства	12
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. Аналіз діяльності ВСК «Світоч»	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2 Аналіз фінансово-економічного середовища ВСК «Світоч»	20
2.3 Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	23
Висновки до розділу 2	24
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА АЛГОРИТМУ ЇХ ІМПЛЕНТАЦІЇ	26
3.1 Інноваційні засади управління стратегією підприємства	26
3.2 Розробка стратегій розвитку виробничої діяльності ВСК «Світоч»	28
3.3 Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства	32
Висновки до розділу 3	36
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39
ДОДАТКИ	42

## ВСТУП

Сучасні реалії зумовили вітчизняних підприємств швидко адаптуватися до нових реформ економіки та стимулювати інтерес до розробки ефективних стратегій для організацій. Адже без передбачення майбутнього вектору розвитку та виявлення перспектив практично неможлива розробка оперативних і тактичних заходів у складних умовах ринку. Сучасні турбулентні умови бізнес-середовища зумовлюють активізацію адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення поставлених цілей. Такі умови функціонування підприємства зумовлюють зміну в методах прийняття рішень, на основі цього стає першочерговою потреба визначення стратегічних пріоритетів підприємства. У зв'язку з цим особливо важливим є пошук альтернативних рішень у системі корпоративного стратегічного управління, роль і значення у процесі формування та реалізації стратегії підприємства зростає.

В умовах швидких змін ситуації на ринку та жорсткої конкуренції, дуже важливо не тільки виробляти довгострокову стратегію, але і зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ фірми, що дозволить підприємству адаптуватися до змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі. Тому необхідність проведення дослідження полягає у забезпеченні конкурентних переваг, які можна досягти з урахуванням науково обґрунтованої стратегії підприємства. Концепція стратегії лежить в основі теорії стратегічного управління, оскільки є єдиним механізмом цілей, можливостей (потенціалу) та умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що обрана стратегія розвитку підприємства підвищує ефективність господарської діяльності підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи – сформулювати теоретичні основи процесу розробки стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах (на прикладі ВСК «Світоч»), і запропонувати на цій основі практичні пропозиції для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення визначеної мети кваліфікаційної роботи передбачається вирішення таких завдань:

- уточнити сутність та особливості формування і реалізації стратегії розвитку аграрного підприємства;
- висвітлити основні правила, порядок (або алгоритм) розробки імплементації стратегій розвитку підприємства;
- визначити та обґрунтувати ключові орієнтири стратегічного розвитку підприємства.

Об'єктом в даному дослідженні обрано процес стратегічного розвитку підприємства. Предметом є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних заходів щодо формування та реалізації стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

Проведене дослідження базується на діалектичному та системному наукових підходах. У кваліфікаційній роботі використано такі загальнонаукові методи дослідження: монографічний, табличний, розрахунково-конструктивний, порівняльний, індукції і дедукції та ін. Також в проведеному дослідженні застосовано спеціальні методи, а саме: абстрактно-логічний – для формулювання висновків та визначенні завдань дослідження; економіко-статистичний - для аналізу господарської діяльності підприємства; соціологічний та статистичний .

Інформаційною основою написання кваліфікаційної роботи є навчальна, монографічна та періодична література з обраної тематики дослідження, а також сукупність іншої нормативно-правової документації.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота містить анотацію на українській та англійській мовах, вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури та додатки. Основний обсяг роботи становить 34 сторінки, містить 1 рисунок, 12 таблиць, 23 додатки та список використаної літератури вітчизняних і зарубіжних науковців, налічує 34 найменувань і викладений на 3,5 сторінках тексту.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ВСК «СВІТОЧ»

### 1.1. Сутність стратегічного розвитку підприємства та види стратегій розвитку виробничої діяльності підприємства

Сучасні економічні умови, в яких працюють підприємства, можна назвати динамічними та невизначеними. Одним з основних факторів, який може забезпечити стабільність компанії на ринку та сприяти зміцненню її позицій, є обґрунтована стратегія розвитку. Ця стратегія має ґрунтуватися на принципі інтенсивного розвитку, тобто сприяти більш ефективному використанню матеріалів, трудових і фінансових ресурсів, оптимізації обсягів виробленої продукції чи послуг, максимізації віддачі інвестицій та повного задоволення попиту споживачів на якість продукції, гарантійні умови та послуги. Стратегія розвитку компанії повинна не тільки включати ряд запланованих дій і методів досягнення цих дій, а й враховувати можливі негативні ситуації для адаптації до нових умов.

Для формування стратегічної концепції розвитку підприємства необхідно інтегрувати основні тенденції економічної політики країни, що реалізуються. Фактично це вимагає постійного коригування стратегічної парадигми розвитку підприємства в межах плану: економічна ситуація - національна економічна політика - корпоративна стратегія - ефективність впровадження. Зміцнення позицій компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках не лише в наших власних інтересах, а й в інтересах країни[1].

Класичним підходом до визначення стратегії є поєднання її зі способом досягнення бізнес-цілей. Вона ґрунтується на тому, що формулювання корпоративних стратегічних цілей невіддільне від розробки методів досягнення цих цілей, тому в цьому сенсі стратегія визначається як план або модель дій. Тому А. Чандлер розглядає стратегію як визначення основних довгострокових цілей і віх компанії, для того, щоб визначити вектор дій для розподілу ресурсів, щоб досягти бажаного результату та поставлених цілей. При цьому в основному

процесі стратегічного відбору і формулювання він визначив раціональне планування. Б. Карлофф визначає стратегію як загальну модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації розподілу ресурсів підприємства [2].

Також можна зазначити щодо стратегії, яка є не тільки засіб досягнення цілі і місії, а й функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодія з конкурентами, задоволення споживачів, реалізація інтересів акціонерів, конкурентна позиція. Тому Дж. Джонсон і К. Скулз розглядають стратегію як напрям і масштаб довгострокових дій. Ідеальним є узгодження ресурсів підприємства з середовищем, що постійно змінюється (ринки, споживачі та клієнти) [4].

Тому класичне визначення сучасної стратегії полягає в розумінні її як загального напрямку дій, що визначає довгостроковий розвиток підприємства для досягнення конкурентної переваги та успіху. Крім того, сучасна інтерпретація стратегії зосереджується на застосуванні таких характеристик, як тривалість, як інструменту реагування на непередбачені події в конкурентній боротьбі та активної взаємодії із зовнішнім середовищем, а також створення унікальної ринкової позиції шляхом вибору видів діяльності, які відмінні від конкурентів.

Аналізуючи існуючі визначення, можна зробити висновок, що стратегія - це довгостроковий план дій підприємства, який необхідно постійно контролювати, оцінювати і відповідно коригувати під час його реалізації.

Класифікацією стратегій займаються багато вчених, зокрема Г. Мінцберг, М. Портер, К. Обман, К. Фріман, Б. Твісс, О. Водачкова, Б. Санто, В. Савчук та ін. Згідно з аналізом праць вчених, існує багато класифікацій корпоративних стратегій, що мають різний набір і кількість класифікаційних ознак. Тому слід зазначити, що майже всі автори визначили так звану базову (або еталонну) стратегію, але в деяких джерелах їх можна класифікувати за життєвим циклом стратегії зростання підприємства (інтенсивне зростання), стабільною стратегією (слабкий зростання) та стратегії догляду[31].

Підходи до визначення поняття «стратегія» наведені в таблиці 1.1.



Таблиця 1.1

**Підходи до визначення поняття «стратегія»**

Автор	Визначення
Малюк С.О. [5, с. 133]	загальний план дій щодо пріоритетів, ресурсів та послідовності кроків для досягнення стратегічних цілей.
Григор А. [6, с. 20]	план, що інтегрує в деяке узгоджене ціле такі компоненти: головні цілі організації; політику (цінності, філософію, ідеологію); застосовувані дії.
Войтович С.Я. [7, с. 9]	комплексний бізнес-план, який сформульований на основі креативних, наукових і розумних методів і спрямований на досягнення довгострокових глобальних цілей компанії.
Зарубіна В.В. [8]	певна модель поведінки поведінки, основним завданням якої є пошук шляхів їх реалізації за допомогою використання “стратегічних вікон”.
Ковалевська А.В. [9, с. 46]	певний набір правил для прийняття довгострокових рішень.
Мец В.О. [10, с. 20]	напрямок, вектор чи курс майбутніх дій, модель, певна послідовність подій у часі.

Джерело: побудовано автором за даними джерел [5-10]

Отже, як видно з таблиці 1.1, думки щодо визначення поняття стратегії є достатньо різними. Найбільш превалює серед підходів до трактування визначення стратегії як плану. Але, таке трактування, на думку автора, є не в повній мірі доцільним.

Таке зауваження ґрунтується на тому, що план більш доцільно визначати в якості кінцевого результату процесу розробки стратегії, графічною інтерпретацією наміченого плану дій щодо реалізації стратегії.

