

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))

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ
ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРАНА ФРУКТ
УКРАЇНА»»**

08-43.МКР.005.00.111 ТЧ

Виконав: студент 2 курсу,
групи МФКД-22м
спеціальності 073 – Менеджмент
Каплун Ростислав Анатолійович

Керівник: д.е.н., проф. каф. ФІМ
наук. ступінь, вч. звання

Спіфанова І. Ю.

«10» грудня 2023 р.

Опонент: к.е.н., доцент, в.о. декана ФМІБ
наук. ступінь, вч. звання

Красівська А. С.

«14» грудня 2023 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ФІМ

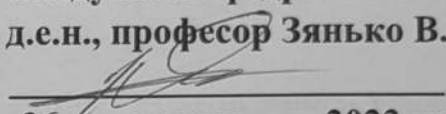
д.е.н., проф. Зянько В. В.

(прізвище та ініціали)

«16» грудня 2023 р.

Вінниця ВНТУ – 2023 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
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» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Каплуна Ростислава Анатолійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ
ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРАНА ФРУКТ УКРАЇНА»))**

Керівник роботи Єпіфанова Ірина Юріївна, д.е.н., професор,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ВНТУ від «18» вересня 2023 року №247.

2. Строк подання студентом роботи: 16 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2. Гужавіна І. В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 4. С. 85-91. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 16, Ч. 1. С. 145-148. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство, 2021. № 25. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Місце процесу управління проектами в стратегії розвитку підприємств. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 8-13. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск 38-1. С. 107-113. Гудзь О. І.

Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. №18. С. 346-352.
Yerifanova I. Yu., Dzhedzhulla V. V. Financial support of industrial enterprise's innovative directions of energy saving : Monograph [Electronic resource]. Vinnytsia: VNTU, 2022. 138 p.
Артеменко Л., Рижикова Н., Лагодієнко В. Стратегічне управління як інструмент створення довгострокової цінності бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 6, Том 1. С. 75-82.
Єгорова, О., Яснолоб, І. Адаптація матриці бостонської консультативної групи для аналізу фінансових результатів. Цифрова економіка та економічна безпека, 2023 № 5 (05), С. 3-8., офіційний сайт Державної служби статистики України, фінансова звітність ТОВ «Агрона Фрукт» за 2020-2022 рр., наведена в додатках

4. Зміст текстової частини:

у першому розділі – дослідити економічну сутність стратегічного управління, проаналізувати методичні підходи оцінювання процесу стратегічного управління підприємством;



у другому розділі – проаналізувати стан та перспективи розвитку підприємств переробної промисловості, надати загальну характеристику ТОВ «Агрона Фрукт», проаналізувати фінансово-економічний стан та процес стратегічного управління ТОВ «Агрона Фрукт» в 2020-2022 рр;

у третьому розділі – запропонувати пропозиції та рекомендації з покращення стратегічного управління ТОВ «Агрона Фрукт».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: Систематизація підходів до визначення сутності процесу стратегічного управління. Оцінка складу та джерел формування майна ТОВ «Агрона фрукт Україна». Оцінка ліквідності ТОВ «Агрона фрукт Україна». Оцінка ділової активності ТОВ «Агрона фрукт Україна». Оцінка стану стратегічного управління ТОВ «Агрона фрукт Україна» за показниками прибутку та рентабельності. Оцінка стану стратегічного управління ТОВ «Агрона фрукт Україна» за моделлю Терещенка. Фактори впливу на стратегічне управління, описані лінгвістичними змінними

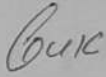






Рисунки: Принципи стратегічного управління. Етапи стратегічного управління. Класифікація стратегій підприємств. Динаміка кількості підприємств промисловості, одиниць. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання. Чистий прибуток (збиток) підприємств переробної промисловості у 2018-2022 роках. Вплив внутрішніх чинників кризи, пов'язаних із стратегічним управлінням. Дерево логічного висновку ієрархічного зв'язку факторів впливу. Напрямки покращення стану стратегічного управління підприємствами переробної промисловості.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	к.е.н., доц. кафедри ФІМ Ткачук Л. М.	26.09.2023р. 	08.12.2023 

7. Дата видачі завдання «26» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	червень-вересень	
Виконання теоретичної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	III декада жовтня	
Виконання аналітичної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	II декада листопада	
Розробка рекомендацій та пропозицій. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	I декада грудня	
Перевірка МКР на плагіат. Попередній захист МКР	II декада грудня	
Рецензування МКР	II декада грудня	
Захист МКР	III декада грудня (за графіком)	

Студент

(підпис)

Р. А. Каплун

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

І. Ю. Єпіфанова

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

УДК 338.45

Каплун Р. А. Стратегічне управління підприємствами переробної промисловості (на прикладі ТОВ «Агрона Фрукт Україна»). Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2023. 111 с. На укр. мові. Бібліогр.: 43 назв; рис.: 12; табл. 7.

