

Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:
УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі товариства з додатковою
відповідальністю «Яготинський маслозавод»)

08-43.БКР.003.00.074 ТЧ

Виконала: студентка 4 курсу,
групи МФКД-216
спеціальності 073 – Менеджмент
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

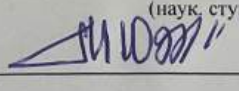
 Ангеліна ГУЦАЛЕНКО
(ім'я та прізвище)

Керівник: к.е.н., доцент каф. ФІМ
(наук. ступінь, вч. звання, назва кафедри)

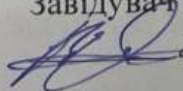
 Марія НАСТЕНКО
(ім'я та прізвище)

«03» червня 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри МБІС
(наук. ступінь, вч. звання, назва кафедри)

 Юлія МІРОНОВА
(ім'я та ініціали)

«05» червня 2025 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ФІМ
 д.е.н., проф. Віталій ЗЯНЬКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

«09» червня 2025 р.

Вінниця ВНТУ – 2025 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань – Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ФІМ
д.е.н., професор Зянько В. В.

«26» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Гуцаленко Ангеліні Юріївні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: Управління процесом стратегічного розвитку підприємства (на прикладі товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»)

Керівник роботи Настенко Марія Миколаївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджено наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року № 97.

2. Термін подання студентом роботи: 02 червня 2025 року

3. Вхідні дані до роботи: наукові статті, монографії, матеріали науково-практичних конференцій присвячені питанням стратегічного розвитку підприємства; Фінансова звітність ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки.

4. Зміст текстової частини:

У першому розділі досліджено зміст та здійснено класифікацію стратегій розвитку підприємства, розглянуто особливості управління ризиками в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень та обрано методiku, за якою буде проведена оцінка ризиків у процесі стратегічного прогнозування підприємства.

У другому розділі здійснено аналіз фінансового стану та ділової активності як способу мінімізації ризику при прогнозуванні стратегії розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод».

У третьому розділі запропоновано шляхи підвищення ефективності управління процесом стратегічного розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод».

Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: Базові стратегії розвитку підприємства. Основні типи стратегій підприємства. Динаміка показників майнового стану, ліквідності, показників фінансової стійкості, фінансових результатів, рентабельності та ділової активності підприємства та ін.

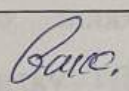
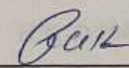
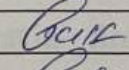
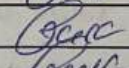
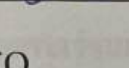
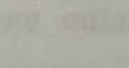
Рисунки: Система управління ризиками. Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства та ін.

6. Консультанти розділів роботи

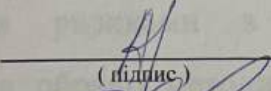
Розділ	Ім'я, прізвище, та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Зав. кафедри ФІМ Віталій ЗЯНЬКО	 28.03.2025 р.	 29.05.2025 р.

7. Дата видачі завдання «26» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва та зміст етапу	Термін виконання		Примітка
		початок	завершення	
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи	15.01.2025	15.02.2025	
2	Виконання теоретичної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР	24.04.2025	13.05.2025	
3	Виконання аналітичної частини БКР та розробка рекомендацій та пропозицій. Другий рубіжний контроль виконання БКР	14.05.2025	01.06.2025	
4	Нормоконтроль БКР	02.06.2025	03.06.2025	
5	Рецензування БКР	04.06.2025	06.06.2025	
6	Попередній захист БКР	07.06.2025	09.06.2025	
7	Захист БКР	10.06.2025	26.06.2025	

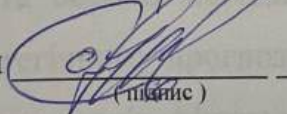
Студент


(підпис)

Ангеліна ГУЦАЛЕНКО

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

Марія НАСТЕНКО

(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

УДК 658:65.014.1

Гуцаленко А. Ю. Управління процесом стратегічного розвитку підприємства (на прикладі товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»). Бакалаврська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2025. 90 с. На укр. мові. Бібліогр. 27 назв; рис. 1; табл. 7.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі запропоновано шляхи підвищення ефективності управління процесом стратегічного розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод». Наукові і практичні положення щодо напрямів удосконалення управління процесом стратегічного розвитку підприємства доведені до рівня конкретних пропозицій, що дозволить їх використати на ТДВ «Яготинський маслозавод» для покращення фінансових результатів його господарської діяльності. У теоретичній частині роботи досліджено зміст та здійснено класифікацію стратегій розвитку підприємства, розглянуто особливості управління ризиками в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень та обрано методику, за якою буде проведена оцінка ризиків у процесі стратегічного прогнозування підприємства. В аналітичній частині роботи здійснено аналіз фінансового стану та ділової активності як способу мінімізації ризику при прогнозуванні стратегії розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод». У прикладній частині роботи здійснені пропозиції щодо покращення фінансового стану та удосконалення управління розвитком маслозаводу.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічне планування, стратегічне прогнозування, стратегічний розвиток, процес розвитку.

ABSTRACT

Hutsalenko A. Yu. Management of the Strategic Development Process of an Enterprise (Case Study of the Limited Liability Company "Yahotyn Butter Factory"). Bachelor's qualification work in specialty 073 – Management, educational program - Management of financial and credit activities. Vinnitsa: VNTU, 2025. 90 p. Ukr. language. Bibliography 27 titles; rice. 1; tab. 7.

The bachelor's qualification paper proposes ways to enhance the effectiveness of managing the strategic development process of the LLC "Yahotyn Butter Factory." The scientific and practical provisions on the directions for improving the management of the enterprise's strategic development process have been developed into specific proposals, which can be applied at LLC "Yahotyn Butter Factory" to improve the financial performance of its business operations. In the theoretical part of the paper, the content and classification of enterprise development strategies are examined, the peculiarities of risk management in the process of making strategic management decisions are considered, and a methodology is chosen for assessing risks during the strategic forecasting of the enterprise. The analytical part of the work involves an analysis of the financial condition and business activity as a way to minimize risks in forecasting the development strategy of LLC "Yahotyn Butter Factory." In the applied part of the paper, proposals are made to improve the financial condition and enhance the management of the milk processing plant's development.

Key words: Strategic management, Strategic planning, Strategic forecasting, Strategic development, Development process.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Зміст та класифікація стратегій розвитку підприємства	6
1.2 Управління ризиками в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень	16
1.3 Методики оцінки ризиків у процесі стратегічного прогнозування розвитку підприємства	23
Висновок до розділу 1	33
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА РИЗИКУ ПРИ ПРОГНОЗУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»	35
2.2 Аналіз фінансового стану маслозаводу	37
2.3 Аналіз ділової активності як способу мінімізації ризику при прогнозуванні стратегії розвитку маслозаводу	53
Висновок до розділу 2	58
3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	60
Висновок до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
Додаток А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи	75
Додаток Б (довідниковий). Баланс (Звіт про фінансовий стан)	76
Додаток В (довідниковий). Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	81

ВСТУП

Актуальність дослідження теми зумовлена тим, що в умовах глобалізації, швидких технологічних змін та економічної нестабільності підприємства змушені постійно адаптувати свої стратегії. Тому управління стратегічним розвитком стає ключовим інструментом для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Також для досягнення конкурентних переваг підприємствам необхідно впроваджувати інновації, адаптувати бізнес-моделі та постійно удосконалювати свої стратегії. Управління стратегічним розвитком дозволяє зосередити зусилля на впровадженні нових технологій, розширенні ринків та оптимізації процесів, що забезпечує стійке зростання. Окрім того, в умовах високої конкуренції, стратегічне планування є основою для формування чіткої стратегії, що дозволяє ефективно використовувати ресурси, прогнозувати можливі ризики і знаходити нові можливості для розвитку підприємства. Це, в свою чергу, дає змогу забезпечити стабільність та підвищити ефективність управлінських рішень.

Сучасні методи управління стратегічним розвитком враховують не тільки економічні, а й соціальні, екологічні та культурні фактори. Тому тема є актуальною для вивчення нових підходів і моделей управління, що відповідають викликам сучасності, зокрема сталому розвитку та корпоративній соціальній відповідальності.

Отже, управління процесом стратегічного розвитку є ключовим для забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах сучасних економічних викликів, що робить тему надзвичайно актуальною для дослідження та практичного застосування.

Теоретичні основи прогнозування ризиків стратегій розвитку підприємств були досліджені в працях таких відомих економістів, як: Єдинак В. Ю., Грінка Т. І., Немченко Т. А., Скачков О. М., Бондаренко Д. В., Смолін, І. В., Шершньова, З. Є., Шелудько В. М. та ін.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій для підвищення ефективності процесу розробки стратегії розвитку підприємства в умовах сучасних ринкових відносин.

Поставлена мета зумовила такі *завдання*, що потребують вирішення:

- дослідити зміст та здійснити класифікацію стратегій розвитку підприємства;
- розглянути особливості управління ризиками в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень;
- обрати ефективну методику, за якою буде проведена оцінка ризиків у процесі стратегічного прогнозування підприємства;
- здійснити аналіз фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- проаналізувати ділову активність ТДВ «Яготинський маслозавод» як спосіб мінімізації ризику при прогнозуванні стратегії розвитку маслозаводу;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності управління процесом стратегічного розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод».

Об'єктом дослідження є процес прогнозування ризиків стратегій розвитку підприємства в умовах сучасних ринкових відносин.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо прогнозування стратегії розвитку сучасних підприємств.

Методи дослідження. Для виконання роботи застосовувалися такі методи: аналіз (оцінка основних показників діяльності підприємства та ризиків стратегій розвитку), графічний (візуалізація отриманих даних під час дослідження), табличний (узагальнення результатів у таблицях), статистичний (дослідження ризиків стратегій розвитку підприємства).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі заходи дозволять підвищити ефективність управління процесом стратегічного розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» та визначити шляхи покращення його фінансового стану.

Особистий внесок здобувача. Бакалаврська кваліфікаційна робота є

самостійно виконаною працею, а наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно.

Апробація результатів бакалаврської дипломної роботи. Основні положення і результати виконаного дослідження доповідались на LIV Всеукраїнській науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (м. Вінниця, 24-27 березня 2025 р.).

Наукові публікації. За темою бакалаврської дипломної роботи опубліковані тези доповіді [27].

1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст та класифікація стратегій розвитку підприємства

Категорія «стратегія розвитку підприємства» є однією з центральних у сфері стратегічного управління і визначає довгостроковий план дій, спрямований на досягнення цілей організації. Різні науковці, теоретики та практики розглядають зміст цієї категорії по-різному, в залежності від акцентів на певних аспектах стратегії.

Традиційно стратегія розвитку підприємства розглядається як набір цілей і шляхів їх досягнення в умовах конкурентного середовища. Згідно з цим підходом, стратегія — це систематичний процес прийняття рішень, що включає [1]:

- оцінку поточного стану підприємства (аналітику сильних та слабких сторін);
- формулювання довгострокових цілей підприємства;
- визначення ресурсів і можливостей для досягнення цих цілей;
- вибір найбільш ефективних шляхів досягнення успіху.

Відповідно до підходу орієнтованого на інновації, стратегія розвитку підприємства повинна бути спрямована на постійне впровадження інновацій, що дають можливість підприємству залишатись конкурентоспроможним у швидко змінюваному середовищі [2]. Інноваційний підхід підкреслює важливість:

- дослідження та розробок;
- запровадження нових технологій;
- інвестування в інновації, що може відкрити нові ринки чи продукти.

Ще одним підходом до визначення суті категорії «стратегія розвитку підприємства» є підхід на основі конкурентних переваг. Згідно з цим підходом стратегія розвитку орієнтується на досягнення та збереження конкурентних

переваг, що може включати [3]:

- зосередження на унікальних можливостях підприємства, таких як технологічні досягнення, бренд, або сильна мережа постачальників та партнерів;

- розвиток диференціації продукту або послуги, щоб підприємство могло виділятися серед конкурентів.

Відповідно до підходу на основі управління ресурсами стратегія розвитку підприємства повинна базуватися на максимальному використанні наявних ресурсів і можливостей [4]. Ключовими аспектами при цьому є:

- оптимізація використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів;
- підвищення ефективності існуючих процесів;
- розвиток кадрового потенціалу і підвищення кваліфікації персоналу.

Останнім часом все більше підприємств зосереджуються на стратегіях сталого розвитку, що включають соціальні та екологічні фактори [5]. У рамках цього підходу стратегія розвитку підприємства орієнтована на:

- зниження негативного впливу на довкілля;
- інвестування в соціальну відповідальність підприємства;
- розвиток довгострокових партнерств з екологічними або соціальними організаціями.

Динамічний підхід до стратегії розвитку акцентує увагу на гнучкості і адаптації стратегії в умовах невизначеності та швидких змін [6]. Згідно з цим підходом стратегія розвитку підприємства повинна бути:

- гнучкою і здатною до швидкої адаптації до нових ринкових умов;
- мають постійно коригуватися та переглядатися стратегічні цілі на основі змін зовнішнього середовища.

Також існує інтегративний підхід до стратегії розвитку підприємства, який включає об'єднання різних елементів, таких як маркетинг, фінанси, людські ресурси, технології і т. ін., у єдину стратегію [7]. Такий підхід передбачає:

- гармонізацію всіх складових підприємства для досягнення єдиної мети;
- інтеграцію стратегій на різних рівнях організації.

Нарешті у контексті підходу, який орієнтований на стратегічну відповідальність, стратегія розвитку підприємства включає не лише фінансові, а й соціальні та етичні аспекти. Підприємства все більше беруть на себе відповідальність за вплив на суспільство і екологію [8]. Це включає:

- забезпечення етичного управління;
- підтримку справедливих умов праці;
- роботу з місцевими громадами та іншими зацікавленими сторонами.

Отже, зміст категорії «стратегія розвитку підприємства» можна розглядати з різних точок зору. Кожен із цих підходів має своє значення в залежності від специфіки підприємства, його ринкової ситуації та конкретних цілей. Вибір стратегії розвитку залежить від того, чи підприємство орієнтоване на інновації, стабільність, сталий розвиток чи збереження конкурентних переваг. Разом з тим, підсумовуючи наведені вище визначення можна, на нашу думку, дати таке визначення цієї категорії: Стратегія розвитку підприємства – це система довгострокових цілей та напрямків діяльності організації, спрямованих на забезпечення її сталого зростання, підвищення конкурентоспроможності та ефективності в умовах змінюваного зовнішнього та внутрішнього середовища. Вона включає вибір оптимальних шляхів розвитку, визначення ресурсів і можливостей, а також розробку заходів для досягнення поставлених цілей, з урахуванням зовнішніх викликів та внутрішніх потреб підприємства.

Розробка стратегії розвитку підприємства повинна розпочинатися з кількох ключових етапів, що забезпечать її ефективність та відповідність реальним умовам. Насамперед варто почати з аналізу зовнішнього середовища (PESTEL-аналізу). Для розуміння зовнішніх факторів, що можуть вплинути на розвиток підприємства, необхідно провести аналіз таких аспектів:

- проаналізувати зміни в законодавстві, регулювання прав

інтелектуальної власності, антикорупційні закони;

- проаналізувати рівень інфляції, валютні курси, економічне зростання;
- проаналізувати зміни в поведінці споживачів, демографічні зміни, культурні тренди;
- проаналізувати технологічні фактори, такі як нові технології, інновації, розвиток інформаційних технологій;
- проаналізувати екологічні фактори: екологічні норми, зміни в ставленні до екології та сталого розвитку.

Далі необхідно здійснити аналіз внутрішнього середовища підприємства. Це включає оцінку внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, таких як:

- фінансовий стан підприємства, ліквідність, рентабельність, інвестиційна привабливість;
- кваліфікація персоналу, рівень мотивації, кадрові можливості;
- рівень технологічної оснащеності, інноваційний потенціал;
- внутрішні бізнес-процеси, ефективність використання ресурсів;
- корпоративна культура, структура управління, комунікація в команді.

Після оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища проводиться SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні сторони підприємства (Strengths), слабкі його сторони (Weaknesses) можливості, що виникають внаслідок змін у зовнішньому середовищі (Opportunities), а також загрози, з якими може стикнутись підприємство (Threats).

На основі аналізу необхідно сформулювати місію підприємства – загальну мету його існування, що відповідає на питання «Навіщо ми існуємо?».

Також важливо визначити стратегічні цілі: довгострокові (на кілька років вперед) та короткострокові (на 1–2 роки).