## 1.2. Стратегічне планування, як важливий елемент системи стратегічного менеджменту підприємства

Успіх чи невдача зроблених зусиль багато в чому залежить від удосконалення організації управління та її найважливішої функції - планування. Планування є основною функцією управління. Ставлення до планів країн

колишнього Радянського Союзу неоднозначне, як на національному рівні так і на рівні підприємства чи асоціації, тобто воно за останні роки кардинально змінилося. На даний час багато агропромислових фірм не виходять за рамки складання планів виробництва, не планують собівартість та витрати, не розробляють відомчі фінансові плани та плани підрозділів[32].

Необхідно точно уявляти потреби на майбутнє не тільки в матеріальних, трудових, але й у фінансових ресурсах, це особливо важливо в умовах ринкової економіки. Важливо передбачити їх джерело отримання, бути здатним виявити ефективність використання ресурсів у процесі роботи підприємства. Тому забезпечення його господарської діяльності, виконане за планом - найважливіше завдання для будь-якого менеджера.

Враховуючи складні умови нашої країни та конкретні обставини перехідного періоду, доцільно прийняти систему стратегічного планування. Для цього важливо зрозуміти сутність планування[11].

Стратегічне планування - це одна з функцій управління, яка є процесом вибору цілей організації і шляхів їх досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю. Слово "стратегія" походить від грецького strategos, "генеральське мистецтво"[13].

Стратегічному управлінню підприємствами чи організаціями присвячена значна кількість публікацій та підручників. При цьому в основному розглядаються певні аспекти формулювання або реалізації стратегії, які зазвичай не є вичерпними для теоретиків, тобто наука та освіта, процес стратегічного управління всебічно проаналізований і носить методологічний характер, який, у свою чергу, не підлягає підтримці практиків, тобто керівників підприємств і організацій. [14].

Аналіз літератури зі стратегічного менеджменту показує, що думки авторів щодо процесу формування та реалізації стратегії неоднозначні.

Основні моделі розробки стратегій:

1. «планова» — стратегія формулюється, реалізується та оцінюється заплановано за участю спеціального персоналу, що складається з висококваліфікованих експертів;

2. «підприємницька»-використовується більш неформально на основі особистого досвіду підприємця та його знання щодо логіки функціонування галузі;

3. «навчання на практиці» - використовується в нестабільному середовищі; тут переважно з урахуванням зовнішніх імпульсів і вміння переглядати встановлені стратегії.

Ці моделі зосереджені на підприємницькому підході процесу планування, який відрізняє процес цілепокладання в довгостроковому плануванні (формальний і раціональний процес) від стратегії (і використовує широкий спектр формальних і неформальних методів) [15].

Основні переваги та недоліки стратегічного планування наведені в табл. 1.2

Таблиця 1.2

### Переваги та недоліки стратегічного планування

Переваги	Недоліки
-зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване розуміння рішень(на відміну від спонтанного прийняття) та передбачення їх наслідків;	-відсутність альтернативних планів;
-зосередження на пошуку альтернатив для досягнення цілей та існуючих обмежень;	-догматичне перебільшення значень цифрових показників;
-свідомо готуватися до майбутнього;	-нинішня система аналізу, контролю та коригування стратегічного планування не є досконалою;
-визначення можливостей та загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства та врахування їх при встановленні цілей та стратегій.	-відсутність інформації, необхідної для прийняття стратегічних рішень та формування стратегічних планів, тому ефективність планових документів низька.

Джерело: власні дослідження.

Стратегічне планування — це більш-менш формалізоване зусилля всієї системи підприємства, спрямоване на формулювання та організацію реалізації стратегічних програм, проектів, планів.

Стратегічне управління передбачає, що підприємство визначає свої ключові майбутні позиції на основі пріоритету цілей. Підприємство стоїть перед чотирма основними стратегічними виборами: обмежене зростання, зростання, скорочення та комбінація цих стратегій.

Стратегії зростання використовуються в динамічних галузях, зазвичай встановлюючи річні цілі вище, ніж досягнуті. У ній ступінь переслідування цілей встановлюється нижче на основі минулих досягнень.

Стратегія скорочення найчастіше використовується, коли результати діяльності компанії продовжують погіршуватися, економіка є млявою, або коли потрібно врятувати організацію.

Після визначення стратегічної альтернативи керівництво повинне перейти до конкретної стратегії. Основна мета — вибрати стратегічний варіант для максимальної довгострокової ефективності організації. Для цього керівники повинні мати чітку концепцію фірми і її майбутнього[16].

### 1.3 Методика визначення стратегії розвитку підприємства

Організований набір ідей і розробок є запорукою гармонійного та цілеспрямованого розвитку підприємства і може повністю визначити знакові ознаки та потенційні можливості розвитку підприємства. Відсутність або неправильна ефективність цих ідей призводить до швидкого і стійкого розвитку. Тому механізм формування та реалізації стратегій розвитку підприємства потребує високої оцінки. Формування виробничої стратегії компанії потребує методології, яка дозволяє проаналізувати ефективність існуючих стратегій, виявити існуючі проблеми компанії та встановити її конкурентні позиції на ринку.

Визначити підставу для вибору стратегії розвитку можна так: потенціал розвитку підприємства та його конкурентоспроможність; доступні інвестиції; ринкова привабливість та поведінка конкурентів; відносини з постачальниками

та споживачами; якість продукції; фінансова стабільність підприємства, рентабельність активів та загальний економічний стан; потенційна адаптованість до інновацій, здатність підприємства до трансформації; життєвий цикл підприємства, наявні ресурси підприємства відповідають встановленим вимогам, результати SWOT-аналізу.

У цілому формування стратегії розвитку підприємства можна розділити на два основних етапи:

- 1) Стадія розвитку (базова);
- 2) Етап затвердження.

Значення цих двох етапів не може бути однаковим. Більше уваги слід приділити базовому етапу формування стратегії розвитку підприємства, оскільки обґрунтована стратегія розвитку може значно спростити процедури її реалізації на підприємстві і не потребує частого коригування. При цьому сформульована стратегія корпоративного розвитку повинна бути достатньо гнучкою, щоб дати можливість компанії вчасно адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. На етапі формування стратегії розвитку необхідно спочатку встановити мету, яка повинна підтримувати основну стратегічну позицію підприємства. За масштабом стратегії головну мету можна розділити на кілька самостійних цілей, які необхідно поступово реалізувати у відповідний момент.

Аналізу зовнішнього середовища слід приділяти значну увагу, особливо використання матричних методів, таких як SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Такий аналіз дасть підприємствам змогу оцінити свої конкурентні позиції з точки зору частки ринку, якості продукції, широти та глибини охоплення, цінової політики та рівня контролю. Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна зробити на основі розрахунку комплексних показників, що дозволяє врахувати велику кількість кількісних і якісних факторів.

Формула інтегрального показника рівня розвитку підприємства:

$$I_{rp} = \sum_{i=0}^n P_i, \quad (1)$$

де  $I_{rp}$  – інтегральний показник розвитку підприємства, у частках одиниць;  $P_i$  – інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;  $n$  – кількість складників розвитку підприємства.

Формула інтегрального значення показника окремого складника розвитку підприємства:

$$P_i = \sum_{j=1}^m \left( \frac{K_j}{E_j} \times B_j \right) \quad (2)$$

де  $K_j$ ,  $E_j$  – розрахункове та еталонне значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;  $B_j$  – вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;  $m$  – кількість показників, які містить окремий складник розвитку підприємства [17].

Позитивною вважається тенденція зростання значення комплексних показників корпоративного розвитку. За результатами розрахунку цього показника можна сформуванати відповідну шкалу для доказу раціональності стратегії розвитку підприємства (табл. 2).

Етап визнання передбачає безпосередню реалізацію стратегії розвитку підприємства. На цьому етапі необхідно постійно контролювати процес реалізації стратегії, щоб вчасно виявити негативні фактори, що впливають на реалізацію стратегії. Це може стати перешкодою для досягнення цілей, зменшуючи тим самим прибуток компанії. Ось чому моніторинг має бути пов'язаний з коригуванням та прискорити трансформацію та реалізацію базової стратегії розвитку. На цьому етапі результати потрібно поступово порівнювати з цілями і завданнями стратегії та адаптувати її до ринкових умов. Формування стратегії розвитку підприємства не слід розглядати як завершений процес. Результатом сформованої і добре зарекомендованої стратегії розвитку є формулювання прикордонного напрямку підприємства, вона має забезпечити свій майбутній розвиток та закріпити свої ринкові позиції.

## Висновок до розділу 1

Рівень планування багатьох операційних компаній свідчить про визначеність і значущість їх діяльності. Сучасне планування виявляє усвідомлення його необхідності забезпечити ефективне стимулювання, мотивування, регулювання та контроль діяльності підприємства та запобігти зниженню ризиків і витрат. Стратегія розглядається як план дій управління, спрямований на досягнення поставлених цілей. Він визначає, як функціонує та розвивається підприємство, які конкурентні, підприємницькі та функціональні дії та заходи будуть вжиті, щоб фірма досягла бажаного стану.