У магістерській кваліфікаційній роботі запропоновано напрямки покращення стану стратегічного управління ТОВ «Агрона Фрукт Україна». Наукові і практичні положення щодо напрямків покращення стратегічного управління можуть бути впроваджені на досліджуваному в роботі підприємстві та інших підприємствах переробної галузі, що дозволить покращити фінансові результати господарської діяльності. У теоретичній частині роботи досліджено економічну сутність стратегічного управління підприємством, проаналізовано сучасні методики аналізу процесу стратегічного управління. В аналітичній частині роботи проаналізовано стан підприємств переробної галузі, здійснено оцінювання фінансово-економічної діяльності та стратегічного управління ТОВ «Агрона Фрукт Україна». У прикладній частині роботи запропоновано напрямки покращення ефективності господарської діяльності та стратегічного управління досліджуваного підприємства та підприємств переробної галузі в цілому.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, управління, матриця Ансофа, матриця БКГ, СВOT-аналіз

ABSTRACT

Kaplun R. A. Strategic Management of Processing Industry Enterprises (using LLC 'Agrana Fruit Ukraine' as a Case Study). Master's qualification work in the specialty 073 - Management, educational program - Management of financial and credit activities. 111 p. In Ukrainian. Bibliography: 43 titles, Fig .: 12, Table 7.

The master's thesis suggests directions for improving the state of strategic management at LLC 'Agrana Fruit Ukraine.' The scientific and practical positions regarding these directions can be implemented in the researched enterprise and other enterprises in the processing industry, leading to improved financial performance. The theoretical part of the work explores the economic essence of enterprise strategic management and analyzes modern methodologies for strategic management processes. The analytical section of the thesis examines the state of enterprises in the processing industry, evaluates the financial-economic activities, and the strategic management of LLC 'Agrana Fruit Ukraine.' In the applied part of the work, directions to enhance the efficiency of economic activities and strategic management of the researched enterprise and processing industry enterprises as a whole are proposed.

Keywords: strategy, strategic management, management, Ansoff matrix, BCG matrix, SWOT analysis

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	11
1.1 Економічна сутність та особливості стратегічного управління	11
1.2 Методичні підходи до оцінювання стану стратегічного управління підприємством	22
Висновки до розділу 1	31
2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРАНА ФРУКТ УКРАЇНА»	33
2.1 Аналіз стану та розвитку підприємств переробної промисловості	33
2.2 Характеристика загального стану ТОВ «АгрANA фрукт Україна»	38
2.3 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «АгрANA фрукт Україна» за 2020-2022 рр.	41
2.4 Оцінка стратегічного управління ТОВ «АгрANA фрукт Україна» за 2020-2022 рр.	52
Висновки до розділу 2	62
3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРАНА ФРУКТ УКРАЇНА»	63
3.1 Пропозиції з покращення стратегічного управління ТОВ «АгрANA фрукт Україна»	63
3.2 Пропозиції щодо покращення управління підприємствами переробної промисловості	71
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки навчальної (кваліфікаційної) роботи	82
Додаток Б (довідниковий) Фінансова звітність ТОВ «АгрANA фрукт Україна» за 2020-2022 рр.	83
Додаток В Ілюстративна частина	98

ВСТУП

Актуальність теми магістерської кваліфікаційної роботи. Вітчизняні підприємства в сучасних умовах перебувають в досить турбулентному навколишньому середовищі, що спричинено війною, пандемією, зміною логістики. Усе це ставить перед менеджментом підприємств нові задачі, вимагає вищого рівня стратегічного бачення, перманентного моніторингу та реагування на можливі зміни. При цьому протягом 2022 р. більшість підприємств змушені були переглянути свої стратегічні цілі, зокрема щодо рівня прибутку.