Після визначення цілей потрібно розглянути можливі стратегії для їх досягнення. Це може бути такі стратегія зростання (вихід на нові ринки,

продукти, географічні регіони), або інноваційна стратегія (освоєння нових

На основі обраних стратегій необхідно розробити конкретні плани дій і визначити ключові показники ефективності (KPI), ресурси для реалізації стратегії, а також відповідальних осіб.

Важливим етапом є оцінка потенційних ризиків, які можуть вплинути на реалізацію стратегії. Це дозволяє підприємству бути готовим до можливих труднощів і створити резерви для мінімізації ризиків.

Таким чином, розробка стратегії розвитку підприємства має починатися з детального аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що дозволяє побудувати стратегію, яка відповідає реальним умовам і можливостям підприємства. Це допомагає забезпечити ефективне та стабільне зростання в умовах конкурентної боротьби.

Стратегія розвитку підприємства дійсно має низку специфічних характеристик, які визначають її особливості та відрізняють від інших видів управлінських стратегій.

Стратегія розвитку підприємства має довгостроковий характер і орієнтована на досягнення цілей протягом кількох років (зазвичай від 3 до 5 років або більше). Вона визначає напрямок розвитку на тривалий період, що дозволяє підприємству ефективно планувати ресурси, інвестиції та інші важливі аспекти.

Основною метою стратегії розвитку є забезпечення сталого зростання підприємства. Це може включати збільшення обсягів виробництва, розширення ринків збуту, інвестування в нові технології або освоєння нових сегментів ринку.

Стратегія розвитку підприємства повинна бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі (економічних, політичних, технологічних, соціальних умовах). Це дозволяє підприємству коригувати свої плани відповідно до змін на ринку, в законодавстві чи в інших сферах.

Стратегія розвитку охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства — фінанси, маркетинг, операційну діяльність, управління

людськими ресурсами, інновації тощо. Вона має інтегрувати всі ці елементи в єдину систему для досягнення загальних цілей.

Стратегія розвитку зосереджена на створенні та збереженні конкурентних переваг підприємства. Це може бути досягнуто через інновації, якість продукту, обслуговування клієнтів, брендову репутацію або ефективне управління витратами.

Кожна стратегія розвитку підприємства повинна враховувати потенційні ризики та невизначеності, що можуть виникнути в процесі її реалізації. Підприємство має розробити заходи для мінімізації ризиків або пристосування до змін у зовнішньому середовищі.

Стратегія розвитку часто передбачає впровадження нових технологій, продуктів або бізнес-моделей. Інновації можуть бути ключовим фактором, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і відкривати нові можливості для росту. У розробці стратегії розвитку важливо враховувати наявні ресурси підприємства (фінансові, людські, матеріальні). Підприємство повинно визначити, які ресурси необхідні для досягнення цілей стратегії та як їх ефективно використовувати.

Нині все більше підприємств інтегрують принципи сталого розвитку в свої стратегії. Це включає врахування екологічних, соціальних та етичних аспектів у процесі прийняття стратегічних рішень. Сталий розвиток допомагає зберігати конкурентоспроможність та репутацію підприємства у довгостроковій перспективі. Стратегія розвитку має бути конкретною і чітко вимірюваною. Вона повинна включати визначення конкретних цілей, завдань, термінів і критеріїв успіху, що дозволяє оцінювати ефективність її реалізації.

Реалізація стратегії розвитку підприємства зазвичай відбувається поетапно, що дозволяє поступово досягати цілей. Важливо розробити конкретний план дій з чіткими етапами, що дозволяють оцінювати прогрес і в разі необхідності коригувати стратегію.

Отже, стратегія розвитку підприємства має низку специфічних характеристик, що дозволяють підприємству ефективно рухатися вперед,

адаптуватися до змінюваного середовища, досягати поставлених цілей і зберігати конкурентоспроможність на довгостроковій основі. Ці характеристики визначають не тільки основний напрямок розвитку, але й конкретні шляхи, методи та інструменти для досягнення успіху.

Стратегії розвитку підприємства можна класифікувати за різними ознаками, зокрема, залежно від мети, напрямку розвитку, сфери впливу чи способу реалізації.

Так, **за напрямом розвитку** можна виділити такі типи стратегій:

1. *Стратегія зростання*, яка охоплює заходи, спрямовані на збільшення масштабів діяльності підприємства, обсягів виробництва або продажів, включаючи;

- вертикальна інтеграцію – розширення підприємства шляхом придбання або контролю за постачальниками (постачання сировини) або кінцевими споживачами (роздріб);
- горизонтальну інтеграцію – розширення через поглинання конкурентів або укладення стратегічних партнерств;
- географічне розширення – вихід на нові ринки, як у межах країни, так і на міжнародні ринки;
- продуктову диверсифікацію – випуск нових продуктів або послуг, що доповнюють існуючі або відкривають нові сегменти ринку.

2. *Стратегія стабільності*, коли підприємство зосереджене на підтримці своїх існуючих позицій, стабільному розвитку та збереженні поточного рівня діяльності. Це може бути виправдано у випадках, коли ринок насичений або підприємство досягло оптимального рівня розвитку.

3. *Стратегія скорочення*, яка орієнтована на зменшення масштабів діяльності підприємства через скорочення виробничих потужностей, продаж частини активів або зменшення витрат. Це може бути необхідно в умовах кризи або за нестабільної фінансової ситуації.

За типом діяльності стратегії розвитку підприємства класифікують на:

- стратегію росту через інновації, яка зосереджені на впровадженні

нових технологій, нових продуктів або послуг, що дозволяють підприємству розширюватися та вигравати на конкурентному ринку. Це можуть бути як технологічні інновації, так й інновації в управлінні або бізнес-моделях;

- стратегію диференціації, коли підприємство намагається відрізнити свої продукти або послуги від конкурентів, пропонуючи унікальні характеристики, які підвищують їхню привабливість для споживачів (наприклад, через високу якість, унікальний дизайн, брендинг, додаткові послуги);

- стратегію лідерства за витратами, при якій підприємство орієнтоване на зниження витрат і досягнення низької собівартості продуктів або послуг, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможні ціни та захопити більшу частину ринку;

- стратегію фокусування, яка орієнтована на певну вузьку цільову аудиторію або специфічний ринок, де підприємство може зосередити свої зусилля і досягти лідерства або максимальної ефективності.

За рівнем конкуренції розрізняють:

- конкурентні стратегії, орієнтовані на покращення позицій підприємства серед конкурентів. Це може включати стратегії, спрямовані на досягнення лідерства за ринковою часткою, на інноваціях, на здешевленні виробництва або на покращенні обслуговування клієнтів;

- колабораційні стратегії, що передбачають співпрацю з іншими підприємствами або організаціями для досягнення спільних цілей (спільні підприємства, стратегічні альянси, партнерства).

За рівнем інтеграції стратегії розвитку підприємства поділяють на:

- інтегровані стратегії, які обирають підприємства, що інтегруються вертикально або горизонтально, створюють єдину ефективну систему для досягнення своїх цілей. Це дозволяє зменшити залежність від зовнішніх постачальників або посередників;

- стратегії збереження та фокусування на основних активностях, коли підприємства можуть вирішити відмовитися від частини своїх напрямків

діяльності для зосередження ресурсів лише на найбільш вигідних чи стратегічно важливих напрямках.

За методами реалізації розрізняють;

- стратегії на основі "звичайних" управлінських рішень. Це стратегії, що включають планування та прийняття рішень на щоденній основі, без значних змін у структурі підприємства або ринку;

- стратегії, засновані на масштабних змінах, які включають радикальні зміни, такі як зміна технологій, глобальна реструктуризація, об'єднання з іншими підприємствами, зміна бізнес-моделей або принципово нові підходи в управлінні.

За сферами застосування стратегії класифікують на:

- маркетингові – орієнтовані на розширення або покращення ринкових позицій підприємства через маркетингові інструменти — рекламу, брендинг, встановлення нових каналів продажів тощо;

- фінансові, які фокусуються на залученні фінансування, оптимізації витрат, управлінні прибутковістю та створенні додаткової вартості для акціонерів.

За обсягом змін розрізняють:

- революційні стратегії, при яких підприємство здійснює радикальні зміни в стратегії, які можуть призвести до великих структурних змін або переходу на нові ринки;

- еволюційні стратегії, що передбачають поступові зміни в існуючій моделі бізнесу, без великих потрясінь.

Отже, класифікація стратегій розвитку підприємства допомагає зрозуміти різноманітність підходів, які можуть бути застосовані в залежності від конкретних цілей, ситуації на ринку, ресурсів підприємства та інших факторів. Вибір стратегії залежить від внутрішнього і зовнішнього середовища, а також від бажаних результатів і пріоритетів організації.

Широко висвітлені в економічній літературі базові стратегії розвитку підприємства, які відображають підходи до зростання підприємства та

пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів: продукту; ринку; галузі; становище підприємства всередині галузі; технології, представлені у табл. 1.1) [9].

Таблиця 1.1 – Базові стратегії розвитку підприємства

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегії концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціонування
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
Стратегії інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торговельними посередниками
Стратегії диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегія скорочення			
Ліквідація компанії	Припинення випуску	Припинення продажів	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерство за витратами

Кожен із елементів може бути в одному з двох станів: поточному чи новому. Наприклад, щодо продукту це може означати вибір між продовженням виробництва існуючого продукту або переходом до створення нового.

Отже, стратегія розвитку є ключовим інструментом для досягнення довгострокового успіху підприємства. Вона визначає напрямки діяльності,

зокрема зростання, стабільності або скорочення, та допомагає підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати конкурентоспроможність та ефективно використовувати ресурси.

Класифікація стратегій розвитку дозволяє чітко визначити різноманітні підходи до реалізації стратегічних цілей, зокрема через інновації, зниження витрат, фокусування на конкретних ринках або партнерствах. Різні стратегії можуть бути застосовані залежно від конкретних умов, таких як розмір підприємства, галузь, внутрішні ресурси та зовнішні фактори.

Стратегія розвитку підприємства повинна бути гнучкою, адаптованою до конкретних умов і з орієнтацією на забезпечення стабільного зростання, інновацій та сталого розвитку в конкурентному середовищі. Вибір і реалізація стратегії вимагає ретельного аналізу та планування, а також врахування можливих ризиків і невизначеностей.

1.2 Управління ризиками в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень

Проблема управління ризиками та подолання невизначеності є постійно актуальною для всіх секторів економіки. Незалежно від специфіки діяльності, кожен економічний суб'єкт — чи то підприємство, організація, чи окремих інвестор — стикається з впливом непередбачених ситуацій та зовнішніх факторів, що можуть порушити стабільність і ефективність його діяльності. В таких умовах важливо не лише визначити можливі загрози, але й мати можливість оперативно та адекватно реагувати на них, застосовуючи стратегії управління ризиками.

Поняття «ризик» має довгу історію розвитку і з часом набуло більш комплексного значення. Спочатку ризик розглядався як випадкова небезпека або загроза, що може призвести до негативних наслідків [10]. Однак з розвитком економічної теорії та практики управління стало зрозуміло, що ризик — це не лише загроза, а й можливість для отримання вигоди, якщо

правильно оцінити та скоригувати стратегії підприємства [11]. Тому управління ризиками передбачає не лише виявлення небезпек, але й розробку планів для їх мінімізації або трансформації у можливості для росту і розвитку..

У науковій літературі визначення ризику, представлене вітчизняними вченими, подано в табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «ризик» в економічній науковій літературі

Джерела	Визначення ризику
1	2
Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. [10]	Ризик — це ситуація, в якій присутні невизначеність, конфлікти, наявність кількох варіантів рішень, де не всі альтернативи є однаково сприятливими. Автори зазначають, що ризик є невід’ємною частиною будь-якої управлінської діяльності (менеджменту).
Івченко І.Ю. [12]	Ризик – це діяльність, що передбачає подолання невизначеності в умовах необхідності вибору. У процесі цього вибору існує можливість оцінити ймовірність досягнення бажаного результату, невдачі або відхилення від поставленої мети.
Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. [13]	Автори визначають ризик через призму його основних характеристик: можливість відхилення від наміченої мети, заради якої здійснюється вибір альтернативи; ймовірність досягнення бажаного результату; невизначеність у досягненні мети; а також можливість матеріальних, моральних та інших втрат, що можуть виникнути через вибір альтернативи в умовах невизначеності.
Старостіна А. О., Кравченко А. А. [14]	Ризик — це ймовірність виникнення втрат, недоотримання прибутків, небажаних змін у середовищі функціонування, або відхилення від встановлених цілей
Шегда А.В., Голованенко М.В. [15]	Ризик – це комбінація трьох елементів: події, пов’язаної з діяльністю підприємства і яка на неї впливає, ймовірності цієї події, та наслідків, що унеможливають досягнення запланованих цілей і в кінцевому результаті позначаються на доходах підприємства.

Отже, визначення ризику в науковій літературі охоплює різні аспекти залежно від контексту дослідження. Так, за класичним визначенням ризик – це ймовірність настання небажаних подій або втрат, що можуть виникнути в результаті невизначеності при прийнятті рішень.

Економісти переважно визначають ризик як невизначеність, яка супроводжує економічні рішення, де існує ймовірність як позитивних, так і

негативних результатів.

У фінансовому контексті ризик трактують як варіацію можливих доходів або втрат, які виникають через коливання ринкових умов, зміну цін або інших факторів.

У сфері управління ризик визначається як можливість того, що майбутній результат відрізнятиметься від очікуваного, а також як ймовірність негативного впливу на досягнення цілей підприємства.

У теорії ймовірностей ризик характеризується як ймовірність того, що певна подія або стан можуть призвести до несприятливих або несподіваних наслідків.

Таким чином, усі наведені вище визначення показують, що ризик є багатогранним поняттям, яке охоплює різні сфери діяльності й впливає на прийняття рішень на всіх рівнях економічної та управлінської діяльності.

Підходи до трактування поняття «фінансовий ризик» наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Трактування поняття «фінансовий ризик»

Автор	Фінансовий ризик – це
Бабенко В.Г. [11]	Економічна категорія, що об'єктивно відображає наявність невизначеності та конфліктів, які виникають у процесі створення, розподілу, перерозподілу та споживання доданої вартості і частини національного багатства між суб'єктами економічної діяльності.
Брігхем Є. [16]	Ризик, що виникає при застосуванні фінансового левериджу в господарській діяльності підприємства.
В.М. Шелудько [17]	Ризик невиконання підприємством фінансових очікувань і відсутності задовільного фінансового результату від господарської діяльності.

Як бачимо, однозначного розуміння сутності ризику немає через його багатогранність і різноманітність контекстів, у яких він застосовується.

Ризик – це поняття, яке використовується в різних наукових дисциплінах і практичних сферах, таких як економіка, фінанси, менеджмент, психологія, страхування, інженерія, медичні науки тощо. У кожному з цих контекстів ризик може трактуватись по-різному, залежно від специфіки діяльності та

вимог конкретної ситуації.

Ризик розглядається з різних точок зору — як фінансова ймовірність втрат, як невизначеність у прийнятті управлінських рішень, як можливість негативних наслідків для здоров'я або безпеки, а також як шанси на отримання вигоди. Це означає, що його визначення залежить від галузі й конкретних умов, за яких він оцінюється.

У деяких випадках ризик може бути сприйнятий як просто ймовірність втрат або збитків, а в інших як потенціал для отримання вигоди або прибутку, що є частиною стратегії прийняття ризиків. Така двозначність у трактуванні поняття призводить до різних підходів у його визначенні.

Ризик може мати різні аспекти в залежності від сфери діяльності: економічний ризик, соціальний ризик, екологічний ризик, особистісний ризик тощо. Оскільки кожен із цих аспектів має свою специфіку, це також ускладнює створення єдиного визначення.

Таким чином, різноманіття підходів до трактування ризику і його контекстуальність є основними причинами відсутності однозначного розуміння його сутності.

Система управління ризиками – це комплексний набір методів, інструментів і процесів, які використовуються для ідентифікації, оцінки, аналізу, моніторингу, контролю та мінімізації ризиків, з якими стикається організація. Основною метою такої системи є забезпечення ефективного управління невизначеністю, що може впливати на досягнення стратегічних, фінансових та операційних цілей підприємства або організації.

Основними компонентами системи управління ризиками є:

1. Ідентифікація ризиків: процес виявлення потенційних загроз і можливостей, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це включає виявлення як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які можуть призвести до змін в операціях, фінансах або стратегічних цілях.