Стратегія – це модель, яку дотримується підприємство. У більшості випадків процвітаючу компанію розглядають як модель, яка аналізує позитивні та негативні сторони її діяльності, намагаються використати її досвід.

З іншого боку, стратегію як ціль управління можна визначити як загальну модель організації, яка реалізує «бачення» її власників і менеджерів.

Експерти зі стратегічного менеджменту розглядають, як довго існує організація та скільки конкретних стратегій вона має. На практиці найбільш перевіреними і поширеними є наступні:

1. стратегія щодо продукту: низька вартість, диференціація та спрямованість»
2. стратегія інтегрованого зростання: горизонтальна інтеграція та вертикальна інтеграція;
3. стратегія диверсифікації: у неспоріднених і суміжних галузях;
4. стратегія скорочення бізнесу: «збирання врожаю», ліквідація, зниження витрат, бізнес;
5. конкурентна стратегія: зріла, розвивається та малоперспективна галузева стратегія, стратегія організації залежить від частки ринку галузі.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ВСК «СВІТОЧ»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Усі підприємства, або складні організації мають загальні характеристики, що допомагають зрозуміти, які складові сприяють ефективному керуванню організацією, щоб досягти успіху. У роботі розглянемо наступні ключові елементи:

Характеристика підприємства, його діяльності та продукції.

Дата створення ВСК «Світоч»: 29 вересня 1992 року. Зареєстроване підприємство за адресою: с. Оліївка, вул. Щорса 38, Житомирський район. Віддаленість від обласного центру 10 км, від районного центру 2 км. Зона розміщення: Полісся

Взагалі кажучи, достатньо захистити озимі посіви від вимерзання та накопичення ґрунтової вологи.

Підприємство займається вирощуванням: пшениці озимої, жита; вівса, сої, картоплі та соняшнику.

Місія підприємства – забезпечити покупців сільськогосподарською продукцією високої якості за доступними цінами, отримати такі фінансові результати, які будуть основою розширеного відтворення підприємства.

Щоб відобразити цілі навіть дуже простої організації, слід використовувати комплексний підхід, тобто створити цільову систему, яка відображає потреби компанії з точки зору зовнішнього та внутрішнього середовища.

Відповідно до концепції підприємства визначають загальну мету та місію організації-суто економічні або соціально-економічні характеристики. Для досягнення загальної мети необхідно довести її зміст до всіх рівнів підприємства та виконавців, визначити загальний внесок кожного працівника в успіх корпоративної стратегії. Цього можна досягти шляхом декомпозиції цілей і



завдань, тобто побудувати «дерево цілей», яке ставить конкретні та вимірювані завдання, які є основою для конкретних видів робіт (рис. 2.1).

Нарощування прибутковості			
↓	↓	↓	↓
Виробництво	Маркетинг	Управління	Фінанси
↓	↓	↓	↓
Збільшити масштаб виробництва; підвищити рівень якості виробництва; рівень диверсифікації	Підвищити загальний обсяг продажу; збільшити приріст частки ринку; збільшити рівень забезпечення ресурсами	Оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; рівень кваліфікації персоналу; ефективні методи організації управління	Фінансова стабільність; оптимальна структура капіталу; обіг капіталу
↓	↓	↓	↓
Зростання продуктивності праці; ефективне використання робочого часу; забезпечення виробничого процесу оборотними засобами	Збільшення обсягів виробництва конкурентної продукції; удосконалення цінової політики;	Підвищення кваліфікації працівників; оптимізувати структуру персоналу	Приріст інвестицій; приріст реінвестицій
↓	↓	↓	↓
Запровадження інновацій; впровадження нових видів діяльності виробництва; розробити нові технології	Детальний виклад аграрних підприємств на сайтах;	Підготовка і перепідготовка кадрів; проведення преміювання працівників; удосконалити організацію праці	Збільшення обсягів товарної продукції; залучення кредитних ресурсів з метою фінансової стабілізації

**Рис. 2.1 «Дерево цілей» ВСК «Світоч»**

Джерело: побудовано автором.

Згідно дерева цілей даного підприємства видно, що головною ціллю підприємства є нарощування прибутковості. Для досягнення поставленої мети підприємство розробило відповідні цілі.

Для збільшення прибутку, підприємству необхідно збільшити масштаб виробництва, зокрема через:

1. Поділ праці, глибша внутрішня спеціалізація дає ефект зростання продуктивності праці і зменшення затрат;
2. Покращення управління;
3. Збільшення масштабів виробництва не вимагає пропорційного збільшення всіх ресурсів [18].

Товарна продукція є одним з основних показників, які характеризують спеціалізацію підприємства. Тому значення певної галузі сільськогосподарського підприємства залежить від частки його товарної продукції у загальній кількості товарної продукції господарства [33] (табл.2.1).

Таблиця 2.1

### Структура товарної продукції ВСК «Світоч» за 2018-2020 рр.

Види продукції	2018 р.		2019 р.		2020 р.		В середньому за три роки	
	тис. грн.	у %	тис. грн.	у %	тис. грн.	у %	тис. грн.	у %
Пшениця озима	58,1	0,88	–	–	–	–	19,37	0,23
Жито	142	2,15	–	–	–	–	47,3	0,58
Овес	20,2	0,3	41	0,68	22,1	0,18	27,7	0,34
Соя	6106,8	92,7	5973	99	10084	85,9	7388,1	91
Картопля	–	–	–	–	1626,1	13,8	542	6,67
Соняшник	–	–	17,5	0,28	7,1	0,06	8,2	0,1
Інша продукція	37	0,56	–	–	–	–	12,3	0,15
<b>Всього по підприємству</b>	<b>6364</b>	<b>100</b>	<b>6032</b>	<b>100</b>	<b>11740</b>	<b>100</b>	<b>8045</b>	<b>100</b>

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності ВСК «Світоч».

Аналізуючи дані таблиці 2.1, бачимо, що загальна структура товарної продукції ВСК «Світоч» у 2018-2020 рр. змінилася, так підприємство почало

вирощувати сою у 2019 р., та у структурі фізичної маси всієї вирощеної продукції у 2020 р. соя вже займає 84,74%.

Підприємство перестало вирощувати пшеницю озиму та жито у 2020р. порівняно з 2018 р. зменшилось вирощування овсу, зокрема на 158 ц. У 2020 р. підприємство почало спеціалізуватися на технічних культурах, таких як соя і соняшник, які у загальній структурі становлять 99,17%.

Отже, можна сказати, що ВСК «Світоч» спеціалізується на вирощуванні технічних культур, а саме сої.

Земельними ресурсами називають землі, які використовуються або можуть використатися для сільського чи лісового господарства (сільське господарство, містобудування тощо). В Україні на сільськогосподарські угіддя припадає 70% усіх земель, на ріллю — в середньому 55%, в окремих районах — більше половини сільськогосподарських угідь і 60% орної землі — чорноземи [19].

Склад і структура посівних площ ВСК «Світоч» представлена в табл. В.1 (додаток В).

З даних таблиці можна зробити висновки, що склад і структура посівних площ змінилась, а саме зменшився посів зернових і зернобобових, на 24,25% в 2020 р., порівняно з 2018 р. Зменшився посів озимих на 7,6% в 2020 році порівняно з 2018р. Але є культури яких збільшився посів , а саме картопля на 1,52% в 2020 році порівняно з 2018р. Збільшився посів сої, на 46,95% в 2020 порівняно з 2018р. Соя займає значне місце у структурі посівних площ підприємства ВСК «Світоч».

## 2.2 Аналіз фінансово-економічного середовища ВСК «Світоч»

Фінансово-економічний стан - одна з найважливіших характеристик підприємства. Він залежить від результатів виробничо-комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства.

Фактично не існує єдиного загального показника для визначення економічної ефективності сільськогосподарських підприємств. Така оцінка базується на використанні взаємопов'язаних натуральних і вартісних калькуляційних індикаторних систем, що відображають роль і прояв об'єктивних економічних закономірностей у матеріальному виробництві аграрного сектору з урахуванням його особливостей та впливу різних факторів на процес виробництва.

Оцінка урожайності сільськогосподарської продукції ВСК «Світоч» наведена в табл.2.2.

Таблиця 2.2

### Урожайність сільськогосподарських культур ВСК «Світоч» за 2018-2020рр.

Культура	Роки			Відхилення 2020 від 2018 рр.	
	2018	2019	2020	+, -	%
Пшениця озима	6,0	-	-	-6,0	-
Жито	9,34	-	-	-9,34	-
Овес	9,56	11,63	12,0	2,44	25,52
Соняшник	360,0	-	40,24	-319,76	-88,82
Соя	-	27,0	40,26	40,26	-
Картопля	-	33,33	13,2	13,2	-

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності ВСК «Світоч»

Отже, у 2020 р. порівняно з 2018 р. урожайність овса збільшилась на 25,52%, та становить у 2020 р. 12,0 ц/га проти 9,56 ц/га у 2018 р. Значно зменшилась урожайність соняшнику на 88,82%. Так у 2018 р. з 1 га було зібрано 360,0 ц врожаю, а у 2020 р. лише 40,24 ц з 1 га. Урожайність сої у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. збільшилась на 49,11% з 1 га. Урожайність картоплі у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. навпаки зменшилась на 20,13 ц з 1 га або на 60,4%.

