

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему Аналіз ефективності стратегії розвитку ТОВ «АПК- Інвест»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0728

спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування

освітньої програми фінанси і кредит

спеціалізації Банківська справа

_____ Р.О. Фоменко _____
Керівник _ к.е.н., доцент Батракова Т.І. . _____

Рецензент _ к.е.н., доцент Сейсебаєва Н.Г. _____

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування
Освітня програма фінанси і кредит
Спеціалізація Банківська справа

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ А.П. Кущик

« _____ » _____ 2019 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Фоменко Ростиславу Олександровичу

1. Тема роботи: «Аналіз ефективності стратегії розвитку ТОВ «АПК - Інвест»
керівник роботи: Батракова Тетяна Іванівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від ЗНУ від 4 липня 2019 року № 1110-с.
2. Строк подання студентом роботи: 25 грудня 2019 року.
3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ТОВ «АПК -Інвест», баланс підприємства, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): досліджено теоретичні основи сутності стратегії розвитку в діяльності аграрних підприємств; проаналізовано умови функціонування системи стратегічного управління аграрними підприємствами; вивчено та систематизовано стратегічні цілі, інтереси та можливості підприємств АПК; наведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «АПК-Інвест»; проведено аналіз фінансово-економічної ефективності діяльності ТОВ «АПК-Інвест»; досліджено світовий досвід аналізу ефективності стратегій розвитку підприємств АПК; обґрунтовано концептуальні напрями удосконалення системи аналізу стратегії розвитку аграрними підприємствами.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 26 рис., 8 табл. і 11 формул.
6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Батракова Т.І., ст. викладач	09.08.2019 р.	09.08.2019 р.
2	Батракова Т.І., ст. викладач	13.09.2019 р.	13.09.2019 р.
3	Батракова Т.І., ст. викладач	18.10.2019 р.	18.10.2019 р.

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2019 р. – 09.07.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2019 р. – 08.08.2019 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2019 р. – 12.09.2019 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	13.09.2019 р. – 17.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	18.10.2019 р. – 28.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	29.11.2019 р. – 10.12.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	11.12.2019 р. – 24.12.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	25.12.2019 р.	виконано

Студент _____ Р.О.Фоменко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Т.І. Батракова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.Ю. Кисільова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 112 с., 26 рис., 8 табл., 81 джерел, 2 додатки.

Об'єктом дослідження виступає формування стратегії розвитку ТОВ «АПК- Інвест» в умовах посилення міжнародної конкуренції..

Предметом дослідження є теоретико-прикладні засади аналізу використання стратегії розвитку підприємствами АПК.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці методичних положень, а також практичних рекомендацій щодо аналізу ефективності стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства.

У процесі виконання роботи, для досягнення поставленої мети, були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми: метод індукції та дедукції, групування та порівняння, логічний метод, а також метод порівняння, методи конкретизації, діалектичний метод, аналіз, синтез, абстрагування та ідеалізація. Використовувались методи системного підходу, статистичного аналізу, моделювання.

Одержані результати: досліджено світовий досвід формування та впровадження стратегії розвитку на підприємствах АПК; оцінено ефективність впровадження стратегії розвитку підприємства ТОВ «АПК- Інвест»; запропоновано пріоритетні напрямів удосконалення аналізу формування та впровадження стратегії розвитку на підприємстві АПК.

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами АПК, при формуванні стратегії розвитку, та аналізі ефективності її впровадження.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ СІЛСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВИЙ СТАН, АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

SUMMARY

Qualifying work: 112 p., 26 figures, 8 tables, 2 annexes, 81 sources.

The object of the study is to formulate a strategy for the development of APK-Invest LLC in the conditions of increased international competition.

The subject of the research is theoretical and applied principles of the analysis of the use of the development strategy by the agricultural enterprises.

The purpose of the master's qualification work is to theoretically substantiate and develop methodological provisions, as well as practical recommendations for analyzing the effectiveness of the agricultural enterprise development strategy.

In the process of performing the work, the following general and special methods and techniques were used to achieve this goal: the induction and deduction method to refine the conceptual apparatus of the enterprise strategy; methods of theoretical generalization, grouping and comparison - to determine the main directions and effectiveness of the enterprise strategy; the logical method and the comparison method were used to evaluate the financial condition of the enterprise; methods of specification, dialectical method, analysis, synthesis, abstraction and idealization. Methods of systematic approach, statistical analysis, modeling were used.

The information base for writing the master's thesis were: articles, monographs, periodicals that explored the problems of formation and use of financial resources, as well as general information about APK-Invest LLC and its financial statements.

Obtained results: The world experience of forming and implementation of the development strategy at the agricultural enterprises was investigated; efficiency of implementation of the enterprise development strategy of APK-Invest LLC was evaluated; Priority directions of improvement of the analysis of forming and implementation of the development strategy at the agro-industrial enterprise are offered.

The results of the study can be applied by the agroindustrial complex enterprises in formulating the development strategy and analyzing the effectiveness

of its implementation.

AGRICULTURAL ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY,
STRATEGIC MANAGEMENT, FINANCIAL STATUS, ANALYSIS OF
STRATEGY EFFICIENCY, DEVELOPMENT STRATEGY

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	11
1.1 Процес вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.....	11
1.2 Сутність стратегії розвитку, та їх особливості	23
1.3 Методичні засади стратегічного управління аграрними підприємствами	31
Висновки до розділу 1.....	40
2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АПК.....	42
2.1 СУЧАСНИЙ СТАН ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АПК УКРАЇНИ.....	42
2.2 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АПК-Інвест».....	47
2.3 Оцінка фінансово-економічної діяльності ТОВ «АПК-Інест».....	54
Висновки до розділу 2.....	71
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АПК-ІНВЕСТ»... ..	73
3.1 Світовий досвід вирішення проблем розвитку аграрного сектору підприємств АПК.....	73
3.2 Аналіз ефективності стратегії розвитку ТОВ «АПК-Інвест».....	81
3.3 Обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення аналізу стратегії розвитку	94
Висновки до розділу 3.....	98
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105
ДОДАТКИ.....	113

ВСТУП

Необхідність виживання в умовах жорсткої конкуренції, нестабільність зовнішнього середовища підприємств сприяє появі нових методів, систем і підходів до управління. На сьогодні більшість вітчизняних аграрних підприємств працюють у середовищі, що швидко змінюється та важко передбачається, саме тому гостро стоїть потреба використання у практичній діяльності методів стратегічного управління. В ринкових умовах господарювання механізм стратегічного управління аграрними формуваннями перебуває на етапі становлення. У більшості аграрних підприємств не здійснюється розробка ефективної системи стратегічного управління, а існує лише орієнтація на розмиті цілі. Рівень стратегічного управління у сільськогосподарських підприємствах знаходиться на досить низькому рівні. У сучасних умовах його можна назвати задовільним, оскільки він забезпечує виживання господарств, проте, для подальшого розвитку аграрного сектору та їх розширеного відтворення керівництву підприємств необхідно головну увагу зосередити саме на стратегічному управлінні.

Проблематику теоретичних та практичних аспектів стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору досліджували такі науковці, як Саблук П.Т., Завадський Й.С., Гудзинський О.Д., Андрійчук В.Г. та інші. Основною метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка методичних положень, а також практичних рекомендацій щодо формування механізму стратегічного управління аграрними підприємствами, що і стало причиною вибору теми магістерської роботи.

- Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:
- досліджено теоретичні основи сутності стратегії розвитку в діяльності аграрних підприємств;
 - проаналізовано умови функціонування системи стратегічного управління аграрними підприємствами;

- вивчено та систематизовано стратегічні цілі, інтереси та можливості підприємств АПК;
- наведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «АПК-Інвест»;
- проведено аналіз фінансово-економічної ефективності діяльності ТОВ «АПК-Інвест»;
- досліджено світовий досвід аналізу ефективності стратегій розвитку підприємств АПК;
- обґрунтовано концептуальні напрями удосконалення системи аналізу стратегії розвитку аграрними підприємствами.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління господарською діяльністю в ТОВ «АПК-Інвест».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і прикладних аспектів в сфері стратегічного управління аграрними підприємствами.

У процесі виконання роботи, для досягнення поставленої мети, були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми: метод індукції та дедукції для уточнення понятійного апарату стратегії підприємств; методи теоретичного узагальнення, групування та порівняння – для визначення основних напрямків та ефективності використання стратегії підприємств; логічний метод, а також метод порівняння використано для оцінки фінансового стану підприємства; методи конкретизації, діалектичний метод, аналіз, синтез, абстрагування та ідеалізація. Використовувались методи системного підходу, статистичного аналізу, моделювання.

Інформаційною базою для написання магістерської роботи були: статті, монографії, періодичні видання, які досліджували проблеми формування та використання фінансових ресурсів, також загальна інформація про ТОВ «АПК-Інвест» та його фінансова звітність.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

- надано визначення поняття «стратегія розвитку». Запропоноване наступне трактування поняття сутності стратегії розвитку підприємства – це

запланований генеральний курс дій компанії, що направлені на досягнення бажаних цілей розвитку підприємства на довгострокову перспективу, згідно з його місією, та урахуванням динаміки розвитку економічного середовища, як внутрішнього так і зовнішнього.

- дістало подальшого розвитку системне обґрунтування теоретико-методичних основ та прикладних засад, щодо формування механізму аналізу стратегії аграрними підприємствами.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у комплексному дослідженні теоретико-організаційних засад формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах, та розробці практичних рекомендації щодо її удосконалення.

АПРОБАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ І РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ доповідалися й обговорювалися НА НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЯХ: XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (Запоріжжя, 2019 р.).

ПУБЛІКАЦІЇ. За матеріалами дослідження ОПУБЛІКОВАНО 2 ДРУКОВАНІ ПРАЦІ, У ТОМУ ЧИСЛІ: 1 СТАТТЯ І 1 ТЕЗИ ЗА МАТЕРІАЛАМИ НАУКОВИХ КОНФЕРЕНЦІЙ.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І
ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АПК

1.1 Процес вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства

Забезпечення конкурентоспроможності української сільськогосподарської продукції на зовнішньому і внутрішньому ринках є невід'ємною частиною сценарію розвитку України загалом. На нашу думку це насамперед можливо за рахунок створення, поширення і застосування новітніх досягнень науки і технологій. Масове виробництво та експорт конкурентоспроможної продукції з високою доданою вартістю стануть можливими завдяки стійкому зростанню продуктивності праці та ресурсоефективності. Для реалізації цієї мети необхідно розробити економічну стратегію розвитку, як сільськогосподарської галузі загалом, так окремих сільськогосподарських підприємств.

Розвиток підприємства слід розглядати як результат змін, які в ньому відбуваються. У зв'язку з цим поняття «економічний розвиток» на різних етапах становлення економіки зазнавало значних змін. Спочатку розвиток у світовій практиці розглядалося як результат кількісних змін, орієнтованих на рішення конкретних проблем зростання виробництва, зниження витрат, експансії нових ринків. Тобто фактично розуміння економічного розвитку зводилося до економічного зростання. В останні десятиліття, у зв'язку з активізацією науковотехнічного прогресу, усвідомлення ресурсних обмежень життєдіяльності суспільства і посилення конкуренції в світових масштабах, зростає роль ефективності функціонування підприємства, розуміння процесу розвитку переміщається в якісну площину, на перший план виходять стратегічні пріоритети розвитку, проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств. Таким чином, на сучасному етапі розвитку економічної науки і практики з огляду на роль кількісного аспекту розвитку, все більше значення надається якісній складовій даного процесу.

Розробка стратегії розвитку підприємства - обов'язкова умова успішного розвитку любого підприємства. Важко вловимо на перший погляд і скептично оцінюється деякими керівниками поняття дозволяє організувати роботу підприємства, як в поточний період часу, так і в довгостроковій перспективі, найбільш ефективно і доцільно використовувати ресурси підприємства, скоординувати роботу всіх служб і підрозділів, визначивши пріоритети його розвитку.

Визначення пріоритетів розвитку підприємства - важливе і складне завдання, що стоїть перед його керівництвом. Пріоритети стратегічного розвитку повинні відповідати критеріям доцільності, ефективності та перспективності.

Можливі безліч напрямків стратегічного розвитку, робота з якими ведеться в різних поєднаннях з урахуванням їх безпосередньої та перспективної важливості. Всі їх можна об'єднати в наступному переліку:

Розвиток технологій – кінцевою метою є виробництво продукту заданими параметрами найбільш економічним і доцільним способом. Реалізується шляхом розробки і / або придбання нових або вдосконалених технологій.

Розвиток продукту – кінцевою метою є формування конкурентоспроможної товарної маси, що успішно реалізується на ринку і приносить підприємству бажаний дохід. Реалізується шляхом вдосконалення продуктів, що випускаються, освоєння нових видів продукції, диверсифікації або звуження продуктового портфеля і видів діяльності.

Розвиток ресурсної бази – кінцевою метою є забезпечення підприємства необхідними ресурсами необхідної якості в необхідні терміни і в необхідному обсязі. Реалізується шляхом модернізації, оновлення та розширення виробничої бази, формування конкурентоспроможного персоналу, оптимізації фінансування.

Розвиток управління – кінцевою метою є створення і підтримання ефективної системи управління підприємством, його підрозділами та видами діяльності. Реалізується шляхом розробки і впровадження сучасних технологій управління підприємством [34].

Для різних підприємств, що знаходяться на різних етапах розвитку і функціонують в різних умовах зовнішнього середовища ті чи інші напрямки є більш значущими, а інші – менш важливими. Значимість окремих складових розвитку підприємства визначається станом його зовнішнього і внутрішнього середовища.

Існують різні підходи, методики, що дозволяють оцінювати роботу підприємства, які можуть використовуватися при визначенні напрямків і пріоритетів його розвитку. При їх виборі необхідно виходити з таких передумов:

Розвиток – процес динамічний, тому при проведенні аналізу неможна ґрунтуватися переважно на показниках статичності, а проводити аналіз показників динаміки за досить тривалий період, виконуючи як ретроспективний аналіз, що дозволяє оцінити сформовані тенденції розвитку підприємства, так і перспективний (прогнозний) аналіз, що дозволяє оцінити перспективи розвитку підприємства як результат вибору різних пріоритетів і альтернатив;

Розвиток – це результат, який залежить від наявної «бази» (можливостей) підприємства, тому необхідно вивчити, виміряти і оцінити потенціал розвитку підприємства, який, з одного боку, обмежує перелік можливих напрямків і пріоритетів розвитку, а з іншого боку, показує ті напрямки, до реалізації яких підприємство більш схильне;

Розвиток – це складне, комплексне поняття, тому розробка обґрунтованої стратегії розвитку вимагає виконання великого обсягу аналітичної роботи, включаючи економічний, маркетинговий та інші види аналізу діяльності

підприємства. При цьому, незважаючи на складність і важливість процесу розвитку, все безліч використовуваних методик і показників необхідно звести до обґрунтованого мінімуму для забезпечення швидкості прийняття рішень і дотримання принципу ефективності процесу управління розвитком.

Отже, підставою для остаточного вибору пріоритетів розвитку підприємства є великий обсяг аналітичної роботи, що включає:

- аналіз стану підприємства на поточний момент, включаючи розрахунок і аналіз показників забезпеченості, інтенсивності та ефективності використання ресурсів підприємства та результативності функціонування підприємства в цілому, вивчення їх динаміки і порівняння з планом; оцінку сформованої системи управління підприємством в цілому, його виробничої, фінансової та маркетингової діяльності;

- аналіз стану підприємства і його продукції на ринку, включаючи оцінку конкурентоспроможності товарів, що випускаються, визначення займаної частки ринку і позиції підприємства на ринку, вивчення динаміки досліджуваних показників і порівняння їх з планом;

- визначення «сильних» і «слабких» сторін підприємства;

- прогноз розвитку ринку як результат аналізу тенденцій, що склалися, а також існуючих небезпек, ризиків і можливостей;

- визначення перспективних сфер і видів діяльності, сегментів ринку;

- аналіз інвестиційних та інноваційних можливостей підприємства з метою визначення здатності підприємства до самостійної розробки і впровадження нововведень за ключовими напрямками діяльності;

- формування стратегічних цілей і пріоритетів розвитку підприємства як продовження позитивних тенденцій його розвитку і використання його сильних сторін або як подолання негативних або навіть кризових тенденцій в розвитку підприємства, подолання і зміцнення його слабких сторін [34].

Тільки топ-менеджмент має комплексне всебічне уявлення про діяльність підприємства і, маючи результати виконаної попередньої роботи, може визначити перспективи та пріоритети розвитку підприємства.

Результатом проведеної роботи повинні бути:

- оцінка стану підприємства, його проблем і перспектив, що дозволяє приймати якісні та обґрунтовані рішення як тактичного, так і стратегічного характеру;

- вибір і ранжування за пріоритетністю окремих напрямків розвитку підприємства, що дозволяє чітко сформулювати цілі розвитку бізнесу і координувати роботу по їх досягненню;

- наявність альтернатив розвитку і готовність підприємства їх використовувати, що забезпечує гнучкість і адаптивність підприємства; — підготовка попереднього плану / прогнозу розвитку.

Очевидно, що при формуванні стратегії в першу чергу повинні бути встановлені відповіді на наступні питання:

- які продукти виробляти, за якою ціною, якої якості, яку конкурентну стратегію (лідерства низьких витрат, диференціація, спеціалізація) використовувати;

- як розвивати свій ресурсний потенціал, технологію, управляти витратами; яка пріоритетність у використанні ресурсів;

- на які ринки виходити (визначити широту географії ринків);

- як побудувати організацію (структура, різні види інтеграції, диверсифікації).

Іншими словами, пріоритети розвитку підприємства повинні бути встановлені в наступних функціональних областях:

Таблиця 1.1 – Класифікація стратегічних цілей підприємств [34]

1. Продукти і ринки	<p>Поставити цілі в області ринкової діяльності - значить визначити:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. сегменти ринку, на яких це підприємство надає перевагу і планує працювати, 2. географію ринків, на яких повинна бути представлена торгова марка даної фірми, 3. як побудувати систему маркетингу, 4. як побудувати системи просування і збуту, 5. яку цінову політику проводити в кожному з займаних сегментів ринку.
2. Ресурси	<p>Цілі, що стосуються ресурсного потенціалу підприємства, зачіпають такі питання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. який повинен бути рівень витрат, 2. який необхідний рівень прибутку, 3. як сформувати необхідну інвестиційну базу, 4. як організувати матеріально-технічну та наукову базу виробництва, 5. скільки і які сфери діяльності повинні бути присутніми в портфелі підприємства, 6. як організувати і де розмістити виробництво.
3. Організація діяльності	<p>Постановка цілей в області виробництва продукту передбачає вирішення питань:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. про продуктових нововведення, 2. про технології, що використовується, 3. про рівень якості, про ступінь диференціації.

Як показує практика, більшості з сучасних вітчизняних підприємств не вдається сформулювати свою стратегію по названим рівням ієрархії. Це пояснюється специфічною структурою їх організації: найчастіше це лінійнофункціональна структура. І навіть диверсифіковані підприємства при ній виглядають не як корпорації, що мають у своєму портфелі кілька сфер діяльності, а як моноліт. Тому корпоративний і діловий рівень стратегії на таких підприємствах часто не можуть бути чітко ідентифіковані.

Стратегічні пріоритети підприємства, які можна віднести до вищого (корпоративному) рівню, залежать від його стратегічних інтересів і можливостей. Їх можна представити таким чином (варіанти представлені в таблиці 1 по зростанню).

Таблиця 1.2 – Стратегічні інтереси і можливості різних підприємств[34]

Зовнішні стратегічні інтереси і можливості	Можливості внутрішнього потенціалу
<ul style="list-style-type: none"> - зберегти наявну частку ринку; -розширити частку ринку, визначити частину конкурентів; -визначити всіх конкурентів на окремому регіональному ринку (ринках); -визначити всіх конкурентів в галузі, стати галузевим лідером; -здійснювати входження в інші галузі (так як в своїй галузі здобути найвищі позиції). 	<ul style="list-style-type: none"> - Низькі; - середні; - високі; - виключні (наприклад, унікальні інноваційні здібності і т.д.).

Якщо розділити наведені характеристики на два полярних варіанти, то вийде два типи підприємств:

- «галузевий», стратегічні пріоритети полягають у галузевому домінуванні – щоб зайняти і підтримувати міцні позиції в галузі і здійснювати диверсифікацію в інші галузі інтереси підприємств складаються в галузевому домінуванні;
- «регіональний», стратегічні пріоритети - розширення своєї частки ринку, перемога хоча б над частиною конкурентів, отримання статусу регіонального лідера, тобто завоювання і захист конкретних ринків.

Таблиця. 1.3 – Класифікація підприємств по стратегічним інтересам і можливостям [34]

	Галузевий тип	Регіональний тип
Зовнішні інтереси та можливості	<ul style="list-style-type: none"> - визначити всіх конкурентів в галузі, стати галузевим лідером; - здійснювати входження в інші галузі (так як в своїй галузі здобути найвищі позиції). 	<ul style="list-style-type: none"> - зберегти наявну частку ринку; - розширити частку ринку, визначити частину конкурентів; - визначити всіх конкурентів на окремому регіональному ринку (ринках);
Можливості внутрішнього потенціалу	Виключні або високі.	Високі, середні, або низькі.

На практиці зустрічаються різні поєднання цих варіантів. Наприклад, в диверсифікації в нову галузь може бути зацікавлене не тільки підприємство, що володіє винятковими або високими можливостями внутрішнього потенціалу, а й володіє середнім або низьким потенціалом (в цьому випадку диверсифікація може дати нові можливості для розвитку потенціалу).

Таблиця. 1.4 – Класифікація підприємств за типом їх стратегічних інтересів і можливостей [34]

	Можливості внутрішнього потенціалу	
Зовнішні стратегічні інтереси та можливості	галузевого типу	регіонального типу
Галузевого типу	Галузевий тип стратегічних інтересів та можливостей (галузевий тип підприємства)	Кобінований тип стратегічних інтересів та можливостей (комбінований тип підприємства)
Регіонального типу	Кобінований тип стратегічних інтересів та можливостей (комбінований тип підприємства)	Регіональний тип стратегічних інтересів та можливостей (регіональний тип підприємства)

Залежно від того, до якого типу (галузевого, регіонального або комбінованого) належить підприємство, набір стратегічно пріоритетних цілей, що відносяться до ділового рівню ієрархії стратегій, може варіюватися.

Різні підприємства в залежності від своїх інтересів і можливостей можуть вибрати такі пріоритети розвитку.

В області прийняття рішень з виробництва і збуту товару:

- диференціація продукції;
- стратегія підвищення якості продукції;
- створення і просування товарних знаків;
- ефективна цінова стратегія;
- вироблення відмінного іміджу;
- підвищення престижу товарних знаків.

В області прийняття ринкової географії:

- вихід на світовий ринок, зміцнення позицій на ньому;
- вихід на національний ринок;
- зміцнення позицій на національному ринку;
- зміцнення позицій на регіональному ринку;
- зміцнення позицій на кількох регіональних ринках.

Пріоритети, що стосуються формування внутрішнього потенціалу і організації управління:

- створення власної торгової мережі;
- інтеграція з постачальниками;
- модернізація або реконструкція виробництва;
- створення нової або вдосконаленої організаційної

структури;

- диверсифікація діяльності .