2. Оцінка ризиків: визначення ймовірності настання ризику та його потенційного впливу на підприємство. Це дозволяє оцінити пріоритетність

ризиків і вирішити, які з них потребують найбільшої уваги.

3. Аналіз ризиків: детальне вивчення причин виникнення ризиків і виявлення їх наслідків. Аналіз може включати кількісні (фінансові, статистичні) та якісні методи оцінки.

4. Розробка стратегії управління ризиками: створення плану дій для мінімізації або максимізації впливу ризиків. Це може включати уникнення ризику, його прийняття, трансфер (перехід на інші суб'єкти, наприклад, через страхування) або зменшення (приклад: прийняття запобіжних заходів).

5. Моніторинг та контроль ризиків: регулярний перегляд та оцінка ефективності стратегій управління ризиками, а також постійний моніторинг змін у середовищі, що може призвести до нових або змінених ризиків.

6. Комунікація ризиків: важливим елементом є інформування всіх зацікавлених сторін (керівництво, працівники, інвестори, партнери) про наявні ризики та плани з їхнього управління. Це дозволяє зберігати прозорість і уникати недорозумінь.

Отже, система управління ризиками забезпечує організації можливість проактивно підходити до управління ризиками, створюючи стратегії для їх зниження або використання у вигідному контексті. Це дозволяє зменшити потенційні збитки та втрати, збільшити стабільність організації та підвищити її здатність до адаптації в умовах невизначеності.

Особливість управління ризиками в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень полягає в тому, що стратегічні рішення мають довгостроковий характер і можуть значно вплинути на загальний розвиток організації. Ці рішення часто приймаються в умовах великої невизначеності, і від них залежить здатність організації до адаптації та успішного досягнення її цілей. Основні особливості управління ризиками в цьому процесі включають:

1. довгострокову орієнтацію. Стратегічні рішення зазвичай мають тривалий горизонт часу, і це збільшує ймовірність виникнення невизначеності. Ризики, які виникають при прийнятті стратегічних рішень, можуть мати

довгострокові наслідки, які складно передбачити. Тому управління ризиками потребує урахування не лише поточних, а й майбутніх факторів.

2. Високий рівень невизначеності. Стратегічні рішення часто приймаються в умовах значної невизначеності, коли важко точно оцінити вплив майбутніх подій або тенденцій (зміни в ринковій ситуації, технологічні інновації, політичні ризики). Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, організація повинна бути готова до адаптації своїх стратегій.

3. Ризики в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень пов'язані з великими ресурсами. Стратегічні рішення часто включають значні інвестиції в нові проекти, розширення, нові ринки чи технології. Це робить ризики значно більшими, оскільки можливі збитки або неуспіх можуть мати серйозні фінансові наслідки для організації.

4. Ризики в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень інтегровані з іншими функціями управління. Управління ризиками в стратегічному управлінні є інтегрованим з іншими процесами, такими як фінансове планування, маркетингові стратегії, управління людськими ресурсами, інновації тощо. Це вимагає комплексного підходу до оцінки та управління ризиками в усіх сферах діяльності.

5. Стратегічні рішення часто пов'язані з вибором з кількох альтернатив. Кожна з них має свої ризики і потенційні вигоди, і їх оцінка може бути складною, оскільки треба враховувати не тільки фінансові, але й соціальні, культурні та політичні аспекти.

6. Оскільки стратегічні рішення можуть призвести до змін у довгострокових цілях організації, важливо, щоб процес управління ризиками був гнучким. Це дозволяє коригувати стратегії у відповідь на зміни в середовищі та нові ризики, які виникають у процесі реалізації стратегії.

7. Враховуючи високий рівень невизначеності, для прийняття стратегічних рішень важливо використовувати інструменти прогнозування та сценарного планування. Це допомагає керівникам розглядати можливі варіанти розвитку ситуації, оцінювати різні сценарії і підготуватися до різних

результатів.

8. У стратегічному управлінні ризик може виникати через недостатнє розуміння зовнішніх і внутрішніх факторів, неправильну оцінку ситуації або ухвалення рішень на основі неповної чи неточної інформації. Тому особливістю управління ризиками є необхідність добре інформованих та професійних рішень на всіх етапах процесу.

Отже, управління ризиками в стратегічному управлінні потребує комплексного підходу, орієнтованого на довгостроковий розвиток організації, здатність адаптуватися до змін, обережно оцінюючи всі можливі ризики і можливості, що виникають у процесі реалізації стратегії.

Ефективне управління ризиками є критично важливим елементом стратегічного планування і прийняття рішень. Оскільки стратегічні рішення мають довгостроковий характер і суттєвий вплив на майбутній розвиток організації, вони завжди супроводжуються певним рівнем невизначеності та ризиків. Оцінка і управління цими ризиками дозволяє мінімізувати негативні наслідки, максимізувати потенційні можливості і забезпечити стабільний розвиток організації.

Ключовими аспектами управління ризиками в цьому контексті є:

- високий рівень невизначеності, який вимагає використання методів прогнозування та сценарного планування;
- необхідність інтеграції управління ризиками в усі функціональні аспекти діяльності підприємства;
- оцінка і балансування як потенційних вигод, так і можливих збитків при виборі стратегічних варіантів;
- важливість адаптації та гнучкості стратегії в умовах змін, щоб реагувати на нові загрози або можливості, що з'являються.

Таким чином, управління ризиками в стратегічному управлінні не лише допомагає знизити ймовірність негативних результатів, але й дозволяє підприємству більш ефективно використовувати потенційні можливості для розвитку в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища.

1.3 Методики оцінки ризиків у процесі стратегічного прогнозування розвитку підприємства

Більшість науковців для оцінки фінансового ризику підприємства виділяють дві основні групи показників:

- абсолютні показники фінансової стійкості та платоспроможності;
- відносні показники фінансової стійкості та платоспроможності.

Аналіз абсолютних показників дає змогу якісно оцінити рівень фінансового ризику на основі тематичних ознак. Водночас відносні показники використовуються в інтегральних моделях для кількісної оцінки загального рівня фінансового ризику. Важливо зазначити, що кожне підприємство потребує індивідуального підходу до інтеграції та сегментації методик оцінки своєї діяльності. Тому доцільно поєднувати елементи аналізу як абсолютних, так і відносних показників.

Іншим важливим напрямом аналізу ризику є аналіз ділової активності підприємства, що включає розрахунок показників, які характеризують ефективність використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Такий аналіз сприяє уникненню кризових явищ у виробничо-фінансовій діяльності, забезпечує стійке економічне зростання і мінімізує ризики неефективної діяльності в умовах економічної нестабільності та конкуренції.

О. А. Гарасюк і М. Ю. Ігнатенко вважають, що ділову активність підприємства необхідно оцінювати за сукупністю кількісних та якісних параметрів, таких як зростання економічного потенціалу, обсяги експорту, імідж підприємства та його соціальна активність [18, с.63].

Ділову активність також оцінюють за допомогою показників ефективності управління оборотним капіталом таких як оборотність обігових коштів та швидкість обороту капіталу, а також за допомогою аналізу фондівіддачі, продуктивності праці, рентабельності, а також прогнозування ймовірності банкрутства.

М. П. Войнаренко і Т. Г. Рзаєва пропонують два основні напрями для

оцінки ділової активності: виділення коефіцієнтів ділової активності та показників використання коштів [19].

Ю. Брігхем серед основних показників виділяє оборотність товарно-матеріальних запасів, середній термін інкасації, оборотність основних засобів і всіх активів [16].

Деякі автори використовують коефіцієнти оборотності капіталу, рентабельність та оборотність капіталу для оцінки ділової активності [20]. Так, згідно з думкою Г. О. Крамаренка, для оцінки ділової активності також слід враховувати систему показників рентабельності, а також співвідношення темпів зміни прибутку, обсягу реалізації та суми активів, показники ефективності використання виробничих ресурсів і коефіцієнт стійкості економічного зростання [21].

Мец В. О. вважає, що для оцінки ділової активності слід використовувати як кількісні, так і якісні показники, пропонуючи для аналізу 18 показників [22].

Таким чином, оцінка фінансового ризику та ділової активності підприємства вимагає комплексного підходу, що поєднує різні типи показників, що дозволяє отримати точнішу картину фінансового стану підприємства та оцінити можливі ризики і шанси для його розвитку.

Кількісна оцінка та аналіз ділової активності підприємства можуть бути здійснені за кількома основними напрямками, які передбачають:

1. Аналіз ефективності використання оборотного капіталу за показниками:

- оборотність обігових коштів – показник, що відображає, як швидко підприємство використовує свої обігові кошти для здійснення операційної діяльності. Це важливий показник для оцінки ліквідності та ефективності управління фінансовими ресурсами;
- швидкість обороту капіталу – вимірює період часу, протягом якого підприємство повністю обертає свої активи, що дозволяє оцінити швидкість використання ресурсів.

2. Аналіз ефективності використання основних засобів за показниками:

фондовіддача – показник, що визначає, скільки доходу підприємство отримує на одиницю вартості основних засобів. Це дозволяє оцінити ефективність використання матеріально-технічної бази підприємства;

оборотність основних засобів – характеризує, скільки разів основні засоби «обертаються» у процесі виробництва та реалізації продукції.

3. Аналіз продуктивності праці за показником продуктивність праці, який вимірюється як кількість продукції, яку виготовляє один працівник або як кількість вироблених одиниць на годину роботи. Це дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів.

4. Аналіз рентабельності продукції, послуг або підприємства в цілому, який відображає співвідношення прибутку до витрат або доходів. Вищі рівні рентабельності означають більш ефективне використання ресурсів і здатність підприємства генерувати прибуток на кожну одиницю витрачених ресурсів.

5. Аналіз фінансового стану за показниками:

- ліквідність – оцінює здатність підприємства своєчасно виконувати зобов'язання. Визначається за допомогою різних коефіцієнтів ліквідності (поточна ліквідність, швидка ліквідність, абсолютна ліквідність);
- прогнозування ймовірності банкрутства – оцінка фінансових показників, що дозволяють прогнозувати ймовірність фінансових труднощів або банкрутства підприємства.

6. Аналіз зростання економічного потенціалу за показниками:

- зростання обсягів виробництва та реалізації продукції – це показник, який відображає зміну обсягів виробництва і продажу підприємства за певний період часу. Стабільне зростання може свідчити про ефективність підприємства;
- експортні поставки – обсяг товарів, які підприємство поставляє за кордон, що свідчить про його здатність виходити на міжнародні ринки та підтримувати конкурентоспроможність.

7. аналіз ефективності використання виробничих ресурсів за показниками:

- загальна фондovіддача – показник, що визначає ефективність використання всіх активів підприємства (основних і обігових засобів);
- оборотність обігових коштів – вимірює швидкість обороту обігових активів підприємства.

8. Аналіз темпів зміни показників за коефіцієнтами:

- темпи зростання прибутку та доходів – аналіз зростання чистого прибутку підприємства та його доходів за певний період;
- темпи зростання обсягу реалізації та суми активів – аналіз швидкості зростання обсягів продажів та розмірів активів підприємства.

9. Аналіз стійкості економічного зростання за коефіцієнтом стійкості економічного зростання – оцінює, наскільки підприємство здатне підтримувати сталий розвиток в умовах змін у зовнішньому середовищі.

Застосування цих напрямів дозволяє отримати комплексну картину щодо ділової активності підприємства, його фінансового стану та ефективності використання ресурсів. Це важливо для прийняття управлінських рішень, які сприяють досягненню стабільного зростання та розвитку підприємства.

Оцінюючи ступінь ділової активності підприємства треба проаналізувати співвідношення темпів зміни таких показників, як чистий продукт (ЧП), чистий дохід (ЧД) та активи (А). При цьому оптимальним є таке їх співвідношення [23]:

$$\text{ЧП} > \text{ЧД} > \text{А} > 1 \quad (1.1)$$

Це співвідношення означає, що:

- 1) активи підприємства збільшуються;
- 2) у порівнянні із зростанням активів, чистий дохід зростає швидшими темпами, що свідчить про більш ефективне використання майнових

ресурсів підприємства;

3) прибуток зростає найшвидшими темпами.

Ділову активності розраховують на основі даних, що містяться у формі №2 «Звіт про фінансові результати» і формі № 1 «Баланс». Визначаючи наступні коефіцієнти:

1) Коефіцієнт оборотності оборотних активів відображає можливість вивільнення цих активів з господарської діяльності та шляхи їх більш ефективного використання. Загалом коефіцієнт оборотності показує кількість оборотів, які здійснюють окремі види активів протягом звітного періоду. Коефіцієнт оборотності, виражений у гривнях, демонструє суму чистого доходу (виручки) підприємства на кожну гривню певних видів активів і визначається за формулою [23]:

$$Коб_{oa} = \frac{ЧД}{ОА}, \quad (1.2)$$

де ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції; ОА – середньорічна вартість оборотних активів підприємства.

2) Тривалість обороту оборотних активів визначається кількістю днів, необхідних для проходження активами всіх стадій одного кругообороту. Чим менша тривалість обороту, тим швидше майно завершує свій кругообіг і тим ефективніше воно використовується підприємством. Цей показник розраховують за формулою [24]:

$$Тоб_{OA} = \frac{365}{Коб_{OA}}. \quad (1.3)$$

3) Коефіцієнт закріплення (завантаження) активів в обороті, що є оберненою величиною до коефіцієнту оборотності, показує суму активів, яка припадає на одну гривню чистого доходу. Цей коефіцієнт характеризує поточну потребу в активах на звітну дату для здійснення певного обсягу господарської діяльності. Його розраховують за формулою [24]:

$$Кзакр_{OA} = \frac{ОА}{ЧД}. \quad (1.4)$$

4) Коефіцієнт оборотності активів. Цей коефіцієнт відображає ефективність використання активів підприємства для генерування доходу і показує кількість чистого доходу (виручки), яку підприємство отримує на кожну гривню своїх активів. Він визначається за такою формулою [23]:

$$Коб_A = \frac{ЧД}{А}, \quad (1.5)$$

де ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції; ОА – середньорічна вартість оборотних активів підприємства.

5) Тривалість обороту активів визначається як кількість днів, протягом яких активи проходять усі стадії одного кругообороту. Вона розраховується за такою формулою [23]:

$$Тоб_A = \frac{365}{Коб_A}. \quad (1.6)$$

де: 365 — кількість днів у році,

Цей показник дозволяє оцінити, скільки днів потрібно активам підприємства для здійснення одного обороту. Чим менша тривалість обороту, тим ефективніше використовуються активи.

6) Коефіцієнт оборотності запасів показує, як часто обертаються запаси для забезпечення поточного обсягу продажу. Чим вищий цей коефіцієнт, тим швидше обертаються запаси. Зменшення коефіцієнта свідчить про зниження швидкості оборотності запасів і, як наслідок, про зниження ефективності їх використання. Його розраховують за формулою:

$$Коб_з = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{ЗСередній обсяг запасів}}, \quad (1.7)$$

де: собівартість реалізованої продукції — загальна вартість товарів або послуг, що були продані протягом періоду;

середній обсяг запасів — середнє значення запасів на початок і кінець звітного періоду.

Цей коефіцієнт дозволяє оцінити ефективність управління запасами та їх оборотність.

7. Коефіцієнт дебіторської заборгованості відображає, як швидко підприємство отримує гроші від своїх покупців за продану продукцію, товари, виконані роботи та надані послуги. Чим швидше підприємство отримує кошти, тим краще його фінансове становище, оскільки це дозволяє швидше відновлювати обігові кошти та забезпечувати безперервність господарської діяльності.

Формула для розрахунку коефіцієнта дебіторської заборгованості виглядає так [24]:

$$Kob_{ДЗ} = \frac{\text{Середній обсяг дебіторської заборгованості}}{\text{Чистий дохід (виручка)}}, \quad (1.8)$$

де: середній обсяг дебіторської заборгованості — середнє значення дебіторської заборгованості на початок і кінець звітного періоду,

чистий дохід (виручка) — загальна сума доходу від реалізації продукції за звітний період.

Цей коефіцієнт показує, скільки днів у середньому потрібно для стягнення дебіторської заборгованості. Чим менший коефіцієнт, тим швидше підприємство отримує оплату за свою продукцію чи послуги.

8) Тривалість погашення дебіторської заборгованості вказує на середній строк, за який дебіторська заборгованість покупців перетворюється в гроші, тобто скільки днів потрібно для отримання платежу від покупців за продану продукцію, товари чи надані послуги.