Показники ефективності господарської діяльності ВСК «Світоч» наведені в табл.2.3.

Таблиця 2.3

### Ефективність господарської діяльності в ВСК «Світоч»

Показник	2018р.	2019р.	2020р.	Зміна показник
Вироблено ВП(в порівняльних цінах 2010р.), всього, тис. грн. в т. ч. з розрахунку на:	2708	2064	2899	191,00
1 га сільськогосподарських угідь, грн..	5641	4300	6039	398,00
1 середньорічного працівника, грн..	338,5	412,8	724,7	386,26
Отримано валового доходу, всього, тис. грн. в т. ч. з розрахунку на:	1171	1238	1319,4	148,40
- 1 га сільськогосподарських угідь, грн..	2439	2579	2748	309,75
- 1 середньорічного працівника, грн..	146,37	247,6	329,85	183,48
Отримано прибутку(+), збитку(-), всього, тис.грн	936	1027	983	47,00
в т.ч. з розрахунку на:				
- 1 га сільськогосподарських угідь, грн..	1950	2139	1954	4,00
- 1 га сільськогосподарських угідь, грн..	117,00	205,4	234,5	117,50
Середньорічна оплата праці 1 працівника, грн..	1520,8	1562,5	1111,1	- 409,70
Норма прибутку, %	10,8	11,9	11,4	0,60
Рівень рентабельності, %	30	32	38,91	4,91

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності ВСК «Світоч»

З даної таблиці можна зробити висновки, що в 2020 році вироблено валової продукції на 191.0 тис. грн. більше ніж в 2018 р. Отримано валового доходу в 2020 році 1319,4 тис. грн, що на 146,4 тис. грн, більше ніж в 2018 році, 1171 тис. грн. Отримано прибутку в 2020 році 983 тис. грн, що на 47,0 тис. грн більше ніж отримано в 2018 році, 936 тис. грн. Норма прибутку в 2020 році становить 11,4%,

що на 0,6 більше ніж в 2018 році 10,8%. Рівень рентабельності збільшився на 4,91% порівняно з 2018 роком.

Показники ефективності використання земельних ресурсів в ВСК «Світоч» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Ефективність використання земельних ресурсів в ВСК «Світоч»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна показника, +/-
1.Натуральні:				
Урожайність з 1 га, ц :				
- зернових та зернобобових	8,45	11,6	12	3,55
- технічних(соя)	36	27	40,3	4,3
- картоплі	-	33,3	13,2	-
Вироблено на 100 га ріллі, ц:				
- зерна	845	1160	1200	355
Вироблено на 100 га с/г угідь, ц:				
Рівень розораності земель, %	100%	100%	100%	0
2. Вартісні:				
Одержано на 100 га с/г угідь, тис.грн:				
- валової продукції (в порівняльних цінах 2010р.)	2708	2064	2899	191
- товарної продукції	1907	2064	2199	291
- чистої продукції (валового доходу)	1171	1238	1319,4	148,4
- прибутку (+), збитку (-)	936	1027	983	47

Джерело: розраховано автором за результатами річної фінансової звітності ВСК «Світоч»

З даних таблиці можна зробити висновки щодо ефективності використання земельних ресурсів у підприємстві ВСК «Світоч», що виробництво зерна на 100 га ріллі, збільшилось в 2020 році порівняно з 2018 на 355ц. Рівень розораності-відношення площ ріллі до сільськогосподарських угідь, становить 100%. Також

на 100 га сільськогосподарських угідь підвищився рівень валової продукції, на 191 тис. грн в 2020 р. порівняно з 2018р. Товарної продукції також стало більше на 291 тис. грн в 2020р. порівняно з 2018р.

### 2.3 Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Стратегічний аналіз має важливе значення у процесі підготовки і прийняття управлінських рішень, у господарській діяльності фірм є важливою складовою планування [34].

Основним методом на сьогодні вважається метод SPACE, що є комплексним підходом, призначеним для визначення вектора розвитку підприємства, а також для обрання конкурентоспроможної стратегії. Застосування методу розглянемо на прикладі діяльності ВСК «Світоч», яке спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур. Оцінка стратегічного становища ВСК «Світоч», використовуючи метод SPACE-аналізу, наведена в табл. А1 (додаток А).

У таблиці А.1 відображені результати критеріїв оцінки, які відповідно характеризують фінансовий стан, конкурентоспроможність, привабливість галузі та стабільне середовище. Експертні оцінки проводяться спеціалістами компанії та цієї галузі. Відібрані критерії оцінюються за п'ятибальною системою. Кожному критерієві присвоюється відповідна вага, потім його зважена оцінка та оцінка всієї групи [27].

Водночас, ефективне стратегічне управління підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища має відбуватися в процесі всебічного та постійного аналізу діяльності конкурентів, власного стратегічного потенціалу й оцінки його ефективного використання, також визначення ринкових позицій фірми на ринку товарів і послуг порівняно з конкурентами [27].

Стратегічний аналіз товарного портфелю підприємства допомагає у розподілі обмежених ресурсів між різними ринками товару, між напрямками діяльності, у прийнятті інноваційних рішень.

Для цього використовуються метод Бостонської консалтингової групи (БКГ). Аналіз за методом БКГ виходить із двох гіпотез, побудованих на принципах відносності і базових стратегій зростання:

- 1) дія ефекту "кривої досвіду" ("кривої навчання");
- 2) дія класичного життєвого циклу товару;
- 3) принцип відносності: частка ринку фірми щодо головного конкурента; темп зростання ринку продукції фірми щодо середньогалузевого темпу зростання (або темпу зростання валового національного продукту);
- 4) знання базових стратегій зростання і п'яти конкурентних стратегій за моделлю М. Портера[20].

Аналіз конкурентоспроможності продукції ВСК «Світоч» за допомогою матриці БКГ, що наведено у таблиці Б1 (додаток Б)

Таким чином, такі дані чітко показують, що може бути зменшена кількість продукції, яка відноситься до «собак». Це дозволить підвищити прибуток максимально на вартість цього річного збитку від продажу «Знаків питань». Такий хід в свою чергу підвищить виручку від реалізації, а враховуючи аналіз форми №2, прибуток може зрости з 7 тис. грн до 85 тис. грн. Але, це все при незмінних інших змінних.

## Висновок до розділу 2

В кваліфікаційній роботі досліджено фінансово-економічні показники та технологічну складову ВСК «Світоч». В результаті дослідження виявлено, що у ВСК «Світоч» рівень рентабельності галузі рослинництва досить високий, та в 2020 більший ніж в 2018 на 8,91 %, з чого можна сказати, що ефективність виробництва продукції рослинництва на досить високому рівні. На підприємстві відбулось зменшення показників рентабельності підприємства, що є негативним



наслідком, та потребує вживання необхідних заходів по підвищенню цих показників, а саме зменшенню собівартості продукції та збільшенню обсягів реалізації та виробництва.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є важливою складовою для виявлення стратегії організації та складним процесом, який потребує глибокого дослідження слабких та сильних сторін підприємства, оцінки факторів впливу на організаційні процеси виробництва, а також виявлення загроз та можливостей, котрі зосереджені в зовнішньому середовищі. Якщо підприємство не буде розкривати свої внутрішні компетентні сторони не знаючи, що відбувається у зовнішньому оточенні, це може привести до швидкої втрати конкурентної переваги, як наслідок згодом може зникнути з ринку.

Враховуючи все вище сказане, можемо зробити висновок, що єдиною правильною стратегією поведінки ВСК «Світоч» в умовах ринку є успішний розвиток та досягнення зростання ефективності виробництва є стратегія, яка забезпечує глибокий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища та визначає напрямок діяльності підприємства. Такою стратегією може бути виробнича стратегія підприємства.

## РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА АЛГОРИТМУ ЇХ ІМПЛЕНТАЦІЇ

### 3.1. Інноваційні засади управління стратегією підприємства

В сучасних реаліях покупці більш вимогливіші до якості товарів і послуг, нова продукція і її варіація за короткий проміжок часу та виведення її на ринок, активізація конкуренції, зумовлюють необхідність швидко реагувати підприємства на зміни у зовнішньому середовищі. Зокрема, прагнення керівництва компанії здійснювати раціональну стратегічну діяльність, приводять до створення інновацій. Потрібно підкреслити, що в сучасних економічних системах всього світу не можливе стале зростання без модернізації інноваційних технологій, саме це є результатом конкуренції.

Актуальність стратегічного управління впливає з двох наборів змін у корпоративному середовищі. Підприємства стикаються з тиском внутрішнього та зовнішнього ринків. Цей тиск проявляється у змінах поведінки споживачів, розвиток ринку товарів і послуг і як результат посилилася конкуренція, глобальний розвиток нових і різноманітних технологій, глобалізація попиту і пропозиції.