Питання, пов'язані зі стратегічним управлінням розглядають такі вчені як: Ансофф І., Карлофф Б., Томпсон А., Стрікленд А., Савченко С. М., Нікітін В. Г., Гужавіна І.В., Таран-Лала О., Сухорук К., Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Стадник В. В., Рудніченко Є. М., Томаля Т. С., Непогодіна Н. І. Шершньова З.С. та інші.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська кваліфікаційна робота виконувалась відповідно до напрямку наукових досліджень кафедри фінансів та інноваційного менеджменту «Дослідження сучасних тенденцій фінансових, грошово-кредитних та інноваційних процесів в Україні».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є формування пропозицій та рекомендацій щодо покращення фінансового стану підприємств переробної промисловості на основі аналізу стратегічного управління підприємством.

Для виконання мети в ході написання роботи були поставлені наступні **завдання:**

- систематизувати підходи до сутності процесу стратегічного управління;
- дослідити методичні підходи до аналізу стану стратегічного управління підприємствами;

- проаналізувати сучасний стан та перспективи розвитку підприємств переробної промисловості;
- надати загальну характеристику ТОВ «Агрона фрукт Україна»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «Агрона фрукт Україна» за 2020-2022 рр.;
- проаналізувати процес стратегічного управління ТОВ «Агрона фрукт Україна» за 2020-2022 рр.;
- сформулювати пропозиції та рекомендації щодо покращення фінансового стану ТОВ «Агрона фрукт Україна» та підприємств переробної промисловості.

Предметом дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі є стратегічне управління підприємства.

Об'єктом дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі є процес стратегічного управління ТОВ «Агрона фрукт Україна».

Наукова новизна одержаних результатів:

- визначено процес стратегічного управління як процес управління підприємством, який дозволяє за допомогою формування та реалізації стратегічних цілей і задач, зважаючи на наявний потенціал досягнути конкурентних переваг;
- запропоновано ієрархічні зв'язки факторів впливу на систему стратегічного управління, що на відміну від існуючих підходів, дозволяє більш комплексно врахувати фактори, які визначають ефективність стратегічного управління з врахуванням антикризового управління та сформулювати математичну модель інтелектуальної підтримки прийняття рішень зі стратегічного управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що отримані в роботі теоретичні висновки та практичні рекомендації доведені до рівня конкретних методик та пропозицій, що можуть бути використані для глибокого та розгорнутого дослідження ефективності діяльності підприємств. Наукові і практичні положення щодо покращення стану стратегічного

управління підприємства можуть бути впроваджені на підприємствах переробної промисловості.

Особистий внесок здобувача. Магістерська кваліфікаційна робота – самостійно виконана наукова праця, в якій сформовано пропозиції з покращення фінансового стану підприємств переробної промисловості на основі аналізу процесу стратегічного управління.

Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у магістерській роботі використано лише ті положення, які розроблено автором особисто.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Тема роботи апробована на науково-практичних конференціях: Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні (м. Вінниця, 2023), ЛІІІ Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (м. Вінниця, 2024 р.), Молодь в науці (м. Вінниця, 2024).

Наукові публікації. За темою магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано 3 наукові праці, в тому числі 1 стаття у виданні, що включене до переліку наукових фахових видань України категорії Б зі спеціальності 073 [1], 3 тез доповідей [2-4].

Структура і зміст магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 111 сторінок, включаючи 7 таблиць, 12 рисунків, 3 додатки і список використаної літератури із 43 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Економічна сутність та особливості стратегічного управління

Вітчизняні підприємства в сучасних умовах перебувають в досить турбулентному навколишньому середовищі, що спричинено війною, пандемією, зміною логістики. Усе це ставить перед менеджментом підприємств нові задачі, вимагає вищого рівня стратегічного бачення, перманентного моніторингу та реагування на можливі зміни. При цьому протягом 2022 р. більшість підприємств змушені були переглянути свої стратегічні цілі, зокрема щодо рівня прибутку.

Зважаючи на усе це, досить актуальним є питання забезпечення ефективного стратегічного управління, зокрема на підприємствах переробної промисловості. Проблеми із електрикою, логістикою, окупація територій сільськогосподарського призначення спричиняє суттєві проблеми продовольчого забезпечення. Негативним фактором є й суттєве удорожчання сировини, що підвищує собівартість продукції й переробних підприємств. Саме тому, підприємствам переробної промисловості важливим є забезпечити ефективне стратегічне управління.