Формула для розрахунку тривалості погашення дебіторської заборгованості виглядає так:

$$Tob_{ДЗ} = \frac{365}{Kob_{ДЗ}}. \quad (1.9)$$

Цей показник дозволяє оцінити, скільки днів підприємство в середньому витрачає на отримання грошей від своїх дебіторів. Чим менша тривалість погашення, тим швидше підприємство отримує оплату за свою продукцію чи послугу.

9) Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості відображає

тимчасове залучення майна інших підприємств і фізичних осіб у господарський оборот підприємства через невчасну сплату зобов'язань. Кредиторська заборгованість, яка оплачена в межах установлених термінів, вважається поточною (чистою). Якщо терміни платежів порушуються, виникає прострочена заборгованість, що означає незаконний перерозподіл коштів між власниками активів.

Формула для розрахунку цього коефіцієнта така: [25]:

$$Коб_{КЗ} = \frac{ЧД}{КЗ}, \quad (1.10)$$

де КЗ – середньорічна вартість кредиторської заборгованості.

10) Тривалість погашення кредиторської заборгованості визначає кількість днів, протягом яких підприємство сплачує свої рахунки перед кредиторами. Цей показник дозволяє оцінити, скільки часу підприємству в середньому потрібно для погашення своїх зобов'язань перед постачальниками та іншими кредиторами. Його розраховують за формулою [23]:

$$Коб_{КЗ} = \frac{360}{Коб_{КЗ}} \quad (1.11)$$

11) Коефіцієнт оборотності власного капіталу відображає ефективність використання активів, що формуються за рахунок власного капіталу підприємства. Цей показник показує, скільки разів власний капітал підприємства обертається протягом певного періоду, що дозволяє оцінити, наскільки ефективно він використовується для генерування доходу. Він розраховується так [23]:

$$Коб_{ВК} = \frac{ЧД}{ВК}, \quad (1.12)$$

де ВК – середньорічна вартість власного капіталу.

12) Тривалість обороту власного капіталу характеризує кількість днів, протягом яких власний капітал підприємства проходить один повний кругооборот. Цей показник дозволяє оцінити, скільки часу необхідно підприємству для того, щоб капітал, вкладений власниками, обернувся та

принесений дохід. Чим менша тривалість обороту власного капіталу, тим ефективніше використовуються ресурси підприємства. Цей показник розраховується за формулою [23]:

$$Тоб_{BK} = \frac{360}{Коб_{BK}}. \quad (1.13)$$

13) Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої основні виробничі фонди. Цей показник відображає суму виробленої продукції на одну гривню основних виробничих фондів. Коефіцієнт визначається як відношення виручки від реалізації до середньорічної вартості основних засобів. Збільшення фондовіддачі свідчить про покращення ефективності використання основних фондів підприємства. Формула розрахунку цього коефіцієнта така [23]:

$$\Phi B = \frac{ЧД}{ОЗ}. \quad (1.14)$$

14) Фондомісткість є величиною, яка є зворотною до фондовіддачі. Цей показник дозволяє визначити вартість основних фондів на кожну гривню виробленої продукції та характеризує забезпеченість підприємства основними засобами. Зниження фондомісткості вказує на підвищення ефективності використання основних засобів.

Фондовіддача та фондомісткість обидва показують ефективність використання основних засобів. В ідеальних умовах господарювання фондовіддача повинна зростати, а фондомісткість — зменшуватися. Розраховують фондомісткість за такою формулою [23]:

$$\Phi M = \frac{ОЗ}{ЧД}. \quad (1.15)$$

15) Фондоозброєність показує кількість основних фондів, що припадають на одного працівника. Зниження фондоозброєності є негативним явищем, оскільки вказує на зменшення забезпеченості працівників основними засобами, що може призвести до зниження ефективності виробництва. Цей показник розраховується як відношення балансової вартості основних

виробничих фондів до вартості виробленої продукції [23]:

$$\Phi O = \frac{OЗ}{\varphi}, \quad (1.16)$$

де Ч – середньоспискова чисельність персоналу

Отже, з розгляду методик оцінки ризиків у процесі стратегічного прогнозування розвитку підприємства можна зробити висновок, що успішне управління ризиками є невід'ємною частиною стратегічного планування. Оцінка ризиків дозволяє підприємствам передбачити потенційні загрози і можливості, що можуть вплинути на їх майбутній розвиток, а також розробити ефективні стратегії для їх мінімізації чи використання.

Методики оцінки ризиків включають різноманітні підходи та інструменти, серед яких аналіз фінансових показників, модель SWOT-аналізу, сценарний аналіз та інші кількісні й якісні методи. Важливим є правильне поєднання різних підходів, що дозволяє отримати комплексну картину ризиків підприємства. Окрім цього, індивідуальний підхід до кожного підприємства, врахування специфіки його діяльності, ринку і зовнішнього середовища є ключовими для точності та ефективності прогнозування.

Таким чином, для успішного стратегічного прогнозування необхідно постійно оновлювати і адаптувати методики оцінки ризиків до змінних умов бізнес-середовища, що дозволить підприємствам бути гнучкими та ефективно реагувати на виклики, що виникають на шляху до досягнення стратегічних цілей.

Висновок до розділу 1

Отже, стратегія розвитку підприємства є основним інструментом для забезпечення його довгострокового успіху. Вона окреслює основні напрямки діяльності, включаючи зростання, стабільність або скорочення, та допомагає підприємству ефективно адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі,

підтримувати конкурентоспроможність і оптимально використовувати наявні ресурси. Класифікація стратегій розвитку дозволяє чітко визначити різноманітні підходи до реалізації стратегічних цілей, зокрема через інновації, оптимізацію витрат, фокусування на певних ринках або партнерствах. Застосування різних стратегій залежить від конкретних умов, таких як розмір підприємства, галузь, внутрішні ресурси та зовнішні фактори.

Стратегія розвитку повинна бути гнучкою і адаптованою до умов підприємства, з орієнтацією на забезпечення стабільного зростання, інновацій та сталого розвитку в умовах конкуренції. Вибір та реалізація стратегії вимагають ретельного аналізу і планування, а також врахування можливих ризиків і невизначеностей, що можуть виникнути в процесі її реалізації.

Управління ризиками є важливим компонентом стратегічного управління і потребує комплексного підходу, орієнтованого на довгостроковий розвиток підприємства. Оцінка та управління ризиками дозволяють зменшити негативні наслідки, максимізувати потенційні можливості та забезпечити стабільний розвиток організації. Оскільки стратегічні рішення мають значний довгостроковий вплив, вони завжди супроводжуються певним рівнем невизначеності. Тому важливо враховувати всі можливі ризики та можливості при прийнятті управлінських рішень.

Основними аспектами управління ризиками є:

- високий рівень невизначеності, що вимагає використання методів прогнозування та сценарного планування;
- інтеграція управління ризиками в усі функціональні аспекти діяльності підприємства;
- оцінка і балансування як вигод, так і потенційних збитків при виборі стратегічних варіантів;
- адаптація та гнучкість стратегії для оперативного реагування на нові загрози або можливості.

Таким чином, управління ризиками в стратегічному управлінні не тільки допомагає знизити ймовірність негативних наслідків, а й дає можливість

підприємству ефективно використовувати потенційні можливості для розвитку, що є особливо важливим в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Для успішного стратегічного прогнозування необхідно постійно оновлювати та адаптувати методики оцінки ризиків, що дозволить підприємствам залишатися гнучкими і ефективно реагувати на виклики, які постають на шляху до досягнення стратегічних цілей.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА РИЗИКУ ПРИ ПРОГНОЗУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (ТДВ «Яготинський маслозавод») є одним із найбільших підприємств молочної галузі в Україні, яке спеціалізується на виробництві та переробці молока.

ТДВ «Яготинський маслозавод» засноване у 1996 році, воно розташоване в місті Яготин Київської області.

Станом на 2024 рік статутний капітал ТДВ «Яготинський маслозавод» складав 3 796 716.00 грн.

Завод є частиною холдингової компанії «Молочний альянс», яка об'єднує декілька підприємств молочної промисловості. Впродовж своєї діяльності підприємство зарекомендувало себе як надійний виробник високоякісної молочної продукції, що здобула популярність серед споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Основний напрям діяльності «Яготинського маслозаводу» – переробка молока і виробництво широкого асортименту молочних продуктів.

Загалом підприємство під торговою маркою «Яготинське» виробляє широкий асортимент молочної продукції, зокрема масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які та кисломолочні сири, йогурти, питні закваски з різними наповнювачами та без них, а також функціональний кисломолочний продукт «Геролакт» і какао на молоці. Продукція добре відома в Україні та за її межами.

ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснює свою діяльність у відповідності до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продукції,

що дозволяє підприємству успішно конкурувати на ринку молочної продукції. Підприємство активно впроваджує новітні технології у виробництві, що дає змогу покращувати якість продукції та збільшувати її обсяги.

Завод має потужну виробничу базу та оснащений сучасним обладнанням для переробки молока та виробництва молочних продуктів. Це дозволяє підприємству виготовляти продукцію в великих обсягах, задовольняючи потреби як великого внутрішнього споживача, так і експортних ринків.

Організаційна структура заводу побудована таким чином, що включає різноманітні підрозділи, що забезпечують як виробничі процеси, так і контроль якості продукції. Завод має досвідчену команду фахівців, яка займається управлінням усіма аспектами виробничої діяльності підприємства.

Сьогодні «Яготинський маслозавод» продовжує розвиватися, впроваджуючи нові виробничі лінії, модернізуючи технічне оснащення та оптимізуючи виробничі процеси. Завдяки високій якості продукції та успішним маркетинговим стратегіям, підприємство підтримує стійкі позиції на ринку молочної продукції України та експортує свою продукцію до багатьох країн.

«Яготинський маслозавод» став першопроходцем у розробці та запуску виробництва готових до вживання заквасок, що стало новим сегментом на українському молочному ринку.

Для покращення якості продукції підприємство оснащено сучасним високотехнологічним обладнанням закритого циклу від провідних світових виробників. Це обладнання забезпечує повну автоматизацію виробничого процесу – від забору сировини до фасування готової продукції, що виключає можливість людського втручання. Завдяки цьому гарантується висока безпека та якість продуктів

Таким чином, ТДВ «Яготинський маслозавод» є потужним і стабільним підприємством, яке робить значний внесок у розвиток молочної промисловості України, забезпечуючи споживачів високоякісними молочними продуктами.

2.2 Аналіз фінансового стану маслозаводу

Аналіз фінансового стану підприємства в умовах ринку доцільно починати з оцінки абсолютних показників, які визначають майновий стан та рівень ліквідності. Ці показники дають змогу отримати перше уявлення про загальний стан активів, пасивів та фінансової стійкості підприємства, а також його здатність виконувати зобов'язання перед кредиторами та забезпечувати нормальну господарську діяльність.

Майновий стан підприємства відображає структуру та вартість його активів, що можуть бути використані для виконання зобов'язань та генерування доходів. Оцінка майнового стану включає вивчення таких абсолютних показників, як загальна вартість активів, обсяги необоротних та оборотних активів, а також їх взаємозв'язок.

Ці показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для забезпечення поточної та майбутньої діяльності.

Рівень ліквідності показує здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання за допомогою оборотних активів. Ліквідність є ключовим фактором для забезпечення безперервності бізнесу та збереження стабільності в умовах змін на ринку. Для оцінки ліквідності використовуються показники, що відображають здатність підприємства швидко реалізувати свої активи для покриття поточних зобов'язань, такі як величина власних оборотних коштів, коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Загалом, оцінка майнового стану та рівня ліквідності через абсолютні показники дозволяє отримати детальну картину фінансового становища підприємства. Вона є основою для подальшого глибшого аналізу, що включає вивчення відносних показників, таких як рентабельність, оборотність активів і зобов'язань, а також динаміка змін фінансових показників у часі. Тільки після комплексної оцінки всіх аспектів можна зробити висновки щодо фінансової

стійкості підприємства, його здатності до зростання та подолання можливих фінансових труднощів.

Одним із таких показників який показує, скільки грошових одиниць оборотних активів припадає на кожну одиницю поточних зобов'язань є коефіцієнт покриття. Він є показником здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Високий коефіцієнт покриття свідчить про достатній рівень ліквідності, тобто підприємство має достатньо активів, щоб покрити свої зобов'язання в короткостроковій перспективі. Хоча коефіцієнт покриття безпосередньо пов'язаний із майновим станом (враховуючи оборотні активи підприємства), основна його роль — оцінка ліквідності підприємства.

Коефіцієнт покриття розраховують за такою формулою [12]:

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ПЗ}}, \quad (2.1)$$

де ОА – середньорічна вартість оборотних активів підприємства, ПЗ – середньорічна вартість поточних зобов'язань підприємства.

$$2022 \text{ р.: } K_{\text{п}} = \frac{2355}{1224} = 1,92;$$

$$2023 \text{ р.: } K_{\text{п}} = \frac{1828,5}{80,5} = 22,71.$$

Іншим важливим показником є коефіцієнт швидкої ліквідності, який дорівнює частці від ділення цієї частини оборотних активів на суму поточних зобов'язань підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності визначають за такою формулою [12]:

$$K_{\text{лшв}} = \frac{\text{ОА}-3}{\text{ПЗ}}, \quad (2.2)$$

де 3 – середньорічна вартість запасів підприємства.

Теоретично виправдана оцінка коефіцієнта швидкої ліквідності знаходиться в межах 0,5-1,0

$$2022 \text{ р.: } K_{\text{ЛШВ}} = \frac{2355 - 76,5}{1224} = 1,87;$$

$$2023 \text{ р.: } K_{\text{ЛШВ}} = \frac{1828,5 - 69,5}{80,5} = 21,85.$$

Розрахуємо також коефіцієнт абсолютної ліквідності, який характеризує здатність підприємства розраховуватись за своїми поточними зобов'язаннями з самої ліквідної частини активів – грошових коштів й їх еквівалентів. Цей показник визначається за формулою [12]:

$$K_{\text{Лабс}} = \frac{\text{ПФІ} + \text{ГК}}{\text{ПЗ}} \quad (2.3)$$

де ПФІ – вартість поточних фінансових інвестицій підприємства, ГК – грошові кошти підприємства.

$$2022 \text{ р.: } K_{\text{Лабс}} = \frac{720}{1224} = 0,59;$$

$$2023 \text{ р.: } K_{\text{Лабс}} = \frac{92,5}{80,5} = 1,15.$$

Для визначення того, яка частка зношеного майна в загальній вартості майна підприємства, розрахуємо коефіцієнт зносу характеризує за формулою [12]:

$$K_{\text{зн}} = \frac{3}{\text{ПВ}} \times 100\%, \quad (2.4)$$

де 3 – величина зносу основних засобів; ПВ – первісна вартість основних засобів.

$$2022 \text{ р.: } K_{\text{зн}} = \frac{4762}{6140} \times 100\% = 77,56\%;$$

$$2023 \text{ р.: } K_{\text{зн}} = \frac{5188}{6172} = 84,06\%.$$

Абсолютні показники майнового стану і рівня ліквідності, а також розраховані на їх основі коефіцієнти занесемо у табл. 2.1 та проаналізуємо їх.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників майнового стану та ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2022 р.	2023 р.	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Загальна вартість майна, тис. грн	4861,0	3872,0	-989,0	-20,35
Власний капітал, тис. грн	3628,5	3791,5	163,0	4,49
Залучений капітал, тис. грн	1232,5	80,5	-1152,0	-93,47
Оборотні активи, тис. грн	2355,0	1828,5	-526,5	-22,36
Необоротні активи, тис. грн	2506,0	2043,5	-462,5	-18,46
Коефіцієнт покриття	1,92	22,71	20,79	1080,56
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,87	21,85	19,98	1067,67
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,59	1,15	0,56	95,34
Коефіцієнт зносу, %	77,56	84,06	6,50	8,38

З таблиці 2.1 видно, що загальна вартість майна стан ТДВ «Яготинський маслозавод» знизилася на 20,35%, що вказує на скорочення активів компанії. Це може бути результатом продажу або списання активів, що потребує додаткового аналізу.

Власний капітал підприємства збільшився на 4,49%. Це позитивний сигнал, що може вказувати на накопичення прибутку, реінвестування або зростання акціонерного капіталу.

Залучений капітал значно скоротився на 93,47%, що може свідчити про зменшення боргових зобов'язань підприємства або рефінансування боргів. Така зміна може бути як позитивною (зниження фінансового ризику), так і негативною (підвищення залежності від власного капіталу).