Формування стратегії функціонування та розвитку підприємства є складним та багатограним процесом, що містить певний набір завдань на кожному етапі:

1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.
2. Визначення мети, цілі та місії підприємства.
3. Формування стратегічних альтернатив.
4. Вибір стратегії.
5. Реалізація стратегії підприємства.

Одними із ключових етапів формування стратегії є вибір стратегії з-поміж опрацьованих стратегічних альтернатив. Зазначимо, що для вирішення окресленої задачі на сьогодні існує досить розвинутий інструментарій.

Таблиця. 1.5 – Порівняльна характеристика методів оцінки та вибору стратегії підприємства за формою вираження результату [38]

Група методів	Методи	Переваги	Недоліки
---------------	--------	----------	----------

Графічні методи	Радіальна діаграма конкурентоспроможності	Простота у використанні, високий ступінь наочності	Не дає змоги визначити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства
	Багатокутник конкурентоспроможності		
Матричні методи	Різні види матриць: матриця McKisey, Shell, А.Ансоффа і т.д.	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку	Не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності
Індексні методи	Аналіз порівняльних переваг підприємств конкурентів	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку з урахуванням комплексного підходу	Потребує значних витрат часу, відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства
	Метод на основі теорії ефективної конкуренції		
	Інтегральний метод		
	Метод самооцінки		

Таким чином, відповідно до проведеного аналізу у табл. 2 можна зазначити, що матричний метод дозволяє провести детальну оцінку стратегії за мінімальних витрат ресурсів, з урахуванням різноманітних факторів впливу (залежно від розмірності матриці), графічна інтерпретація дозволяє без зайвих складностей порівняти стратегічні альтернативи, є простим і наглядним у використанні. Отже, одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі є матричні методи.

Сьогодні матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту й вважається одним із найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємства [73]. Його перевагою є те, що він дозволяє досліджувати розвиток конкуренції в динаміці.

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або продукція можуть порівнюватися один із одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі й ін. [71].

Матриці залежно від рівня стратегічного планування поділяються на:

- матриці стратегічного планування на рівні корпорації аналізують вхідний у корпорацію бізнес, тобто допомагають здійснювати портфельний аналіз, а також аналіз ситуації у корпорації в цілому;
- матриці бізнес-рівня, які мають відношення до цієї бізнес-одиниці й відносяться найчастіше до одного товару, аналізують властивості цього товару, ситуацію на ринку цього товару тощо;
- матриці функціонального рівня досліджують фактори, що впливають на функціональні сфери підприємства, з яких найбільш важливими є маркетинг, управління персоналом .

Відповідно до класифікації залежно від факторів, що формують матрицю, побудова двовимірної матриці здійснюється на перетинанні двох обраних факторів, тому матриця висвітлює взаємодію двох обраних показників під час формування конкурентної стратегії. Типові набори факторів, що створюють основу відповідної матриці, наведено в табл. 1.6:

Таблиця. 1.6 – Класифікація матриць залежно від факторів [71]

Різновид матриці	Фактори, що застосовуються
I. Ансоффа «товар-ринок»	– товари підприємства (наявні і нові) – ринки підприємства (наявні і нові)
BCG	– темпи зростання ринків збуту підприємства – відносна ринкова частка підприємства на цільових ринках
Дж. Ніколса (MCC)	– цілі (проекти) підприємства – ресурси підприємства
McKinsey-GE, Schell/DPM, Г. Дея, Д. Моніенсона, Мак-Нейма, ХексаМеджлафа	– привабливість ринку збуту підприємства – конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках
М. МакДональда	– ступінь привабливості цільових ринків для підприємства – конкурентні переваги підприємства на цільових ринках
А. Літгла (ADL), Брауналя-Барта, Хофер / Schndel	– стадія життєвого циклу товару підприємства – конкурентні позиції підприємства на цільових ринках

Конкуренційних стратегій М. Портера	<ul style="list-style-type: none"> – джерело конкурентних переваг – стратегічна орієнтація підприємства (на весь ринок чи на окремий сегмент)
-------------------------------------	---

Таким чином, застосування матричних методів оцінки є пріоритетним інструментом під час прийняття стратегічних рішень і вибору стратегії розвитку підприємства, спрямованого на забезпечення його сталої конкурентної позиції на ринку та зростання ринкової вартості. Матриці використовуються під час вибору стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має свою специфіку. Перспективу подальшого дослідження вбачаємо в адаптації матричного підходу до вибору стратегії розвитку підприємств до сучасних умов функціонування українських підприємств.

1.2 Сутність стратегії розвитку, та їх особливості

Вивчаючи сутність стратегії розвитку, та її особливості нами було опрацьовано цілий ряд наукових робіт, як українських вчених, так і думка зарубіжних науковців.

Отже, в економічних словниках наведені наступні визначення економічної стратегії:

- «мистецтво керівництва, загальний план ведення роботи виходячи з ситуації діяльності на даному етапі розвитку» [8];
- «довготривалі, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва підприємств у відношенні виробництва, доходів і витрат, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту».

Поняття стратегії увійшло в термінологію управлінських наук, з'явилися такі поняття, як «стратегічне планування», «стратегічне управління», «стратегічний менеджмент».

Багато вчених, як вітчизняних так і зарубіжних, в різні часи давали визначення поняттю «стратегія». Концепцію стратегії вперше було розроблено в 60-ті роки такими вченими, як І. Ансоффом, А. Чандлером. Власне вони дали визначення основних положень стратегічного планування. Сутність поняття стратегія змінювався під впливом економічного розвитку суспільства.

Стратегією почали вважати не тільки здійснення правильного управління ресурсами, але й правильне визначення напрямів діяльності на ринку. Все частіше стратегією вважали план дій для перемоги над конкурентами, завдяки застосуванню комплексу дій.

На сьогоднішній день існує велика кількість визначень поняття стратегія, оскільки трактують його залежно від об'єкта і предмета своїх досліджень в залежності від конкретної формальної ситуації, і це свідчить про значну увагу до цього поняття.

Щоб краще розібратися із сутністю поняття стратегія, необхідно детальніше ознайомитися з його трактуванням різними авторами, адже у своїх працях науковці дають різні визначення терміну стратегія (додаток А).

Досить популярним визначенням цього поняття серед вітчизняних фахівців є визначення, дане І. Ансоффом. На його думку стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності[4]. Як план ,що направлений на виконання головних цілей підприємства, при узгодженості дій та політики – розглядає стратегію Г. Мінцберг.

Б. Карлоф визначає стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [33].

М. Портер вважає, що стратегію варто розглядати як спосіб реагування на зовнішні можливості й загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони [36].

На думку В. Вінокурова стратегія – це система управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки розвитку підприємства, сфери, форми і способи його діяльності в умовах навколишнього середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей [12].

С. Покропивний дає визначення, що стратегія – це генеральна комплексна програма дій, що визначають пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення. За своїм змістом стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування [77].

У своїй праці П. Дойль розглядає стратегію як комплекс прийнятих менеджментом рішень з розміщення ресурсів підприємства та досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках [21].

Отже, розглянувши різні думки вчених, щодо визначення стратегії, ми з'ясували що багато авторів, відповідаючи на це запитання, починають міркувати про алокацію ресурсів. Але питання, які ресурси підлягають розподілу і з якими цілями, або ж яку схему може застосувати підприємство, згідно з якою на ринок будуть просуватися ті чи інші його товари навряд чи можуть заслуговувати назву стратегія. Ці питання скоріше тактика, тому що стосуються питань поточної діяльності, та її деталей. Стратегія має справу з такими важливими питаннями, як функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Але, як зауважив Р. Румельт, «що для однієї людини стратегія, то для іншого, тактика, а тому стратегія залежить від того, на якому стільці ви сидите». Важливо також і те, коли ви сидите на цьому стільці. Те, що сьогодні виглядає як тактика, завтра цілком може виявитися стратегією [62].

Стратегії притаманні такі риси:

- Спрямованість у середньостроковій та довгостроковій перспективі;
- Орієнтація на розвиток ключових, визначальних для системи цілей, від досягнення яких залежить її виживання, соціально-економічний прогрес;
 - Органічне узгодження намічених цілей з обсягом та структурою ресурсів для їх досягнення, як наявних, так і перспективних;
 - Урахування впливу на об'єкт планування багатьох зовнішніх факторів і розробка заходів, що послаблюють дію негативних чинників, а також посилюють дію позитивних для успішного вирішення стратегічних завдань системи;
 - Здатність передбачати зміни зовнішнього та внутрішнього середовища і пристосувати до них процес його функціонування.

Щоб дати визначення стратегії розвитку необхідно розуміти, що мається на увазі під розвитком. Розвиток передбачає рух від простого до складного, від нижчого до вищого, процес оновлення, рухи по висхідній лінії, від старого до нового, більш високого якісного стану, народження нового, відмирання старого на противагу розпаду, регресу, деградації. Основна особливість, що відрізняє розвиток від інших динамічних процесів, наприклад, від процесу зростання, є якісна зміна в часі змінних, які характеризують стан системи, що розвивається (стосовно росту зазвичай говорять лише про їх кількісну зміну, причому ця якісна зміна носить стрибкоподібний характер [60]).

Отже, до стратегій розвитку вчені-економісти відносять стратегію росту, яка притаманна молодим організаціям, які бажають у найкоротші терміни зайняти лідируючі позиції.

Існують три основні альтернативи стратегії росту: прискорений (концентрований), інтегрований і диверсифікований ріст. У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі перелічені стратегії називаються базисними (еталонними) стратегіями розвитку підприємства .

Такі сучасні науковці як В.І. Зайцев, С.А. Логвінов, Є.Г. Павлова виділяють три основні види стратегій розвитку: стратегія стабільності, стратегія зростання, стратегія скорочення .

Вчені-економісти вважають, що стратегія розвитку – це властивість стратегії підприємства, яку вона може мати не у будь-який момент діяльності, а тільки при наявності певних умов.

Вважається, що концептуально стратегія розвитку – це стратегія, яка спрямована на досягнення цілей розвитку. А цілі розвитку можна ставити тільки у певних сприятливих для цього умовах.

Проаналізувавши роботи вчених, які займалися питанням стратегії розвитку підприємства ми дійшли висновку, що не існує конкретних підходів до класифікації стратегій розвитку. Під сучасною стратегією розвитку слід розуміти узагальнену модель дій, що представлена у вигляді комплексу розроблених заходів та спрямовану на досягнення довгострокових цілей через зміни і перетворення у діяльності, з урахуванням ринкових можливостей та наявних ресурсів [16].

На рис. 1.1. проілюстровані характерні ознаки характерні ознаки, властиві стратегії розвитку.

Такі вчені, як В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Головінов а також В.Д. Дорофєєв, умовно поділяють стратегії на дві групи: стратегії функціонування (лідерство в зниженні витрат, диференціація та фокусування); стратегії розвитку (росту, обмеженого росту, скорочення та комбінування) [63].

До стратегій розвитку відносять стратегію росту, яка поділяється на: стратегію прискореного (концентрованого) росту; інтегрованого росту; диверсифікованого росту.

Наведені стратегії у зарубіжній і вітчизняній літературі називаються базисними або еталонними стратегіями розвитку організації.

Стратегія обмеженого росту являє собою стратегічну альтернативу, що характеризується цілями, встановленими на рівні минулих досягнень з урахуванням інфляції.

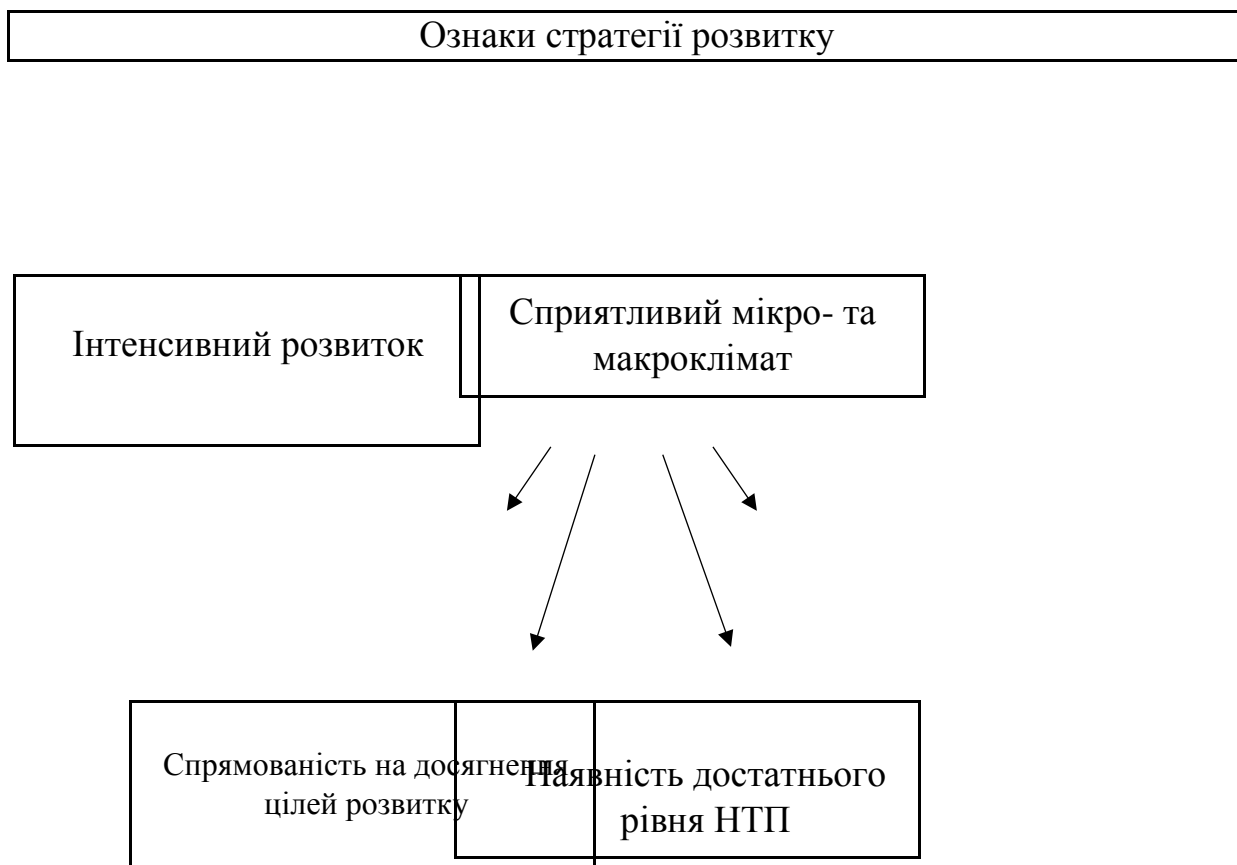


Рис. 1.1 – Ознаки стратегії розвитку

Російський вчений Н.Н. Трензов у своїй роботі пропонує наступні види стратегій розвитку: основну, що включає в себе стратегії зростання, підтримання, догляду, комбіновану; конкурентну (містить в собі стратегії зниження цін, диференціації, концентрації) та функціональну стратегію підприємства [72].

Варто зазначити, що грамотно вибудована стратегія є дуже значущим механізмом управління. Але, з іншого боку, існування «ідеальної» стратегії неможливо. По-перше, неможливо розробити «єдину» стратегію для всіх

підприємств чи галузей економіки, так як стратегія розвитку повинна враховувати унікальні особливості, від яких будуть залежати не тільки масштаби стратегічних заходів, а й механізми розвитку, закладені в стратегію. По-друге, з плином часу відбуваються серйозні зміни, як у внутрішній, так і в зовнішньому середовищі, що також вимагає внесення змін, часто кардинальних, в стратегію розвитку. Незважаючи на таку унікальність кожної стратегії розвитку, в сучасній науці виділено ряд основних видів стратегій, найбільш оптимальних для реалізації в певних умовах, що, безсумнівно, полегшує і впорядковує процес формування стратегії розвитку.

На даному етапі розвитку стратегічного управління формування стратегії розвитку ґрунтується, передусім, на виборі з декількох альтернативних варіантів стратегій. При цьому кожен з розглянутих варіантів формується сценарним методом, або на основі стандартних рішень для широко поширених ситуацій. Найбільш повно питання методів формування стратегії підприємства розглянуто вченими Гарвардської школи (М. Портер, К. Прахалад, К. Ендрюс, Г. Хемел), яка і сьогодні залишається лідером в цьому напрямку [6].

Запропонований Ендрюсом SWOT-аналіз передбачає формування стратегії на основі оцінки впливу таких факторів, як сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози [17]. Портер розглядав процес формування стратегії з точки зору конкурентної позиції підприємства, заснованої на аналізі п'яти сил конкуренції, який дає розробнику уявлення про сильні і слабкі позиції підприємства на ринку і найбільш вигідної позиції [59]. Прахалад і Хемел розглядали процес формування стратегії як виявлення унікальних властивостей і розробку заходів на підтримку і зміцнення цієї унікальності [26].

При цьому всі методи формування стратегії ґрунтуються на аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища. Це не дивно, оскільки саме потенціал та ринкові умови економіки визначають можливі шляхи розвитку.

Процес формування стратегії розвитку можна розділити на три етапи. На першому етапі визначаються основні орієнтири розвитку, формується цілі, які необхідно досягти. Другий етап включає в себе збір та аналіз інформації, визначення можливостей і обмежень, виявлення сильних і слабких сторін. На третьому етапі визначаються більш чіткі цілі [23].

Стратегічне планування включає в себе розробку базового варіанту стратегії розвитку, а також основних альтернативних варіантів. Потім розроблені варіанти аналізуються, і вибирається найбільш оптимальний з них, або ж розробники повертаються до попереднього етапу, якщо жоден із запропонованих варіантів не був прийнятий.

Після затвердження стратегії розвитку починається етап її реалізації, однак розробка стратегії на цьому не повинна закінчуватися, необхідно проводити постійне її коригування з урахуванням що виникли зміни, і при необхідності оперативно підготувати новий варіант стратегії розвитку, заклавши в нього пов'язаний перехід від старого варіанту [16].

Як видно з наведеної схеми, процес формування стратегії розвитку досить трудомісткий і тривалий, але результати даного процесу (за умови його успішності) багаторазово перевершують витрати. Такий ефект виникає не лише тому, що наявність стратегії розвитку сприяє більш ефективному використанню наявних ресурсів і можливостей, а й через те, що сам процес розробки і аналізу різних варіантів функціонування в тих чи інших умовах підвищує системність і обґрунтованість прийнятих управлінських рішень.

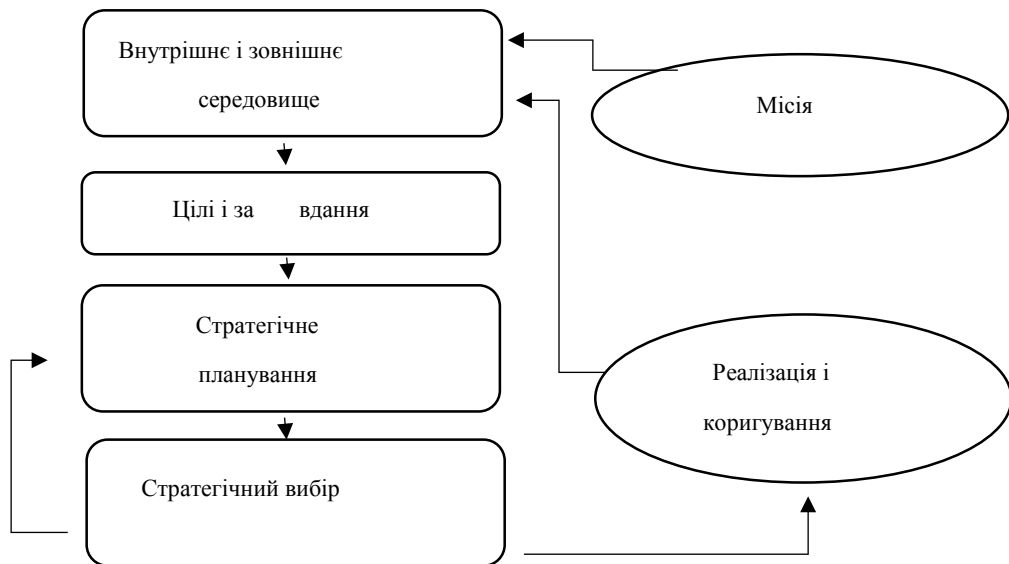


Рис. 1.2 – Процес формування стратегії розвитку

В існуючих наукових розробках найбільший наголос робиться на такі етапи як аналіз внутрішнього і зовнішнього та «стратегічний вибір». Це, поперше, зумовлено тим, що формування місії, цілей і варіантів стратегічного розвитку більшою мірою творчий процес і залежить від інтересів розробника, його досвіду і інтуїції, по-друге, аналіз ситуації є основою майбутньої стратегії розвитку і великою мірою визначає її [6]. Однак, саме етап «стратегічне планування» в силу своєї унікальності і творчої спрямованості разом з етапом «стратегічний вибір» є на сьогоднішній день найбільш проблемною ділянкою процесу формування стратегії розвитку.

Стратегія розвитку найчастіше спрямована на поліпшення відразу декількох елементів, при цьому варто відзначити, що навіть цілеспрямована зміна лише одного елемента буде призводити до зміни значень показників і інших елементів. Але такий підхід дозволяє інакше поглянути на процес стратегічного планування і стратегічного вибору, певною мірою спростивши і алгоритмізувавши його.

1.3 Методичні засади стратегічного управління аграрними

підприємствами

Загальна результативність розвитку аграрного підприємства прямо пропорційна результативності управління цим процесом, який в свою чергу, ускладнюється особливостями діяльності в аграрному секторі. Крім того, система управління повинна, в першу чергу, забезпечувати власний розвиток випереджаючими темпами по відношенню до системи виробництва. А тому виникає ряд специфічних особливостей і вимог до неї, а відповідно і критеріїв оцінки результативності.

Методологія (від грец. *methodos* – спосіб, метод і *logos* – наука, знання) – наука (вчення) про структуру, логічну організацію, способи, принципи, методи, засоби та норми науково-пізнавальної діяльності. Вона дає змогу усвідомити природу, принципи і методи, що покладені в основу наукового пізнання дійсності та відтворення її в науковому дослідженні. З другого боку, методологія поєднує і сам результат науково-пізнавальної діяльності – знання. Вона є системою способів побудови, організації і обґрунтування наукового знання.

У широкому трактуванні методологія наукового дослідження – це спосіб побудови думки, певним чином упорядкована практична та теоретична діяльність суб'єкта, а у вузькому – сукупність принципів, методів, прийомів, норм та процедур науково-пізнавальної діяльності, що застосовується в тій чи іншій спеціальній галузі знань.

Методика ж – це певний алгоритм або процедура для здійснення певних дій (визначення результативності стратегічного управління розвитком аграрних підприємств).

Методологія оцінки стратегічного управління розвитком розкривається

через поняття результативності (англ. effectiveness) та ефективності (англ. efficiency). Результативність показує відповідність очікуваних або отриманих результатів поставленим цілям, а ефективність, в свою чергу, відображає співвідношення результатів і витрат ресурсів.

В економічній науці та господарській практиці важливою категорією виступає ефективність. Згідно з економічною енциклопедією ефективність – це здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат [25].