В Україні механізм стратегічного менеджменту використовується вже давно, але він ще знаходиться на стадії становлення. Наразі відсутність стратегії гальмує розвиток підприємств. Але, незважаючи на це, більшість керівників українських компаній це не врахували. Для багатьох компаній стратегія — це лише форма, і вони не використовують її на практиці, оскільки немає зв'язку між стратегією та ресурсами. У сучасній практиці лише 12% компаній повністю реалізують свою стратегію, 3% керівників розуміють стратегію і пов'язують її зі своєю діяльністю, 18% компаній витрачають більше години на обговорення стратегії щомісяця, а 23% менеджерів мають стратегію, пов'язану зі стратегією, а 35% компаній мають зв'язок між бюджетом і стратегією[28]. Українським компаніям важко впроваджувати стратегічний менеджмент, створені умови роботи, бракує коштів для реалізації інноваційного процесу. Але дуже важливо,

що в цій Україні вже є перші приклади успішного впровадження стратегічного менеджменту. «Філіп Морріс Україна», «Дарниця», «Світоч», та інші підприємства. Такі підприємства мають чіткі концепції місії, цілі, культуру та інноваційні методи вирішення проблем, але їх в нашій державі лише одиниці.

Причина такого становища це відсутність у співробітників теоретичних і практичних знань зі стратегічного менеджменту. Але головне тут те, що керівник у межах своїх можливостей і обсягу може мотивувати своїх підлеглих, це стимулює персонал вирішувати загальні антикризові питання.

Бачення інноваційного управління стратегією підприємства полягає у створенні керуючої системи, яка підтримує рівень інноваційності та розвитку підприємства, та поступовій зміні якості продукції фірми шляхом гнучкої адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища та оптимізації використання внутрішніх ресурсів.

Здатність підприємств «поглинати» інновації збільшує її можливості в конкурентній боротьбі та створює значні переваги щодо диверсифікації. Інноваційні завдання включають зниження собівартості виробництва, підвищення якості продукції або послуг, виведення на ринок нових продуктів, формування нових стратегій збуту, які сприяють підвищенню інтересу споживачів до нових товарів. Залучення або створення інновацій має бути цілеспрямованим, щоб сформуванню конкурентну перевагу в сегменті ринку, де працює компанія. Основними завданнями, які вирішуються в рамках управління інноваційними продуктами, є:

- дослідження ринку нових товарів (попит, потужність, споживчі переваги, вибір цільових сегментів ринку, стратегії просування продукції до споживачів);
- прогнозування характеру та етапів життєвого циклу нового товару;
- дослідження кон'юнктури ринку ресурсів;
- комплексний аналіз собівартості, ціни, виробництва та реалізації нової продукції;
- оцінка ефективності інноваційних проектів;

- дослідження доцільності та планування відповідних форм трансферу технологій у процесі створення, розробки, розміщення на ринку та підтримки необхідного обсягу продажу нової продукції.

Тісний взаємозв'язок інноваційної та виробничої діяльності визначає потенціал розвитку підприємства. Якщо інноваційна діяльність сприяє розвитку виробництва, то конкурентоспроможні позиції підприємства будуть посилені. Інакше кажучи, потенціал розвитку підприємства значною мірою залежить від взаємодії інноваційно-виробничих факторів: чим повніше використовуються можливості виробничої діяльності, тим він буде більшим.

Тому інноваційне управління стратегією підприємства є органічною частиною виробничо-господарської діяльності підприємства, несе рушійну силу розвитку, базується на нових методах вирішення спільних виробничих завдань. Найкраще поєднання виробничої та інноваційної діяльності дозволяє не тільки постійно вдосконалювати виробничий процес і продукцію, але й діяти на випередження, відкривати нові перспективні галузі чи форми бізнесу, диверсифікувати діяльність для задоволення нових суспільних потреб.

### 3.2 Розробка стратегій розвитку виробничої діяльності ВСК «Світоч»

Вибір того чи іншого виду стратегії здійснюється вищим керівництвом підприємства після ретельного аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх сильних та слабких його сторін. Метою вибору визначеної стратегії повинно бути забезпечення стабільного розвитку та ефективної діяльності в умовах конкурентного середовища. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища підприємства має на меті запобігання та зниження рівня негативного впливу на його діяльність економічних, політичних, ринкових, конкурентних та інших факторів.

Лише після визначення сильних і слабких сторін підприємства, визначення проблем, які потребують негайного втручання, і узгодження сильних і слабких

сторін із зовнішніми загрозами та їх потенціалом, можна вибрати певний тип стратегії.

На основі проведеного дослідження по аграрному підприємстві ВСК «Світоч» я пропоную виробничу стратегію, яка спрямована на вдосконалення реакції підприємства на внутрішні та зовнішні загрози, що дасть можливість досягти бажаного економічного результату.

За результатами аналізу організації формуються основні стратегічні висновки, які мають включати основний напрямок подальшого розвитку компанії. Усі стратегії, які обирає компанія, повинні ґрунтуватися на чотирьох стратегічних виборах: збільшення прибутку; підвищення технологічного розвитку; збільшення продажів; ріст[21].

Продумана конкурентна стратегія дозволяє керівництву компанії оптимізувати процес оновлення котирувань як індикатор, який може коригувати напрямок дій для поточних рішень.

Виробнича стратегія полягає в тому, щоб підприємство отримало конкурентну перевагу, тобто низьку ціну продукту, засновану на зниженні витрат і усуненні втрат, а також здешевлення виробництва. Це може статися наступними способами:

- збільшити масштаби виробництва;
- впроваджувати безвідходні та ресурсозберігаючі технології;
- реорганізація виробництва;
- використання дешевих ресурсів;
- автоматизація виробництва;
- уніфікація та стандартизація продукції та процесів[22].

Основними напрямками діяльності ВСК «Світоч» є вирощування зернових та технічних сільськогосподарських культур. Для підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та отримання додаткового прибутку запропоновано відновити вирощування картоплі.

Картопля входить в число продуктів, які практично щодня присутні в нашому раціоні. Будучи ходовим товаром, картопля здатна стати основою для

створення цілком успішного бізнесу. Висока рентабельність і прибутковість даного виду бізнесу пояснюється кількома причинами.

По-перше, бізнес на вирощуванні картоплі відрізняється порівняно невисокими початковими витратами. Основну статтю витрат становить придбання сільськогосподарської техніки - мотоблока, плуга, картоплекопачів - і закупівля насінневої картоплі. При наявності великих площ не обійтися без трактора, але його доцільніше брати в оренду.

Бізнес на картоплі - для бізнесменів-початківців це один з найоптимальніших варіантів. Головне, що слід врахувати - високий прибуток буде забезпечена лише при використанні якісного посівного матеріалу. Економити на цьому ні в якому разі не можна, так як погані бульби ніколи не дозволять вам виростити хороший урожай.

Точки збуту продукції – продовольчі магазини роздрібної торгівлі, виставки сільськогосподарської продукції, ринки, ресторани, школи, дитячі садки, лікарні, будинки престарілих, табори та літні курорти. Потенційними покупцями сільськогосподарської продукції можна вважати всі організації, які встановили добовий режим харчування [23].

Перевага у виробника – можливість доставки партії товару власними транспортними засобами. Вчасна і безперебійна доставка – перевага для постачальників, а також для споживачів. Надійний канал продажів – гарантія довіри. Споживачі мають повну впевненість у якості та смаку товару, а виробники у платоспроможності покупця. [23].

Вибір сорту - один з найвідповідальніших моментів в бізнесі з вирощування картоплі. Орієнтуватися необхідно на кліматичні умови, склад ґрунту і можливості забезпечення поливу в разі посушливого літа.

Картопля як і раніше залишається одним з улюблених продуктів харчування для мільйонів наших співвітчизників. Тому справа з вирощування картоплі прибуткова, якщо витрати будуть розумними, а канали збуту заздалегідь визначені. Якісний бізнес-план по вирощуванню картоплі дозволить фермеру почати свою справу, розрахувавши необхідні сили і потрібні кошти, з

огляду на конкурентоспроможність справи. Щоб бізнес з картоплею виявився прибутковим і рентабельним, найкраще купувати високоврожайний посадковий матеріал.

Якщо придбати якісні бульби виявилося складно, потрібно використати для отримання посадкового матеріалу насіння гібридних сортів картоплі. Висаджувати їх слід в ящики ранньою весною, щоб до моменту висаджування картоплі в ґрунт отримати добротну розсаду. Гібридні сорти картоплі відрізняються високими смаковими характеристиками і хорошою врожайністю, завдяки чому багато бізнесменів роблять вибір на користь саме таких сортів.

Прибутковим напрямом в бізнесі може стати використання ранніх сортів картоплі. Правильно підібравши посадковий матеріал, потрібно розраховувати на багатий урожай раніше конкурентів.