Оборотні активи зменшились на 22,36%, що може вказувати на зменшення обсягу короткострокових активів, таких як готівка, дебіторська заборгованість або запаси. Це може свідчити про скорочення операційної діяльності або труднощі з ліквідністю.

Необоротні активи зменшились на 18,46%, що може вказувати на продаж чи амортизацію довгострокових активів. Це може бути частиною стратегії оптимізації активів або результатом зменшення інвестицій в основні засоби.

Коефіцієнт покриття зріс дуже суттєво, що свідчить про значне

покращення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Підвищення цього коефіцієнта є ознакою значної ліквідності та фінансової стабільності.

Значний приріст коефіцієнта швидкої ліквідності також свідчить про покращення здатності ТДВ «Яготинський маслозавод» швидко погашати свої зобов'язання без необхідності продавати запаси. Це вказує на підвищену фінансову гнучкість.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно зріс, що означає, що підприємство має достатньо грошових коштів для негайного погашення короткострокових зобов'язань. Це позитивний сигнал про високу ліквідність підприємства.

Коефіцієнт зносу збільшився на 6,5%, що вказує на зростання частки зношених або амортизованих основних засобів в активі. Це може свідчити про потребу в оновленні або заміні основних засобів.

Отже, аналіз показників майнового стану та ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» виявив певні позитивні та негативні тенденції, що відбулися за 2022-2023 роки на цьому підприємстві.

Позитивні тенденції:

- зростання власного капіталу на 4,49%, що є позитивним сигналом для підприємства;
- значне зменшення залученого капіталу, що знижує фінансовий ризик;
- покращення ліквідності, що видно з різкого зростання коефіцієнтів покриття, швидкої та абсолютної ліквідності. Це свідчить про високу здатність підприємства покривати свої зобов'язання.

Негативні тенденції:

- скорочення загальної вартості майна на 20,35% та зменшення оборотних і необоротних активів, що може свідчити про оптимізацію або зниження активності підприємства;
- збільшення коефіцієнта зносу на 8,38%, що вказує на старіння активів та потребу в їх оновленні.

Отже, хоча ТДВ «Яготинський маслозавод» загалом можна вважати ліквідним підприємством, ці зміни вимагають додаткового аналізу для визначення причин зменшення активів та оцінки подальших кроків для підтримки стабільного фінансового стану підприємства.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану і ділової активності підприємства є його фінансова стійкість. Це поняття визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах змін на ринку, зберігати рівновагу між своїми доходами і витратами, а також мати можливість безперервно здійснювати свою діяльність без загрози банкрутства чи фінансових проблем. Фінансова стійкість є критичним аспектом, який визначає можливість підприємства фінансувати свою діяльність за допомогою власних і залучених коштів, а також ефективно управляти своїми активами і зобов'язаннями.

Фінансова стійкість підприємства залежить від кількох ключових факторів: структури капіталу, ліквідності, рентабельності, динаміки оборотних активів та ефективності управління фінансовими ризиками підприємства. Фінансова стійкість є важливим індикатором для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, оскільки вона відображає здатність підприємства витримувати зовнішні і внутрішні фінансові потрясіння, зберігати свою платоспроможність та досягати стабільного фінансового результату в довгостроковій перспективі. Вона також є основою для стратегічного планування та прийняття рішень щодо інвестування, розширення діяльності або залучення фінансування.

Розрахуємо основні показники, що характеризують фінансову стійкість ТДВ «Яготинський маслозавод», а саме:

1. Коефіцієнт фінансової незалежності — це фінансовий показник, що характеризує частку власного капіталу в загальній структурі капіталу підприємства. Він відображає рівень фінансової автономії підприємства, тобто здатність фінансувати свою діяльність за рахунок власних коштів без залежності від зовнішніх джерел фінансування (запозичених коштів).

Коефіцієнт фінансової незалежності розраховується за формулою [12]:

$$K_{авт} = \frac{ВК}{А}, \quad (2.5)$$

де ВК – власний капітал підприємства; А – загальна вартість майна підприємства.

Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більше підприємство є фінансово незалежним, з меншим ризиком потрапити у фінансові труднощі через високе боргове навантаження. Значення вище 0,5 вважається ознакою гарної фінансової незалежності.

Визначимо коефіцієнт фінансової незалежності для ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022 і 2023 роки:

$$2022 \text{ р.: } K_{авт} = \frac{3628,5}{4861} = 0,75;$$

$$2023 \text{ р.: } K_{авт} = \frac{3791,5}{3872} = 0,98.$$

2. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу — це фінансовий показник, який характеризує частку позикових коштів у загальному капіталі підприємства. Він відображає, наскільки підприємство залежить від залучених коштів для фінансування своєї діяльності. Чим вищий цей коефіцієнт, тим більше підприємство покладається на зовнішнє фінансування, що може збільшити фінансові ризики через необхідність погашення боргів і сплати відсотків.

Формула розрахунку коефіцієнта концентрації позикового капіталу [12]:

$$K_{концЗК} = \frac{ПК}{ЗК} \quad (2.6)$$

де ПК – позиковий капітал; ЗК – загальний капітал.

Низьке значення коефіцієнта свідчить про низьку залежність підприємства від позикових коштів і вказує на більшу фінансову стійкість.

Високе значення коефіцієнта вказує на високий рівень фінансових зобов'язань підприємства, що може призвести до підвищеного фінансового

ризик.

Зазвичай для оцінки фінансової стабільності бажано, щоб частка позикового капіталу не перевищувала 50% від загального капіталу підприємства.

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022 і 2023 роки цей показник мав такі значення:

$$2022 \text{ р.: } K_{\text{концзк}} = \frac{1232,5}{4861} = 0,25;$$

$$2023 \text{ р.: } K_{\text{концзк}} = \frac{80,5}{3872} = 0,02.$$

3. Коефіцієнт фінансового ризику — це фінансовий показник, який відображає частку позикового капіталу в структурі капіталу підприємства. Він характеризує рівень ризику, який несе підприємство через залучення позикових коштів (боргів). Чим вищий цей коефіцієнт, тим більше підприємство залежить від зовнішнього фінансування, що збільшує ризик фінансових труднощів, зокрема через обов'язкове погашення боргів і сплату відсотків.

Формула розрахунку коефіцієнта фінансового ризику [12]:

$$K_{\text{фр}} = \frac{\text{ПК}}{\text{ВК}} \quad (2.7)$$

де ПК – позиковий капітал; ВК – власний капітал.

У ТДВ «Яготинський маслозавод» значення цього коефіцієнта таке:

$$2022 \text{ р.: } K_{\text{фр}} = \frac{1232,5}{3628,5} = 0,34;$$

$$2023 \text{ р.: } K_{\text{фр}} = \frac{80,5}{3791,5} = 0,02.$$

Високе значення коефіцієнта фінансового ризику свідчить про високий рівень фінансових зобов'язань і значну залежність підприємства від позикового капіталу, що збільшує ймовірність фінансових труднощів, зокрема

при погіршенні економічної ситуації або зниженні ліквідності.

Низьке значення коефіцієнта вказує на низьку залежність від зовнішнього фінансування і знижує фінансовий ризик підприємства, оскільки воно може більш стабільно функціонувати в умовах змін на ринку.

Зазвичай для підприємств бажаним є збереження коефіцієнта фінансового ризику на рівні, який не перевищує 1, оскільки це вказує на баланс між власними і позиковими коштами, що забезпечує стабільність і знижує ризики. Як бачимо у ТДВ «Яготинський маслозавод» його значення є значно нижчим.

4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу — це фінансовий показник, який відображає частку власного капіталу, що перебуває у розпорядженні підприємства для маневрування, тобто для фінансування поточної діяльності. Він показує, яка частина власного капіталу використовується для покриття оборотних активів і забезпечує підприємству здатність до швидких фінансових рішень. Зазвичай, чим вищий цей коефіцієнт, тим більша фінансова гнучкість підприємства. Однак його значення залежить від специфіки діяльності компанії і галузі, в якій вона працює

Формула розрахунку коефіцієнта маневреності власного капіталу [12]:

$$K_{\text{ман}_{\text{ВК}}} = \frac{\text{ВК-НА}}{\text{ВК}} \quad (2.8)$$

Розрахуємо цей показник для ТДВ «Яготинський маслозавод»:

$$2022 \text{ р.: } K_{\text{ман}_{\text{ВК}}} = \frac{3628,5 - 2506}{3628,5} = 0,31;$$

$$2023 \text{ р.: } K_{\text{ман}_{\text{ВК}}} = \frac{3791,5 - 2043,5}{3791,5} = 0,46.$$

5. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними ресурсами — це фінансовий показник, який оцінює, яка частина оборотних активів підприємства покривається власними оборотними коштами (власним

капіталом). Цей коефіцієнт показує, наскільки підприємство фінансує свою поточну діяльність за рахунок власних джерел і чи має воно достатньо власних оборотних ресурсів для покриття своїх короткострокових зобов'язань. Він є важливим індикатором фінансової стійкості підприємства і здатності підтримувати свою діяльність за рахунок власних коштів без надмірної залежності від зовнішніх позик.

Формула розрахунку коефіцієнта забезпеченості оборотних коштів власними оборотними ресурсами [12].

$$K_{\text{заб}_{\text{ВОК}}} = \frac{BK - HA}{OA}, \quad (2.9)$$

Розрахуємо цей показник для ТДВ «Яготинський маслозавод»:

$$2022 \text{ р. } K_{\text{заб}_{\text{ВОК}}} = \frac{3628,5 - 2506}{2355} = 0,48;$$

$$2023 \text{ р. } K_{\text{заб}_{\text{ВОК}}} = \frac{3791,5 - 2043,5}{1828,5} = 0,96.$$

Отримані значення показників занесемо в табл. 2.2 та проаналізуємо їх, що дозволить оцінити зміни в структурі капіталу підприємства, його здатність покривати зобов'язання та рівень фінансових ризиків.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2022 р.	2023 р.	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Коефіцієнт автономії	0,75	0,98	0,23	31,18
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,25	0,02	-0,23	-91,80
Коефіцієнт фінансового ризику	0,34	0,02	-0,32	-93,75
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,31	0,46	0,15	49,03
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	0,48	0,96	0,48	100,56

Як видно з даних табл. 2.2., коефіцієнт автономії, який показує частку власного капіталу в загальній структурі капіталу підприємства, збільшився на 0,23, що вказує на підвищення фінансової незалежності підприємства, і це є

позитивною тенденцією. Це означає, що підприємство стає менш залежним від позикових коштів, що знижує ризики, пов'язані з обслуговуванням боргів.

Зниження коефіцієнта концентрації залученого капіталу на 0,23 свідчить про значне зменшення залежності підприємства від позикових коштів. Це може бути наслідком зменшення боргових зобов'язань або збільшення власного капіталу, що також вказує на покращення фінансової стійкості та зниження фінансових ризиків.

Значне зниження коефіцієнта фінансового ризику (на 0,32) вказує на істотне зменшення рівня фінансових зобов'язань порівняно з власним капіталом. Це позитивна зміна, яка вказує на зниження фінансового навантаження та ризиків, пов'язаних з великими борговими зобов'язаннями.

Зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу на 0,15 свідчить про збільшення частки власних ресурсів, що доступні для покриття оборотних активів. Це вказує на покращення фінансової гнучкості підприємства, оскільки воно має більше власних коштів для оперативних потреб, що знижує залежність від позикових ресурсів.

Подвоєння цього коефіцієнта на 0,48 вказує на значне поліпшення забезпеченості підприємства власними ресурсами для покриття оборотних активів. Це є дуже позитивною зміною, оскільки зменшується залежність від зовнішніх позик для фінансування поточної діяльності, що знижує фінансові ризики та підвищує фінансову стійкість.

Отже, загалом, всі показники фінансової стійкості за 2023 рік свідчать про значне покращення фінансового становища підприємства. Збільшення власного капіталу, зниження залежності від позикових коштів і зменшення фінансових ризиків вказують на високий рівень фінансової незалежності та стабільності підприємства. Тенденції є позитивними і свідчать про покращення фінансової стійкості та здатності підприємства витримувати економічні коливання та фінансові труднощі.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства та визначення наскільки вигідно воно використовує свої ресурси для отримання прибутку

дослідимо показники рентабельності. Це дозволить зрозуміти, наскільки успішно компанія генерує прибуток від продажу, використання активів та власного капіталу. Показники рентабельності допомагають виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, що є важливим для прийняття стратегічних рішень і планування подальшого розвитку.

Отже розрахуємо показники рентабельності.

1. Рентабельність активів (ROA, Return on Assets) — це фінансовий показник, який відображає здатність підприємства генерувати прибуток від своїх активів. Він показує, скільки чистого прибутку підприємство отримує на кожну гривню, вкладену в активи. Чим вищий цей показник, тим ефективніше компанія використовує свої активи для отримання прибутку.

Формула розрахунку цього показника [12]:

$$Pa = \frac{\text{ЧП}}{A} \times 100\%, \quad (2.10)$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства.

Розрахуємо цей показник для ТДВ «Яготинський маслозавод»:

$$2022 \text{ р.: } Pa = \frac{335}{4861} \times 100\% = 6,89\%;$$

$$2023 \text{ р.: } Pa = \frac{67}{3872} \times 100\% = 1,73\%.$$

2. Рентабельність власного капіталу (ROE, Return on Equity) — це фінансовий показник, який характеризує здатність підприємства генерувати прибуток на кожну одиницю власного капіталу. Він відображає ефективність використання власних коштів для створення прибутку і є важливим індикатором для інвесторів і власників компанії і є ключовим для оцінки доходності для акціонерів або власників бізнесу.

Формула розрахунку цього коефіцієнта [12]:

$$P_{BK} = \frac{\text{ЧП}}{BK} \times 100\%, \quad (2.11)$$

Розрахуємо цей показник для ТДВ «Яготинський маслозавод»:

$$2022 \text{ р.: } P_{\text{ВК}} = \frac{335}{3628,5} \times 100\% = 9,23\% ;$$

$$2023 \text{ р.: } P_{\text{ВК}} = \frac{67}{3791,5} \times 100\% = 1,77\% .$$

3. Рентабельність залученого капіталу — це фінансовий показник, який відображає ефективність використання позикових коштів або інших залучених фінансових ресурсів для отримання прибутку. Він показує, скільки прибутку підприємство генерує на кожну одиницю залученого капіталу, що допомагає оцінити ризики та ефективність боргового фінансування і є важливим для оцінки здатності підприємства генерувати прибуток з залучених коштів і здатності обслуговувати свої боргові зобов'язання.

Розраховується за формулою [12]:

$$P_{\text{ЗК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЗК}} \times 100\%, \quad (2.12)$$

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» значення цього показника таке:

$$2022 \text{ р.: } P_{\text{ЗК}} = \frac{335}{1232,5} \times 100\% = 27,18\% ;$$

$$2023 \text{ р.: } P_{\text{ЗК}} = \frac{67}{80,5} \times 100\% = 83,23\% .$$

4. Рентабельність продажу (рентабельність операційної діяльності або прибутковість продажів) — це фінансовий показник, який відображає, яку частину від доходів підприємства становить чистий прибуток від його операційної діяльності. Він показує, скільки прибутку компанія отримує від кожної одиниці продажу продукції або послуг, що є важливим для оцінки ефективності її комерційної діяльності. Він дозволяє оцінити наскільки вигідно підприємство продає свої товари або послуги.

Розраховується за формулою [12]:

$$R_{\text{прод}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times 100\%, \quad (2.13)$$

де ЧД – величина чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» значення цього показника таке:

$$2022 \text{ р.: } R_{\text{прод}} = \frac{335}{30410} \times 100\% = 1,1\%;$$

$$2023 \text{ р.: } R_{\text{прод}} = \frac{67}{1473} \times 100\% = 4,55\%.$$

Розраховані показники рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод» занесемо у табл. 2.3 та проаналізуємо їх.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників фінансових результатів та рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2022 р.	2023 р.	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Валовий прибуток, тис. грн	1244,0	1473,0	229,0	18,41
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	213,0	117,0	-96,0	-45,07
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	234,0	117,0	-117,0	-50,0
Чистий прибуток, тис. грн	335,0	67,0	-268,0	-80,0
Коефіцієнт рентабельності активів, %	6,89	1,73	-5,16	-74,89
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	9,23	1,77	-7,47	-80,86
Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу, %	27,18	83,23	56,05	206,21
Коефіцієнт рентабельності продажу, %	1,10	4,55	3,45	312,90

Як видно з табл. 2.3, валовий прибуток підприємства збільшився за досліджуваний період на 18,41%, що є позитивною тенденцією і вказує на зростання доходів компанії від основної діяльності або на зниження собівартості продукції. Це свідчить про здатність підприємства генерувати більший дохід від продажу, зберігаючи ефективність операційної діяльності.