На нашу думку, оцінити економічну ефективність управління розвитком – означає визначити, якою мірою організація використовує об'єктивно існуючі можливості для підвищення якості процесу діяльності, її економічних результатів. Кількісну оцінку зазвичай дати складно, оскільки не існує універсальних показників якості результатів діяльності і можливостей розвитку. В даному випадку найбільш адекватним буде використання експертної оцінки.

Результативність системи стратегічного управління – це здатність системи стратегічного управління досягати поставлених стратегічних цілей. Результативність системи стратегічного управління визначається значеннями стратегічних показників, що характеризують рівень досягнення стратегічних цілей підприємства за певний період часу [13]. Тобто, результативність є досить індивідуальною категорією, для якої неможливо встановити визначений перелік показників, оскільки цілі підприємств є різнорідними.

Відповідно до наших досліджень при розробці методики оцінки результативності стратегічного управління розвитком аграрного підприємства необхідне поєднання методичних аспектів, принаймні, в трьох

площинах – це методика визначення типу розвитку підприємства; методика стратегічного аналізу для оцінки потенціалу підприємства, його позиції; методика оцінки системи управління як засобу впливу на об'єкт для досягнення цілей розвитку.

У природі відсутні явища, які знаходилися б поза процесом розвитку. При цьому розвиток супроводжується зовнішніми і внутрішніми суперечностями, які виводять явище або на шлях прогресу, або на шлях регресу. Будь-який стан явища описується певними параметрами, які дозволяють визначити: знаходиться явище в рівноважному стані або вийшло з нього; істотні відмінності між ними по глибині розбіжностей; які позитивні або негативні моменти несуть в собі ці відмінності.

Аграрним підприємствам, як зазначалося, притаманні три типи розвитку – екстенсивний, інтенсивний та інноваційний. При екстенсивному розвитку збільшення валової продукції як основного результативного показника типу відтворення, здійснюється за рахунок нарощування обсягів витрат виробництва. Однак у довгостроковій перспективі цей шлях обмежений, тому що деякі фактори виробництва, зокрема земельні ресурси, є обмеженими. Тому виникає об'єктивна необхідність або банкрутства, або інтенсивного розвитку – якісного вдосконалення технічних, технологічних, економічних та інших систем.

Під інноваційним розвитком розуміють такий стан розширеного відтворення, при якому зростання обсягів виробництва продукції та підвищення її конкурентоспроможності здійснюється не шляхом (або не лише шляхом) збільшення витрат ресурсів, а переважно за рахунок активного використання нових знань та їх матеріалізованих результатів, максимального використання і прискореного освоєння наукомістких технологій.

Істотний вплив на функціонування підприємств здійснює динамізм зовнішнього і внутрішнього середовища, однією з характеристик якого є циклічність.

Поряд з економічним циклом макроекономіки, життєвим та економічним циклами галузі, на стан підприємства впливають життєвий цикл продукції, що виробляється, життєвий і економічний цикли розвитку самого підприємства. При зміні стадій циклів відбуваються і зміни змісту систем управління. Характер діяльності, завдання та функції управління залежать від змісту цілей, які мають свою специфіку на кожній стадії розвитку підприємства. Нові цілі вимагають виходу на нові орієнтири, нові критерії рівноваги в системі, нові організаційні структури.

До етапів життєвого циклу підприємства належать фази зародження, зростання ділової активності, зрілості і спаду. Для оцінки ефективності системи управління аграрного підприємства з урахуванням циклічності функціонування, на наш погляд, необхідно сформулювати поняття загальної ефективності системи управління. Загальна ефективність системи управління представлена сукупністю показників, що характеризують оцінку діяльності підприємств на певному етапі життєвого циклу. Тривалість життєвого циклу підприємства для різних країн і галузей буде різною, тим не менш, характер кривої для всіх підприємств однаковий. Крива життєвого циклу складається з окремих ділянок, кожна з яких описує залежність підприємства від зовнішніх і внутрішніх умов, що виникають у той чи інший відрізок часу. Для кожного етапу характерний певний набір фінансово-економічних показників, які дозволяють визначити ефективність його функціонування [66].

Етап зародження характеризується створенням підприємства та поступовим входженням на ринок, в цей час відбувається техніко-економічне

становлення, накопичення активів підприємства. Дуже важливо відстежувати прогностні показники, характерні для фази зародження, порівнювати їх з фактичними і коригувати. Особливу увагу слід приділяти динаміці структури активів. Обсяги виробництва і реалізації на етапі зародження ростуть повільними темпами. Так як канали постачання сировини та реалізації готової продукції не налагоджені, виникають труднощі з виробництвом і зі збутом.

На етапі зародження підприємства особлива увага повинна приділятися показниками платоспроможності та фінансової стійкості, тому що в цей період підприємство ще не працює на повну потужність і робити які-небудь висновки за показниками рентабельності або оборотності ще рано. У цей час підприємство має досить велику частку позикових коштів, тому його фінансовий ризик досить високий, що вимагає стабілізації фінансових показників.

На етапі зростання ділової активності підприємства обсяги реалізації різко зростають, підприємство визнається споживачами, постачальниками, кредиторами. Виробництво характеризується інтенсивною модернізацією, зростає якість продукції. На даному етапі частка позикових коштів в активах підприємства помітно скорочується. Показники фінансової стійкості і платоспроможності повинні бути вже стабільними. Якщо вони не стабілізувалися на попередньому етапі, то це означає, що підприємство не домоглося того рівня ефективного функціонування, який відповідає фазі росту. Отже, потрібно переглянути маркетингову стратегію і позикову політику підприємства [67].

На етапі зростання важливими стають показники оборотності і рентабельності процесу реалізації. Чим вище ці показники, тим кращий стан підприємства. Зменшення одного з коефіцієнтів має аналізуватися з метою

своєчасного прийняття відповідних заходів з оздоровлення підприємства. У фазі зародження рентабельність могла бути не досить високою, оскільки виробництво ще тільки налагоджувалося. Але коли підприємство досягає етапу зростання і позбавляється від труднощів, пов'язаних з необхідністю подолання галузевих вхідних бар'єрів, воно повинне вийти на стабільний рівень роботи.

Для підтримки ефективного розвитку підприємства в період зрілості необхідно контролювати стан показників рентабельності процесу реалізації, рентабельності активів і власного капіталу, оборотності. Однак, якщо показники фінансового та виробничого ризиків високі, то необхідно стабілізувати показники фінансової стійкості та платоспроможності. Відхилення фінансових показників від нормальних середньогалузевих значень в період зрілості свідчить про фінансово-економічну нестабільність функціонування підприємства і підприємство повинне вживати заходів щодо фінансово-економічного оздоровлення [67].

Основними сигналами, що свідчать про зниження ефективної діяльності підприємства в період зрілості, можуть бути показники морального і фізичного зносу основних засобів, оновлення яких вимагає залучення додаткових інвестицій. Тим не менше, чітко спланована стратегія реагування на збільшення значень цих показників дозволяє перейти на якісно новий технічний і технологічний рівень, збільшити обсяг виробництва, підвищивши при цьому якість продукції. Період спаду настає, головним чином, за рахунок агресивної політики конкуруючих підприємств, а також у результаті посиленого старіння ресурсів: як матеріальних, так і кадрових, інформаційних, організаційних. Значний вплив на динаміку підприємства здійснюють зовнішні фактори, намічається дестабілізація всіх його

фінансових та економічних показників. У цей період потрібно розробити комплекс заходів щодо фінансово-економічного оздоровлення підприємства, таких, як стабілізація фінансових показників, впровадження нової маркетингової стратегії. Можливо, буде потрібно проведення комплексу заходів для своєчасного скорочення певних видів виробництва, виведення на ринок нових конкурентоспроможних видів продукції і послуг, зміни цінової політики, стратегії формування попиту і стимулювання збуту; підвищення сервісу обслуговування споживачів, пошуку нових сегментів ринку і т.п. Слід зазначити, що, якщо б всі вищевказані заходи були здійснені завчасно, у період зрілості підприємства, то можна було б уникнути періоду спаду і великих втрат [15].

Однак, при аналізі економічної циклічності необхідно враховувати, що джерело нестабільності економічної системи більш вищого порядку (макроекономічної системи) знаходиться в системах більш нижчого порядку (мікросистемах). Мікроекономічний суб'єкт є носієм економічної енергії двох видів: енергії економічної активності і потенціальної економічної енергії [48].

Таким чином, одним з найважливіших аспектів стратегії розвитку та ефективного управління підприємством в сучасних умовах є врахування фактора циклічності. Зазначимо, що об'єктивно діагностувати певний тип розвитку можливо лише на етапах цільової активності та зрілості, коли підприємство вже працювало достатній проміжок часу.

Сучасні економічні умови, які характеризуються мінливістю та складністю кон'юнктури ринку, посиленням конкуренції, швидкими та непередбачуваними змінами законодавства, зумовили розвиток стратегічного аналізу. Застосування результатів стратегічного аналізу дає змогу підприємствам своєчасно та адекватно реагувати на зміни в середовищі

їхнього функціонування та формувати конкурентні переваги, що в довготерміновій перспективі забезпечать зростання вартості господарських одиниць та досягнення ними стратегічних завдань.

Стратегічний аналіз являє собою багатофакторний, системний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації, що дозволяє оцінити потенційні сукупні можливості організації. Його результати дозволяють організації більш обґрунтовано показати потенційному інвесторові готовність до реалізації інновацій, прийняти правильне рішення, що забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Стратегічний аналіз є складовою частиною процесу стратегічного управління. Він вписується в контур стратегічного управління, і на першому етапі розробки стратегії його можна розглядати як сукупний показник критеріїв обмеження, а в період реалізації стратегії як активний елемент зворотнього зв'язку.

Таким чином, стратегічний аналіз можна розглядати як постійний процес, необхідний для визначення напрямів випереджаючого розвитку організації і подальшого його коригування [74].

SWOT-аналіз (SWOT – strengths – сильні сторони, weakness – слабкі сторони, opportunities – можливості і threats – небезпеки, загрози) є важливим інструментом стратегічного аналізу для вибору оптимальної стратегії і прийняття ефективних управлінських рішень, які забезпечили б сильну та надійну позицію, конкурентні переваги на ринку.

SWOT-аналіз дозволяє визначити негативні й позитивні фактори, що впливають на діяльність підприємства як і ззовні, так і з середини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед ним у майбутньому.

Методи оцінки результативності системи стратегічного управління – це сукупність стратегічних показників, які дозволяють кількісно визначити

рівень досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, стратегічне управління розвитком аграрних підприємств повинне бути настільки ефективним, щоб підприємство досягало поставлених цілей, тобто бути результативним. При цьому, цілі у кожного підприємства специфічні, на кожному етапі життєвого циклу підприємства мета і завдання змінюються під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Отже, в першому розділі кваліфікаційної роботи ми розглянули процес вибору стратегічних пріоритетів розвитку сільськогосподарських підприємств, та з'ясували, що розробка стратегії розвитку – обов'язкова умова успішного розвитку любого підприємства.

Розвиток агропромислового комплексу України забезпечить значні зміни в соціально-економічній сфері, позитивно вплине на стабільність економічного зростання, забезпечення економічної безпеки країни, підвищенні рівня зайнятості та якості життя населення.

Отже, ми визначили, що розвиток сфери АПК України є основним драйвером розвитку українського економічного зростання, та впливає на поступове пожвавлення економіки, імпортозаміщення і подальший розвиток традиційних експортних ніш. Поліпшення умов для інвестицій в сфері АПК буде пов'язано з ефектами стимулюючої грошово-кредитної і бюджетної політики.

Ми класифікували стратегічні цілі підприємства його стратегічні інтереси та можливості. Також з'ясували, що різні підприємства в залежності від своїх інтересів обирають різні пріоритети розвитку(в області виробництва та сбуту; в області формування внутрішнього потенціалу і організації

управління). Дали характеристику методів оцінки та вибору стратегії підприємства за формою вираження результату.

Аналіз сутності поняття «стратегія розвитку» дозволив виокремити основні підходи до визначення даної категорії: це стратегія, яка спрямована на досягнення цілей розвитку. Аналіз робіт вчених дозволив дійти висновку, що не існує конкретних підходів до класифікації стратегій розвитку, однак цим стратегіям притаманні певні ознаки: інтенсивний розвиток, спрямованість на досягнення цілей, сприятливий мікро-та макро клімат, наявність достатнього рівня НТП.

Отже, відповідно до поставленого завдання ми проаналізували існуючі різноманітні погляди щодо визначення стратегії. Було розглянуто підходи до визначення сутності стратегії розвитку.

Ми дали своє визначення: стратегія розвитку – це запланований генеральний курс дій компанії, що направлені на досягнення бажаних цілей розвитку підприємства на довгострокову перспективу, згідно з його місією, та урахуванням динаміки розвитку економічного середовища, як внутрішнього так і зовнішнього.

Також ми розглянули методичні засади формування стратегії розвитку, та з'ясували, що методологія оцінки стратегічного управління розвитком розкривається через поняття результативності, яка визначається значенням стратегічних показників, що характеризують рівень досягнення стратегічних цілей підприємства за певний період часу.

Тобто, для кожного етапу функціонування підприємства існує певний набір фінансово-економічних показників, які дозволяють визначити ефективність його роботи. Об'єктивно діагностувати певний тип розвитку підприємства можливо лише на етапах цільової активності та зрілості, коли підприємство вже працювало достатній проміжок часу.

Отже, сьогодні щоб бути перемцем у конкурентній боротьбі, жодне підприємство не може працювати наугад, в сліпу. Виграють ті, хто більш підготовлений до боротьби, той хто має свою стратегію розвитку.

2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АПК

2.1 Сучасний стан впровадження стратегії розвитку на підприємствах АПК України

Агропромисловий комплекс України це локомотив економічного розвитку країни. Для ефективного функціонування галузі необхідно мати державну стратегію її розвитку. Наша країна є світовим лідером за кількістю розроблених, але не працюють теорій, концепцій і стратегій розвитку АПК. В аграрному секторі України сьогодні працює понад 3 млн осіб. Наша країна повністю забезпечує себе сільгосппродукцією і входить в топ-10 світових агроекспортерів. Щоб допомогти розвитку українських аграріїв, уряд вводить різні програми їх підтримки.

Програма підтримки почала працювати ще в 2017 р., і за 2018 р. нею скористалися 7043 аграрних підприємства, придбавши 17 182 одиниці української техніки та обладнання. Також створено понад 5 тис. нових робочих місць, а до бюджету надійшло 1,6 млрд грн додаткових податків.

Однак фінансова підтримка АПК - це скоріше тактика, а ніяк не стратегія розвитку галузі. Стратегія розвитку АПК України повинна перш за все вказувати, чого ми хочемо досягти в цій галузі, причому це стосується не тільки конкретних цифр щодо врожаю або експорту, але набагато більшого - тих соціально-економічних змін, які повинні відбутися в країні.

Нажаль в Україні досі урядовці не сформулювали, яким в ідеалі повинен бути АПК України. Країна є фактично світовим лідером за кількістю розроблених теорій, концепцій і стратегій розвитку АПК, але вони не працюють.

Ще в жовтні 2013 року була прийнята Стратегія розвитку аграрного сектора економіки на період до 2020-го. Але це тільки рамковий документ,

який передбачав розробку, ухвалення та виконання Державної програми розвитку аграрного сектора економіки. Основними напрямками держпрограми називалися: збереження українського села, підтримка дрібного і середнього товаровиробника

Однак потім через військові дії на сході України наступила смуга політичних і економічних потрясінь, коли стало зовсім не до стратегічних концепцій про село. Лише 21 березня 2018 року в Верховній Раді був зареєстрований законопроект №8171 "Про засади державної аграрної політики і державної політики сільського розвитку". Стратегія визначала 10 пріоритетів відповідно до євроінтеграційних зобов'язань, серед яких продовольча безпека, малі виробники, агроінновація, захист навколишнього середовища, лісове господарство, зайнятість населення, конкурентоспроможність, земельні питання, туристична привабливість, підвищення якості життя.

Втім, після кількох спроб прийняття в липні 2018-го законопроект так і залишився в підвішеному стані. Тим часом для України це був шанс намалювати нарешті хоч якусь картину свого аграрного майбутнього. На думку представників Міністерства аграрної політики і продовольства, запропонований проект був в першу чергу стратегією, яка пропонувала план комплексного реформування агропромислового комплексу України та наближення його до стандартів Євросоюзу.

Сьогодні в Україні виробництво 40% сільгосппродукції припадає на приватні господарства населення, але лише 4,5%, або 166 тис. жителів сільської місцевості, які бажають зареєструватися в державних фіскальних органах як суб'єкти фермерської господарської діяльності

Отже, виходить, що весь АПК України сьогодні умовно поділений на три великі групи виробників: населення (дрібні приватники), малі і середні фермерські господарства, великі агрохолдинги. При цьому останні отримують левову частку доходів від експорту агропродукції, другі здебільшого обслуговують внутрішній ринок, нарешті, перші забезпечують перш за все самі себе ну і частково городян, поставляючи продукцію на базари.

Ставлення до різних госініціатив і стратегій у трьох груп теж різний. Дрібні приватники хочуть перш за все, щоб їх залишили в спокої, так як вони звикли розраховувати на свої сили. Дрібні і середні фермери найбільшою мірою розраховують на держпідтримку, перш за все на сприяння у фінансуванні закупівель техніки, добрив, а також гарантій попиту на вироблену продукцію.

У великого аграрного бізнесу свій погляд на взаємини з державою в рамках обговорюваної стратегії. Розвиток АПК можливо тільки за підтримки держави. Це включає в себе і відкриття ринку землі, і дотування розвитку тваринництва, і підвищення конкурентоспроможності України як роботодавця. Ринок землі - це можливість отримати мільярди інвестицій і створити десятки тисяч робочих місць.

Розвиток тваринництва - це збільшення виробництва м'яса і молока, які є важливими продуктами харчування. Ця галузь зараз стагнує і має великий ризик зникнути в Україні взагалі, якщо уряд не перегляне механізми її дотування.

Трудова міграція викликає страшний відтік кадрів з ринку, особливо в невеликих містах і селах. У світі цінують наших трудівників і відкривають для них можливість роботи на різних умовах - і постійну зайнятість, і сезонну роботу. Україні необхідно якнайшвидше розробити стратегію підвищення своєї конкурентоспроможності як країни-роботодавця, і від цього буде залежати, чи буде взагалі кому працювати на землі і в тваринництві.

Оскільки законопроект №8171 прийнятий так і не був, єдине, на що можуть спиратися українські органи влади, - на текст проекту Комплексної стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015-2020 рр. Саме там прописані умови переходу українського АПК на стандарти ЄС. В рамках стратегії були визначені три ключові пріоритети реформування: наближення законодавства до стандартів ЄС і дерегуляція, підвищення конкурентоспроможності сільського господарства, а також розвиток сільських територій і захист навколишнього середовища.

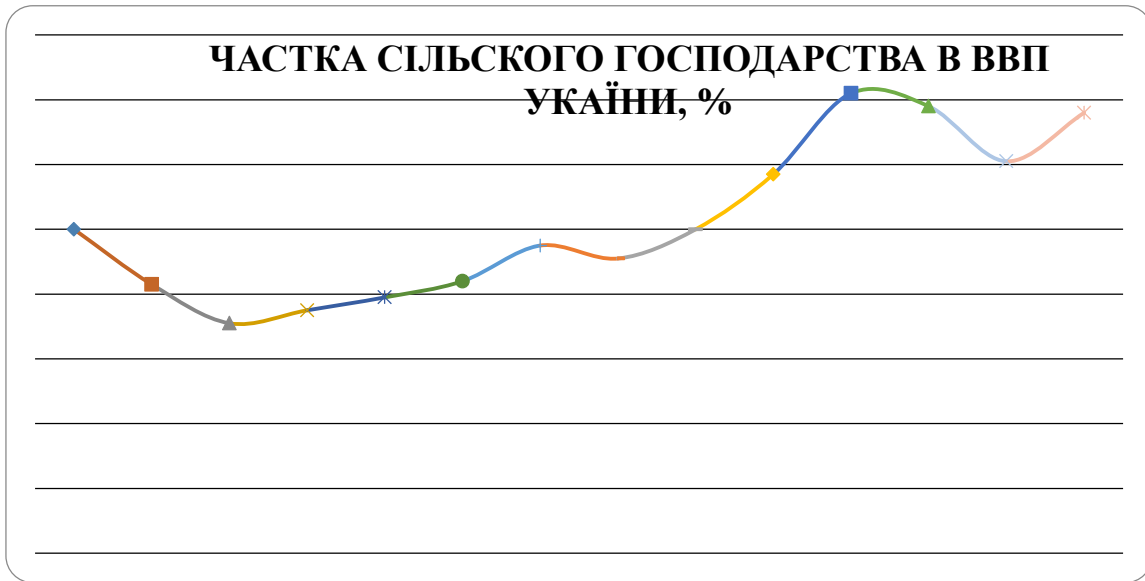


Рис.2.1 – Частка сільського господарств у ВВП України

Ці пріоритети, в свою чергу, дозволили розробникам визначити вісім головних цілей майбутньої стратегії. Для опрацювання кожної з них свого часу були створені окремі робочі групи і підгрупи, до складу яких увійшли представники сільськогосподарського міністерства, профільних асоціацій, міжнародні експерти та консультанти від ЄС.

Якщо говорити про цілі стратегії детально, то, по-перше, наближення законодавства України в АПК до законодавства ЄС в першу чергу передбачає імплементацію відповідних норм у сфері безпеки харчових продуктів, санітарних і фітосанітарних заходів, а також законодавче врегулювання ряду питань, визначених ще розпорядженням Кабінету Міністрів України №847-р від 17 вересня 2014 р. Також з ініціативи Європейської інтеграційної комісії в Стратегію сталого розвитку-2020 був включений механізм переходу до європейських норм маркування та етикетування.

По-друге, в рамках дерегуляції в АПК планується суттєво зменшити тиск державних контролюючих органів на галузь за рахунок перегляду, доопрацювання та скасування ряду регуляторних нормативно-правових актів. Також передбачається реформування відносин у сфері державної власності і діяльності держпідприємств.

Третя мета – фактори виробництва в АПК, одна з найбільш складних і в той же час важливих. В її рамках передбачається спрощення доступу українського агробізнесу до фінансування і кредитів, проведення земельної реформи, реалізація інфраструктурних і логістичних проєктів, а також сприяння оновленню та модернізації виробничих і переробних потужностей АПК.

Четверта мета – розвиток аграрної політики в сфері науки, освіти та інновацій. Вона спрямована, зокрема, на проведення реформ у сфері аграрної освіти для підвищення якості підготовки фахівців, задіяних в аграрному секторі. Також планується розвиток дослідницьких та консультативних послуг в галузі. Окремим пріоритетом в рамках даної мети є ефективне впровадження інновацій та інформаційних технологій в різних сферах сільського господарства.

П'ятою метою є управління виробництвом і ринком АПК. Реформи в даній сфері повинні бути спрямовані на розвиток експорту української агропродукції, забезпечення продовольчої безпеки, управління внутрішнім ринком і рішення ряду інших актуальних для галузі питань. В рамках розвитку ринку АПК передбачається формування конкурентного ринку сертифікації та лабораторних досліджень з метою поліпшення якості їх проведення.