Основні економічні показники обладнання та технології наведені в табл.3.1

Таблиця 3.1

### Характеристика обладнання, технології

Показник	Сума, тис.грн
Ціна обладнання, тис.грн	350
Амортизація (знос), тис.грн	76,4
Монтаж, технічне обслуговування, тис.грн	91,6
Витрати пально-мастильних матеріалів, тис.грн	63,7
Оплата праці, тис.грн	76,4
Накладні витрати, тис.грн	7,2
Витрати палива, кг/т	30
Всього витрат	665,3
Собівартість, грн./т	423,6

Джерело: власні дослідження

Згідно даних таблиці 3.1 можна сказати , що витрати на обладнання становитимуть 665,3 тис.грн , а собівартість становить 423,6 тис.грн .

Таблиця 3.2

### Розрахунок потреби в інвестиціях для проекту

Напрямок витрат	Обсяги виробництва, тис. грн.	Джерела фінансування (власний та інвестиційний капітал)

Проектні роботи	170	кредити банків
Машини та обладнання	220	кредити банків
Монтажні та пусконаладжувальні роботи	75,20	власний капітал
Навчання персоналу	36,2	власний капітал
Товарно-матеріальні запаси	42	власний капітал
Оборотні кошти	75,3	власний капітал
Інші витрати пов'язані з організацією виробництва	50,3	власний капітал
Всього необхідних інвестицій	669	

Джерело: власні дослідження

Згідно з даних таблиці 3.2 можна сказати, що потреби в інвестиціях для проекту такі: оборотні кошти – 75,3 тис.грн, інші витрати пов'язані з організацією виробництва – 50,3 тис.грн. Для даного проекту потрібно необхідних інвестицій 669 тис.грн.

### 3.3 Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства

Якісна розробка виробничої стратегії вимагає системної взаємодії з різними спеціальними підрозділами організації. Наприклад, маркетологам необхідно надати розробникам інформацію про продажі продукту та пов'язаних із ним конкурентів на ринку. Техніки повинні надавати інформацію про інновації та всі зміни у функціях ринку технологій.

Цільова система виробничої стратегії повинна відповідати загальним цілям організації. Формулювання цілей виробничої стратегії повинно здійснюватися відповідно до певних стандартів:

- собівартість продукції;
- якість продукції;



- якість виробничих поставок;
- відповідність в галузі попиту (гнучкість попиту).

Виробнича стратегія включає в себе основні моменти:

1. Виробнича потужність (здатність до спеціалізації або концентрації). Спеціалізація залежить від таких факторів, як географічна ознака, група продуктів або технологія, залежно від стадії життєвого циклу продукту.
2. Вертикальна інтеграція. Майбутні рішення мають враховувати такі критерії: чи зможе організація створити такий внутрішній механізм, який є ефективнішим за ринковий механізм; як менеджери компанії можуть ефективніше координувати дії учасників вертикальної інтеграції.
3. Технологічні процеси. У сучасних умовах всі технічні рішення вимагають спеціального аналізу і враховують велику кількість факторів. Приймаючи такі рішення, необхідно порівнювати думки маркетологів і фінансистів з технологіями.
4. Масштаб виробництва продуктів. Враховують такі критерії: оцінку майбутнього попиту, інформацію про стадію життєвого циклу відповідно до ринку, інформацію про головних конкурентів.
5. Використання виробничого персоналу.
6. Управління якістю виробництва.
7. Виробнича інфраструктура.
8. Взаємовідносини з постачальниками та іншими партнерами[24].

На базі даного підприємства пропонується використовувати змішану методику збільшення урожайності (екстенсивно-інтенсивну) . Пропонується як і збільшення площ для посадки картоплі так і диверсифікація сортів даного виду . Але найголовнішим залишається – правильне (раціональне) використання землі та підвищення урожайності вирощуваних культур .

В таблиці 3.3 представлено розрахунок виручки від реалізації продукції за проектом.

Таблиця 3.3

### **Розрахунок виручки від реалізації продукції за проектом**

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Обсяги реалізації, т	63,55	75,42	82,35	84,90
Ціна, грн./т	10200	10180	10650	10550
Виручка від реалізації, тис.грн.	669	791,2	865,9	890,3

Джерело: власні дослідження

Основне джерело доходу – виручка від звичайної діяльності, на рівень якої впливає приналежність до галузі, частка ринку та рівень технологічності виробництва, а також заходи спрямовані на підвищення продуктивності праці, скорочення витрат, зростання якості продукції [25].

Складові витрат інвестиційного проекту представлені в табл. 3.4

Таблиця 3.4

### Розрахунок витрат за інвестиційним проектом

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р. (прогноз)
Посівна площа (20 га)	350	100,4	120,6	134,1
Засоби захисту рослин, тис.грн	70,2	12,1	12,2	12,4
Комбайни, тис.грн	25,5	12	12,3	12,4
Інші матеріальні витрати, тис.грн	23,1	36,4	27,1	27,4
Прямі витрати на оплату праці, тис.грн	14	12,8	13,4	13,6
Загальновиробничі витрати, тис.грн	28,3	30,1	28,4	28,6
Відрахування на соціальні заходи, тис.грн	16,2	16,3	16,8	17,1
Всього, тис.грн	527,3	220,1	218,5	245,6

Джерело: власні дослідження

Тенденція зростання інвестицій в аграрний сектор економіки України, що намітилась в минулого року зберіглась й у першому півріччі 2019 р.

Таблиця 3.5

### Розрахунок потоку готівки за проектом

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік (прогноз)
Виручка від реалізації, грн	654,4	791,2	870,9	892,3
Експлуатаційні витрати, грн	357,2	268,2	247,2	213,5
Валовий прибуток, грн	266,9	364,7	449,1	500,3
Чистий прибуток, грн	523,4	632,9	696,3	713,8
% за кредитом, грн	16	16	16	16
Сума кредиту, грн	187,9	187,8	187,8	-
Прибуток після виплати кредиту	335,5	445,1	508,5	603,8

Джерело: власні дослідження

Таблиця 3.6

### Ключові показники впровадження проекту

Показники	Значення
Інвестиції для впровадження технології, млн.грн	669
Чиста теперішня вартість (NPV) проекту, млн.грн	460,2
Внутрішня норма прибутковості проекту (IRR),%	76
Термін окупності проекту, років	4,2
Дисконтований термін окупності проекту, років	5,8

Джерело: власні дослідження

Вирощування картоплі – бізнес, який можна поступово розширювати. В цілому вирощування картоплі є рентабельним. Для впровадження даної технології необхідні інвестиції в розмірі 669 тис.грн. На основі даних можна сказати, що ефективність діяльності ВСК «Світоч» підвищиться.

### Висновок до розділу 3

Всі розроблені рекомендації щодо стратегічного розвитку підприємства, а саме, керівництву ВСК «Світоч» необхідно усвідомити та конкретизувати сутність головної мети підприємства, а саме: вирощування зернових та технічних

сільськогосподарських культур та їх реалізація, і головний результат - отримання найвищого прибутку. В процесі аналізу та оцінки ефективності впровадження стратегії розвитку підприємства можна зробити висновок, що за 2019-2021 роки спостерігається позитивна динаміка зміни показників, тобто підприємство є достатньо стійким, не спостерігаються негативні тенденції господарювання. Всі вище запропоновані напрями підвищення ефективності діяльності підприємства показали, що обсяги виробництва зростуть, в результаті підвищення ефективності виробництва зросте чистий прибуток підприємства. Це означає, що для забезпечення ефективної діяльності підприємства доцільно обрати виробничу стратегію.

## ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі було розглянуто розроблення стратегії розвитку діяльності підприємства та наведені пропозиції щодо її покращення.

Запропонована стратегія спрямована на забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу та зростання прибутковості підприємства.

Виробнича стратегія охоплює весь діапазон діяльності підприємства, що дозволяє швидко реагувати фірмі на майбутні зміни, вона акцентує увагу на завданнях, які враховують потреби споживачів. У той же час виробнича стратегія вирішує багато питань щодо вертикальної інтеграції, виробничих потужностей, якості продукції, потоку процесів, обладнання, персоналу та інновацій.

З огляду на те, що зовнішнє середовище є динамічною системою, управління стратегічним розвитком повинно бути рухливим процесом, що зумовлюється необхідністю досягнення мети, незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища.

Оскільки, на ефективність реалізації стратегії найбільший вплив має обґрунтованість її розробки, то управлінський персонал повинен чітко усвідомлювати рівень власної відповідальності, а також оцінювати свій внесок у досягнення кінцевого результату.

Тому впровадження конкурентної, продуктово-товарної, ресурсних та інших функціональних стратегій, залежить від рівня розвитку підприємства, можливостей забезпечити ефективне виробництво продукції з орієнтацією на споживчий ринок. Тому наше дослідження, проведене у ВСК «Світоч» є таким, яке має теоретичне та практичне значення. І враховує всі критерії, які впливають на суб'єкт господарювання.

Виробничий сільськогосподарський кооператив «Світоч» отримує прибуток за рахунок діяльності, що пов'язана з рослинництвом.