Зниження фінансового результату від операційної діяльності на 45,07% свідчить про погіршення ефективності основної діяльності підприємства. Це

може бути результатом підвищення операційних витрат, зниження доходів або зменшення маржі.

Зниження фінансового результату до оподаткування на 50% є негативним сигналом. Це вказує на погіршення фінансових показників до сплати податків, що може бути результатом зростання витрат, зменшення доходів або зниження ефективності управління активами та пасивами.

Зниження чистого прибутку на 80% є значним негативним фактором. Це може бути результатом погіршення операційної ефективності, високих витрат чи несприятливих податкових умов. Такий спад прибутку потребує уваги керівництва, оскільки він суттєво впливає на фінансову стабільність підприємства.

Негативне зниження показників, які характеризують фінансові результати ТДВ «Яготинський маслозавод» наочно показано на рис. 2.1.

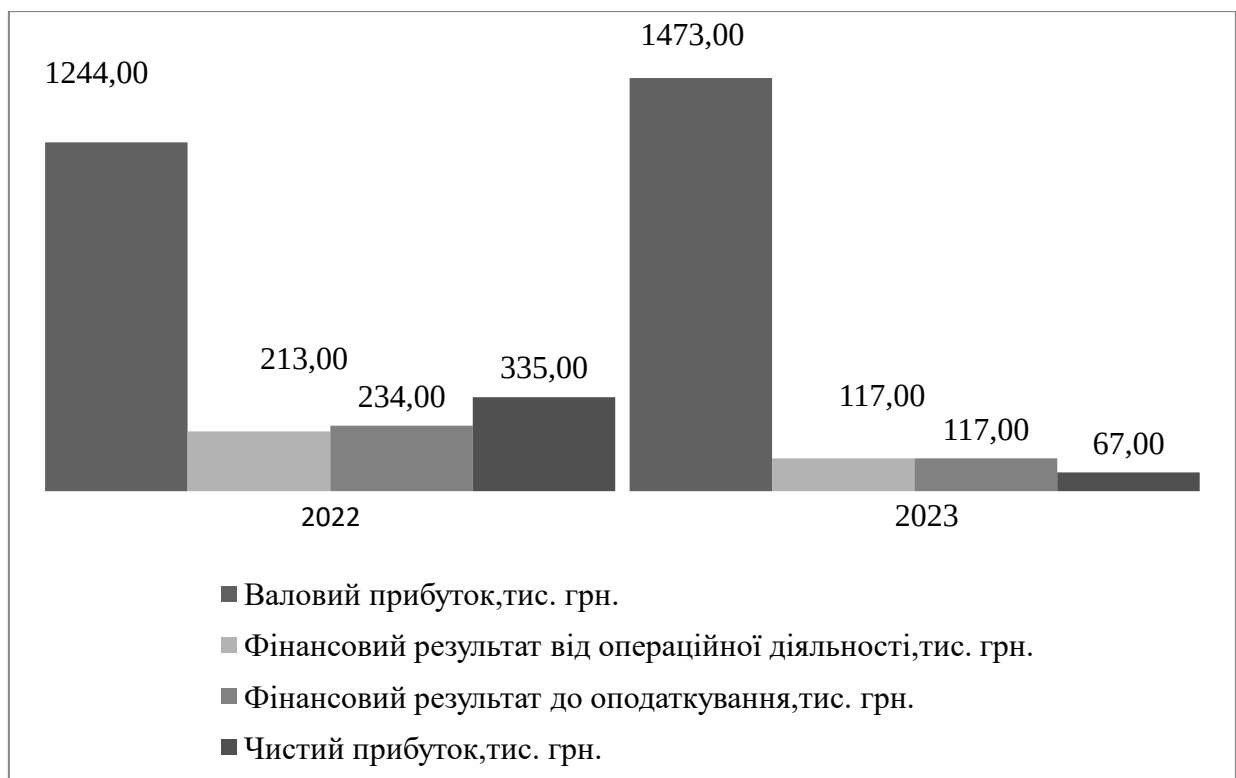


Рисунок 2.1 – Динаміка фінансових результатів ТДВ «Яготинський маслозавод»

Також на ТДВ «Яготинський маслозавод» спостерігається різке зниження коефіцієнта рентабельності активів на 74,89%, що свідчить про

значне погіршення ефективності використання активів для генерування прибутку. Це може означати, що підприємство не змогло ефективно використовувати свої активи або збільшило обсяг інвестицій, який не дав належного доходу.

Зниження рентабельності власного капіталу на 80,86% свідчить про суттєве зниження прибутковості для власників підприємства. Це може бути наслідком погіршення ефективності управління власними ресурсами або збільшення витрат.

Значне зростання рентабельності залученого капіталу на 206,21% є дуже позитивним фактором. Це свідчить про значне покращення ефективності використання позикових коштів і зростання прибутковості на залучений капітал. Можливо, підприємство змогло знизити вартість фінансування або ефективно використати позикові кошти для генерування доходів.

Величезне збільшення рентабельності продажу на 312,90% свідчить про значне покращення ефективності продажів. Це може означати, що підприємство збільшило маржинальність своєї продукції або зменшило витрати на виробництво/реалізацію.

Отже, У 2023 році ТДВ «Яготинський маслозавод» продемонструвало як позитивні, так і негативні тенденції.

З одного боку, спостерігається значне покращення рентабельності залученого капіталу та рентабельності продажу, що є позитивними сигналами.

З іншого боку, зниження чистого прибутку, фінансових результатів від операційної діяльності та рентабельності активів вказує на проблеми в основній діяльності та ефективності використання ресурсів.

Для покращення фінансових результатів підприємству слід зосередити увагу на підвищенні ефективності операційної діяльності та оптимізації витрат.

2.3 Аналіз ділової активності як спосіб мінімізації ризику при прогнозуванні стратегії розвитку маслозаводу

Аналіз ділової активності підприємства дозволяє оцінити ефективність використання його ресурсів для здійснення операційної діяльності та досягнення фінансових результатів. Це дає змогу:

1. Оцінити ефективність використання активів: визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи (оборотні та необоротні) для генерування доходів і прибутку.

2. Оцінити швидкість обігу ресурсів. За допомогою показників оборотності активів можна визначити, як швидко компанія реалізує свою продукцію, залучає та використовує фінансові ресурси, що важливо для управління ліквідністю та фінансовою стабільністю.

3. Виявити проблеми в управлінні оборотними активами. Аналіз ділової активності допомагає виявити, чи є затримки в обороті товарно-матеріальних цінностей, дебіторської заборгованості чи інші труднощі в обігу активів, які можуть впливати на фінансовий стан підприємства.

4. Прогнозувати фінансові результати. На основі аналізу ділової активності можна прогнозувати майбутні прибутки та витрати, а також визначити ризики та можливості для бізнесу.

5. Оптимізувати операційні процеси. Визначивши ефективність діяльності підприємства, можна запропонувати зміни в процесах для покращення продуктивності, скорочення витрат і збільшення прибутку.

6. Оцінити фінансову стабільність і ліквідність. Аналіз дозволяє виявити, наскільки підприємство здатне швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, підтримувати ліквідність та забезпечувати свої поточні зобов'язання.

Загалом, аналіз ділової активності допомагає розробити стратегії для покращення результатів діяльності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Проаналізуємо ділову активність ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022 -2023 рр. за методикою, яка наведена у п.1.3 цієї роботи.

1. Коефіцієнт оборотності оборотних активів розраховуємо за формулою (1.2):

$$2022 \text{ р.: } \text{Коб}_{\text{OA}} = \frac{30410}{2355} = 12,91 (\text{оборотів});$$

$$2023 \text{ р.: } \text{Коб}_{\text{OA}} = \frac{1473}{1828,5} = 0,81 (\text{оборотів}).$$

2. Тривалість обороту оборотних активів розраховуємо за формулою (1.3):

$$2022 \text{ р.: } \text{Тоб}_{\text{OA}} = \frac{360}{12,91} = 27,88 (\text{днів});$$

$$2023 \text{ р.: } \text{Тоб}_{\text{OA}} = \frac{360}{0,81} = 446,88 (\text{днів}).$$

3. Коефіцієнт оборотності активів розраховуємо за формулою (1.5):

$$2022 \text{ р.: } \text{Коб}_{\text{A}} = \frac{30410}{4861} = 6,26 (\text{оборотів});$$

$$2023 \text{ р.: } \text{Коб}_{\text{A}} = \frac{1473}{3872} = 0,38 (\text{оборотів}).$$

4. Тривалість обороту активів розраховуємо за формулою (1.6):

$$2022 \text{ р.: } \text{Тоб}_{\text{A}} = \frac{360}{12,91} = 57,55 (\text{днів});$$

$$2023 \text{ р.: } \text{Тоб}_{\text{A}} = \frac{360}{0,81} = 946,31 (\text{днів}).$$

5. Коефіцієнт оборотності запасів розраховуємо за формулою (1.7):

$$2022 \text{ р.: } \text{Коб}_{\text{з}} = \frac{30410}{76,5} = 397,52 (\text{оборотів});$$

$$2023 \text{ р.: } \text{Коб}_{\text{з}} = \frac{1473}{69,5} = 21,19 (\text{оборотів}).$$

6. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості розрахуємо за формулою (1.8):

$$2022 \text{ р.: } \text{Коб}_{\text{ДЗ}} = \frac{30410}{320 + 16 + 322 + 889 + 9,5} = 19,59 \text{ (оборотів);}$$

$$2023 \text{ р.: } \text{Коб}_{\text{ДЗ}} = \frac{1473}{20 + 235,5 + 1411} = 0,89 \text{ (оборотів).}$$

7. Тривалість погашення дебіторської заборгованості розрахуємо за формулою (1.9):

$$2022 \text{ р.: } \text{Тоб}_{\text{ДЗ}} = \frac{360}{19,59} = 18,38 \text{ (днів);}$$

$$2023 \text{ р.: } \text{Тоб}_{\text{ДЗ}} = \frac{360}{0,89} = 402,4 = 402,4 \text{ (днів).}$$

8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розрахуємо за формулою (1.10):

$$2022 \text{ р.: } \text{Коб}_{\text{КЗ}} = \frac{30410}{892,5 + 147,5 + 8,5 + 37,5} = 24,94 \text{ (оборотів);}$$

$$2023 \text{ р.: } \text{Коб}_{\text{КЗ}} = \frac{1473}{26,5 + 3 + 9} = 20,18 \text{ (оборотів).}$$

9. Тривалість погашення кредиторської заборгованості розрахуємо за формулою (1.11):

$$2022 \text{ р.: } \text{Тоб}_{\text{КЗ}} = \frac{360}{24,94} = 14,44 \text{ (днів);}$$

$$2023 \text{ р.: } \text{Тоб}_{\text{КЗ}} = \frac{360}{20,18} = 17,84 \text{ (днів).}$$

10. Коефіцієнт оборотності власного капіталу розрахуємо за формулою (1.12):

$$2022 \text{ р.: } \text{Коб}_{\text{ВК}} = \frac{30410}{3628,5} = 8,38 \text{ (оборотів);}$$

$$2023 \text{ р.: } \text{Коб}_{\text{ВК}} = \frac{1473}{3791,5} = 0,39 \text{ (оборотів)}.$$

11. Тривалість обороту власного капіталу розрахуємо за формулою (1.13):

$$2022 \text{ р.: } \text{Тоб}_{\text{ВК}} = \frac{360}{8,38} = 42,95 \text{ (днів)};$$

$$2023 \text{ р.: } \text{Тоб}_{\text{ВК}} = \frac{360}{0,39} = 926,64 \text{ (днів)}.$$

12. Фондовіддачу розрахуємо за формулою (1.14):

$$2022 \text{ р.: } \text{ФВ} = \frac{30410}{1507} = 20,18;$$

$$2023 \text{ р.: } \text{ФВ} = \frac{1473}{1181} = 1,25.$$

Результати розрахунків вищенаведених коефіцієнтів, які характеризують ділову активність ТДВ «Яготинський маслозавод», занесемо в табл. 2.4, та проаналізуємо їх.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2022 р.	2023 р.	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	12,91	0,81	-12,11	-93,76
Тривалість обороту оборотних активів	27,88	446,88	419,00	1502,94
Коефіцієнт оборотності активів	6,26	0,38	-5,88	-93,92
Коефіцієнт тривалості обороту активів	57,55	946,31	888,77	1544,46
Коефіцієнт оборотності запасів	397,52	21,19	-376,32	-94,67
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	8,38	0,39	-7,99	-95,36
Тривалість обороту власного капіталу	42,95	926,64	883,68	2057,24
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	19,59	0,89	-18,69	-95,43
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	24,94	20,18	-4,76	-19,08
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	18,38	402,40	384,02	2089,49
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	14,44	17,84	3,40	23,58
Фондовіддача	20,18	1,25	-18,93	-93,82

З табл. 2.4 видно, що за період з 2022 по 2023 роки відбулося зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів на 93,76% свідчить про значне сповільнення обороту оборотних активів підприємства. Це може бути результатом збільшення обсягів запасів, значної дебіторської заборгованості або погіршення умов реалізації продукції.

Збільшення тривалості обороту оборотних активів на 1502,94% є тривожним сигналом. Це свідчить про надмірну затримку в обігу оборотних активів, що може призвести до проблем з ліквідністю підприємства.

Зниження коефіцієнта оборотності активів на 93,92% свідчить про значне погіршення ефективності використання всіх активів підприємства. Це може вказувати на низьку продуктивність або зниження доходів при збереженні високого рівня активів.

Зростання тривалості обороту активів на 1544,46% вказує на дуже погіршення в швидкості обертання всіх активів. Це свідчить про те, що підприємство стало значно повільніше генерувати доходи з наявних активів.

Зниження коефіцієнта оборотності запасів на 94,67% свідчить про значне уповільнення обігу товарно-матеріальних цінностей. Це може бути результатом зниження попиту на продукцію або надмірного накопичення запасів.

Зниження коефіцієнта оборотності власного капіталу на 95,36% свідчить про значне погіршення ефективності використання власних коштів для генерування доходів. Це вказує на те, що підприємство стало менш ефективним у використанні своїх фінансових ресурсів.

Збільшення тривалості обороту власного капіталу на 2057,24% вказує на дуже значне уповільнення обороту власних коштів. Це може бути наслідком значних проблем у швидкості отримання доходів або збільшення обсягу інвестицій, які не дають бажаних результатів.

Зниження коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості на 95,43% вказує на суттєве збільшення часу, необхідного для стягнення дебіторської заборгованості. Це може бути результатом погіршення взаємин з

клієнтами або труднощів у зборі боргів.

Зниження коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості на 19,08% вказує на деяке уповільнення виплат кредиторської заборгованості, що може бути результатом погіршення платіжної дисципліни або необхідності збереження ліквідності.

Зростання тривалості обороту дебіторської заборгованості на 2089,49% є серйозною проблемою для підприємства, оскільки вказує на значні затримки у стягненні боргів від клієнтів, що може призвести до проблем з ліквідністю.

Збільшення тривалості обороту кредиторської заборгованості на 23,58% свідчить про невелике уповільнення у виплатах за боргами підприємства. Це може бути наслідком необхідності більш тривалого фінансування через зниження ліквідності.

Значне зниження фондівіддачі на 93,82% вказує на значне погіршення ефективності використання основних засобів для генерування доходів. Це може бути наслідком зниження обсягів виробництва або погіршення ефективності використання виробничих потужностей.

Отже, аналіз показників ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2023 роки показує що завод знаходиться у не кращому стані, адже відбувається значне зниження ефективності обігу активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості. Це свідчить про серйозні проблеми з ліквідністю та ефективністю використання ресурсів. Тому керівництво заводу має звернути увагу на оптимізацію оборотних активів, покращення роботи з дебіторами та оптимізацію структури активів і зобов'язань.

Висновок по розділу 2

ТДВ «Яготинський маслозавод» можна вважати ліквідним підприємством, однак зміни, що відбулися, потребують детального аналізу для з'ясування причин зменшення активів та оцінки подальших дій для

збереження фінансової стабільності підприємства.

В цілому, показники фінансової стійкості за 2023 рік демонструють значне поліпшення фінансового становища компанії. Зростання власного капіталу, зменшення залежності від позикових коштів та зниження фінансових ризиків свідчать про високий рівень фінансової незалежності та стабільності. Ці тенденції є позитивними і свідчать про покращення здатності підприємства витримувати економічні коливання та фінансові труднощі.