Шоста мета – державна підтримка та оподаткування у сфері сільського господарства. Вона передбачає перегляд і вдосконалення системи підтримки виробників сільськогосподарської продукції та зменшення адміністративного тиску за рахунок спрощення системи оподаткування галузі.

Сьома мета – розвиток сільських територій. В рамках даної реформи планується створити програми підтримки малих фермерських господарств, впроваджувати ініціативи щодо поліпшення якості життя в сільській місцевості, а також посилювати ефективність місцевого самоврядування сільських територій.

Нарешті, восьмий метою виступає управління ресурсами в сільському господарстві. В рамках досягнення даної мети передбачається поступове

приведення сфери сільського господарства у відповідність до вимог сталого розвитку. Зокрема, будуть впроваджуватися ініціативи щодо стимулювання виробництва органічної продукції, розвитку біоенергетики, раціонального використання земельних і водних ресурсів.

Як бачимо, в цьому документі його розробники старанно обійшли стороною «слизьке» питання приватної власності на землю. Проте в Україні склалася дивна ситуація: рік за роком аграрний сектор розвивається все більш успішно в умовах відсутності виразної державної стратегії його розвитку.

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ«АПК-ІНВЕСТ»

ТОВ«АПК-ІНВЕСТ» – вертикально інтегрована агропромислова українська компанія, що спеціалізується на промисловому виробництві охолодженої свинини та продуктів її переробки. У 2007 році компанія ТОВ«АПК-ІНВЕСТ» визнана інноваційною, що підтверджено Свідоцтвом про державну реєстрацію інноваційного проекту. У 2009 році м'ясокомбінат ТОВ«АПК-ІНВЕСТ» пройшов сертифікаційний аудит на відповідність вимогам міжнародних стандартів системи менеджменту якості ISO 9001:2008 і система управління безпекою харчової продукції ISO 22000:2005, що базується на принципах НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points). У 2010 підприємство завершило перший наглядний аудит з розширенням області сертифікації. У червні 2014 року м'ясокомбінат компанії ТОВ«АПК-ІНВЕСТ» пройшов щорічний аудит на відповідність міжнародним стандартам системи менеджменту якості ISO 9001 та системи управління безпечністю харчової продукції ISO 22000. Компанія підтвердила дієвість своєї системи менеджменту якості й системи управління безпечністю харчової продукції сертифікатами міжнародного зразка відповідно до вимог стандартів ISO 9001:2008 та ISO 22000:2005. На сьогодні виробничі активи компанії зосереджені в Донецькій області. ТОВ«АПК-ІНВЕСТ» є лідером на ринку виробництва свинини вітчизняного походження. Поточний склад органів

управління Товариства, який є незмінним протягом значного часу, підтверджує забезпечення і Наглядовою радою і Виконавчим органом захисту інтересів акціонерів, який в тому числі виражається у забезпеченні сталого розвитку підприємства, яке тривалий час є незмінним лідером у галузі. З огляду на стабільний розвиток компанії за останні роки, станом на сьогодні керівними органами компанії було визнано недоцільним залучення іноземних інвесторів/інвестицій. Тим самим компанія продовжує дотримуватись стратегії її розвитку у відповідності до Статуту, внутрішніх положень та норм чинного законодавства, без впровадження окремого документа, який регламентує практику корпоративного управління.

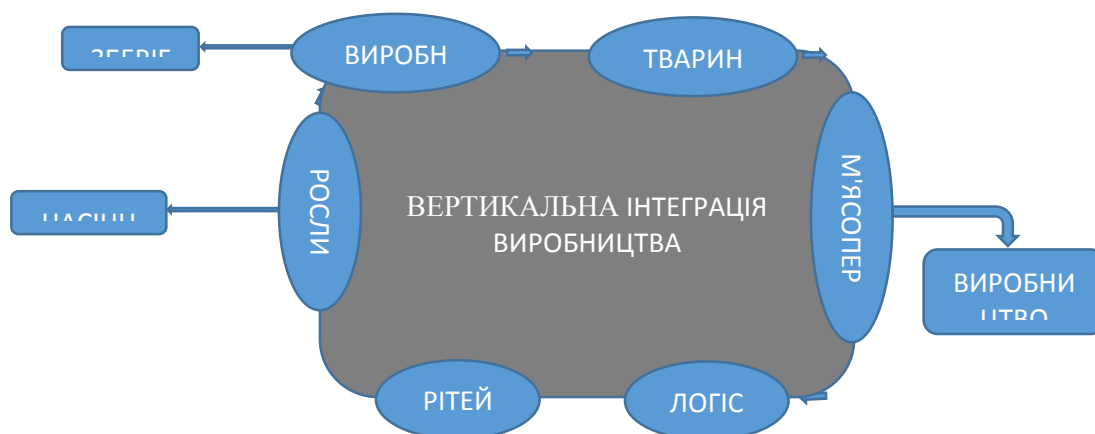


Рис.2.2 – Структура бізнесу ТОВ«АПК-Інвест» [54].

Підприємство самостійно визначає облікову політику; розробляє систему і форми внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, звітності і контролю господарських операцій, визначає права працівників на підписання бухгалтерських документів; затверджує правила документообігу і технологію обробки облікової інформації.

Таблиця 2.1 – Основні дані приватного акціонерного товариства «АПК-Інвест»

Повна назва:	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АПК-Інвест»
Скорочена назва:	ТОВ «АПК-Інвест»
Код ЄДРПОУ:	34626750

Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Адреса:	85325, Донецька обл., Покровський р-н, с.Рівне, Шопена, 1а
Основний вид діяльності:	Код КВЕД 01.11 - Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Код КВЕ01.46 - Розведення свиней Код КВЕ01.50 - Змішане сільське господарство
Дата державної реєстрації, дата та номер запису в ЄДР	Дата державної реєстрації: 20.09.2006 Номер запису:б /№
Статутний капітал(грн)	11016210000
Середня кількість працівників (осіб)	2255

Зміни в організаційній структурі відповідно до попередніх звітних періодів не відбувались.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб), середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб), чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб), фонду оплати праці. Крім того, зазначаються факти зміни розміру фонду оплати праці, його збільшення або зменшення відносно попереднього року. Зазначається кадрова програма емітента, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам ТОВ«АПК-ІНВЕСТ». [54].

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) за 2018 рік – 2055; середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) за 2018 рік - 4; чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб) станом на 31.12.2018 р. – 22.

Заробітна плата в 2018 р. в порівнянні з 2017 р. збільшилась на (тис.грн.):

Заробітна плата штатним працівникам + 83554,2; позаштатним працівникам, які працюють за сумісництвом + 8,0; нарахування згідно цивільно – правовим договорам +2677,5 ВСЬОГО: + 86239,7 2018 р. (тис.грн.):

Нарахована заробітна плата штатним працівникам - 300 010,1

Нарахована заробітна плата позаштатним працівникам, які працюють за сумісництвом – 754,0

Нараховано згідно цивільно - правовим договорам – 3168,4

Всього за 2018 р. – 303932,5

Кадрова програма ТОВ«АПК-ІНВЕСТ» наступна:

1. Підвищення рівня кваліфікації персоналу, шляхом проведення внутрішнього навчання.

2. Співпраця з профільними навчальними закладами та впровадження дуального навчання.

3. Матеріальна підтримка дітей співробітників при отриманні вищої освіти.

4. Формування пулу внутрішніх резервів для формування внутрішньої можливості просування по вертикальній і горизонтальній кар'єрних сходах.

В своїй діяльності підприємство дотримується діючого законодавства України та свого статуту, який розроблено на підставі Цивільного і Господарського кодексів України, Законів «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери і фондовий ринок», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом», «Про цінні папери та фондовий ринок»; «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»; іншими Законами України, а також внутрішніми правилами, процедурами, регламентами та іншими локальними нормативними актами. [54].

Посадовими особами Товариства «АПК-ІНВЕСТ» згідно Статуту є:

Генеральний директор

Голова та члени Ревізійної комісії (Ревізор) (орган не створений)

Голова та члени Наглядової ради

Генеральний директор призначається та звільняється на/з посади на підставі рішення Наглядової Ради Товариства. Генеральний директор обирається на строк до трьох років включно. З Генеральним директором

укладається контракт, який є особливою формою трудового договору. Повноваження та функціональні обов'язки Генерального директора визначені Статутом Товариства з урахуванням вимог (обмежень), передбачених чинним законодавством.

Наглядова рада обирається Загальним збором акціонерів строком до трьох років. Член Наглядової ради не може бути одночасно членом Виконавчого органу та/або членом Ревізійної комісії (Ревізором) Товариства. Кількісний склад Наглядової ради відповідно до Статуту Товариства складає одна особа, за виключенням випадків встановлених законом. Одноосібний член Наглядової ради одночасно є її Головою. Голова Наглядової ради може отримувати плату за його роботу. У разі встановлення плати, розмір оплати роботи (винагороди) затверджується Загальними зборами акціонерів, при цьому така оплата (винагорода) може мати фіксовану та змінну частину, остання залежить від результатів діяльності Наглядової ради та Товариства взагалі. Одна й та сама особа може обиратися до складу Наглядової ради необмежену кількість разів. Інформація про будь-які винагороди або компенсації, які мають бути виплачені посадовим особам в разі їх звільнення визначаються відповідно до положень Статуту Товариства та трудового законодавства.

Повноваження посадових осіб Товариства «АПК-ІНВЕСТ» Генеральний директор Товариства діє без довіреності від імені Товариства, представляє Товариство перед усіма суб'єктами господарювання, споживачами, органами державної влади (в тому числі виконавчої, судової) та місцевого самоврядування, державою взагалі, громадянами, громадськими та іншими організаціями, іншими юридичними та фізичними особами, в тому числі перед громадянами, іноземцями та особами без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці, укладає угоди (договори, контракти, тощо), видає доручення, довіреності, відкриває у банках поточні та інші рахунки, вчиняє інші правочини передбачені чинним законодавством. Повноваження Генерального

директора обмежуються згідно цього Статуту сумою договорів, кожен з яких він має право підписувати особисто без погодження із Наглядовою радою чи Загальними зборами акціонерів, а саме: Генеральному директору надається право укладати та підписувати будь-які угоди: договори, контракти будь-якого характеру, у тому числі кредитні договори, договори щодо забезпечення виконання зобов'язань Товариства (застави, іпотеки, поруки, тощо) - на суми, кожен з яких не перевищує 10 разів розміру Статутного капіталу Товариства. Інші обмеження встановлені чинним законодавством.

Повноваження Голови Наглядової Ради визначені Статутом Товариства та Положенням про Наглядову раду з урахуванням вимог (обмежень), передбачених чинним законодавством.

Головному бухгалтерові підпорядковані функції бухгалтерського обліку, статистичної звітності, економічного аналізу стану підприємства. Його повноваження у запровадженні системи бухгалтерського обліку та корпоративного управління Підприємства, а також внутрішній контроль в цілому, що забезпечує належний збір і обробку інформації, необхідної для здійснення та відображення в Звіті керівництва необхідної фінансової інформації.

Юрист повинен володіти знаннями щодо чинного законодавства; - постанови, розпорядження, накази, методичні, нормативні та інші керівні матеріали, які стосуються правової діяльності підприємства; порядок укладання оформлення господарських договорів, основи організації праці, виробництва і управління.

Головний економіст: керує науково-економічним та організаційно-економічним забезпеченням діяльності підприємства; розробляє і організує впровадження заходів щодо підвищення продуктивності, ефективності та рентабельності виробництва, досягнення ефективних результатів за умов раціоналізації витрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; координує діяльність економічних підрозділів підприємства щодо складання перспективних планів.

Головний енергетик керує науково-технічною та технологічною підготовкою енергозабезпечення підприємства; організовує технічно правильну експлуатацію і своєчасний ремонт устаткування та енергосистем, контроль за раціональними витратами енергетичних ресурсів на підприємстві.

Свої відносини з працівниками підприємство здійснює на основі трудового договору (контракту), або на основі інших форм співробітництва, які регулюють відносини між працівниками і підприємством як суб'єктом підприємницької діяльності. Підприємство надає своїм працівникам соціальні та інші пільги і гарантії, вносить в бюджет соціальні платежі за працюючих у нього громадян, гарантує їм умови праці і відпочинку, передбачених чинним законодавством України.

Стратегія агропромислового підприємства направлена на впровадження новітніх технологій у виробничий процес з метою виробництва високоякісної конкурентоспроможної продукції і в підсумку отримання високого прибутку.

Місія – це покликання, чітко визначена причина існування агропромисло-вого підприємства. Місія визначається його керівником і слугує загальним основним орієнтиром для керівництва підприємства під час здійснення тих чи інших видів підприємницької діяльності. У місії мають відобразитися інтереси усіх ланок управління, пов'язаних з діяльністю організації, а також керованої ланки управління. Через Наші продукти Ми створюємо добробут України – це місія ТОВ«АПК-Інвест»[54].

2.3 Оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ«АПК-ІНВЕСТ»

Слід зауважити, що в сучасних умовах кожне підприємство повинне чітко орієнтуватися в складному лабіринті ринкових відносин, правильно оцінювати виробничий і економічний потенціал, стратегію подальшого розвитку, фінансове становище як свого підприємства так і підприємства-партнера. Тому дуже важливо вчасно і якісно зробити оцінку фінансового стану підприємства для визначення його перспектив і шляхів удосконалення

його фінансової і виробничої діяльності та окреслення системи запобігання виникненням ризикових ситуацій.

В процесі комплексного дослідження фінансового стану підприємства величезне значення надається аналізу фінансових коефіцієнтів, що характеризують співвідношення різних статей балансу і динаміку цих показників. Загальна оцінка фінансового стану проводиться на основі аналізу динаміки валюти балансу підприємства. Агрегований баланс підприємства подано у табл. 2.3.

Структурна побудова джерел виникнення активів (коштів) представлена наступними складовими: власним капіталом і позиковими (залученими) засобами. Фінансовий стан підприємства, його стійкість багато в чому залежать від оптимальності структури джерел капіталу (співвідношення власних і позикових коштів). Проведемо аналіз з попередньої оцінки розподілу фінансових ресурсів (капіталу) на власні та позикові джерела коштів підприємства ТОВ «АПК-Інвест»

Таблиця 2.3 – Агрегований баланс ТОВ «АПК-Інвест» за 2018 рік

Показники	На початок звітного періоду тис.грн		На кінець звітного періоду тис.грн		Відхилення		
	Сума	%	Сума	%	Абсолютн е	Віднош е	по пунктам структури
1	2	3	4	5	6	7	8
АКТИВ							
Необоротні активи	3 593 721	69,6	3 741 847	65,9	148 126	4,12	-3,7
Оборотні активи	1 568 251	30,3	1 934 416	34	367 165	23,41	-3,7
Необоротні активи, утримані для продажу та групи вибуття	449	0,1	956	0,1	507	112,9	0
Баланс	5 162 421	100	5 677	100	515 798	10	X

Власний капітал	2 117 910	3 168 407	3 537 830	369 423	11,7	61,4	62,3	+0,9
Позиковий капітал	2 303 150	1 994 014	2 139 389	145 375	7,29	38,6	37,7	-0,9
Усього:	4 421 060	5 162 421	5 677 219	514 798	9,97	100	100	0

Графічна інтерпретація основних статей капіталу за 2017 - 2018 рік рис. 2.3.

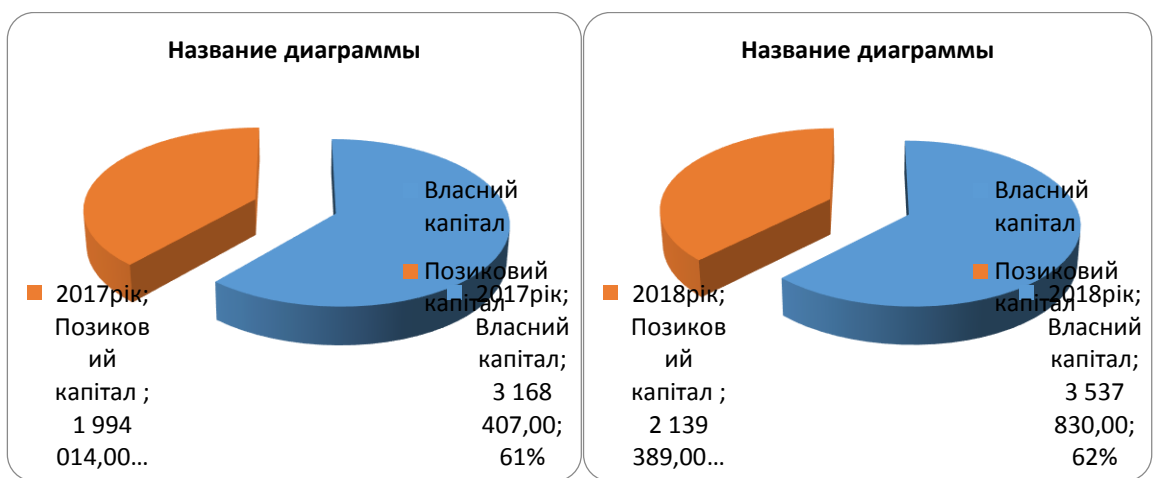


Рис. 2.3 – Частки власного і позикового капіталу підприємства ТОВ «АПК-Інвест» за 2017–2018 рр.

Зміни в динаміці та структурі загального капіталу підприємства представлені в табл. 2.5. Графічна інтерпретація часток статей капіталу за 2017 р. показана на рис. 2.9:

Таблиця 2.5 – Динаміка джерел майна та їх структура ТОВ «АПК-Інвест»

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення	Частка за 2017 рік	Частка за 2018 рік	Абсолютне відхилення
Власний капітал	2 117 910	3 168 407	3 537 830	369 423	11,7	61,4	62,3	+0,9
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1 564 319	0	1 357 784	1 357 784	-	0	23,9	+23,9
Поточні зобов'язання і забезпечення	738 831	1 014 994	781 605	-1 212 409	-60,1	38,6	13,8	-24,8
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Усього:	4 421 060	5 421 162	5 677 219	240 42	49,83	100	100	0

Дані табл. 2.5 та рис.2.10 в структурі джерел фінансування організації відображають те, що за два роки відбулися деякі зміни. Сума власного капіталу в 2018 році збільшилась в порівнянні з 2017 р. на 369 423 тис. грн та частка власного капіталу в загальній сумі збільшилась на 0,9%. Зменшення частки позикових коштів відбулось за рахунок поточних зобов'язань на суму 1 212 409 тис. грн., при цьому у структурі позичкового капіталу з'явилися довгострокові кредити на суму 1 357 784 тис. грн., але загальний вплив цих двох статей призвів до загального зменшення частки позикових коштів на 0,9%

Варто зазначити, що структура капіталу аналізованого підприємства не несе в собі великого ризику для інвесторів, оскільки підприємство працює в рамках нормативного показника наявності власного капіталу.

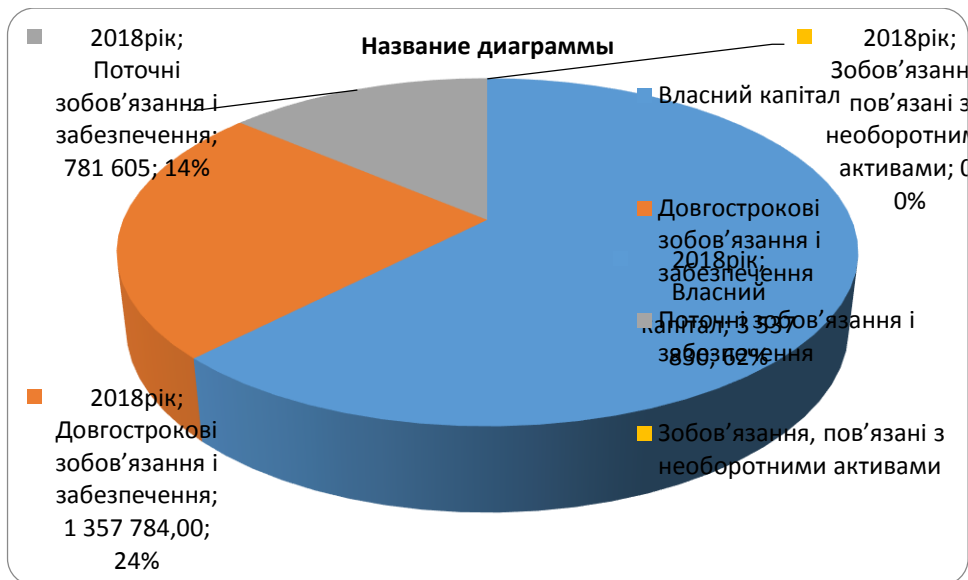


Рис. 2.4 – Джерела формування капіталу ТОВ «АПК-Інвест»

Подальший аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «АПК-Інвест» передбачає використання рекомендованих Міністерством фінансів України коефіцієнтів для оцінки фінансового стану підприємства:

1. Коефіцієнти ліквідності підприємства

Дослідження ліквідності підприємства здійснюється за даними балансу та дозволяє визначити спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання. У залежності від того, якими платіжними засобами підприємство має можливість погасити свої зобов'язання, розраховують декілька коефіцієнтів ліквідності (табл. 2.6 –2.10).

Оцінка ліквідності балансу підприємства проводиться на основі бухгалтерської звітності підприємства, а саме на основі форми №1 «Баланс».

Перш за все необхідно згрупувати всі активи і пасиви підприємства за ступенем їх ліквідності і представити це в табл. 2.8. Також варто провести групування статей активу і пасиву балансу та визначивши платіжний надлишок (недостачу). У підприємства ТОВ «АПК-Інвест» достатньо для покриття найбільш термінових зобов'язань абсолютно і найбільш ліквідних активів.

Таблиця 2.6 – Групування статей балансу ТОВ «АПК-Інвест»

Актив	На 1.01.16	На 1.01.17	На 1.01.18	Пасив	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18
Найбільш ліквідні	26 698	25 817	10 749	Найбільш термінові зобов'язанн	738 831	1994014	769150
Швидко реалізовані	52 654	564 200	860 940	Короткостр окові	0	0	12455
Повільно реалізовані	903 878	978 683	1063 683	Довгострок ові	1564319	0	1357784
Важко реалізовані	3437830	3593721	3741847	Постійні пасиви	2117910	3168407	3537830
Баланс	4421060	5162421	5677219	Баланс	4421060	5162421	5677219

Отже, визначимо платіжний надлишок або недостачу та представимо це в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Визначення платіжного надлишку чи недостачі ТОВ «АПК-Інвест», тис. грн.

Актив	На початок звітного пері	На кінець звітного періоду	Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Платіжний надлишок або недостача	
						на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду
A1	25 817	10 749	П1	1994014	769150	-1968197	-758401
A2	564 200	860 940	П2	0	12455	564 000	848 485
A3	978 683	1063 683	П3	0	1357784	978 683	85 000
A4	3593721	3741847	П4	3168407	3537830	425 314	204 017
Баланс	5162421	5677219	Баланс	5162421	5677219	X	X

Отже, з табл. 2.7 ми бачимо, що на кінець 2018 р. підприємство має дефіцит активів по першій групі активу і пасиву (найліквідніші активи та негайні пасиви) в сумі 758 401 тис.грн, тобто негайні зобов'язання підприємство не покриває, але ми бачимо що в порівнянні з початком року дефіцит активів по першій групі знизився на 1 209 796 тис.грн .