Після проведення фінансово-економічного аналізу ВСК «Світоч» можна зробити висновки, що підприємство отримало більше прибутку ніж в 2019 році.

За рахунок проведення стратегічного аналізу було виявлено, що підприємству необхідно збільшити прибуток за рахунок диверсифікації

виробництва , та залучити нові інвестиції . Також існують певні загрози – поява дешевої продукції на ринку , інфляційні процеси та несприятливі погодні умови.

За допомогою матриці БКГ було досліджено продукцію, що виготовляється , а саме : озима пшениця , соя , кукурудза , картопля . При цьому озима пшениця знаходиться в області «Зірки» , соя – «Дійні корови» , картопля –«Собаки» .

Місія підприємства – забезпечити покупців сільськогосподарською продукцією високої якості за доступними цінами, отримати такі фінансові результати, які будуть основою розширеного відтворення підприємства.

Ефективність господарювання досліджуваного підприємства змінюється в позитивну сторону, останні роки господарювання дозволили отримати прибуток від виготовлення продукції у рослинництві. Важливими напрямками вдосконалення діяльності та фінансово-економічних показників діяльності аграрного підприємства є підвищення рівня рентабельності з метою стабілізації фінансового стану ВСК «Світоч» .

Враховуючи вище сказане, можна зробити висновок, що обрання та реалізація стратегії є одним з головних етапів перспективного розвитку підприємства. В даному випадку такою стратегією є виробнича стратегія .

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Страшинська Л. В. Теоретико-методологічні підходи до визначення економічної стратегії як категорії економічної науки. Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України, 2007. 11 с. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12002/1/Theoretical.pdf> (дата звернення: 10.10.2021).
2. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету*, 2007. №1(22), с. 267-272. URL: [https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf) (дата звернення: 12.10.2021)
3. Котенко М.І. Інноваційна стратегія інноваційної діяльності підприємства, 2017. 40 с.  
URL:<https://pdatu.edu.ua/images/news/2019/october/21/4/roboty/stratehiiapidpryiemstva.pdf> (дата звернення: 14.10.2021)
4. Юрков О.С. Психологія управління: Опорний конспект. / О.С. Юрков, 2020, 315 с.
5. Малюк С.О. Асортиментні стратегії у комплексній системі маркетингу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2018. №. 7. С. 81-86.
6. Григор, А. В. Исследование инструментальных стратегий маркетинга. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2 (44). С. 47-52.
7. Войтович С.Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. № 4 (31). 2017. С. 77-82
8. Зарубіна В.В., Сагер Л.Ю. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2020, №3. С. 12-17
9. Ковалевська А. В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України. *Вісник Харківського національного ун-ту ім. В. Н. Каразіна*. 2019. №9. С. 12-18.

10. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану. Вища школа. 2015. 277 с.
11. Стратегія розвитку ефективної роботи торгового підприємства: веб-сайт. URL: <https://magistr.ua/works/25/500372/> (дата звернення: 15.10.2021).
12. Аналіз системи стратегічного менеджменту СТОВ «Лісне»: веб-сайт. URL: <http://studcon.org/analiz-systemy-strategichnogo-menedzhmentu-stov-lisne?page=4> (дата звернення: 16.10.2021).
13. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТзОВ "Агрокомпанія "Копійка": веб-сайт. URL: <https://knowledge.allbest.ru/management/> (дата звернення: 20.10.2021).
14. Основні підходи до формулювання стратегій: веб-сайт. URL: <http://5fan.ru/wievjob.php?id=47474> (дата звернення: 21.10.2021)
15. Захаркіна Л.С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід). 2011. № 1. С. 66–78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2011\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2011_1_9) (дата звернення: 23.10.2021).
16. Економічна ефективність аграрного виробництва: веб-сайт. URL: <https://helpiks.org/5-68086.html> (дата звернення: 25.10.2021).
17. Заміщення факторів виробництва: веб-сайт. URL: <https://infopedia.su/9x7a45.html> (дата звернення: 26.10.2021).
18. Економіко-правові засади охорони і раціонального використання природних ресурсів: веб-сайт. URL: [https://kursoviks.com.ua/bd\\_pravo/article\\_post/2376-tezi-21-pitannya-yekonomiko-pravovi-zasadi-okhoroni-i-ratsionalnogo-vikoristannya-prirodnikh-resursiv](https://kursoviks.com.ua/bd_pravo/article_post/2376-tezi-21-pitannya-yekonomiko-pravovi-zasadi-okhoroni-i-ratsionalnogo-vikoristannya-prirodnikh-resursiv) (дата звернення: 27.10.2021).
19. Стратегія розвитку ефективної роботи торгового підприємства: веб-сайт. URL: <https://magistr.ua/works/25/500372/> (дата звернення 20.10.2021)
20. Тихоновська О.О. Управління інвестиційними процесами на підприємстві: веб-сайт. URL:



- <https://masters.donntu.org/2011/iem/tikhonovskaya/diss/indexu.htm> (дата звернення: 28.10.2021)
21. Розробка функціональних стратегій фірми: веб-сайт. URL: [https://lubbook.org/book\\_616\\_glava\\_13\\_TEMA\\_13\\_ROZROBKA\\_FUNK%D0%A1%D0%86ONAL.html](https://lubbook.org/book_616_glava_13_TEMA_13_ROZROBKA_FUNK%D0%A1%D0%86ONAL.html) (дата звернення: 29.10.2021).
  22. Відкриття бізнес з вирощування та продажу картоплі: веб-сайт. URL: <https://biznes-plan.com.ua/gotovyj/kartoplya> (дата звернення: 29.10.2021).
  23. Малюк В.И. Производственный менеджмент: учебн. пособие / В.И. Малюк, А.М. Немчин. Питер, 2008. 288 с.
  24. Доходи (виручка) від реалізації продукції: веб-сайт. URL: <https://helpiks.org/7-88328.html> (дата звернення: 30.10.2021)
  25. Ткачук В. І., Яремова М. І., Горкуша Н. М. Формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9590> (дата звернення: (дата звернення: 01.11.2021).
  26. Оцінка конкурентної позиції підприємства на основі матричного аналізу: веб-сайт. URL: [https://otherreferats.allbest.ru/management/00203631\\_0.html](https://otherreferats.allbest.ru/management/00203631_0.html) (дата звернення: 02.11.2021).
  27. Зовнішнє середовище сервісного підприємства, його вплив на ефективність системи управління: веб-сайт. URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625b3ad79a5c43a88421316c37\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625b3ad79a5c43a88421316c37_0.html) ( дата звернення: 05.11.2021).
  28. Відкриття бізнес з вирощування та продажу картоплі: веб-сайт. URL: <https://biznes-plan.com.ua/gotovyj/kartoplya> (дата звернення: 06.11.2021).
  29. Доходи (виручка) від реалізації продукції: веб-сайт. URL: <https://helpiks.org/7-88328.html> (дата звернення 07.11.2021).
  30. Заміщення факторів виробництва: веб-сайт. URL: <https://infopedia.su/9x7a45.html> (дата звернення 09.11.2021).

31. Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства: веб-сайт. URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=666819> (дата звернення: 10.11.2021).
32. Дзеніс О.О. Вдосконалення стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства: веб-сайт. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/54.pdf>.
33. Облік, аналіз та аудит розрахунків з постачальниками. Аналіз грошових коштів: веб-сайт. URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=652498>.
34. Волкова Н. А., Подвальна Н. Е. Організація та методика економічного аналізу: *Навч. посібник*. – Одеса: ОНЕУ 2012. – 267 с.

## ДОДАТКИ

Оцінка критеріїв для проведення SPACE-аналізу діяльності ВСК  
"Світоч"

Критерії	Оцінка балів	Вага	Зважена оцінка балів
Фінансова сила підприємства – ФС			2,4
Рентабельність підприємства	3	0,4	1,2
Фінансовий стан	2	0,3	0,6
Ліквідність	2	0,3	0,6
Конкурентоспроможність підприємства – КП			3,2
Частка підприємства на ринку	4	0,2	0,8
Можливості активного впливу на рівень цін і витрат	3	0,3	0,9
Рентабельність продажу	3	0,5	1,5
Привабливість галузі – ПГ			3,9
Характеристика конкретної ситуації		0,3	1,5
Рівень галузі		0,4	1,2
Інвестиційна привабливість галузі		0,3	1,2
Стабільність галузі – СТ			3,7
Маркетингові та рекламні можливості	4	0,5	2
Можливість інноваційного розвитку	3	0,3	0,9
Тривалість життєвого циклу галузі	4	0,2	0,8

Джерело: розраховано автором.