У 2023 році ТДВ «Яготинський маслозавод» показало як позитивні, так і негативні результати. З одного боку, спостерігається значне поліпшення рентабельності залученого капіталу та рентабельності продажу, що є добрими знаками. З іншого боку, зниження чистого прибутку, операційного фінансового результату та рентабельності активів вказує на проблеми в основній діяльності та ефективності використання ресурсів. Для поліпшення фінансових показників підприємству слід зосередити увагу на підвищенні ефективності операційної діяльності та оптимізації витрат.

Аналіз показників ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2023 роки свідчить про погіршення ситуації на підприємстві, оскільки спостерігається значне зниження ефективності обороту активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості. Це вказує на серйозні проблеми з ліквідністю та ефективністю використання ресурсів. Керівництву заводу слід звернути увагу на оптимізацію оборотних активів, покращення роботи з дебіторами та перегляд структури активів і зобов'язань.

З ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

Для підвищення ефективності управління процесом стратегічного розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» на основі проаналізованих фінансових та операційних показників можна запропонувати кілька ключових шляхів.

Одним з основних напрямків підвищення ефективності є вдосконалення операційної діяльності та зниження витрат. Враховуючи зниження чистого прибутку та фінансових результатів від операційної діяльності, доцільно звернути увагу на наступні заходи.

Для досягнення значного зниження собівартості продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» важливо провести детальний аналіз витрат на виробництво і знайти можливості для їх оптимізації. Цей процес передбачає кілька стратегічних напрямків, які можуть не тільки зменшити витрати, а й підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Одним з найбільш ефективних з них є автоматизація виробничих процесів. Впровадження сучасних автоматизованих систем управління виробництвом дозволить:

- зменшити трудові витрати. Використання роботизованих ліній або автоматизованих систем для управління технологічними процесами зменшить потребу в ручній праці та знизить кількість помилок, що виникають через людський фактор;
- покращити контроль якості. Автоматизація дозволяє підвищити точність процесів, що забезпечує стабільність якості продукції, а це, в свою чергу, знижує витрати на переробку браку;
- оптимізувати виробничі цикли. Використання систем автоматичного моніторингу та управління дозволяє зменшити час простою обладнання і збільшити продуктивність виробництва.

Іншим напрямом зменшення витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства є оптимізація логістичних схем.

Логістика є важливим елементом у виробничих витратах, тому вдосконалення логістичних процесів може значно вплинути на зниження собівартості. Це включає:

- оптимізацію складу та зберігання. Використання сучасних складських технологій, таких як автоматизовані системи управління запасами, дозволяє зменшити витрати на утримання складів, скоротити час обробки замовлень і покращити планування закупівель сировини;
- удосконалення транспортування. Що уключає оптимізацію маршрутів доставки, використання сучасних транспортних засобів з високою паливною ефективністю, а також вдосконалення планування розподілу продукції допоможе знизити витрати на транспортування;
- інтеграцію з постачальниками. Спільне планування та обмін інформацією з постачальниками для більш точного прогнозування потреб у сировині та зменшення запасів може також знизити витрати, пов'язані з логістикою.

Ще одним напрямом зменшення витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства є зменшення енерговитрат. Енергозбереження є важливою складовою в структурі витрат на виробництво молочної продукції, тому зниження енерговитрат має великий потенціал для скорочення собівартості. Зменшення енерговитрат передбачає:

- впровадження енергозберігаючих технологій – оновлення обладнання на більш енергоефективне дозволить знизити витрати на енергію. Наприклад, заміна старих котлів або кондиціонерів на нові моделі з високим рівнем енергоефективності може значно скоротити споживання енергії;
- оптимізацію енергоспоживання – впровадження систем моніторингу енергоспоживання на виробничих лініях допоможе виявити місця з великим енергоспоживанням і вжити заходів для їх оптимізації, наприклад, через регулювання навантаження обладнання або використання енергозберігаючих

режимів;

- використання альтернативних джерел енергії – встановлення сонячних панелей, використання біомаси або інших відновлюваних джерел енергії може допомогти знизити залежність від традиційних енергоресурсів і зменшити витрати на енергію в довгостроковій перспективі.

Наступним напрямом зниження собівартості продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» є вдосконалення управління запасами та матеріалами.

Надмірні запаси можуть призвести до зайвих витрат на їх зберігання та обробку, тому важливо:

- використовувати систему управління запасами «точно вчасно» (JIT), що дозволить знизити обсяги запасів і зменшити витрати на їх зберігання. Суть цієї системи полягає у своєчасному постачанні сировини на підприємство тільки в потрібний момент, що допомагає мінімізувати простій продукції і знижує потребу у великих складах;

- покращувати планування закупівель. За допомогою аналізу тенденцій попиту та моніторингу змін на ринку сировини можна прогнозувати потреби в матеріалах і таким чином зменшити витрати на надлишкові закупівлі та складування.

Залучення більш кваліфікованих кадрів, покращення їх навчання і розвитку також може мати позитивний вплив на ефективність виробництва. Тому необхідно проводити тренінги та підвищення кваліфікації, інвестуючи в розвиток працівників, що дозволить знизити кількість помилок і підвищити продуктивність праці. Не менш важливим напрямом зниження витрат є оптимізація організаційної структури. Аналіз поточної структури підприємства дозволить визначити, де можуть бути скорочені неефективні або дублюючі функції, що дозволить знизити адміністративні витрати.

Витрати на збут і маркетинг також можуть бути скорочені шляхом оптимізації маркетингових та збутових стратегій. Так, використання аналітики для більш ефективного орієнтування на цільові сегменти ринку може

зменшити витрати на рекламу та збут без втрати результативності. А впровадження лояльніших умов для клієнтів (знижки на оптові поставки, довгострокові договори) допоможе зменшити витрати на маркетинг і підвищити обсяги продажу при збереженні чи зниженні витрат.

Отже, для зниження собівартості та підвищення ефективності виробництва ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно зосередитися на автоматизації виробничих процесів, оптимізації логістики, зменшенні енерговитрат, покращенні управління запасами та матеріалами, а також на підвищенні кваліфікації персоналу та оптимізації маркетингових стратегій. Це дозволить знизити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Перегляд процесів управління запасами та зниження витрат на закупівлю сировини є важливими кроками для підвищення ефективності діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». Це дозволить зменшити витрати, оптимізувати витрати на зберігання і транспортування та підвищити фінансову ефективність підприємства. Ось кілька ключових стратегій для досягнення цих цілей:

Одним з основних шляхів зниження витрат на закупівлю сировини є перегляд поточних контрактів з постачальниками. Зниження закупівельних витрат можна досягти за рахунок:

- переговорів з постачальниками. Регулярні переговори з поточними постачальниками щодо зниження цін на сировину, особливо якщо йдеться про довгострокові контракти або стабільні обсяги закупівель. Погодження знижок або більш вигідних умов може призвести до зменшення витрат на сировину без шкоди для якості;

- аналізу альтернативних постачальників. Пошук нових постачальників, які можуть запропонувати більш конкурентоспроможні ціни або кращі умови співпраці, може допомогти знизити витрати. Важливо при цьому враховувати репутацію постачальника, якість його продукції та умови доставки;

- вибору кращих умов оплати. Погодження більш вигідних умов оплати, таких як відстрочка платежу або знижки за швидку оплату, дозволяє зменшити витрати на фінансування закупівель.

Для зниження витрат на закупівлю сировини та зберігання запасів важливо оптимізувати систему управління запасами. Це може включати такі підходи:

- впровадження принципу «точно вчасно» (Just-In-Time, JIT): Цей принцип передбачає закупівлю сировини та матеріалів лише в необхідній кількості та вчасно для виробничого процесу. Це дозволяє значно скоротити витрати на зберігання та мінімізувати ризики затоварювання складів;

- аналізу попиту та планування закупок. Точний прогноз потреби в сировині, заснований на аналізі попиту та виробничих циклів, допоможе уникнути надмірних закупівель і значно знизити витрати на зберігання та обробку матеріалів;

- використання автоматизованих систем управління запасами. Впровадження програмного забезпечення для автоматизації процесів управління запасами дозволяє більш ефективно контролювати рівень запасів, запобігати надлишковим закупівлям та забезпечити оптимальні умови зберігання.

Окрім цього витрати на транспортування і зберігання сировини також можуть бути оптимізовані за рахунок:

- оптимізації транспортних маршрутів – використання ефективних маршрутів доставки, зокрема, через централізацію складів або перегляд логістичних схем, може зменшити витрати на транспортування;

- покращення умов зберігання – застосування сучасних технологій зберігання сировини, таких як автоматизовані склади, дозволяє зменшити витрати на утримання складських приміщень і знизити витрати на підтримку належних умов зберігання.

Суттєво знизити витрати на закупівлю сировини можна і за рахунок досягнення економії від масштабу - закупівлі сировини великими партіями, що

може дозволити підприємству отримати значні знижки від постачальників; об'єднання закупок з іншими підприємствами, що дозволить створити спільні закупівлі з іншими підприємствами або коопераціями та дозволить знижувати ціни через обсяги закупівель.

Суттєво знизити витрати підприємства може оптимізація внутрішніх процесів управління закупівлею сировини. Зокрема, впровадження електронних платформ для закупівель дозволить автоматизувати процеси, скоротити адміністративні витрати та підвищити прозорість угод. А встановлення системи постійного моніторингу постачальників дозволить підприємству вчасно реагувати на зміни цін та умов постачання.

Таким чином, оптимізація процесів закупівлі сировини та управління запасами є важливими напрямками для зниження витрат на ТДВ «Яготинський маслозавод». Заводу необхідно зосередитись на перегляді існуючих контрактів з постачальниками, пошуку більш вигідних умов, а також на вдосконаленні логістичних та управлінських процесів. Це дозволить зменшити витрати на закупівлю сировини, зберігання та транспортування, а також підвищити загальну ефективність виробництва.

Також необхідно покращити управління дебіторською та кредиторською заборгованістю ТДВ «Яготинський маслозавод». Адже значні зміни у показниках оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості вказують на можливі проблеми з ліквідністю і ефективністю управління оборотними активами. Тому потрібно:

- вдосконалити роботу з дебіторами. Покращити умови співпраці з клієнтами, введення більш жорсткої системи контролю за дебіторською заборгованістю (наприклад, скорочення строків погашення заборгованості);

- підвищити ефективність управління кредиторською заборгованістю. Переглянути умови співпраці з постачальниками та оптимізувати графіки оплат. Збільшення термінів погашення заборгованості може полегшити тиск на ліквідність компанії.

Потрібно збільшити інвестиції в оновлення основних засобів та

технологій ТДВ «Яготинський маслозавод». Адже, враховуючи зниження рентабельності активів і зниження ефективності використання основних засобів, важливим етапом для покращення ефективності є інвестування в оновлення виробничих потужностей та технологій, а саме:

- інвестувати в модернізацію обладнання. Сучасні технології та автоматизація процесів можуть значно покращити ефективність виробництва та знизити собівартість продукції;

- удосконалити логістику та складування. Вкладення в системи управління запасами і автоматизацію складських процесів дозволять зменшити затрати на зберігання та обробку матеріалів, а також знизити час обертання запасів.

Потребує підвищення ефективності використання власного капіталу ТДВ «Яготинський маслозавод». Зважаючи на значне зниження коефіцієнта рентабельності власного капіталу, важливо зосередитись на оптимізації використання власних ресурсів:

- потрібно здійснити моніторинг і аналіз ефективності використання власного капіталу. Можливо, варто переоцінити стратегічні інвестиції в активи, які не дають бажаного результату;

- необхідно покращити фінансову політику підприємства. Прийняття більш обґрунтованих рішень щодо розподілу прибутку (дивіденди, реінвестиції) може сприяти підвищенню доходності власного капіталу.

Варто також диверсифікувати виробництво та розвиток нових продуктів. Для стабільності фінансових результатів та зниження залежності від одного сегмента ринку, необхідно:

- введення нових молочних продуктів (наприклад, органічних, безлактозних, преміум-продуктів) дозволить знизити ризики, пов'язані з кон'юнктурою ринку;

- інвестування у маркетинг та брендинг. Інвестування у покращення бренду та маркетингових комунікацій може привернути нових споживачів та зміцнити позиції на ринку.

Необхідно також покращити на ТДВ «Яготинський маслозавод» управління фінансовими ризиками. Адже, зниження коефіцієнта фінансового ризику та концентрації залученого капіталу свідчить про необхідність вдосконалення фінансової стратегії:

Для зниження ризиків залежності від кредитних ресурсів варто розглянути альтернативні джерела фінансування, наприклад, випуск облігацій чи залучення інвестицій. Також на випадок непередбачених ситуацій потрібно сформувати фінансові резерви, що допоможе знизити фінансові ризики в умовах економічних коливань.

Фокус керівництва заводу має бути зроблений на підвищення ефективності корпоративного управління. Потрібно налагодити прозорі та ефективні механізми управління заводом, зокрема:

- розвивати корпоративну культуру. Підвищувати рівень мотивації працівників, поліпшувати внутрішні комунікації та розвиток кадрів;
- покращити управління змінами. Запровадити гнучкі управлінські стратегії для швидкої адаптації до змінюваних умов ринку.

Керівництву ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно зосередитися на соціальній відповідальності та стійкому розвитку заводу. Інвестування у соціальні проекти та сталий розвиток можуть позитивно вплинути на репутацію заводу. Потрібно підвищити екологічну відповідальність за рахунок впровадження практик, що зменшують екологічний слід компанії, що може стати конкурентною перевагою на ринку. Також треба підтримувати місцеві ініціативи. Взаємодія з місцевими громадами може покращити імідж компанії та сприяти підвищенню лояльності споживачів.

Висновок до розділу 3

Отже, для зниження собівартості та підвищення ефективності виробництва ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно зосередитися на автоматизації виробничих процесів, оптимізації логістики, зменшенні

енерговитрат, покращенні управління запасами та матеріалами, а також на підвищенні кваліфікації персоналу та оптимізації маркетингових стратегій. Це дозволить знизити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Важливими напрямками для зниження витрат на ТДВ «Яготинський маслозавод» є оптимізація процесів закупівлі сировини та управління запасами. Заводу необхідно зосередитись на перегляді існуючих контрактів з постачальниками, пошуку більш вигідних умов, а також на вдосконаленні логістичних та управлінських процесів. Це дозволить зменшити витрати на закупівлю сировини, зберігання та транспортування, а також підвищити загальну ефективність виробництва.

Також керівництву ТДВ «Яготинський маслозавод» для підвищення ефективності управління процесом стратегічного розвитку необхідно:

- покращити управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- збільшити інвестиції в оновлення основних засобів та технологій;
- підвищити ефективність використання власного капіталу;
- диверсифікувати виробництво та розвивати нові продукти;
- покращити управління фінансовими ризиками;
- підвищити ефективність корпоративного управління.

Інтеграція цих напрямів розвитку дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод» не лише покращити фінансові результати, а й значно підвищити ефективність управління, забезпечити стабільність та стійкість до економічних коливань. Це сприятиме сталому розвитку підприємства в умовах постійно змінюваного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведене в рамках бакалаврської роботи щодо управління процесом стратегічного розвитку підприємства, дозволяє зробити кілька основних висновків:

1. Стратегія розвитку підприємства є основним інструментом забезпечення його довгострокового успіху. Вона визначає ключові напрямки діяльності, такі як зростання, стабільність або скорочення, а також допомагає адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, підтримувати конкурентоспроможність і оптимально використовувати наявні ресурси.

2. Класифікація стратегій розвитку дозволяє чітко розмежувати різні підходи до реалізації стратегічних цілей, зокрема через інновації, оптимізацію витрат, фокусування на конкретних ринках чи партнерствах. Вибір стратегії залежить від умов підприємства, таких як його розмір, галузь, внутрішні ресурси та зовнішні фактори.

3. Стратегія розвитку повинна бути гнучкою, орієнтуючись на забезпечення стабільного зростання та сталого розвитку в умовах конкуренції. Вибір стратегії та її реалізація вимагають ретельного аналізу, врахування можливих ризиків та непередбачуваних змін в процесі її впровадження.

4. Управління ризиками є важливим компонентом стратегічного управління. Оцінка та управління ризиками допомагають зменшити негативні наслідки та максимізувати можливості для розвитку підприємства. Оскільки стратегічні рішення часто мають довгостроковий характер, важливо враховувати всі потенційні ризики та можливості при їх прийнятті.