Щодо до другої і третьої груп ситуація є досить позитивною. І на

початок, і на кінець року підприємство покриває свої зобов'язання в повному обсязі. В цілому, ситуація із показниками ліквідності на підприємстві має досить позитивну тенденцію, проте варто продовжувати спостерігати за даними показниками в динаміці впродовж декількох звітних періодів, що дозволить робити більш конкретні висновки.

Платіжний надлишок за другою групою на початок року становить 848 485 тис. грн, а на кінець року цей показник зменшується до 2 071 тис. грн.

Виконується нерівність $A2 > P2$, це свідчить про те, що швидко реалізовані активи перевищують короткострокові пасиви та підприємство може бути платоспроможною в недалекому майбутньому з урахуванням своєчасних розрахунків з кредиторами, отримання коштів від продажу продукції в кредит.

Що стосується третьої групи, то тут спостерігається платіжний надлишок як на початок, так і на кінець року, але він зменшився з 978 683 тис. грн до 85 000 тис. грн відповідно. Отже, в майбутньому при своєчасному надходженні грошових коштів від продажу та платежів підприємство ПрАТ «АПК-ІНВЕСТ» може бути платоспроможним на період, рівний середньої тривалості одного обороту оборотних коштів після дати складання балансу. Що стосується останньої групи, то тут також спостерігається платіжна надлишок як на початок, так і на кінець року, проте цей показник зменшується з 425 314 тис. грн до 204 017 тис. грн відповідно.

За даними таблиці баланс підприємства, що аналізується, є в основному ліквідним. На кінець звітного періоду:

- $A1 < P1$;
- $A2 > P2$;
- $A3 > P3$;
- $A4 > P4$.

Проте абсолютно ліквідним баланс вважати не можна, оскільки в підприємства на кінець звітного періоду виникли проблеми з погашенням короткострокових кредитів.

Якщо на підприємстві рівень ліквідності настільки великий, що після погашення найбільш термінових зобов'язань залишаються зайві кошти, то можна прискорити строки розрахунків з банком, постачальниками та іншими кредиторами.

Перспективну ліквідність можна визначити, порівнюючи активи, що реалізуються повільно, із довгостроковими пасивами, тобто з майбутніми надходженнями та платежами.

Завершенням цього етапу є розрахунок обсягу власних оборотних коштів підприємства на початок і кінець 2018 року. Цей показник розраховується як різниця між сумою власного капіталу та сумою необоротних активів підприємства.

$$\text{ВОК поч.} = 3\,168\,407 - 1\,568\,251 = 1\,600\,156 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ВОК кін.} = 3\,537\,830 - 1\,934\,416 = 1\,603\,414 \text{ тис. грн}$$

Тож, маємо змогу оцінити, що сума чистого робочого капіталу підприємства за рік збільшилась на 1 600 156 тис. грн і на кінець року ця сума становить 1 603 414 тис. грн. Тобто можна зробити висновок, що поточний стан підприємства є позитивним і воно є ліквідним. Для більш точних даних необхідно розрахувати відносні показники ліквідності, які дають змогу реально оцінити фінансовий стан підприємства.

Крім того, слід зауважити, що дані показники можуть природно коливатися в межах своїх нормативних значень. Для більш конкретного висновку щодо цих коефіцієнтів, необхідно глибше дослідити структуру активів підприємства.

Оцінка відносних показників проводиться на основі даних, наведених в таблиці. Аналіз показників ліквідності ПрАТ «АПК-ІНВЕСТ» представлено в табл. 2.10.

1. Загальний коефіцієнт ліквідності (коефіцієнт покриття, коефіцієнт поточної ліквідності) дає загальну оцінку платоспроможності підприємства і розраховується за формулою:

$$K_{3л} = \frac{[A_1 + A_2 + A_3]}{П_1 + П_2} \quad (2.1)$$

Таблиця 2.8 – Аналіз показників ліквідності ТОВ «АПК-Інвест» за 2015-2018 рік

Показники	2017	2018	Норматив	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне
	3	4	5	6	7
1.Коефіцієнт загальної ліквідності	0,8	2,48	>1-2	+1,68	+210
2.Коефіцієнт поточної ліквідності	0,3	1,12	>0,6	+0,82	+273
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,013	0,013	>0,2	0	0
4.Чистий оборотний капітал	-425 763	1 152 811	>0	1 578 574	-371

Даний показник демонструє, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Логіка цього показника полягає в тому, що підприємство погашає короткострокові зобов'язання в основному за рахунок поточних активів. Отже, якщо поточні активи перевищують поточні зобов'язання, підприємство вважається ліквідним. З таблиці видно, що значення цього показника в 2017 році становило 0,8, а на 2018 рік – 2,48, тобто збільшилось на 1,68, проте дане значення знаходиться в межах нормативного. Це означає, що оборотні активи перевищують поточні зобов'язання в 2,10 рази.

Роблячи висновок, варто зауважити, що підприємство має значні оборотні кошти, сформовані завдяки власним джерелам. З позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є найбільш прийнятним. Проте, з погляду менеджера, значне накопичення запасів на підприємстві, відвернення грошей у дебіторську заборгованість може пояснюватись незадовільним управлінням активами. Скорочення величини коефіцієнта покриття може статися під впливом двох факторів: збільшення поточних активів і значного зростання короткострокових зобов'язань.

2.Коефіцієнт швидкої ліквідності – цей коефіцієнт за смисловим

значенням аналогічний коефіцієнту покриття, тільки він обчислюється для вужчого кола поточних активів, коли з розрахунку виключено найменш ліквідну їх частину – виробничі запаси. Він обчислюється так:

$$\kappa_{\text{ув}} = \frac{[A_1 + A_2]}{П_1 + П_2} \quad (2.2)$$

Матеріальні запаси виключаються не стільки тому, що вони менш ліквідні, а, головне, через те, що кошти, які можна одержати в разі вимушеної реалізації виробничих запасів, можуть бути істотно нижчими за витрати на їхню закупівлю. Згідно з розрахунками коефіцієнт швидкої ліквідності у 2017 році становив 0,3, а у 2018 році збільшився на 0,82 та становив 1,12. Проте дане значення відповідає нормативу. Отже, на кінець року на 1 гривню поточних зобов'язань припадає 1,12 гривні швидколіквідних активів.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається за формулою:

$$\kappa_{\text{ал}} = \frac{A_1}{П_1 + П_2} \quad (2.3)$$

Показник демонструє, яку частину короткострокових позикових зобов'язань можна за необхідності погасити негайно. В даному випадку значення показника у 2018 році не змінилося, та становить 0,013,

Так, у 2017 та 2018 роках підприємство відчувало дефіцит вільних коштів, які є найбільш ліквідними активами.

Виходячи з аналізу коефіцієнтів ліквідності на початок і на кінець періоду, можна зробити висновок, що платоспроможність підприємства в основному має позитивну тенденцію.

2. Коефіцієнти платоспроможності (фінансової стійкості підприємства)

Платоспроможність – здатність суб'єкта економічної діяльності погашати свої довготермінові зобов'язання. Часто характеризується

коефіцієнтом заборгованості.

Проте, в економічній літературі, а також в наукових колах загальноприйнятною назвою даного відносного показника є саме коефіцієнт платоспроможності, оскільки таке формулювання більш точно характеризує кінцеве призначення даного параметра, як інструмента інформаційного забезпечення структур підприємства, контролюючих державних установ, а також кредитних організацій та інвесторів підприємства різних форм діяльності.

Платоспроможність підприємства характеризується достатньою кількістю оборотних активів підприємства для погашення своїх зобов'язань протягом року. Для визначення типу фінансової стійкості підприємства розрахуємо наявність джерел фінансування витрат підприємства і представимо це в табл. 2.9.

Підприємство має абсолютну фінансову стійкість, тобто потребу запасів підприємство задовольняє за рахунок власних джерел фінансування в повному обсязі. Але така ситуація не є оптимальною, бо керівництво не використовує зовнішніх джерел коштів для фінансування основної діяльності.

Таблиця 2.9 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «АПК-Інвест»

Показники	На	На	Відхилення	
	початок	кінець	Абсолютне	Відносне
1. Запаси	545 225	682 223	136 998	25,03%
2. Сума власного капіталу	3 168 407	3 537 830	369 423	11,6%
3. Довгострокові зобов'язання	0	1 357 784	1 357 784	-
4. Необоротні активи	3 593 721	3 741 847	148 126	4,1%
5. Поточні зобов'язання	1 994 014	781 605	-1 212 409	- 60,8%
6. Наявність власних джерел (2-4)	-425 314	-204 017	221 297	52,03%
7. Наявність довгострокових джерел (6+3)	-425 314	1 153 767	1 577 081	3,7 раза

8. Наявність загальних джерел (7+5)	1 568 700	1 935 372	366 672	23,4%
+ , -НВ (6-1)	- 970 539	- 886 240	X	X
+ , -НД (7-1)	- 970 539	471 544	X	X
+ , -НЗ (8-1)	1 023 475	1 253 149	X	X

Отже, дані розрахунки свідчать, що на початку 2018 року підприємство не мало абсолютної фінансової стійкості. Трикомпонентний показник типу фінансової стійкості мав такий вигляд: $V < 3п < V + ДЗ$. Такий тип фінансової стійкості характеризується тим, що не всі запаси підприємства покриваються власними коштами, та означає, що керівництво підприємства не використовує зовнішні джерел фінансування для основної діяльності.

На кінець року також було виявлено дефіцит наявних власних коштів, підприємство мало тип фінансової стійкості - нормальний. Трикомпонентний показник типу фінансової стійкості має вигляд: $S = \{0,1,1\}$; $V < 3п < V + ДЗ$. Це свідчить, що підприємство використовує для покриття запасів, крім власних коштів також і довгострокові позикові кошти. Такий тип фінансування запасів є «нормальним» з точки зору фінансового менеджменту.

3. Далі розраховуємо відносні показники фінансової стійкості.

1. Коефіцієнт фінансової незалежності – показує, яка частка власного капіталу у загальній сумі капіталу підприємства. Визначається за формулою (2.4):

$$Кф.н. = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальна сума господарських коштів}} \quad (2.4)$$

Чим більше значення даного коефіцієнта, то більше підприємство є фінансово стійким, стабільним і незалежним від зовнішніх кредиторів. Доповненням до цього показника є коефіцієнти концентрації залученого (позичкового) капіталу – їх сума має дорівнювати 1 (або 100 %). Найбільш поширено таку: частка власного капіталу має бути не меншою за 0,6 (60 %). У підприємство з високою часткою власного капіталу кредитори вкладають охочіше кошти, оскільки воно з більшою ймовірністю може погасити борги за

рахунок власних коштів.

2. Коефіцієнт фінансової залежності – показує частку залученого капіталу в загальній сумі капіталу підприємства. Визначається за формулою (2.5):

$$\text{Кф.з.} = \text{Валюта балансу} / \text{Власний капітал} \quad (2.5)$$

Цей показник є протилежним до коефіцієнта концентрації власного капіталу. Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства. Якщо його значення наближається до одиниці (або 100 %), то це означає, що власники повністю фінансують своє підприємство, якщо перевищує одиницю – навпаки.

3. Коефіцієнт фінансової стабільності – показує у скільки разів сума власного капіталу перевищує розмір залученого капіталу. Визначається за формулою (2.6):

$$\text{Кф.с.} = \text{Власний капітал} / \text{Позиковий капітал} \quad (2.6)$$

Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує забезпеченість заборгованості підприємства власними коштами. Перевищення власних коштів над позиковими засвідчує фінансову стійкість підприємства. Нормативне значення коефіцієнта > 1 ; позитивною є тенденція збільшення коефіцієнта.

4. Коефіцієнт фінансового ризику – показує у скільки разів сума залученого капіталу перевищує суму власного капіталу. Визначається за формулою (2.7):

$$\text{Кф.р.} = \text{Позиковий капітал} / \text{Власний капітал} \quad (2.7)$$

Збільшення цього коефіцієнта свідчить про підвищення залежності від

залучених джерел, втрату фінансової автономії. Критичним значенням цього коефіцієнта є $ЛР < 1$, а нормальним вважається таке значення, за якого лише третина активів підприємства формується із залученого капіталу. Нормальне значення коефіцієнта фінансового ризику суттєво змінюється залежно від зміни внутрішніх і зовнішніх умов функціонування суб'єктів господарювання. Чинниками таких змін можуть бути зміна оборотності оборотних активів, стан дебіторської заборгованості, зміна умов залучення капіталу тощо [19].

5. Індекс постійного активу – відображає суму необоротних активів, що припадають на 1 гривню власного капіталу. Визначається за формулою (2.8):

$$Іп.с.=\text{Необоротні активи} / \text{Власний капітал} \quad (2.8)$$

6. Коефіцієнт оборотності власного капіталу – показує, наскільки масштаб діяльності підприємства забезпечується власним капіталом. Визначається за формулою (2.9):

$$\text{Коб.в.к.}=\text{Чистий дохід (виручка) від реалізації} / \text{Власний капітал} \quad (2.9)$$

7. Рентабельність власного капіталу (за валовим прибутком) визначає ефективність використання власних ресурсів для отримання прибутку. Визначається за формулою (2.10):

$$\text{Рвк}=\text{Валовий прибуток} / \text{Власний капітал} \quad (2.10)$$

8. Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком) визначає величину чистого прибутку, заробленого кожною гривнею вкладеного власного капіталу. Цей показник є надзвичайно важливим в структурі відносних коефіцієнтів, що демонструють рівень фінансової стійкості та загального фінансового стану підприємства, оскільки чітко відображає

залежність між чистим прибутком підприємства, отриманим від ведення виробничо-господарської діяльності, та власним капіталом, який, в даному випадку, сформований за рахунок коштів та майнових цінностей засновників товариства з обмеженою відповідальністю.

Визначається за формулою (2.11):

$$P_{вк} = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал} \quad (2.11)$$

Для дослідження фінансово-економічних показників ефективності діяльності підприємства ТОВ «АПК-Інвест» розрахуємо коефіцієнти. Занесемо значення розрахованих коефіцієнтів до табл. 2.12.

Оцінка вихідних даних табл. 2.12 свідчить про збільшення загальної суми капіталу в аналізованому періоді на 514 798 тис. грн або на 10% порівняно з 2017, зокрема, за рахунок власного капіталу на 369 423 тис. грн і на – 145 375 тис. грн за рахунок позикового капіталу. Необоротні активи підприємства ТОВ «АПК-Інвест» збільшились на 5% та склали у звітному році 3 741 847 тис. грн.

Схильність до збільшення мали наступні показники: чистий дохід(виручка) від реалізації продукції, валовий та чистий прибутки. Зокрема, чистий прибуток збільшився на 373 990 тис. грн, валовий прибуток на 33 467 тис. грн. та склав 438 978 тис. грн у 2018 році, чистий дохід – на 316 905 тис. грн. став більшим.

В цілому, ситуація щодо вищенаведених показників є позитивною, проте, варто зауважити, що для прогресивної динаміки зміни цих параметрів необхідно постійно проводити внутрішній комплексний аудит на предмет ефективності ведення облікової діяльності, а також залучати незалежні органи для контролю діяльності суб'єкта господарської діяльності.

Що стосується результатів оцінки ефективності розміщення та використання капіталу підприємства на основі розрахованих показників, то можна зробити наступні висновки:

– Коефіцієнт фінансової стійкості показує, що у загальній сумі капіталу підприємства частка власного капіталу збільшилась з 0,62 до 0,63, тобто на 0,01%. При цьому слід відзначити, що значення цього показника знаходиться в границях допустимого рівня, не менше 0,6, що свідчить про наявність у підприємства фінансової самостійності та незалежності стосовно зовнішніх джерел фінансування.

– Коефіцієнт фінансової залежності. Його нормативне значення тяжіє до зменшення. Розрахунок цього показника показав незначне зменшення з 0,39 до 0,38.

– Коефіцієнт фінансової стабільності змінився з 1,59 до 1,65 у звітному році, тобто мав тенденцією до збільшення, а саме на 0,06 у порівнянні з 2017 роком. Проте варто зазначити, що значення даного показника відповідає нормативу, тобто перевищує значення 1.

– Коефіцієнт фінансового ризику зменшився з 0,63 до 0,6, це є позитивним явищем. Зменшення цього коефіцієнта свідчить про ріст незалежності від залучених джерел, нарощування фінансової автономії. Але значення цього коефіцієнта є критичним так як $LP < 1$, а нормальним вважається таке значення, за якого лише третина активів підприємства формується із залученого капіталу.

–

Таблиця 2.10 – Показники ефективності використання власного капіталу підприємства ТОВ «АПК-Інвест»

Показник		Нормативне	2017	2018	Відхилення	
		Значення	Рік	Рік	Абсолютне	Відносне
I. Вхідні дані, тис. грн.						
1.	Валюта балансу	-	5162421	5677219	514 798	10,00
2.	Власний капітал	-	3168407	3537830	369 423	12,00
3.	Залучений капітал	-	1994014	2139389	145 375	8,00
4.	Необоротні активи	-	3593721	3741847	148 126	5,00
5.	Чистий дохід (виручка) від реалізації	-	2664049	2980954	316 905	12,00
6.	Валовий прибуток	-	405 511	438 978	33 467	9,00
7.	Чистий прибуток	-	515 102	889 092	373 990	
II. Розрахункові дані						

8.	Коефіцієнт фінансової стійкості (ст. 2 / ст. 1)	Зростання	0,62	0,63	0,01	1,01
9.	Коефіцієнт фінансової залежності (ст. 3 / ст. 1)	Зменшення	0,39	0,38	-0,01	0,9743
10.	Коефіцієнт фінансової стабільності (ст. 2 / ст. 3)	понад 1	1,59	1,65	0,06	1,0377
11.	Коефіцієнт фінансового ризику (ст. 3 / ст. 2)	Зменшення	0,63	0,60	-0,03	0,952
12.	Індекс постійного активу (ст. 4 / ст. 2)	зменшення	1,13	1,05	-0,08	0,929
13.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу (ст. 5 / ст. 2)	збільшення	0,84	0,843	+0,003	1,003
14.	Рентабельність власного капіталу (за валовим прибутком) (ст. 6 / ст. 2)	збільшення	0,128	0,124	-0,04	0,967
15.	Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком) (ст. 7 / ст. 2)	збільшення	0,16	0,25	0,09	1,563
16.	Період окупності власного капіталу (ст. 2 / ст. 7)	зменшення	6,15	3,98	-2,17	0,647
17.	Рентабельність продаж (ст. 7 / ст. 5)	збільшення	0,19	0,30	0,11	1,579
18.	Коефіцієнт оборотності активів (ст. 5 / ст. 1)	збільшення	0,52	0,53	0,01	1,019
19.	Фінансовий важіль (ст. 1 / ст.2)	зменшення	1,63	1,60	-0,03	0,98

– Індекс постійного активу відображає суму необоротних активів, що припадають на 1 гривню власного капіталу. У 2018 році він склав 1,05, що показує зменшення на 0,08 порівняно з 2017 роком. Нормативне значення даного індексу < 0,5, тобто розраховане значення не відповідає нормативу.

– Коефіцієнт оборотності власного капіталу не мав позитивної тенденції до зменшення та становить 0,843. Отже, швидкість обороту власного капіталу незначно зменшилась на 0.003.

– Рентабельність власного капіталу (за валовим і чистим прибутками). Норматив цих показників тяжіє до збільшення. На даному підприємстві помітна тенденція до зростання. Рівень рентабельності власного капіталу має тенденцію на збільшення, що свідчить про поліпшення фінансового стану підприємства та ефективність вкладень в підприємство.

– Період окупності власного капіталу зменшився з 6,15 до 3,98, тобто на 2,17, що є позитивним. Нормативне значення: сприятливою тенденцією для підприємства вважається зниження значення цього показника.

– Коефіцієнт оборотності активів незначно збільшився на 0,52

порівняно з базовим роком і у 2018 році склала 0,53. Норматив цього показника має тенденцію до збільшення, отже ефективність руху сукупного капіталу не порушена.

– Фінансовий важіль у аналізованому періоді склав 1,6 - майже не змінився у порівнянні з минулим роком.

Отже, роблячи висновок, необхідно зазначити, що власний капітал ТОВ «АПК-Інвест» використовується досить ефективно, хоча має незначні відхилення показників від норми.

Висновки до розділу 2

ТОВ «АПК-Інвест» - вертикально інтегрована агропромислова українська компанія, що спеціалізується на промисловому виробництві охолодженої свинини та продуктів її переробки.

Стратегія агропромислового підприємства направлена на впровадження новітніх технологій у виробничий процес з метою виробництва високоякісної конкурентоспроможної продукції і в підсумку отримання високого прибутку.

Місія – це покликання, чітко визначена причина існування агропромисло-вого підприємства. Місія визначається його керівником і слугує загальним основним орієнтиром для керівництва підприємства під час здійснення тих чи інших видів підприємницької діяльності. У місії мають відобразитися інтереси усіх ланок управління, пов'язаних з діяльністю організації, а також керованої ланки управління. Через Наші продукти Ми створюємо добробут України – це місія ТОВ «АПК-Інвест».

Аналіз фінансово-господарської діяльності продемонстрував, що підприємство є фінансово стійким та ефективно провадить свою господарську діяльність. За чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, валовий та чистий прибуток. Зокрема, чистий прибуток збільшився на 373 990 тис. грн, валовий прибуток на 33 467 тис. грн. та склав 43 Період окупності власного капіталу зменшився з 6,15 до 3,98, тобто на 2,17, що є позитивним 8 978 тис.

грн у 2018 році, чистий дохід – на 316 905 тис. грн. став більшим. Коефіцієнт фінансової стабільності змінився з 1,59 до 1,65 у звітному році, тобто мав тенденцією до збільшення, а саме на 0,06 у порівнянні з 2017 роком. Проте варто зазначити, що значення даного показника відповідає нормативу, тобто перевищує значення 1.

В цілому, ситуація щодо господарсько-фінансового стану ТОВ«АПК-ІНВЕСТ» є позитивною, проте, варто зауважити, що для прогресивної динаміки зміни цих параметрів необхідно постійно проводити внутрішній комплексний аудит на предмет ефективності ведення облікової діяльності, а також залучати незалежні органи для контролю діяльності суб'єкта господарської діяльності.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АПК-ІНВЕСТ»

3.1 Світовий досвід вирішення проблем розвитку аграрного сектору підприємств АПК

У державах з розвиненою ринковою економікою надзвичайно велике значення надається формуванню стратегії розвитку для аграрного сектору, в тому числі запровадженню широкого спектра механізмів прямої й опосередкованої державної підтримки функціонування ринків сільськогосподарської продукції та розвитку сільських територій.

Регулювання ринку фінансових послуг та розвиток механізмів державної підтримки аграрного сектору забезпечується систематично удосконалюваною законодавчою і нормативною базою, участю держави у

фінансуванні відповідних аграрних програм та у створенні необхідних державних і недержавних аграрних інституцій.