Ефективність на рівні підприємства відображає зв'язок між отриманим результатом діяльності та кількістю вкладених в діяльність ресурсів.

Стратегічне управління як термін та концепція не є новими. Вперше стратегічне управління як процес використано в 1970-х роках і це означало наявність групи осіб, які здатні розробляти стратегічні плани, стратегічні програми та намагалися їх продати особам, які приймали рішень. У 1990-х роках погляд на стратегічне планування та стратегічне управління був значно інший. В літературі можна зустріти різні підходи до визначення сутності процесу стратегічного управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів до визначення сутності процесу стратегічного управління

Автор	Стратегічне управління – це
Ансофф І. [5]	діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог
Савченко С. М., Нікітін В. Г. [6]	складна система взаємопов'язаних структурних елементів в рамках стратегічного планування та реалізації механізмів направлених на підвищення рівня фінансово-економічної ефективності (результативності) діяльності підприємства
Гужавіна І.В. [7]	узгоджена сукупність рішень, що роблять визначальний вплив на діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки
Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. [8]	управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дають змогу добиватися конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей у довгостроковій перспективі
Карлоф Б. [9]	мистецтво та наука формулювання, реалізації та оцінки міжфункціональних рішень, які дозволять організації досягти своїх цілей
Таран-Лала О., Сухорук К. [10]	процес визначення місії та довгострокових цілей підприємства, а також комплексу заходів направлених на їх досягнення
Sammut-Bonnici Т. [11]	процес оцінки, планування та реалізації, спрямований на підтримку або покращення конкурентної переваги

Ансофф І. визначає стратегічне управління як діяльність, пов'язану з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [5].

На думку Савченко С. М., Нікітіна В. Г. стратегічне управління – це складна система взаємопов'язаних структурних елементів в рамках

стратегічного планування та реалізації механізмів направлених на підвищення рівня фінансово-економічної ефективності (результативності) діяльності підприємства [6].

Стратегічне управління підприємством – це узгоджена сукупність рішень, що роблять визначальний вплив на діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки [7].

В роботі [8] стратегічне управління визначають як управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дають змогу добиватися конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей у довгостроковій перспективі.

Таким чином, проведений аналіз показав, що під стратегічним управлінням доцільно розуміти процес управління підприємством, який дозволяє за допомогою формування та реалізації стратегічних цілей і задач, зважаючи на наявний потенціал досягнути конкурентних переваг.

У зв'язку із зростанням конкуренції на світових та вітчизняних ринках, швидким розвитком технологій, ускладненням бізнес-проектів та іншими факторами, виникає необхідність нових підходів до стратегічного управління, визначення змісту, структури, методів розробки та оцінки результатів на підприємстві. Процес стратегічного управління має бути адаптованим до ринкових умов і процесів саморегуляції відносин між суб'єктами господарювання, тому основний акцент робиться на розробці стратегій розвитку та передбаченні результатів реалізації цих стратегій.

Реалізація стратегії компанії неможлива без здійснення стратегічних змін, які становлять основу її реалізації і, отже, досягнення стратегічних цілей на ринку умови. У таких умовах управління стратегічними змінами має тісний зв'язок з усіма рівнями стратегічного управління підприємством (від корпоративного до операційного), стосується всіх ланок його діяльності та

функціональних сфер, створюючи ефект симбіозу систем управління, існування яких підпорядковане цілям і місії підприємства.

Стратегія підприємства має відповісти на низку питань, серед яких найголовнішими є [12]:

- у яких напрямках господарської діяльності вигідніше розвиватися;
- в чому саме діяльність підприємства має бути унікальною;
- які ресурси (фінансові, трудові, матеріальні) будуть необхідні;
- як прибуток буде отримано при розвитку цих напрямків.

Мета стратегічного управління полягає в створенні динамічної системи, яка сприяє встановленню місії, цілей та стратегій, розробці та реалізації планів (як інструментів для втілення стратегічних планів), поліпшенні структури організації та її складових підсистем, з метою підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення стійкого існування в довгостроковій перспективі.