5. Основними аспектами управління ризиками є: високий рівень невизначеності, що вимагає застосування методів прогнозування та сценарного планування; інтеграція управління ризиками в усі функціональні сфери діяльності підприємства; оцінка та балансування вигод і можливих збитків при виборі стратегії; гнучкість стратегії для оперативного реагування на нові загрози чи можливості.

6. Управління ризиками не лише знижує ймовірність негативних наслідків, а й дозволяє ефективно використовувати потенційні можливості для розвитку, що є критичним в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Постійне оновлення методик оцінки ризиків дозволяє підприємствам залишатися гнучкими та ефективно реагувати на зміни.

7. Аналіз показників майнового стану та ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» показав, що підприємство є ліквідним, але зміни в його фінансових показниках потребують додаткового аналізу для з'ясування причин зменшення активів і визначення подальших дій для збереження фінансової стабільності.

8. Показники фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023 рік свідчать про поліпшення фінансового становища підприємства. Збільшення власного капіталу, зниження залежності від позикових коштів і фінансових ризиків вказує на високий рівень фінансової незалежності.

9. У 2023 році ТДВ «Яготинський маслозавод» продемонструвало як позитивні, так і негативні результати. Позитивною є рентабельність залученого капіталу і продажів, але зниження чистого прибутку та операційного результату вказує на проблеми в основній діяльності. Для поліпшення фінансових результатів підприємству слід зосередитися на підвищенні ефективності операційної діяльності.

10. Аналіз показників ділової активності за 2022-2023 роки свідчить про погіршення ситуації на підприємстві, зокрема щодо оборотності активів і дебіторської заборгованості. Це вказує на проблеми з ліквідністю та ефективністю використання ресурсів. Керівництву заводу слід звернути увагу на оптимізацію цих процесів.

11. Для зниження собівартості та підвищення ефективності виробництва ТДВ «Яготинський маслозавод» слід зосередити увагу на автоматизації виробничих процесів, оптимізації логістики, зменшенні енерговитрат, покращенні управління запасами та підвищенні кваліфікації персоналу.

12. Оптимізація закупівлі сировини та управління запасами стане

важливим напрямом для зниження витрат. Підприємству необхідно переглянути умови контрактів з постачальниками, шукати більш вигідні умови і вдосконалювати логістичні та управлінські процеси.

13. Для покращення ефективності стратегічного розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» потрібно: удосконалити управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, збільшити інвестиції в оновлення основних засобів, підвищити ефективність використання капіталу, диверсифікувати виробництво та розвивати нові продукти, покращити управління фінансовими ризиками, покращити корпоративне управління.

Інтеграція цих напрямів дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод» значно підвищити ефективність управління та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах змінюваного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єдинак В. Ю., Ковтун Н. С. Трансформація місця та ролі стратегічного планування в сучасному менеджменті. Ефективна економіка. 2021. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.74.
2. Грінка Т. І., Немченко Т. А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. Центральнотраїнський науковий вісник. Серія «Економічні науки». 2023. Вип. 9. С. 49–57. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57)
3. Кадикова І. М., Доценко Н. В., Скачков О. М. та ін. Інформаційні технології освітнього моніторингу в системі стратегічного управління університетом. Інформаційні технології і засоби навчання. 2021. Т. 86. №6. С. 334–356. DOI: <https://www.doi.org/10.33407/itlt.v86i6.3866>
4. Хаустова В. Є., Крячко Є. М., Бондаренко Д. В. Моделювання впливу факторів цифровізації на економічний розвиток країн світу. Проблеми економіки. 2024. № 2. С. 61–73. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-61-73>.
5. Гудзь О.Є. Щербина В.В. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. №3 (25), 2018. С.58–64.
6. Смолін, І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ: КНТЕУ, 2014. 344 с.
7. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління: Підручник. К.: КНЕУ, 2014. 700 с.
8. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 30–33.2.
9. Гаркуша О. Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128–133..
10. Вітлінський, В.В. Ризикологія в економіці та підприємництві: монографія /

- В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. - К.: КНЕУ, 2004. - 480 с.
- 11.Бабенко В. Г. Страхування фінансових ризиків як механізм надання гарантій суб'єктам підприємницької діяльності: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08 / В. Г. Бабенко; Держ. вищ. навч. закл. «Укр. акад. банк. справи Нац. банку України». - Суми, 2007. - 21 с.
 - 12.Асоціація агенцій регіонального розвитку України [Електронний ресурс] // Офіційна Інтернет-сторінка Асоціації агенцій регіонального розвитку України. – Режим доступу: <http://www.narda.org.ua>.
 - 13.Кузьмін О.Є. Управління ризиками в інноваційній діяльності: [навч.-метод. посібник]/ О.Є. Кузьмін, Н.Ю. Подольчак, Н.І. Подольчак. - Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. - 176 с.
 - 14.Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: [навчальний посібник] / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. -К.: ІОЦ Видавництво «Політехніка», 2004. - 200 с.
 - 15.Шегда А.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: [навчальний посібник] / А.В. Шегда, М.В. Голованенко; за ред. А.В. Шегди. - К.: Знання, 2008. - 271 с.
 - 16.Брігхем Євхен. Основи фінансового менеджменту: пер. з англ. / Євхен Брігхем. - К.: Молодь, 1997. - 1000 с.
 - 17.Шелудько, В. М. Фінансовий ринок: навч. посіб. / В. М. Шелудько// - 2-ге вид., випр. і доп. - К.: Знання-Прес, 2003. - 535 с.
 - 18.Гарасюк О. А. Проблеми щодо сутності поняття «ділова активність підприємства» / О. А. Гарасюк // Вісник КТУ. – 2010. – № 22. – С. 63.
 - 19.Войнаренко М.П. Ділова активність підприємств: проблеми аналізу та оцінки : [моногр.] / М.П. Войнаренко, Т.Г. Рзаєва. – Хмельницький : ХНУ, 2008. – 284 с.
 - 20.Горошанська О. О. Формування системи показників оцінки ділової активності підприємства / О. О. Горошанська, Н. М. Гаркуша, Т. О. Сідорова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2013. - Вип. 2(1). - С. 30-37.

- 21.Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент : підручник / Г. О. Крамаренко, О. С. Чорна. – К. : Центр навч. літ-ри, 2006. – 520 с.
- 22.Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посіб. / В. О. Мец. – К. : Вища школа, 2003. – 217 с.
- 23.Зянько В.В. Фінансовий аналіз та звітність: практикум для студ. спец. "Менеджмент організацій" / В.В. Зянько, І.Ю. Єпіфанова. - Вінницький національний технічний ун-т. — Вінниця : ВНТУ, 2008. — 83с.
- 24.Турило А. М. Визначення критерію розмежування категорій "ділова активність підприємства" і "ринкова активність підприємства" / А. М. Турило, О. А. Зінченко, І. С. Вчешня // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 82-85.
- 25.Мешкова Н.Л. Оцінка ділової активності підприємства на макрорівні / Н.Л. Мешкова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 5. – С 508-511.
- 26.Пакулін С. Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. Траєкторія науки. 2016. № 3 (8). URL: www.pathofscience.org (дата звернення: 20.05.2025).
- 27.Гуцаленко А. Ю. Управління ризиками на етапі формування стратегічних рішень підприємства. LIV Всеукраїнська науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки (м. Вінниця, 24-27 березня 2025 р.) [електронне видання] URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2025/paper/view/23728/19711>

Додаток А

ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Управління процесом стратегічного розвитку підприємства (на прикладі товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»)

Тип роботи: БКР

(БКР, МКР)

Підрозділ кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unichesk

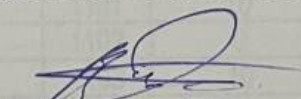
Оригінальність 89,0%

Схожість 11,0%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

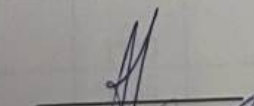
Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Зянько В. В.
(прізвище, ініціали)

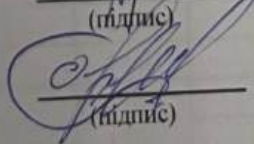
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Turnitin щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

Гуцаленко А. Ю.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Настенко М. М.
(прізвище, ініціали)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

(на прикладі товариства з додатковою відповідальністю
«Яготинський маслозавод»)

Таблиця 1.1 – «Стратегія розвитку підприємства» як економічна категорія

Автор/джерело	Визначення категорії
О. Шубін	Напрямок діяльності підприємства, заснований на поєднанні ресурсів і компетенції організації, що має на меті одержання конкурентних переваг на ринку
Г. Мінцберг	Уніфікований, вичерпний, цілісний план, який забезпечує виконання основних завдань підприємства
С. Єрохін]	Комплексний план, спрямований на досягнення довготермінової мети, що включає напрями, завдання та пріоритети економічного розвитку суб'єкта і комплекс відповідних заходів, дій та рішень
Н. Кухарська]	Загальний, всеохоплюючий, не деталізований план досягнення складної мети, що охоплює складний проміжок часу, а також спосіб досягнення цієї мети, який в подальшому корегується під впливом обставин
Б. Будзан	Набір правил, якими керуються в ухваленні управлінських рішень, щоб забезпечити здійснення місій і досягнення цілей організацій
О. Гончаренко, Є. Лисицин	Конкретний прагматичний документ базового характеру, який визначає базові орієнтири на перспективу, окреслює основні контури імплементації життєво важливих інтересів країни

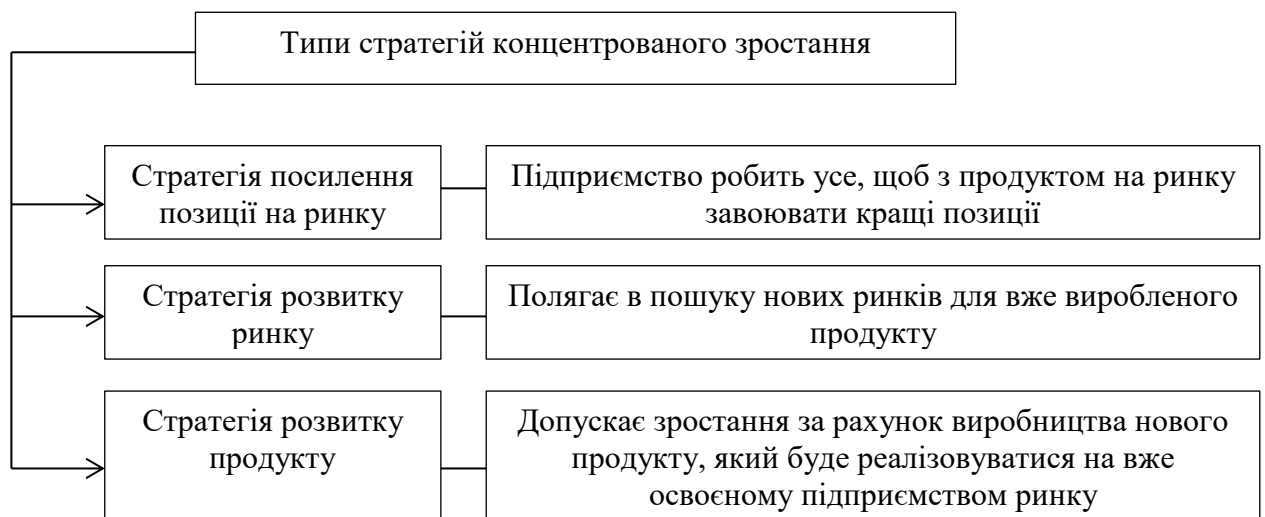


Рисунок 1.1 – Типи стратегій концентрованого зростання



Рисунок 1.2 – Типи стратегій скорочення бізнесу

Таблиця 1.2 – Основні типи стратегій інтегрованого зростання

Тип стратегії	Характеристика
1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Спрямована на зростання підприємства внаслідок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати підприємству дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для підприємства можуть перетворитися на центр доходів.
2. Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Виражається зростанням підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством й кінцевим споживачем, а саме – системами розподілу та продажу. Такий тип інтеграції надзвичайно вигідний, якщо посередницькі послуги дуже розширюються з якісним рівнем роботи

Таблиця 1.3 – Основні стратегії диверсифікованого зростання

Тип стратегії	Характеристика
1. Стратегія центрованої диверсифікованості	Ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів на освоєному ринку
2. Стратегія горизонтальної диверсифікованості	Допускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології
3. Стратегія конгломеративної диверсифікованості	Полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, які реалізуються на нових ринках

Таблиця 2.1 – Динаміка показників майнового стану та ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2022 р.	2023 р.	Абсолютна зміна	Темп приросту,%
Загальна вартість майна, тис. грн	4861,0	3872,0	-989,0	-20,35
Власний капітал, тис. грн	3628,5	3791,5	163,0	4,49
Залучений капітал, тис. грн	1232,5	80,5	-1152,0	-93,47
Оборотні активи, тис. грн	2355,0	1828,5	-526,5	-22,36
Необоротні активи, тис. грн	2506,0	2043,5	-462,5	-18,46
Коефіцієнт покриття	1,92	22,71	20,79	1080,56
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,87	21,85	19,98	1067,67
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,59	1,15	0,56	95,34
Коефіцієнт зносу, %	77,56	84,06	6,50	8,38

Таблиця 2.2 – Динаміка показників фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2022 р.	2023 р.	Абсолютна зміна	Темп приросту,%
Коефіцієнт автономії	0,75	0,98	0,23	31,18
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,25	0,02	-0,23	-91,80
Коефіцієнт фінансового ризику	0,34	0,02	-0,32	-93,75
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,31	0,46	0,15	49,03
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	0,48	0,96	0,48	100,56

Таблиця 2.3 – Динаміка показників фінансових результатів та рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2022 р.	2023 р.	Абсолютна зміна	Темп приросту,%
Валовий прибуток, тис. грн	1244,0	1473,0	229,0	18,41
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	213,0	117,0	-96,0	-45,07
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	234,0	117,0	-117,0	-50,0
Чистий прибуток, тис. грн	335,0	67,0	-268,0	-80,0
Коефіцієнт рентабельності активів, %	6,89	1,73	-5,16	-74,89
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу,%	9,23	1,77	-7,47	-80,86
Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу,%	27,18	83,23	56,05	206,21
Коефіцієнт рентабельності продажу,%	1,10	4,55	3,45	312,90



Рисунок 2.1 – Динаміка фінансових результатів підприємства

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2022 р.	2023 р.	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	12,91	0,81	-12,11	-93,76
Тривалість обороту оборотних активів	27,88	446,88	419,00	1502,94
Коефіцієнт оборотності активів	6,26	0,38	-5,88	-93,92
Коефіцієнт тривалості обороту активів	57,55	946,31	888,77	1544,46
Коефіцієнт оборотності запасів	397,52	21,19	-376,32	-94,67
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	8,38	0,39	-7,99	-95,36
Тривалість обороту власного капіталу	42,95	926,64	883,68	2057,24
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	19,59	0,89	-18,69	-95,43
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	24,94	20,18	-4,76	-19,08
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	18,38	402,40	384,02	2089,49
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	14,44	17,84	3,40	23,58
Фондовіддача	20,18	1,25	-18,93	-93,82

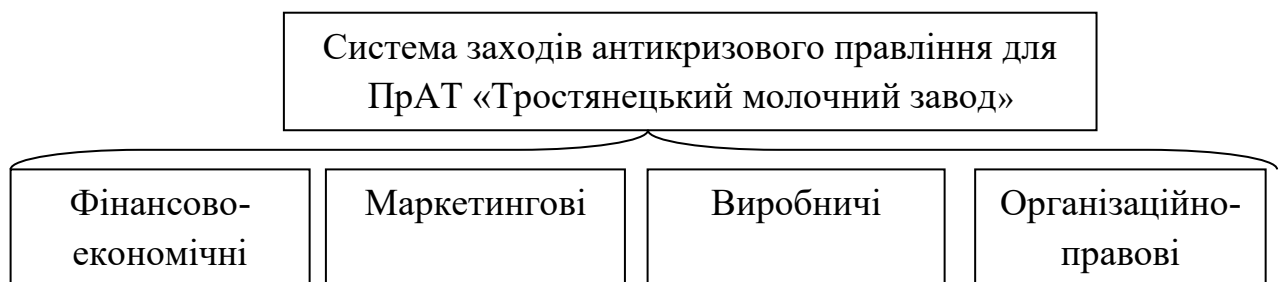


Рисунок 3.1 – Схема заходів антикризового управління на ТДВ «Яготинський маслозавод»