Звертаючись до зарубіжного досвіду, потрібно зазначити, що вирішення проблем розвитку аграрного сектору може здійснюватися різноманітними методами, враховуючи особливості його функціонування в конкретній країні. Але всі методи, як правило, спрямовані на максимальний захист національного товаровиробника, підтримку його конкурентоздатності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Так, у США у сфері надання фінансових послуг сільськогосподарським товаровиробникам діють спеціальне Агентство з обслуговування фермерів, Товарно-кредитна корпорація, фермерські гарантійні фонди для кредитування та підтримки страхування ризиків, фермерські кооперативні банки та інші інституції. Ними здійснюються програми товарного кредитування вирощування майбутнього врожаю, визначеного конгресом США по відповідному переліку сільськогосподарських культур, організуються закупівлі надлишків основних видів продовольчих товарів безпосередньо у виробників, надаються спеціальні фермерські позики для їх розвитку, фінансуються програми консервації фермерами сільськогосподарських земель, розміщених на еродованих або чутливих до змін навколишнього середовища ґрунтах, підтримується страхування сільськогосподарських ризиків, здійснюється кредитування під низькі відсотки для підтримки виробництва стратегічно важливих видів сільськогосподарської продукції з поверненням кредитів виключно у товарній формі тощо.

Для фермерів, які беруть участь у визначених конгресом США програмах, щорічно затверджуються гарантовані державні ціни на сільськогосподарську продукцію. Крім того, після підписання відповідних контрактів фермерам надається можливість отримати некомерційну безвідсоткову позику розміром до 50 % загальної вартості майбутньої продукції. З метою підтримки виробника також передбачена щорічна державна програма (в межах 40 млрд. дол.) для надання допомоги

малозабезпеченим верствам населення продуктами харчування через застосування продуктових талонів. Існують ще й окремі державні програми підтримки експорту сільськогосподарської продукції і продовольства [17].

Згідно офіційних джерел, структура банківських кредитів підприємствам АПК визначається конкретними цільовими задачами, які відображені у бізнес-проектах таких підприємств (рис. 3.1).

Конкретна постановка задачі сприяє чіткому визначенню суми коштів, необхідних для її реалізації, а також мотивує підприємство залучати фінансові ресурси від інвесторів та кредиторів.

Так, наприклад, в 2017 р. у США близько 56% кредитів, що були надані сільському господарству від банківського сектору були пов'язані з технічним устаткуванням (закупка та ремонт обладнання, транспортних засобів, витрати на оренду та утримання устаткування тощо). Особливо виділяється стаття «Впровадження технологій». Вона включає в себе фінансування інноваційних підходів до ведення господарської діяльності підприємств АПК: модернізацію технологій виробництва, впровадження автоматизації та ін [11].

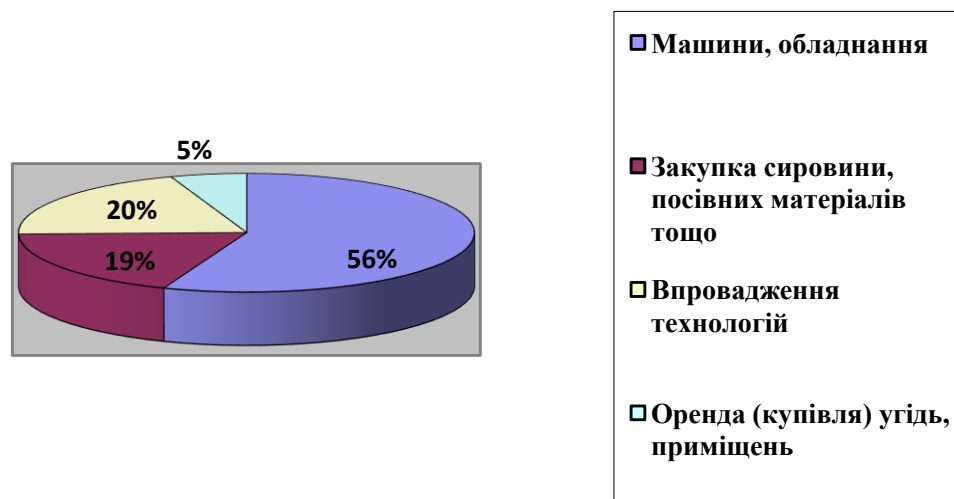


Рис. 3.1 – Структура цілей наданих кредитів сільському господарству у США в 2018 р.

В Україні на сьогодні сільськогосподарські підприємства фінансуються банками в недостатній мірі, та високі відсотки.

Відсоткова ставка звичайно залежить від цілі отримання кредиту. Зокрема, середня ставка кредиту на поповнення обігових коштів складає 16—20%, на інвестиційні цілі (техніка й обладнання) — 10—15%. Останні є меншими завдяки розвитку партнерських програм між банками та постачальниками техніки.

Сучасні інвестиційні кредитні відносини в сільськогосподарській сфері, ускладнені низкою об'єктивних та суб'єктивних факторів. До таких факторів слід віднести:

- високу ризикованість галузі;
- застарілі технології виробництва та використання морально і фізично зношеної техніки;
- низький рівень інвестиційної привабливості галузі.

Таблиця 3.1 – Процентні ставки, під які залучали кредити підприємства сільськогосподарської галузі різних регіонів у 2018 року [6]

	Процентна ставка								
	усього	у тому числі		у національній валюті	у тому числі		в іноземній валюті	у тому числі	
		овердрафт	без урахування овердрафт		овердрафт	без урахування овердрафт		овердрафт	без урахування овердрафт
Україна	16,4	18,8	16,1	17,9	18,8	17,7	8,1	–	8,1
області									
Вінницька	15,5	19,2	14,3	18,4	19,2	18,0	3,8	–	3,8
Волинська	19,0	19,6	18,8	19,0	19,6	18,8	–	–	–
Дніпропетровська	17,9	21,3	17,7	17,9	21,3	17,7	–	–	–
Донецька	21,1	21,3	21,0	21,1	21,3	21,0	–	–	–
Житомирська	18,3	20,6	17,5	19,8	20,6	19,5	6,9	–	6,9
Закарпатська	19,5	21,9	18,9	19,5	21,9	19,0	12,5	–	12,5
Запорізька	17,5	21,0	17,3	17,5	21,0	17,3	–	–	–
Івано-Франківська	17,9	21,3	17,1	17,9	21,3	17,1	–	–	–
Київська та м. Київ	16,6	13,7	16,8	17,9	13,7	18,3	11,2	–	11,2
Кіровоградська	18,1	21,4	17,5	18,1	21,4	17,5	–	–	–
Луганська	20,2	21,5	20,0	20,2	21,5	20,0	–	–	–

Львівська	13,7	19,9	13,3	17,0	19,9	16,7	7,1	–	7,1
Миколаївська	18,7	20,1	18,3	18,7	20,1	18,3	–	–	–
Одеська	16,0	20,2	15,3	17,3	20,2	16,8	5,8	–	5,8
Полтавська	12,9	20,3	12,3	18,3	20,3	18,0	6,4	–	6,4
Рівненська	15,8	20,2	15,1	17,7	20,2	17,2	4,6	–	4,6
Сумська	18,0	20,8	17,5	18,0	20,8	17,5	–	–	–
Тернопільська	16,9	19,5	16,3	17,5	19,5	17,0	8,8	–	8,8
Харківська	17,3	20,0	17,2	17,5	20,0	17,4	6,0	–	6,0
Херсонська	17,6	18,6	17,4	17,6	18,6	17,4	–	–	–
Хмельницька	14,9	18,0	14,5	16,5	18,0	16,3	3,8	–	3,8
Черкаська	12,9	19,4	12,1	19,1	19,4	19,0	7,0	–	7,0
Чернівецька	16,1	19,4	15,0	16,1	19,4	15,0	–	–	–
Чернігівська	18,4	20,0	18,2	18,4	20,0	18,2	–	–	–

Водночас, є фактори, які можуть стимулювати банки до надання кредитів сільськогосподарським підприємствам:

- наявність механізмів кредитування, зокрема факторинг;
- надходження валютної виручки за умови експорту сільськогосподарської продукції;
- розвиток агрохолдингів;
- наявність значних вкладень: фінансових і трудових ресурсів у сільськогосподарські підприємства, які здійснювалися протягом кількох років;
- потенціал галузі та досить широкі перспективи її розвитку;
- пріоритетність галузі на рівні держави.

У Франції поряд з програмами Європейського Союзу та урядовими програмами підтримки розвитку сільськогосподарських товаровиробників запроваджені додаткові спеціальні напрями їх підтримки – через формування відповідних фінансових фондів шляхом впровадження спеціальних податків (у розмірах, що не перевищують, як правило, 1 % від митної вартості реалізованих окремих видів товарів). Наприкінці 90-х років минулого століття таких податків було більше 40.

Зібрані кошти спрямовуються на фінансування діяльності професійних організацій виробників окремих видів продукції. Крім того, ці кошти використовуються переважно для забезпечення захисту інтересів

товаровиробників, їх інформування та орієнтування щодо кон'юнктури ринків, пошуку партнерів по бізнесу, фінансування виставкових заходів тощо.

Прийнятним для України може бути також досвід Канади, Німеччини, Польщі, Чехії, Латвії, Китаю та інших аграрно розвинених країн, який вимагає додаткового вивчення та професійного узагальнення для використання з метою підтримки вітчизняних товаровиробників. Загалом аналіз міжнародного досвіду свідчить, що у розвинених країнах обсяги державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників коливаються в межах 30-40 %, а в окремих (зокрема, Японії, Швейцарії) доходять навіть до 70 % вартості виробленої продукції [17].

Сільськогосподарські підприємства Польщі користуються підтримкою Державної Агенції Реструктуризації і Модернізації сільського господарства [11]. У Швеції сільськогосподарські товаровиробники одержують державні субсидії шляхом відшкодування частини їх витрат через щорічне фіксування гарантованого рівня цін і виділення коштів на їх підтримку [56].

В середньому структура фінансових ресурсів підприємств АПК в країнах Європейського Союзу складається з власних коштів, кредитів, грантів і дотацій і дотацій державних і приватних фондів та інших джерел (рис. 3.2).

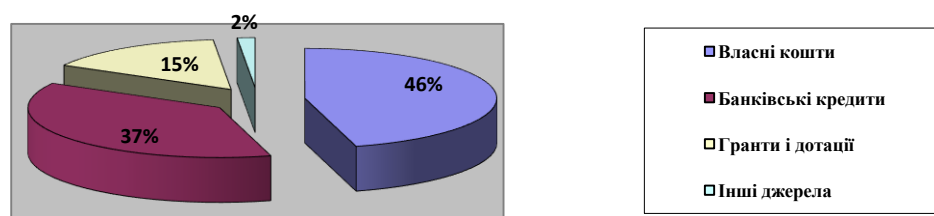


Рис. 3.2 – Структура фінансових ресурсів середньостатистичного підприємства АПК в країнах ЄС

Відповідно і в Україні має бути запроваджена підтримка аграрного сектору, адекватна значенню галузі і спрямована на забезпечення конкурентоздатності вітчизняної сільськогосподарської продукції. Це особливо важливо в сучасних умовах, коли наша держава поступово інтегрується до міжнародних продовольчих ринків.

Разом з тим, слід відзначити, що запровадження в Україні деяких визнаних у світі механізмів підтримки, негативно оцінюється Міжнародними фінансовими організаціями та Світовою організацією торгівлі. Фахівцями зазначених організацій висловлюються рекомендації щодо недоцільності їх запровадження. Відповідно, слід більш професійно співпрацювати із зарубіжними експертами, ґрунтовніше вивчати наявні тенденції на світовому ринку і в Україні. Це допоможе знаходити кращі рішення та досягати порозуміння при оцінках заходів, які приймаються державою в аграрному секторі.

Важливими факторами організації прогнозованого ринку сільськогосподарської продукції в Україні повинні стати удосконалення механізмів фінансових та товарних інтервенцій, заставних операцій, формування достатніх державних продовольчих резервів. По великому рахунку, методи регулювання продовольчого ринку повинні бути дещо схожими на методи регулювання грошового ринку. Адже регулювання продовольчого ринку, з метою забезпечення передусім стабільності цін, потребує використання відповідних регуляторів - фондів, резервів, механізмів фінансових і товарних інтервенцій, відповідної інфраструктури. Вирішення даного блоку питань обов'язково повинно стати одним із головних пріоритетів сучасної державної аграрної політики [20].

Важливою проблемою, яка потребує термінового розв'язання, є формування конкурентного середовища на ринку фінансових послуг для аграрного сектору.

Нерозвиненість обслуговуючої фінансової інфраструктури, низька питома вага операцій фінансового лізингу, мізерні обсяги кредитування кредитними спілками, відсутність сільськогосподарських кооперативних банків, невизначеність правил поведінки для ефективної діяльності гарантійних установ, страхових та інвестиційних компаній, функціонування малопотужних аграрних бірж, практична відсутність форвардної і ф'ючерсної торгівлі сільськогосподарською продукцією і продовольчими товарами, нерозвиненість ринку цінних паперів – усе це сьогодні унеможливорює запровадження повноцінного фінансового обслуговування учасників аграрного ринку. Більше того, така ситуація формує передумови для монопольного застосування завищеної вартості фінансових послуг, стримує розвиток мікrokредитування в сільській місцевості, сприяє широкому неконтрольованому застосуванню негрошових або готівкових форм розрахунків [18].

Підтвердженням відсутності конкурентного середовища на ринку фінансових послуг є надання банківською системою кредитних ресурсів для аграрного сектору за процентними ставками, які перевищували середні ставки при кредитуванні інших секторів економіки: в 2015 р. на 7,9 %, 2016 р. - на 8,0 % і 2017 р. - на 6,2 %. Такі ж негативні тенденції спостерігаються на ринку страхових послуг, при кредитуванні кредитними спілками, здійсненні лізингу техніки тощо.

Ці та інші фактори негативно впливають на зростання цін на споживчому ринку, знижують інтерес інвесторів до вітчизняного аграрного сектору.

У вирішенні проблем створення сприятливого економічного середовища для ефективного функціонування аграрного сектору важливу роль має відіграти і банківська система України, для якої стабільність національної грошової одиниці та ефективне функціонування банківського капіталу є головними пріоритетами.

Чи не найголовнішою економічною проблемою, яка стримує розвиток аграрного сектору України, залишається нині правова незабезпеченість приватної власності на землі сільськогосподарського призначення. Причому це однаково стосується як юридичних осіб, так і особистих селянських господарств.

Досвід розвинених країн показує, що тільки організована система власності (реєстрація, оцінка тощо) спроможна створити економічне середовище, яке забезпечує вільний рух капіталів, надійний захист власності та інвестицій, зводить до мінімуму тіньову економіку, дозволяє прискорено вирішувати соціальні проблеми.

3.2 Аналіз ефективності стратегії розвитку ТОВ «АПК-Інвест»

Жоден з існуючих методів оцінки ефективності стратегії розвитку не є універсальним, кожен з них має свої позитивні і негативні сторони. Орієнтація на якийсь один або кілька критеріїв залежить не лише від значення, а й від політики підприємства.

Орієнтуючись на те, що одними з найвідоміших аграрно-промислових підприємств є аграрні холдинги в Україні, які є лідерами з використання земельних ресурсів, орендованих на довгостроковій основі. Агрохолдинги як інтеграційні об'єднання мають позитивні і негативні сторони. Позитивні й негативні риси функціонування агрохолдингів в Україні систематизовані та відображені в таблиці 3.2. Ми вирішили провести SWOT-аналіз функціонування ТОВ «АПК-Інвест»

Таблиця 3.2 - SWOT-аналіз функціонування агрохолдингів в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
----------------	----------------

<ul style="list-style-type: none"> - Комплексність ведення господарства - Можливість застосування нових технологій і високо- продуктивної техніки - Хороший стан матеріально-технічного забезпечення - Можливість швидкого інноваційного розвитку всіх учасників - Зберігання та реалізація продукції в кращі строки та вищої якості - Забезпечення наявності багатьох центрів генерації прибутку в одній сфері 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність зацікавленості у раціональному і бережливому використанні земельних угідь - Виснаження земельних угідь - Складні процедури організації та контролю діяльності членів агрохолдингу
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світових ринках - Розвиток соціальної інфраструктури та вирішення соціальних проблем на селі - Зміцнення позицій виробника на ринку за рахунок збільшення ареалів сировинних зон для власного виробництва - Зменшення ступеня фінансової ризикованості аграрного бізнесу - Кращий доступ до кредитів та вища інвестиційна активність 	<ul style="list-style-type: none"> - Створення монопольного ефекту в галузі - Можливість відпливу капіталів з сільськогосподарської сфери в інші сфери - Недостатньо сприятлива державна політика - Зростання безробіття на селі та загострення соціальних проблем сільських територій

Для виконання SWOT-аналізу ТОВ «АПК-Інвест» ми провели ряд досліджень завдяки яким встановили, що компанія є лідером галузі, протягом 2018 року на фоні загального скорочення поголів'я ПрАТ "АПК-ІНВЕСТ" збільшило свою частку з 3,8% до 4,0% на ринку загалом та з 7,35% до 7,48% серед сільськогосподарських підприємств, які працюють у галузі свинарства України. Основним ринком збуту ПрАТ "АПК-ІНВЕСТ" (далі також компанія) є національний ринок України. Компанія реалізує продукцію через торгівельні мережі та через дистриб'юторів.

Основні клієнти: МЕТРО, АШАН, БІЛЛА-Україна, АТБ-Маркет, СІЛЬПО – ФУД та інші. Структура продаж за видами продукції подана у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Структура продаж за видами продукції

Найменування	Дохід тис. грн., без ПДВ	Структура,%	Ціна, грн/кг	Тонн
Великокускові напівфабрикати	1 581 854	53%	75,6	20 915

Інша продукція м'ясопереробки	754 786	25%	30,9	24 442
Ковбасні вироби	462 872	16%	59,4	7 788
Продукція рослинництва	134 753	5%	8,4	16 116
Продукція рослинництва	46 689	2%		

Дохід від експорту 92782 тис. грн., без ПДВ та займає 3,31% в структурі доходів м'ясопродуктів.

Компанія вважає перспективним продукцію більш глибокої переробки, та відповідно має за стратегію збільшити долю ковбасних виробів та порційних м'ясних напівфабрикатів. Така продукція відповідає сучасним європейським стандартам у м'ясопереробці, менш схильна до сезонних коливань цін, там має більшу додану вартість переробки.

В цілому галузь м'ясопереробки компанія розцінює як достатньо конкурентну. Перша десятка лідерів, включаючи ПрАТ "АПК-ІНВЕСТ", загалом становлять 70% відсотків ринку, при цьому жодний учасник ринку не перевищує долю у 20%. Для утримання та збільшення долі у такому конкурентному середовищі, компанія робить ставку на високі стандарти якості, сучасні технології пакування та зберігання продукції.

Сировинна база компанії має три основні групи:

сировина для використання у рослинництві: мінеральні добрива, засоби захисту рослин

сировина для використання у тваринництві: зернові, інші компоненти кормів, ветпрепарати

сировина, що використовується у м'ясопереробці: спеції, добавки, та пакувальні матеріали.

Усі перелічені ринки сировини є конкурентними із відкритим доступом і відсутністю обмежень щодо закупівель. Для більшості сировинних ринків має місце фактор сезонності. Одним із найбільших серед перелічених ринків -

є ринок зернових фуражних культур. Фуражні зернові за минулий 2018 рік показали коливання закупівельної ціни від 5,0 до 6,1 тис. грн з ПДВ за тону. Також для ціноутворення на цьому ринку має значення щорічний рівень врожайності в країні та в світі в цілому.

Протягом 2018 року, як і в попередні роки ТОВ «АПК-Інвест» співпрацювала з провідними профільними компаніями та експертними організаціями та в рамках міжнародного співробітництва отримала доступ до передових світових технологій та підходів до ведення товарного сільського господарства та переробки с/г продукції[54], а саме:

У рослинництві: впроваджуються інноваційні технології та підходи до обробки землі, застосовується вискотехнологічна техніка для передпосівного періоду, посіву, захисту рослин та збору врожаю вирощуваних культур. У виробництві застосовуються найякісніше насіння та найефективніші органічні та мінеральні добрива від провідних світових виробників, відомих якістю продукції та рівнем професіоналізму в даній сфері.

У тваринництві: співпраця з європейськими племінними центрами, впровадження сучасних підходів у селекційній роботі, розведенні, відгодовуванні та догляді за тваринами. Таким чином, новітні технології та світові наукові розробки у поєднанні з якісним менеджментом є надійною основою для утримання лідерських позицій у галузі вітчизняного тваринництва.

У м'ясопереробці: виробничі лінії, системи контролю харчової безпеки оснащені технологічним обладнанням провідних брендів, сертифікованих за найвищими стандартами контролю якості продуктів харчування. Технологія м'ясопереробки побудована із залученням інженерно-технічного потенціалу зарубіжних постачальників обладнання, інвентарю, пристроїв та агрегатів м'ясопереробної промисловості.

Для аналізу ефективності стратегії розвитку підприємства дуже важливим є стан показників морального і фізичного зносу основних засобів, тому що стратегія реагування на збільшення цих показників дає можливість

підприємству перейти на новий технологічний та технічний рівень. Ми з'ясували, що на підприємстві основні засоби за кожною основною групою використовуються за своїм прямим призначенням. За даними приміток до річної фінансової звітності (форма 5) [54]:

Вартість оформлених у заставу основних засобів складає 53 682 тис. грн..

Залишкова вартість основних засобів, що тимчасово не використовуються (консервація, реконструкція, тощо) складає 127 755 тис. грн.

Залишкова вартість основних засобів, утрачених внаслідок надзвичайних подій складає 0,00 тис. грн.

Вартість основних засобів, що взяті в операційну оренду складає 29 077 тис. грн.

Вартість основних засобів, призначених для продажу складає 2756 тис. гривень.

Переоцінена (первісна) вартість повністю амортизованих основних засобів складає 53 387 тис. грн.

Вартість основних засобів, придбаних за рахунок цільового фінансування складає 208 тис.грн. Первісна вартість (залишок на кінець року) групи основних засобів - будівлі та споруди - складає 3 558 201 тис. грн.; сума нарахованого зносу складає 659 038 тис. грн.; ступінь використання складає 99,4 %.; ступінь зносу складає 18,5 %; суттєва зміна вартості зумовлена поліпшенням існуючих та придбанням нових об'єктів; терміни та умови використання - 30-50 років в залежності від індивідуальних характеристик кожного об'єкту, використання здійснюється за цільовим призначенням об'єктів, здійснюється поточний ремонт, модернізації та технічне обслуговування об'єктів.

Відповідно до приміток до річної фінансової звітності первісна вартість (залишок на кінець року) групи основних засобів - машини та обладнання - складає 469 416 тис. грн.; сума нарахованого зносу складає 171 597 тис. грн.; ступінь використання складає 78,05%; ступінь зносу складає 36,6 %; суттєва зміна вартості зумовлена придбанням нових об'єктів, терміни та умови

використання - 4-30 років залежно від виду машин та обладнання, характеристик, встановлених заводом-виробником, використовуються за своїм прямим призначенням, здійснюється модернізація, поточний ремонт та технічне обслуговування об'єктів.

Відповідно до приміток до річної фінансової звітності первісна вартість (залишок на кінець року) групи основних засобів - транспортні засоби - складає 65 597 тис. грн.; сума нарахованого зносу складає 23 441 тис. грн.; ступінь використання складає 99,3%; ступінь зносу складає 35,7 %; суттєва зміна вартості зумовлена придбанням нових об'єктів, терміни та умови використання - 15-20 років, транспортні засоби використовуються у відповідності до характеристик, встановлених заводом-виробником, здійснюється модернізація, поточне обслуговування та ремонт, заміна запасних частин, тощо. [54].