До основних принципів стратегічного управління відносять [13-14] (рис. 1.1):

- цілеспрямованість – будь-яка стратегія має бути спрямована на досягнення конкретної цілі та конкретного результату;
- безперервність – принцип, згідно з яким стратегічне управління не є статичним процесом, а має постійно розвиватися та адаптуватися до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства;
- системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи стратегічного управління – принцип, згідно з яким цілі та способи їх досягнення мають бути узгоджені між собою та мати систематичний характер;
- наявність необхідної послідовності етапів – оскільки стратегічне управління включає різні організаційні аспекти, окремі етапи можуть відбуватись паралельно, але загальна мета та наявність складних зв'язків є загальними принципами, порушення яких може призвести до негативних результатів;

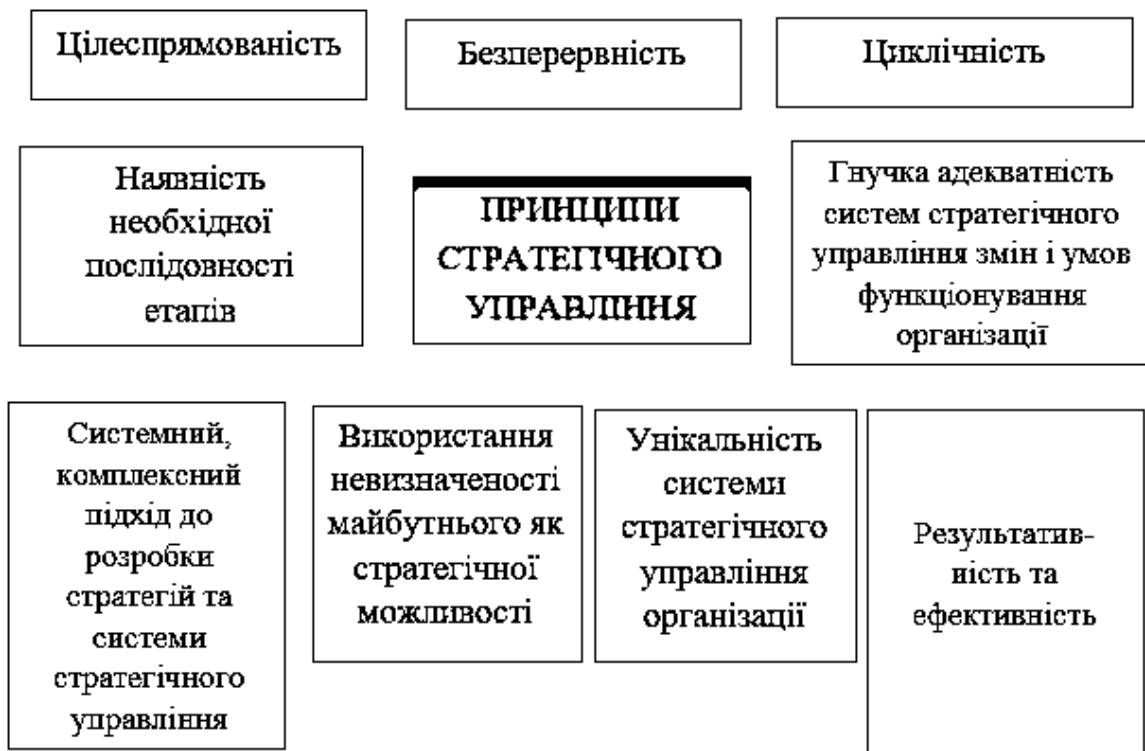


Рисунок 1.1 – Принципи стратегічного управління

– циклічність – етапи стратегічного управління можуть повторюватися в часі;

– унікальність системи стратегічного управління організації – не можна застосовувати одну і ту ж систему стратегічного управління для різних підприємств з різними видами діяльності, структурою та організацією праці. Навіть якщо використовується загальна розробка, її потрібно адаптувати до конкретного підприємства;

– використання невизначеності майбутнього як стратегічної можливості оскільки не можна передбачити точні умови майбутнього, це означає, що підприємство повинне бути готовим використовувати невизначеність як можливість для стратегічного розвитку;

– гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організації – потрібно постійно удосконалювати систему стратегічного управління;

– результативність та ефективність – спрямованість системи стратегічного управління на досягнення найбільш ефективним способом високих результатів.

Стратегічне управління підприємством включає в себе наступні етапи (рис. 1.2):

- аналіз вихідних умов (зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність підприємства);
- визначення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку, з урахуванням економічних змін у країні;
- визначення ключових напрямків для досягнення стратегічних цілей;
- формування механізму для втілення стратегії;
- використання інструментів обліку, контролю та оцінки реалізації стратегії на підприємстві.