## Додаток Б

## Таблиця Б.1

## Аналіз рівня доходності товарів ВСК "Світоч" по категоріям за 2020 рік

«Зірки»		«Дійні корови»		«Собаки»		«Знаки питання»	
1		2		3		4	
Приносять основний прибуток та сприяють економічному зростанню		Потребують інвестицій, приносять прибуток, що використовується для фінансування «Знаки питання»		Товари, що потребують реклами для просування на ринок, не приносять прибутку, але в майбутньому можуть стати «зірками»		Не сприяють економічному зростанню, не приносять прибуток	
Найменування	Прибуток, тис. грн.	Найменування	Прибуток, тис. грн.	Найменування	Прибуток, тис. грн.	Найменування	Прибуток, тис. грн.
Зерно пшениці	236433,93	кукурудза	54395,64	солон	-23099,8	льон	-2833,55
ячмінь	121735,15	бобові	87779,80	картопля	-18322	квас	-11098,59
гречиця	99239,49	консервація	57312,64			Кормовий буряк	-425,63
інші	87653,82	Овочеві культури	54011,64			Кормова кукурудза	-8147,63
						Еко культури	-544,50
<b>Всього</b>	<b>545062,4</b>	<b>Всього</b>	<b>253499,7</b>	<b>Всього</b>	<b>-41422</b>	<b>Всього</b>	<b>-23050</b>

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності ВСК «Світоч»

## Склад і структура посівних площ ВСК «Світоч»

Вид продукції	2018р.		2019р.		2020р.		2020р. у % до 2018р.
	га	%	га	%	га	%	
Зернові та зернобобові, всього, в т.ч.:	180	27,3	11	3,2	0	3,05	-25,25
озимі	50	7,6	0	0	0	0	-7,6
зернобобові	0	0	0	0	0	0	0
жито	100	15,2	0	0	0	0	-15,2
овес	30	4,55	11	3,2	10	3,05	-1,5
картопля	0	0	3	0,87	5	1,52	1,52
soя	300	45,45	320	92,75	303	92,4	46,95
Всього посівів	660	100	345	100	328	100	-

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності ВСК «Світоч»

**Баланс (Звіт про  
фінансовий стан)  
на 31.12.2018 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	31	46
первісна вартість	1001	76	106
накопичена амортизація	1002	45	60
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	6877	9991
первісна вартість	1011	15426	19527
знос	1012	8549	9536
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	18	18
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>6926</b>	<b>10055</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	2171	1765
Виробничі запаси	1101	2156	1754
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	15	11
Товари	1104	0	0

Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1777	1891
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	61
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	61
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1390	1081
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2072	2486
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	7	4
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>7417</b>	<b>7288</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>14343</b>	<b>17343</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	775	775
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	227	227
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10011	11516



Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>11013</b>	<b>12518</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	1495
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>1495</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	471	1317
за розрахунками з бюджетом	1620	1144	429
за у тому числі з податку на прибуток	1621	499	0
за розрахунками зі страхування	1625	309	144
за розрахунками з оплати праці	1630	560	553
за одержаними авансами	1635	40	26
за розрахунками з учасниками	1640	126	181
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	437	490
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0

## СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>3116</b>	<b>4003</b>

## ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	36066	36132
Витрати на оплату праці	2505	14557	12145
Відрахування на соціальні заходи	2510	3145	3809
Амортизація	2515	1137	1387
Інші операційні витрати	2520	1420	2026
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>56325</b>	<b>55499</b>

## РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	3099832	3099832
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3099832	3099832
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.00522	1.29136
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.00522	1.29136
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.52000	0.09382

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На поча ток звітн ого періо ду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнарод ні стандарти фінансово ї звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	46	44	3
первісна вартість	1001	106	121	18
накопичена амортизація	1002	60	77	15
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	9991	13847	5783
первісна вартість	1011	19527	24328	10796
знос	1012	9536	10481	5013
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	18	18	18
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>10055</b>	<b>13909</b>	<b>580 4</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	1765	2273	112 0
Виробничі запаси	1101	1754	2249	110 7
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	11	23	13

Товари	1104	0	1	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1891	2990	1176
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	61	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	61	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1081	833	82
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2486	1993	350
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	2486	1993	350
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	4	6	25

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	775	775	775
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	253
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	227	227	227
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11516	14213	5079

Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>12518</b>	<b>15215</b>	<b>6334</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	1495	1279	400
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>1495</b>	<b>1279</b>	<b>400</b>

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців 2019 р.

## ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	67214	59560
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 43875 )	( 39882 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	23339	19678
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	617	462
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 4128 )	( 3291 )
Витрати на збут	2150	( 13059 )	( 10982 )
Інші операційні витрати	2180	( 2056 )	( 2228 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	( 0 )	( 0 )
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	( 0 )	( 0 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	4713	3639
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	172	187
Інші доходи	2240	0	0

## СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>3937</b>	<b>3116</b>

## ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	39028	36066
Витрати на оплату праці	2505	17732	14557
Відрахування на соціальні заходи	2510	3700	3145
Амортизація	2515	1229	1137
Інші операційні витрати	2520	1429	1478
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>63118</b>	<b>56383</b>

## РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	3099832	3099832
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3099832	3099832
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.2701	1.0052
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.2701	1.0052
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.4000	0.5197

## Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 12 місяців 2019 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	80194	71694
Повернення податків і зборів	3005	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	258	474
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0	26
Надходження від повернення авансів	3020	0	0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	172	187
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	102	264
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	( 47272 )	( 42552 )
Праці	3105	( 13597 )	( 11973 )
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( 3659 )	( 3313 )
Зобов'язань з податків і зборів	3115	( 9286 )	( 9261 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	( 600 )	( 1265 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	( 5167 )	( 5002 )
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( 3519 )	( 299 )
Витрачання на оплату авансів	3135	( 0 )	( 0 )
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	( 8 )	( 2 )
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	( 0 )	( 0 )
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	( 0 )	( 0 )
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	( 0 )	( 0 )
Інші витрачання	3190	( 755 )	( 895 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>6149</b>	<b>4649</b>



<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих: відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	( 0 )	( 0 )
необоротних активів	3260	( 5087 )	( 4308 )
Виплати за деривативами	3270	( 0 )	( 0 )
Витрачання на надання позик	3275	( 0 )	( 0 )
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	( 0 )	( 0 )
Інші платежі	3290	( 0 )	( 0 )
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>-5087</b>	<b>-4308</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від: Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	1279	1495
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	( 0 )	( 0 )
Погашення позик	3350	1495	0
Сплату дивідендів	3355	( 1170 )	( 1420 )
Витрачання на сплату відсотків	3360	( 169 )	( 2 )
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	( 0 )	( 0 )
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	( 0 )	( 0 )
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	( 0 )	( 0 )
Інші платежі	3390	( 0 )	( 0 )
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>-1555</b>	<b>73</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>-493</b>	<b>414</b>
Залишок коштів на початок року	3405	2486	2072
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0	0

## Звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом) за 12 місяців 2019 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
1	2	3	4	5	6
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500	0	0	0	0
Коригування на: амортизацію необоротних активів	3505	0	X	0	X
збільшення (зменшення) забезпечень	3510	0	0	0	0
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	3515	0	0	0	0
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520	0	0	0	0
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521	0	0	0	0
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522	0	0	0	0
Збиток (прибуток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу та груп вибуття	3523	0	0	0	0
Збиток (прибуток) від реалізації фінансових інвестицій	3524	0	0	0	0
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526	0	0	0	0
Фінансові витрати	3540	X	0	X	0
Зменшення (збільшення) оборотних активів	3550	0	0	0	0
Збільшення (зменшення) запасів	3551	0	0	0	0
Збільшення (зменшення) поточних біологічних активів	3552	0	0	0	0
Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за	3553	0	0	0	0
продукцію, товари, роботи, послуги					

Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554	0	0	0	0
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556	0	0	0	0
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557	0	0	0	0
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань	3560	0	0	0	0
Грошові кошти від операційної діяльності	3570	0	0	0	0
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561	0	0	0	0
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562	0	0	0	0
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563	0	0	0	0
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564	0	0	0	0
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566	0	0	0	0
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567	0	0	0	0
Сплачений податок на прибуток	3580	X	0	X	0
Сплачені відсотки	3585	X	0	X	0
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>					
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0	X	0	X
необоротних активів	3205	0	X	0	X
Надходження від отриманих: відсотків	3215	0	X	0	X
дивідендів	3220	0	X	0	X
Надходження від деривативів	3225	0	X	0	X

Надходження від погашення позик	3230	0	X	0	X
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	X	0	X
Інші надходження	3250	0	X	0	X
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	X	0	X	(0)
необоротних активів	3260	X	0	X	0
Виплати за деривативами	3270	X	0	X	0
Витрачання на надання позик	3275	X	0	X	0
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	X	0	X	0
Інші платежі	3290	X	0	X	0
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>					
Надходження від: Власного капіталу	3300	0	X	0	X
Отримання позик	3305	0	X	0	X
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	X	0	X
Інші надходження	3340	0	X	0	X
Витрачання на: Випуск власних акцій	3345	X	0	X	0
Погашення позик	3350	X	0	X	0
Сплату дивідендів	3355	X	0	X	0
Витрачання на сплату відсотків	3360	X	0	X	0
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	X	0	X	0
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	X	0	X	0
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	X	0	X	0
Інші платежі	3390	X	0	X	0
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