Відповідно до приміток до річної фінансової звітності первісна вартість (залишок на кінець року) групи основних засобів - інші основні засоби (інструменти, прилади, інвентар, меблі, багаторічні насадження, малоцінні необоротні матеріальні активи, інші) - складає 39 288 тис. грн.; сума нарахованого зносу складає 27 250 тис. грн.; ступінь використання складає 93,2%; ступінь зносу складає 69,4%; суттєва зміна вартості зумовлена придбанням нових об'єктів, терміни та умови використання - 4-30 років залежно від виду основних засобів, використання основних засобів здійснюється відповідно до призначення та особливостей експлуатації, здійснюється модернізація, своєчасний ремонт та обслуговування.

Відповідно до приміток до річної фінансової звітності первісна вартість групи основних засобів - інвестиційна нерухомість - складає 56 тис. грн., сума нарахованого зносу складає 10 тис. грн.. ступінь зносу складає 17,9%, суттєвої зміни вартості не відбувалось, терміни та умови використання - 40 років, використання здійснюється за цільовим призначенням об'єктів. До інвестиційної нерухомості віднесені будівлі та споруди магазинів, які передані в оперативну оренду іншим суб'єктам господарювання та за які Товариство

отримує орендну плату.

ТОВ «АПК-Інвест» протягом аналізованого періоду проводило збалансовану політику фінансування діяльності, із використанням позикових та власних коштів. Для фінансування довгострокових інвестицій залучаються довгострокові кредити. Для фінансування поточних операційних потреб - короткострокові кредити на поповнення обігових коштів, та овердрафти[54].

Кредити (тис. грн.) за звітній період:

Довгострокові кредити банків:	58 373,90
Короткострокові кредити банків	12 455,43
Разом:	70 829,33

Довгостроковий кредит є забезпеченим, тобто виданим під заставу рухомого та нерухомого майна компанії. Короткостроковий кредит, залучений на поточні операційні потреби, у зв'язку з формою (овердрафт) забезпечується надходженнями на поточний рахунок позичальника, тому додаткових обтяжень не потребує. За підсумками 2018 року загальна ліквідність зросла у порівнянні з попереднім періодом, така структура дозволяє ефективно забезпечувати поточні зобов'язання поточними активами з достатнім запасом міцності.

У компанії виникають певні ризики, які стосуються біологічних активів, економічного стану, фінансової стійкості, та державного управління галуззю.

Ризик коливання цін:

Існують фінансові ризики, які виникають внаслідок зміни цін на зернові та м'ясо. Компанія регулярно аналізує власні перспективи щодо цін на сільськогосподарську продукцію при визначенні необхідності активного управління фінансовими ризиками.

Ризик кліматичних змін, ризик втрати поголів'я тварин та інші ризики:

Біологічні активи зазнають ризику загибелі внаслідок хвороб, кліматичних змін, пожежі та інших природних явищ. У компанії здійснюються процеси, спрямовані на моніторинг і обмеження цих ризиків, включно з політикою санітарної безпеки, регулярним інспектуванням полів і ферм, а

також перевіркою на предмет виявлення сільськогосподарських шкідників та захворювань.

Регуляторний та екологічний ризику:

Діяльність ТОВ «АПК-Інвест» має здійснюватись відповідно до законів і нормативних актів, ухвалених в Україні. Зміна нормативно-правової бази діяльності сільгосппідприємств може спричинити регуляторні ризику, готовність до яких також є серед пріоритетів менеджменту.

Управлінський персонал проводить регулярні перевірки на предмет виявлення екологічних ризиків, щоб забезпечити адекватність чинних систем вимогам управління цими ризиками.

Постачальники основних видів сировини та матеріалів є диверсифікованими, та не займають більше 5 відсотків в структурі закупівель.

Отже, провівши цілий ряд досліджень діяльності ТОВ «АПК-Інвест», та з'ясувавши всі можливі позитивні та негативні впливи, як зовнішні так і внутрішні, врахувавши всі можливі ризики, ми сформувавши таблицю 3.1. На основі SWOT-аналізу визначимо головні стратегічні пріоритети розвитку підприємства ТОВ «АПК-Інвест».

Таблиця 3.4 – SWOT-аналіз функціонування ТОВ «АПК-Інвест»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Хороший стан матеріально-технічного забезпечення - Можливість впровадження інноваційного розвитку у всіх напрямках роботи підприємства - Гарні умови зберігання та реалізація продукції в кращі строки та вищої якості - Можливість залучення інвестиційного кредитування -Комплексність ведення господарства -могутній виробничий потенціал; - активне впровадження досягнень НТП - висока якість продукції; 	<ul style="list-style-type: none"> - Сезонне коливання цін - кліматичні змін, пожежі та інших природні явища несуть ризик втрати поголів'я тварин. - скадні процедури ухвалення нормативних актів - Регуляторний та екологічний ризику
Можливості	Загрози

<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції на вітчизняному ринку - Розвиток соціальної інфраструктури та вирішення соціальних проблем на селі - Зміцнення позицій виробника на ринку за рахунок збільшення ареалів сировинних зон для власного виробництва - Зменшення ступеня фінансової ризикованості аграрного бізнесу - Підвищення інвестиційної активності 	<ul style="list-style-type: none"> - Ризик коливання цін - Регуляторний та екологічний ризики - Недостатньо сприятлива державна політика - Можливість відтоку кадрів - Зростання безробіття на селі та загострення соціальних проблем на території де розташоване підприємство
--	---

Його головною метою є забезпечення процесу стратегічного планування інформацією про сильні та слабкі сторони цієї стратегії щодо її можливостей та існуючих загроз.

Саме проведення такого аналізу дозволяє розглянути всі парні поєднання сильних, слабких сторін, а також загроз та можливостей.

Додатково для аналізу й оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства можна використати підхід, що ґрунтується на рейтинговій оцінці економічної динаміки показників суб'єкта господарювання.

В ході кваліфікаційного дослідження ми провели аналіз із застосуванням методу нормативної системи значень показників, який передбачає формування еталонної динаміки фінансового стану підприємства та її порівняння з фактичною.

Динаміка кожного показника визначається як темп його зростання (спаду). Нормативна система значень показників включає низку показників, кожному з яких відповідає чітко визначений ранг. Наприклад, якщо обрана система з семи показників, то тому з них, який повинен мати найвищий темп зростання, присвоюється ранг 1, а тому, який повинен мати самий нижчий темп зростання, присвоюється ранг 7.

Дана методика полягає у розрахунку фактичних темпів зростання обраних показників та заміні отриманих величин рангами.

За тим же правилом можна отримати реальну динаміку та порівняти її з еталонною. Відхилення реальної динаміки від еталонної, виражене за допомогою коефіцієнта кореляції цих двох рядів, буде репрезентувати інтегральну оцінку цієї реальної динаміки [9].

Вибір показників, які складають нормативну систему значень показників, проводиться на основі фінансових коефіцієнтів.

При використанні даного підходу запропонована така система нормативних рангових значень абсолютних показників на базі офіційної фінансової звітності (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Система показників для оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства

Показник	Позначення	Ранг
Чистий прибуток	<i>ЧП</i>	1
Валовий прибуток	<i>ВП</i>	2
Виручка від реалізації	<i>ВР</i>	3
Грошові кошти	<i>ГК</i>	4
Оборотні активи	<i>ОА</i>	5
Поточні зобов'язання	<i>ПЗ</i>	6
Довгострокові зобов'язання	<i>ДЗ</i>	7

В якості еталонної прийнята система нормативних значень показників темпів їх зростання (*T*), тобто:

$$T_{ЧП} > T_{ВП} > T_{ВР} > T_{ГК} > T_{ОА} > T_{ПЗ} > T_{ДЗ} \quad (3.1)$$

Була проведена інтегральна оцінка підприємства з використанням методу нормативної системи значень показників, виявлена динаміка фінансового стану та його відповідність еталонному.

З метою оцінки аналізу й оцінки використання фінансових ресурсів підприємства ТОВ «СПП Лана» було досліджено показники господарської діяльності підприємства (табл. 3.6).

Зробити висновок про практичну значущість отриманих результатів аналізу можна на основі щільності зв'язку фактичних та еталонних рангів за допомогою шкали Чеддока [18] (табл. 3.8).

Коефіцієнт кореляції, розрахований за даними табл. 3.3, дорівнює -0,21.

Тобто можна зробити висновок, що у 2017-2018 роках ТОВ ТОВ «АПК-Інвест» не мав позитивної динамії фінансово-економічних показників, оскільки на протязі аналізованого періоду зв'язок між фактичними і еталонними рангами згідно зі шкалою Чеддока був відсутній.

Таблиця 3.6 – Вхідні дані для розрахунку показників ТОВ «АПК-Інвест»,
тис. грн

Показники	Позначення	2015	2016	2017	2018
Чистий прибуток	ЧП	65 374	252453	515102	889092
Валовий прибуток	ВП	263350	289090	405511	438978
Виручка від реалізації	ВР	1845374	1932182	2664049	2980954
Грошові кошти	ГК	19 374	26 698	25 817	10 749
Оборотні активи	ОА	844436	1568251	1934416	367 165
Поточні зобов'язання	ПЗ	538581	738 831	1994014	781 605
Довгострокові зобов'язання	ДЗ	1881004	1564319	0	3168407

Для прикладу результати інтегральної оцінки динаміки розвитку ТОВ «АПК-Інвест» за 2017-2018 роки наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Інтегральна оцінка динаміки розвитку за 2017-2018 роки

Показники	Значення, тис. грн			Фактичні ранги	Еталонні ранги	Відхилення (x)	x ²
	2017	2018	зміни				
<i>ЧП</i>	515 102	889 092	1,73	2	1	-1	1
<i>ВП</i>	405 511	438 978	1,08	5	2	-3	9
<i>ВР</i>	2 664 049	2 980 954	1,11	4	3	-1	1
<i>ГК</i>	25 817	10 749	0,41	6	4	-2	4
<i>ОА</i>	1 568 251	1 934 416	1,23	3	5	2	4
<i>ПЗ</i>	1 994 014	781 605	0,39	7	6	-1	1
<i>ДЗ</i>	0	3 168 407		1	7	6	36

Наступним кроком в оцінці є визначення відхилення реальної динаміки розвитку від еталонної за допомогою коефіцієнта кореляції. Коефіцієнт кореляції рангів – це один із показників сили зв'язку (ранговий коефіцієнт кореляції Спірмена).

Таблиця 3.8 – Шкала Чеддока

Характеристика сили зв'язку	Відсутній	Слабкий	Помірний	Помітний	Високий	Дуже високий
Показання сили зв'язку	0	0,1-0,3	0,3-0,5	0,5-0,7	0,7-0,9	0,9-0,99

Порівнявши одержані результати з еталонними рангами і встановивши їх відсутність, ми зробили висновок, що інтегральна оцінка підприємства з використанням методу нормативної системи значень показників, не зовсім підходить для аналізу ефективності стратегії розвитку ТОВ «АПК-Інвест», можливо цей метод більш прийнятний для промислових підприємств, але зовсім не зважати на одержані результати було б неправильним.

На нашу думку, можливо треба було обрати інші еталонні показники, а можливо цей метод потребує більш ретельних досліджень, та глибокого аналізу. В будь-якому випадку ці результати не потрібно ігнорувати. Взагалі, тільки використовуючи різні методики можливо обрвати найбільш вдалу для аналізу конкретної галузі, конкретного підприємства.

Також, на нашу думку, жоден з існуючих методів оцінки ефективності стратегії розвитку не є універсальним, кожен з них має свої позитивні і негативні сторони. Орієнтація на якийсь один або кілька критеріїв залежить не лише від значення, а й від політики підприємства.

Отже, проаналізувавши різні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «АПК-Інвест», використавши різні методи дослідження, ми можемо зробити висновок, що незважаючи на труднощі функціонування сільськогосподарських підприємств в Україні, досліджуване підприємство змогло втримати свої позиції на внутрішньому ринку, та робить все можливе для

збільшення експорту своєї продукції, не зважаючи на складність в законодавстві, та відсутності стратегії розвитку галузі в країні.

Ділову активність підприємства, як і інші проаналізовані показники можна вважати задовільною, та такою, що відповідає стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 3.9 – Показники ділової активності ТОВ «АПК-Інвест»

ПОКАЗНИКИ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ	2017	2018	отклонение	
			абс	%
Виручка, без ПДВ	2 664 049,00	2 980 954,00	316 905,00	11,90%
Собівартість, без ПДВ	2 258 538,00	2 541 976,00	283 438,00	12,55%
Активи (валюта баланса)	4 791 740,50	5 419 820,00	628 79,50	13,11%
Власний Капітал	2 643 158,50	3 353 118,50	709 60,00	26,86%
Позикові кошти (п	2 148 582,00	2 066 701,50	-81 880,50	-3,81%
Оборотний Капітал	1 275 695,50	1 751 333,50	475 638,00	37,28%
Виробничі запаси	487 281,50	613 724,00	126 442,50	25,95%
Дебіторська заборгованість	763 298,00	1 119 326,50	356 028,50	46,64%
Грошові кошти	25 116,00	18 283,00	-6 833,00	-27,21%
Кредиторська заборгованість	1 359 053,50	1 387 809,50	28 756,00	2,12%
Період оборотності Активів, дні	648	655	7	1,08%
Період оборотності Власного Капіталу, дні	357	405	48	13,37%
Період оборотності позикових коштів	290	250	-41	-14,04%
Період оборотності оборотного капіталу, дні, у тому числі:	172	212	39	22,69%
Виробничі запаси, дні	122	159	37	30,29%
Дебіторська заборгованість, дні	66	74	8	12,56%
Грошові кошти, дні	3	2	-1	-34,94%
Період оборотності кредиторської заборгованості	184	168	-16	-8,74%

Отже, виходячи з отриманих результатів, можна зробити висновок, що ТОВ «АПК-Інвест» у 2015-2018 успішно впроваджувало стратегію розвитку, в результаті чого підприємству вдалося зберегти свої передові позиції в галузі, не зважаючи на складну економічну ситуацію, як в сільському господарстві, так і в економіці країни в цілому.

3.3 Обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення аналізу стратегії розвитку

Необхідність виживання в умовах жорсткої конкуренції та стрімкий розвиток ринкових відносин вимагає від господарюючих суб'єктів пильної уваги до вправданості стратегії розвитку, та ефективного її використанню.

Досліджуване нами підприємство ТОВ «АПК-Інвест» у 2018 році здійснювало свою діяльність відповідно до предмету та мети діяльності Товариства, передбачених Статутом Товариства, із дотриманням стратегії розвитку Товариства, у відповідності до затверджених планів економічного розвитку (бізнес-планів) та виробничих програм. Так ТОВ «АПК-Інвест» продовжує реалізацію найбільшого інвестиційно-інноваційного проекту в агропромисловому секторі економіки України. Компетентне стратегічне планування і задані темпи розвитку дозволили Товариству в короткі строки зайняти позиції провідного учасника аграрного бізнесу держави та стало утримувати їх із року в рік. Протягом 2018 року Товариством було розширено існуючі технології у м'ясопереробному виробництві, з метою поліпшення та вдосконалення виробничого процесу.

За 2018 рік було введено в експлуатацію додаткову лінію обвалювання, що надало змогу збільшити обсяги обвалювання напівтуш та прискорити інтенсивність виробництва. Для відділення упаковки ковбасних виробів було придбано ще одну станцію пакування продукції у термоформажну плівку. Це, сумісно із дообладнанням відділення формовки новим вакуумним шприцем, дозволило збільшити обсяги виробництва та реалізації ковбасної продукції порівняно із попереднім роком.

На комбікормовому виробництві було започатковано будівництво нової черги елеватора, що дозволить збільшити обсяги приймання та одночасного зберігання зерна і послабити тим самим вплив сезонних коливань цін зерна на собівартість кормів.

Таким чином, протягом 2018 року Товариство покращувало виробничі потужності, здійснювало поліпшення виробничих процесів з метою їх оптимізації, покращення якості продукції та збільшення обсягів продажів.

Окрім вищенаведеного, протягом 2018 року ТОВ «АПК-Інвест» постійно оновлювало парк сільськогосподарської техніки для можливості своєчасного та безперебійного виконання сільськогосподарських робіт з оброблення ґрунту, посіву культур, догляду за посівами та збирання врожаю.

З метою розвитку такого напрямку діяльності Товариства як рослинництво, у 2018 році ТОВ «АПК-Інвест» продовжувало роботу з укладання договорів оренди землі. Протягом 2018 року було укладено договори оренди земельних ділянок, земельних часток (паїв) з фізичними особами на території Гришинської, Рівненської, Миролубівської, Малинівської сільських рад, Новоекономічної селищної ради Покровського району та Полтавської, Новополтавської, Софіївської, Миколаївської, Білокузьминівської, Олександро-Калинівської сільських рад Костянтинівського району Донецької області, а також Краматорської міської ради Донецької області.

Кількість укладених протягом 2018 року договорів 24, на загальну площу близько 100 га.

Таким чином, загальна площа орендованих Товариством земельних ділянок, часток (паїв) на кінець 2018 року складає близько 25 800 га.

У 2018 році відбулось суттєве розширення земельного банку в результаті придбання Товариством 100 % частки у статутному капіталі ТОВ "КЗТС-МАШИНІНГ".

Окрім цього, Товариство продовжує розвиток напрямку діяльності у насінництві. Так, Товариство підтвердило свій статус виробника насіння, що

дає право на виробництво та реалізацію насіннєвого матеріалу категорії добазове, базове.

Також, Товариство продовжувало здійснювати роботу за укладеними раніше ліцензійними договорами на право використання сортів ярового ячменю, сортів озимої пшениці Ліцензіаром яких виступає Донецька державна сільськогосподарська дослідна станція національної академії аграрних наук України (раніше - Донецький інститут агропромислового виробництва Національної академії аграрних наук України).

Задля реалізації продукції власного виробництва Товариством було продовжено роботу з укладення договорів з контрагентами, включаючи крупні м'ясокомбінати та торгівельні мережі

Стратегія подальшої діяльності ТОВ «АПК-Інвест» щонайменше на рік (щодо розширення виробництва, реконструкції, поліпшення фінансового стану, опис істотних факторів, які можуть вплинути на діяльність емітента в майбутньому)

На 2019 рік ТОВ «АПК-Інвест» визначило наступні цілі відповідно до стратегії розвитку бізнесу:

- завершення розпочатих у 2018-му році основних етапів будівництва тваринницького комплексу потужністю 50 тис. голів забою на рік;
- модернізація переробних потужностей м'ясокомбінату;
- розширення земельного банку (посівних площ) для вирощування зернових та олійних культур.

Діяльність Товариства у 2018 році здійснювалась відповідно до предмету та мети діяльності Товариства, передбачених Статутом Товариства, із дотриманням стратегії розвитку Товариства, у відповідності до затверджених планів економічного розвитку (бізнес-планів) та виробничих програм. Так ТОВ «АПК-Інвест» продовжує реалізацію найбільшого інвестиційно-інноваційного проекту в агропромисловому секторі економіки України. Компетентне стратегічне планування і задані темпи розвитку дозволили Товариству в короткі строки зайняти позиції провідного учасника

аграрного бізнесу держави та стало утримувати їх із року в рік. Отже, ми встановили, що ТОВ «АПК-Інвест» вдало вправджувало свою стратегію розвитку.

Формування вдалої стратегії залежить від постійного аналізу таких елементів підприємства як фінансовий стан організації (визначає, яку стратегію вибере керівництво в майбутньому); виробництво (має велике значення для своєчасної адаптації внутрішньої структури організації до змін зовнішнього оточення і її виживання в конкурентному середовищі); персонал (реалізує стратегію); організаційна культура та імідж організації (формує конкурентну позицію на ринку). Умовами успіху реалізації стратегії вважаються: забезпечення відповідності стратегії середовища; впевненість персоналу й менеджерів у своїх здібностях; готовність фірми до змін.

Нами запропоновані напрями розвитку стратегічного управління, які на нашу думку допоможуть ТОВ «АПК-Інвест» і надалі утримувати лідерські позиції серед сільськогосподарських підприємств, та вдало виконувати свою місію.

Таблиця 3.10 – Напрями розвитку стратегічного управління

Ключові напрями	Планований результат
Застосування координації діяльності щодо реалізації стратегічних завдань між всіма підрозділами ТОВ «АПК-Інвест»	Збільшення ефективності управління ТОВ «АПК-Інвест» за рахунок розширення інформаційної забезпеченості
Створення на ТОВ «АПК-Інвест» служб стратегічного планування та маркетингу	Ефективне функціонування ТОВ «АПК-Інвест». Становлення сучасного аграрного ринку.
Посилення іміджу ТОВ «АПК-Інвест»	Просування товарів ТОВ «АПК-Інвест» на внутрішньому та зовнішніх ринках. Залучення інвесторів
Вдосконалення кадрової політики	Приток молодих фахівців, підвищення кваліфікації співробітників, поліпшення якості життя

Отже, розвиток системи стратегічного управління ТОВ «АПК-Інвест», заснований на повнішому використанні конкурентних переваг, кадрового

потенціалу, створенні іміджу галузей, приведе до зростання ефективного функціонування підприємств АПК.

Висновки до розділу 3

Жоден з існуючих методів оцінки ефективності стратегії розвитку не є універсальним, кожен з них має свої позитивні і негативні сторони. Орієнтація на якійсь один або кілька критеріїв залежить не лише від значення, а й від політики підприємства.

Ефективність фінансування підприємства АПК не абияк визначається стратегією розвитку, що залежить від форми власності, виду діяльності територіального розміщення та інших факторів впливу. Очевидно зростання частки власних фінансових ресурсів що до позичених та залучених ресурсів дає змогу зробити висновок про зростання ефективності фінансування підприємства АПК [40].

Спираючись на зарубіжний досвід, варто зазначити, що для розв'язання проблем формування стратегії розвитку агропромислових підприємств потрібна виважена, довгострокова політика держави щодо стратегічного розвитку підприємств АПК, та їх ролі у піднесенні національної економіки, яка б спиралася на інтереси основних суб'єктів аграрної підприємницької діяльності, відповідала потребам основної частини населення і відображала реальний стан у розв'язанні соціально-економічних проблем у країні.

Основне завдання державного регулювання аграрних підприємств полягає в стимулюванні їх до інтенсивного та інноваційного розвитку шляхом бюджетного фінансування та дотування, встановлення мінімальних та максимальних закупівельних цін, надання пільгових кредитів, податкового стимулювання, вдосконалення законодавчо-нормативної бази та надання для впровадження інноваційних розробок і результатів наукових досліджень

Найважливіша проблема будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах, – це проблема його виживання і забезпечення

безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі правильно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства.

Вся діяльність сільськогосподарських підприємств мусить обов'язково базуватися на точному і вивіреному знанні потреб цільового ринку і споживчого попиту, оцінці та врахуванні умов виробництва в найближчий час і на перспективу.

Формування стратегії розвитку аграрних підприємств повинно ґрунтуватися на: забезпеченні перманентного підвищення якості продукції, її привабливості для споживача; оптимізації пропозиції товарів і доступних споживачеві цін; створенні ефективної збутової мережі на основі стабільних контактів з посередницькими торговими фірмами та агенціями; врахування національних особливостей та специфіки запитів споживачів у різних регіонах.