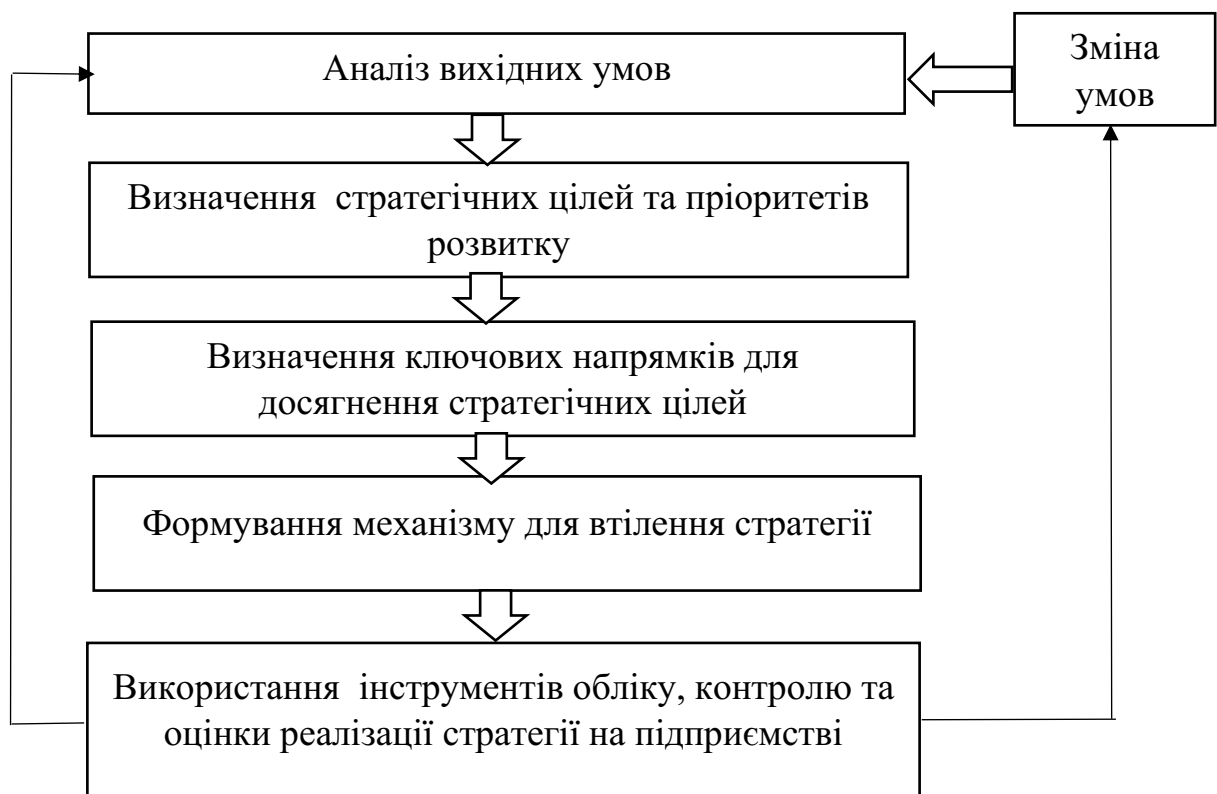


Рисунок 1.2 – Етапи стратегічного управління

При цьому, за зміни умов середовища підприємству варто переглянути вихідні умови та за потреби відкоригувати стратегію. Стратегічне управління складається з двох елементів: підприємства та зовнішнього середовища.

Підприємство, як частина цього зовнішнього середовища, повинно бути здатним ефективно адаптуватися до поточних та можливих змін в ньому для досягнення успішної діяльності.

Зовнішнє середовище є динамічною системою і постійно змінюється. Підприємство, в свою чергу, як складова цієї системи, має бути завжди готовим реагувати на ці зміни оперативно. Отже, успіх досягається не лише завдяки створенню вдалих стратегій, але також завдяки здатності вчасно адаптувати їх у відповідь на зміни та враховувати ризики.

Досягнення ефективної реалізації стратегічного управління стає можливим лише в тому випадку, якщо підприємство виявляє стратегічну спрямованість. Стратегічно орієнтоване підприємство – це таке підприємство, де працівники мають стратегічне мислення і використовують систему стратегічного планування для розробки та інтеграції стратегічних планів у щоденну діяльність, що підпорядкована досягненню стратегічних цілей.

Стратегічне управління має забезпечувати [15]:

- визначення унікальної цілі або сфери діяльності, що формують спільну мету та напрями розвитку підприємства;
- оптимізацію способу реалізації стратегії;
- конкретизацію підцілей та відповідного ресурсного їх забезпечення;
- пошук можливостей або їх інтеграції, що значною мірою визначаються кон'юнктурою ринкового середовища та внутрішнім потенціалом підприємства;
- управління зовнішніми зв'язками та інфраструктурними складовими бізнесу, що формують ефективні відносини з суб'єктами ринкового середовища підприємства та створюються його менеджментом.

Система формування стратегій управління підприємствами на думку вчених складатися з чотирьох систем [14]:

- системи стратегічного аналізу і діагностики рівня нестабільності зовнішнього середовища;
- системи стратегічних орієнтирів підприємств;
- системи формування стратегічного набору;

– системи підготовки до реалізації розроблених стратегій.

На сьогодні існують різні класифікації стратегій, які використовують для вирішення певних господарських подій (рис. 1.3). Стрікленд А. Дж. та Томпсон А. А. [16] пропонують класифікувати стратегії за такими ознаками:

- тип конкурентної переваги підприємства;
- стадії життєвого циклу галузі;
- дії підприємства на міжнародному ринку;
- напрями розвитку для підприємств, що прямують за лідером;
- антикризові шляхи розвитку підприємства.

За критерієм організаційного рівня розробки стратегій виділяють:

- корпоративну стратегію – вид стратегії, який розробляється для підприємства в цілому;
- ділову стратегію – вид стратегії, який формується для управління конкурентоспроможністю певного виду діяльності;
- функціональну стратегію – стратегія, яка формується для функціонального напрямку діяльності;
- операційну стратегію – складову частину корпоративної стратегії, яка виражається через довгострокову програму конкретних заходів для створення та впровадження продукту організації. Ця підсистема включає в себе використання та розвиток всіх виробничих потужностей організації з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги.

Залежно від невизначеності зовнішнього середовища стратегії поділяють на [17]:

- формуючу – передбачає радикальну реорганізацію стабільних галузей за досить точно прогнозованого майбутнього або контролю над розвитком ринку в галузях з більш високою невизначеністю;
- адаптивну – стратегією, яка є реакцією на структуру галузі;
- стратегію, яка зберігає право на участь у грі – це стратегія, яка альтернативні варіанти, діапазон варіантів і повна невизначеність, а також

передбачає поступове здійснення інвестицій з метою досягнення привілейованого положення.