У світовій практиці виокремлюють три основних види стратегій розвитку підприємства, кожний з яких повністю обґрунтований специфікою виробництва:

1. стратегія зростання (розвитку) відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень;

2. стратегія стабілізації (сталості) характеризує прагнення підприємства зберегти досягнуті обсяги виробництва в умовах суттєвої нестабільності обсягів продажу і прибутку;

3. стратегія виживання – оборонна стратегія в умовах глибокої кризи діяльності підприємства.

Більшість підприємств АПК України не мають розробленої ефективної системи стратегічного управління, а існує лише орієнтація на розмиті цілі. Рівень стратегічного управління на підприємствах АПК знаходиться на низькому рівні. У сучасних умовах його можна назвати задовільним, оскільки він забезпечує виживання господарств, проте, для подальшого розвитку

аграрного сектору, та їх розширеного відтворення керівництву підприємств необхідно головну увагу зосередити саме на стратегічному управлінні.

Отже, в результаті дослідження ми з'ясували, що найбільш конкурентними в сучасному світі є ті підприємства які підготовлені до боротьби і мають свою стратегію розвитку, яка може бути вдалою тільки при досягненні конкурентної перемоги. Компанія без стратегії – це корабель, що вийшов в море без компаса, під керівництвом капітана, що не знає куди пливати.

Перше, що необхідно при розробці стратегії – це визначити місію компанії. Ми визначаємо місію як той досяжний результат до якого прямує компанія. Тобто, місія це стислий, локонічний та обгрунтований, основний план бізнес-стратегії.

Отже, стратегію ми можемо ще визначити як набір певних правил, орієнтуючись на які ми можемо зрозуміти, оцінити де ми знаходимося по відношенню до нашої обраної місії. Цих правил потрібно дотримуватися як для оцінки результатів, так і при взаємодії як між підрозділами компанії так і при взаємодії з зовнішнім світом.

ВИСНОВКИ

Україна повністю забезпечує себе сільгосппродукцією і входить в топ-10 світових агроекспортерів. Розвиток агропромислового комплексу України може забезпечити значні зміни в соціально-економічній сфері, позитивно вплинути на стабільність економічного зростання, забезпечення економічної безпеки країни, підвищенні рівня зайнятості та якості життя населення.

На розвиток підприємств АПК негативно впливає кризова ситуація в країні, зокрема низька купівельна спроможність населення, неплатоспроможність основних виробничих підприємств, недосконале законодавств, недостатнє методичне і організаційне забезпечення санацій та процесів, державної підтримки підприємств. Більшість підприємств обирає стратегію виживання використовуючи бартер, недогляди чинного законодавства, системи ціноутворення та контролю за підприємницькою діяльністю з боку адміністративних органів управління [38, 39].

Основними шляхами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств має бути: науково обґрунтована система ведення господарства відповідно до природно-кліматичних та економічних умов, з урахуванням розвитку на перспективу; створення міцної матеріально-технічної бази відповідно до обсягу і структури виробництва продукції, системи машин для забезпечення комплексної механізації виробничих процесів, переведення виробництва продукції на промислову основу; розроблення раціональної системи хімізації у рільництві; селекція і насінництво, виведення нових і поліпшених районованих сортів культур, проведення робіт для одержання високоякісного насіння сільськогосподарських культур; впровадження науково-обґрунтованих систем землеробства; усунення або максимальне зменшення витрат при збиранні врожаю, транспортуванні, зберіганні, переробці та реалізації продукції; спеціалізація сільськогосподарського виробництва як умова концентрації фінансово-матеріальних і трудових

ресурсів на виробництві основних видів продукції; створення інформаційно-обчислювальної системи планування, обліку, звітності та оперативного управління виробництвом на базі сучасної комп'ютеризації.

З метою оптимізації фінансового стану підприємств, що є необхідним для реалізації завдань стратегічного управління, необхідно розробити систему моніторингу поточної фінансової діяльності, основною метою якої є своєчасне визначення фактичних результатів фінансової діяльності від передбачених, що викликають погіршення фінансового стану підприємства; визначення причин цих відхилень та розробка заходів із коригування, нормалізації та підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства. Для покращення діяльності аграрних підприємств пропонується створювати відділи системного програмування для стратегічного планування діяльності. Вважаємо, що ці підрозділи важливі тому, що стратегію не тільки написати, але й кождоденно впроваджувати: починаючи з вищого керівництва та закінчуючи прибиральницею – всі повинні виконувати певні правила завдяки яким компанія прийде до наміченої мети. Стратегію впроваджують виходячи з поставлених «зверху» завдань. Таким чином кожен працівник приймає участь у впровадженні стратегії, але ніхто не тягне в різні сторони.

Стратегію розвитку можна реалізувати на основі аналізу таких можливостей: інтенсивного розвитку, або інтенсифікації зусиль підприємства в межах його діяльності; інтеграційного розвитку, або розширення діяльності підприємства через контроль чи приєднання до нього інших підприємств; диверсифікації, або розширення сфер діяльності підприємства на ринках нових товарів за межами галузі. Кожна стратегія має базові елементи: місія компанії; структура компанії; переваги компанії; товар чи послуга компанії; ринки збуту; ресурси компанії; тактика розвитку та корпоративна культура. Ми в своєму дослідженні розглянули більшість з базових елементів стратегії ТОВ «АПК-Інвест», для того щоб проаналізувати ефективність обраної стратегії.

Розглянуто організаційно-економічну характеристику підприємства. ТОВ «АПК-Інвест» - вертикально інтегрована агропромислова українська компанія, що спеціалізується на промисловому виробництві охолодженої свинини та продуктів її переробки.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АПК-Інвест» продемонстрував, що підприємство є фінансово стійким та ефективно провадить свою господарську діяльність. Зокрема, чистий прибуток збільшився на 373 990 тис. грн, валовий прибуток на 33 467 тис. грн. Період окупності власного капіталу зменшився з 6,15 до 3,98, тобто на 2,17, що є позитивним 8 978 тис. грн у 2018 році, чистий дохід – на 316 905 тис. грн. став більшим. Коефіцієнт фінансової стабільності змінився з 1,59 до 1,65 у звітному році, тобто мав тенденцією до збільшення, а саме на 0,06 у порівнянні з 2017 роком. Проте варто зазначити, що значення даного показника відповідає нормативу, тобто перевищує значення 1.

В цілому, ситуація щодо господарсько-фінансового стану ТОВ«АПК-Інвест» є позитивною, проте, варто зауважити, що для прогресивної динаміки зміни цих параметрів необхідно постійно проводити внутрішній комплексний аудит на предмет ефективності ведення облікової діяльності, а також залучати незалежні органи для контролю діяльності суб'єкта господарської діяльності.

Діяльність Товариства у 2018 році здійснювалась відповідно до предмету та мети діяльності Товариства, передбачених Статутом Товариства, із дотриманням стратегії розвитку Товариства, у відповідності до затверджених планів економічного розвитку (бізнес-планів) та виробничих програм.

Нами запропоновані напрями розвитку стратегічного управління, які на нашу думку допоможуть ТОВ «АПК-Інвест» і надалі утримувати лідерські позиції серед сільськогосподарських підприємств, та вдало виконувати свою місію.

На сьогоднішній день основними напрямками розвитку ТОВ «АПК-Інвест» є застосування координації діяльності щодо реалізації стратегічних

завдань між всіма учасниками агропромислового комплексу; створення на рівні підприємств служб стратегічного планування та маркетингу; посилення іміджу аграрних підприємств; вдосконалення кадрової політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І.В., Віленчук О.М., Дема Д.І. Фінансова політика в аграрному секторі економіки: стан та перспективи»: монографія. Житомир: ЖНАЕУ, 2015. 364 с.
2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 31 с.
3. Андрійчук В.Г. Менеджмент прийняття рішень і ризик: підручник. Київ: КНЕУ, 1998. 314 с.
4. Ансофф І. Стратегическое управление: пер. с англ. Москва: Экономика, 1989. 520 с.
5. Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І., Петрова К.Я. Фінансова діяльність підприємства. Київ: Либідь, 2002. 384 с.
6. Баюра Д.О., Петрук В.В. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності. *Наукові праці НДФІ*. 2014. № 2(67). С. 153–160.
7. Бланк І.А. Управління фінансовими ресурсами. Москва: Видавництво «Омега-Л», 2011. 768 с.
8. Большой энциклопедический словарь / под редакцией А.Н.Арзеляна. Москва: Институт новой экономики, 2008. 1478с.
9. Бугай В.З. Оцінка динаміки розвитку активів підприємств чорної металургії. *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки*. Запоріжжя, 2008. № 1 (3). С. 28–33.
10. Василик О.Д. Теорія фінансів : навч. Підручник. Київ: НІОС, 2000. 416 с.
11. Ващик М.С. Система державної підтримки сільського господарства Польщі. *Економіка АПК*. Київ, 2006. №11. С.149–162.
12. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. Москва: Центр экономики и маркетинга, 2006. 458 с.

13. Виханский О.С. Стратегическое управление. Москва: Гардарика, 2003. 292 с.
14. Волк І.Ф. Фінансові ресурси підприємства: економічна сутність та ефективність управління. Київ: Держава і регіони, 2006. №6. С.339–342.
15. Гавриленко Н.И. Стратегический маркетинг в условиях социально ориентированной рыночной экономики: Финансы и кредит, 2005. № 18. С. 18–27
16. Гордієнко Т.В., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз. Київ: Алерта, 2011. 520 с.
17. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. Науковий вісник національного лісотехнічного університету, м. Львів, 2011 р. Випуск 21.19., С. 224–228.
18. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз. Начально-методичний посібник для самостійного вивчення. Київ. КНЕУ, 2008. 198с.
19. Гудзь О.Є. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств. Монографія. Київ. ННЦ ІАЕ, 2007. 578 с.
20. Дема Д.І. Необхідність державного регулювання діяльності агрохолдінгів. *Проблеми економіки, менеджменту та сільської кооперації*: Матеріали міжнародної науково-практичної конф., Львів, 12-13 травня 2015. С. 50–52.
21. Дойль П. Менеджмент: стратегія і тактика. Учебник. Питер. 1999. 560с.
22. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. Москва: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. 57 с.
23. Дорохова Л.М. Стратегіні напрями удосконалення фінансовими ресурсами аграрних підприємств. Київ. 2014. № 25. С.8-13.
24. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. Москва: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. 57с.
25. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций. Киев: МАУП, 2002. 192 с.

26. Жаліло Я.А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави. Київ: НІСД, 2002, 192 с.

27. Єріс Л. М. Управління фінансовими ресурсами підприємств переробної галузі Сумської області: автореф. дис.... екон. наук: спец: 08.04.01. Суми, 2004. 20 с.

28. Завгородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. Київ: Знання, 2000. 404 с.

29. Золотогоров В.Г. Экономика: энциклопедический словарь. Минск: Книжный дом, 2004. 720 с.

30. Зятковський І. В. Фінанси промислових підприємств: навч. посіб. Тернопіль: ТАНГ, 2004. 176 с.

31. Зятковський І.В. Фінанси підприємств. Київ: Кондор, 2003. 364 с.

32. Козачок І.А. Формування та управління ефективним використанням фінансових ресурсів підприємства. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2011. № 47. С. 227 – 283.

33. Карлоф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. Москва: Экономика, 1991. 240с.

34. Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Новосибирск: Знание, 2016. 200с.

35. Колчина Н.В., Поляк Г.Б., Бурмистрова Л.М. Финансы организаций (предприятий). Москва: ЮНИТИ ДАНА, 2006. 368 с.

36. Кошкарбаев К.У. Финансовые ресурсы корпорации: теория, практика и менеджмент. Алматы: ТОО «Издательство LEM», 2004. 182 с.

37. Кудряшов В. Г. Фінанси: навч. посіб. Херсон: Олді-плюс, 2002. 35 с.

38. Курлыкова Н.О. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Москва, НИЦ ИНФА-М, 2013. 176с.

39. Кушнір І. Банки сільськогосподарського розвитку в системі фінансування агропромислового комплексу. Вісник НБУ. 2011. № 10. с.92-95

40. Куровська Н. О. Капітал як визначальний чинник організації фінансової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Фінансова*

політика в аграрному секторі економіки: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Житомир, 16-17 жовтня 2014 р. Житомир, 2014. с. 30-33.

41. Лапа А.Є. Фінансові ресурси підприємства та їх оптимізація. *Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ, Серія: Економічні науки*. 2013. № 4 С. 289 –297.

42. Лахтіонова Л. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання : монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 387 с.

43. Лимар О.Ф. Регіональні програми розвитку малого підприємництва як фактор підвищення ефективності їх діяльності. *Облік і фінанси*. 2014. № 2 (64). С. 160–166.

44. Липсиц И.В. Экономика. Москва: ВИТА-ПРЕСС, 2012. 272 с.

45. Лігоненко Л. О. Фінанси підприємств : підручник. Київ: КНТЕУ, 2006. 491 с.

46. Мискін Ю.І. Галузеві особливості діяльності сільськогосподарських підприємств та їх вплив на аналітичне забезпечення менеджменту. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. Київ, 2011. № 1. С. 317–323.

47. Музиченко А.О. Суть категорії «фінансові ресурси». *Вісник Національного Авіаційного Університету*. Київ, 2002. №58. С. 264–270.

48. Нехланова А.М. Стратегическое управление сельскохозяйственным производством в АПК региона. Монография. Москва, РГАУ МСХА, 2008. 100с.

49. Недільська Л. В. Стан та шляхи удосконалення фінансового менеджменту сільськогосподарських підприємств. Житомир: Вісн. ЖНАЕУ, 2012. №.1. С. 303–310.

50. Недільська Л.В. Особливості формування капіталу сільськогосподарських акціонерних товариств. *Наукові читання*. 2013: ЖНАЕУ, т. 2. С. 155–158.

51.Недільська Л.В. Поширення ІРО на вітчизняному ринку агро фінансування. *Фінансова політика в аграрному секторі економіки*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Житомир 16–17 жовтня 2014 р. Житомир, 2014. С. 55–59.

52.Олійник Д.С. Фінансова підтримка сільськогосподарського виробництва у зарубіжних країнах. *Фінанси України*. Київ, 2002. №6. С. 73-85

53.Опарін В. Фінансові ресурси та суспільний капітал. *Вісник НБУ*. 2001. № 7. С. 26–28.

54.Офіційний сайт підприємства ТОВ «АПК-Інвест». URL: apk-invest.com.ua. (дата звернення: 25.07.2019).

55.Павлюк К.В. Фінансові ресурси держави: монографія. Київ: “НІОС”, 2007. 24 с.

56.Пікалова Н.О. Економічна суть фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 3. С. 75–77.

57.Поддєрьогін А.М. Суть і оцінка фінансового стану підприємства. Київ: КНЕУ, 2008. 552 с.

58.Попов В. Ю. Потоки фінансових ресурсів в Україні. Київ: Фінанси України, 2008. № 5. С. 78 –86.

59.Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер.с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс , 2005. 454 с.

60.Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК».2006, 496 с.

61.Райзберг Б.А.Прикладная экономика: учебное пособие: электронное издание. Москва.БИНОМ.Лаборатория знаний, 2013.320 с.

62.Раумельт, Ричард. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно, 2013. 343с.

63.Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент.Навальний посібник.Київ. Центр учбової літератури, 2011.312с.

- 64.Рибалко, Н. О. Фінансові ресурси підприємств: грошові кошти чи щось більше. *Загальні питання економіки*. 2009. С. 28–31.
- 65.Саблук П.Г. Основні напрями розробки стратегічного розвитку АПК України. *Економіка АПК*, 2004. № 12. С.3 –12
- 66.Савочка В. Финансовые возможности с экономической эффективностью менеджмента. *Экономика и управление АПК*, 2004, № 8, С. 23 –27
- 67.Скібіцкій О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. Київ. ЦУЛ, 2006.312с.
- 68.Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.11.2019).
- 69.Стецюк П.А. Теорія та практика управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств: монографія. Київ: ННЦІАЕ, 2008. 46 с.
- 70.Сус Ю.Ю. Обґрунтування резервів підвищення рентабельності виробництва агропідприємств. *Ефективна економіка*. 2014. №11 С. 132 –141.
- 71.Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія.Харків. ВД «ІНЖЕК», 2006. 384с.
- 72.Тренев Н.Н. Стратегическое управление:Учебное пособие. Москва. Приор, 2002. 288с. №17 С.263 –271.
- 73.Хасси Д. Стратегия и планирование.СПБ. Питер.2001. 384с.
- 74.Хоружая Е.В. Теоретические аспекты стратегического управления аграрными предприятиями. *Науковий вісник Луганського аграрного університету*.2011.С.263-271.
- 75.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. Київ. КНЕУ, 2004. 699 с.
- 76.Фещенко Н.М. Напрями бюджетної підтримки сільського господарства. *Теоретико-методологічні і науково-практичні засади інвестиційного, фінансового та облікового забезпечення розвитку економіки*. Кам'янець-Подільський, 2013. №2. С. 57–63.

77. Экономика предприятия: учебник / под ред. С.Ф. Покропивного. Киев. КНЭУ, 2002. 608с.

78. Lambin E. F., Meyfroidt P. Global land use change, economic globalization, and the looming land scarcity. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2011. Vol. 108. Issue 9. P. 3465–3472.

79. Langfield-Smith K. et al. Management accounting: Information for creating and managing value. McGraw-Hill Education Australia, 2017. P. 531–537.

80. Panitz K., Sauer A., Waschowitz C. Qualitätsmanagement im Reporting. *Controlling*. 2010. Issue 2. P. 312–318.

81. Perfecto I., Vandermeer J. The agroecological matrix as alternative to the land-sparing/agriculture intensification model. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2010. P. 54–59.

82. Wang J. et al. Land-use changes and policy dimension driving forces in China: Present, trend and future. *Land use policy*. 2012. Vol. 29. Issue 4. P. 737–749

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Фоменко Ростислав Олександрович, студент 2 курсу освітнього рівня «магістр», денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування, адреса електронної пошти fomenko.rostislav0110@gmail.com

підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота магістра на тему:« Аналіз ефективності стратегії розвитку ТОВ «АПК - Інвест»» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, які визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Фоменко Р. О.

Батракова Т. І.

**ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»**

**ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА РІК, ЩО
ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ (у тисячах гривень)**

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2018 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2017 року*
Процентні доходи, за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	6, 31	16 683 325	19 740 677
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	6, 31	2 661 660	-
Процентні витрати	6, 31	(13 894 739)	(14 228 173)
ЧИСТИЙ ПРОЦЕНТНИЙ ДОХІД		5 450 246	5 512 504
Розформування/(формування) резерву під очікувані кредитні збитки /збитки від знецінення за активами, за якими нараховуються проценти	7, 31	1 175 156	(1 934 665)
ЧИСТИЙ ПРОЦЕНТНИЙ ДОХІД ПІСЛЯ ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ ПІД ОЧІКУВАНІ КРЕДИТНІ ЗБИТКИ /НА ПОКРИТТЯ ЗБИТКІВ ВІД ЗНЕЦІНЕННЯ АКТИВІВ, ЗА ЯКИМИ НАРАХОВУЮТЬСЯ ПРОЦЕНТИ		6 625 402	3 577 839
Комісійні доходи	8, 31	5 236 359	4 001 099
Комісійні витрати	8, 31	(1 771 336)	(1 305 079)
Чистий прибуток/ (збиток) від операцій з іноземною валютою	9	865 126	(451 777)
Чистий (збиток)/ прибуток від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	11, 31	(2 410 823)	1 155 657
Чистий збиток від модифікації фінансових активів та зобов'язань, що оцінюються за амортизованою вартістю та фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	31	(47 698)	-
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки/збитки від знецінення за іншими активами	7	(206 870)	530 170
Чистий інший дохід	31	300 823	180 675
ЧИСТИЙ НЕПРОЦЕНТНИЙ ДОХІД		1 965 581	4 110 745
ОПЕРАЦІЙНІ ДОХОДИ		8 590 983	7 688 584
ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ	10, 31	(8 558 212)	(7 130 040)
ПРИБУТОК ДО ОПОДАТКУВАННЯ		32 771	558 544
Відшкодування /(витрати) з податку на прибуток	12	129 468	(21)
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК ЗА РІК		162 239	558 523

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2018 р.

Код за ДК 'Д

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	521	26 130
первісна вартість	1001	1 520	27 603
накопичена амортизація	1002	(999)	(1 473)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40 391	85 960
Основні засоби	1010	3 306 403	3 251 176
первісна вартість	1011	4 072 478	4 132 502
знос	1012	(766 075)	(881 326)
Інвестиційна нерухомість	1015	48	46
первісна вартість	1016	56	56
знос	1017	(8)	(10)
Довгострокові біологічні активи	1020	63 852	105 452
первісна вартість	1021	94 740	135 003
накопичена амортизація	1022	(30 888)	(29 551)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	174 358	207 907
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	8 148	65 176
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
Усього за розділом I	1095	3 593 721	3 741 847
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	545 225	682 223
Виробничі запаси	1101	290 720	401 836
Незавершене виробництво	1102	210 197	239 436
Готова продукція	1103	44 299	40 942
Товари	1104	9	9
Поточні біологічні активи	1110	426 869	368 693

Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	193 889	214 196
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	18 160	74 712
з бюджетом	1135	22	30
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	341 699	259 074
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 430	312 958
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	25 817	10 749
Готівка	1166	214	84
Рахунки в банках	1167	24 669	10 016
Витрати майбутніх періодів	1170	5 745	8 473
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	395	3 308
Усього за розділом II	1195	1 568 251	1 934 416
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	449	956
Баланс	1300	5 162 421	5 677 219

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	110 162	110 162
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	1 741 608	1 694 634
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	24 751	27 541
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 291 886	1 705 493
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)

Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	3 168 407	3 537 830
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	58 374
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	1 299 410
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	1 357 784
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	12 455
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 321 153	0
товари, роботи, послуги	1615	127 513	154 750
розрахунками з бюджетом	1620	18 991	33 140
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	3 924	5 968
розрахунками з оплати праці	1630	13 480	19 653
одержаними авансами	1635	1 030	2 221
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	2 893	12 614
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	14 278	21 962
Доходи майбутніх періодів	1665	286 610	281 478
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	204 142	237 364
Усього за розділом III	1695	1 994 014	781 605
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0

Баланс	1900	5 162 421	5 677 219
--------	------	-----------	-----------

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 р.

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 980 954	2 664 049
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	(2 541 976)	(2 258 538)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	438 978	405 511
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	506 981	855 889
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	465 774	755 831
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(72 653)	(55 481)
Витрати на збут	2150	(199 753)	(143 573)
Інші операційні витрати	2180	(80 859)	(46 443)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	15 269	1 865
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	592 694	1 015 903

збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	22 639	38 024
Інші фінансові доходи	2220	5 629	0
Інші доходи	2240	228 855	120 489
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(29 659)	(95 929)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(305 056)	(189 395)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	515 102	889 092
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	515 102	889 092
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	176	171 215
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
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	176	171 215
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	176	171 215
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	515 278	1 060 307

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 509 121	1 262 337
Витрати на оплату праці	2505	309 567	218 704
Відрахування на соціальні заходи	2510	64 686	44 500
Амортизація	2515	129 247	120 151

Інші операційні витрати	2520	477 780	354 688
Разом	2550	2 490 401	2 000 380

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00