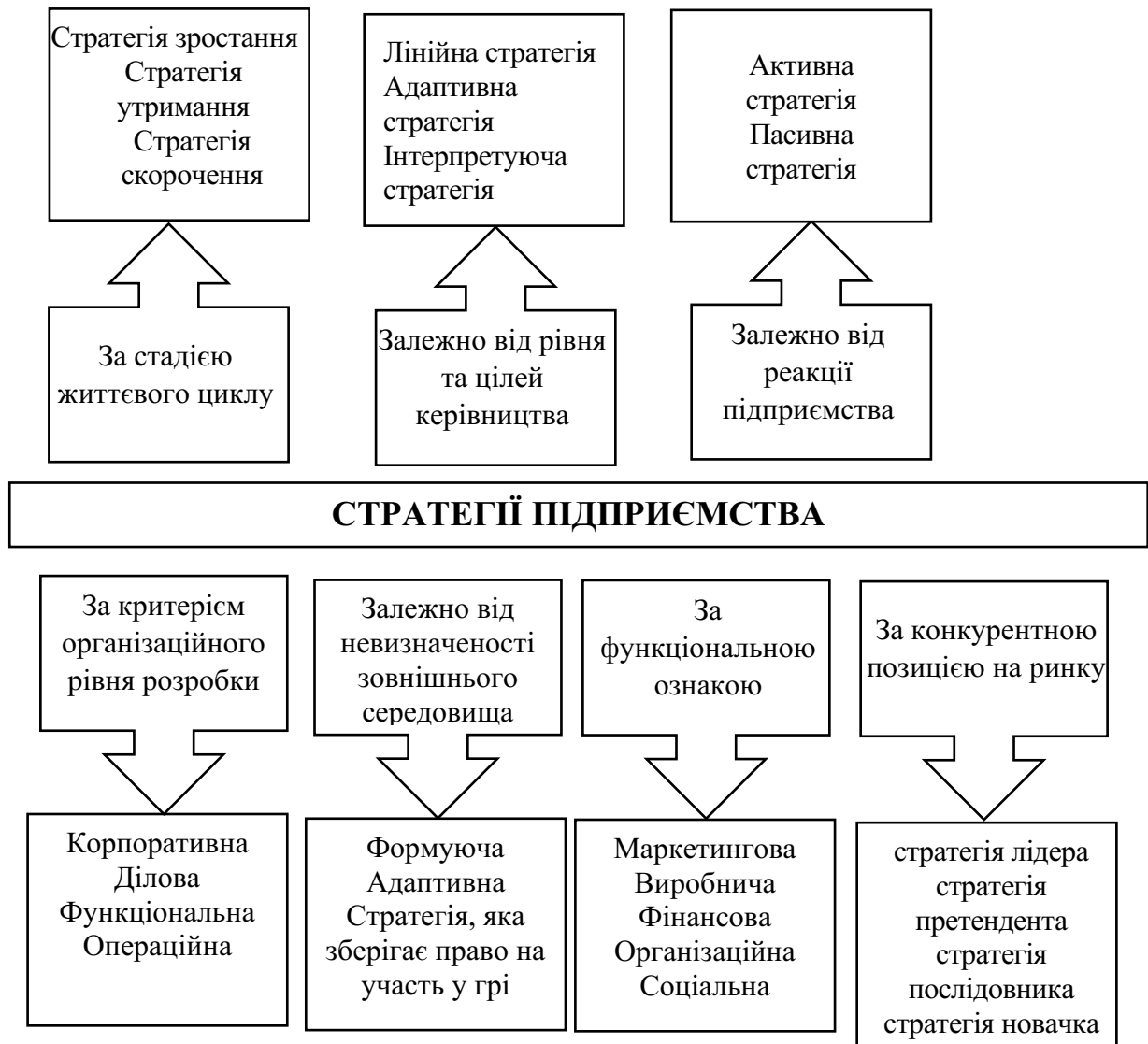


Рисунок 1.3 – Класифікація стратегій підприємств

Стратегії підприємства групують також на активні та пасивні. Активні стратегії передбачають [18]:

- швидку реакцію підприємства на зміну ситуації на ринку;
- Спроби випередити конкурентів;
- гнучкість усіх процесів;
- можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів;

– перманентний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності.

Пасивні стратегії підприємства передбачають реагування на дії конкурентів.

За функціональною ознакою стратегії поділяють на:

- маркетингову стратегію – стратегію, яка передбачає узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження потреб споживачів та ринкової ситуації, ідентифікація товарів та послуг, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту;

– виробничу стратегію – стратегію, яка передбачає формування загального плану нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії організації;

– фінансову стратегію – загальний план визначення фінансових результатів і потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку;

– організаційну стратегію – план дій щодо досягнення корпорацією своїх довгострокових цілей;

– соціальна стратегія – система стратегічних рішень, спрямованих на задоволення соціальних потреб працівників для забезпечення ефективного відтворення робочої сили, формування сприятливого психологічного мікроклімату та підвищення ефективності підприємницької діяльності.

За конкурентною позицією на ринку стратегії поділяють на:

– стратегія лідера – вид стратегії, згідно з яким підприємство підтримує конкурентні позиції на ринку, постійно впроваджує нові види продукції;

– стратегія претендента – вид агресивної стратегії, в основі якої лежить формування власних конкурентних переваг, які відсутні в лідера у галузі;

– стратегія послідовника – вид стратегії, яка полягає у сукупності дій, спрямованих на фокусуванні і диференціації товарів з метою пошуку тих сфер

діяльності, на які у лідерів або не вистачає ресурсів або які не належать до стратегічних пріоритетів лідерів.

– стратегія новачка – стратегія, яка спрямована на наступ на певні сегменти ринку через зниження витрат або диференціації продукції.

За стадією життєвого циклу стратегії підприємства поділяють на:

– стратегія зростання – вид стратегії, властивий для підприємств-новачків, який ґрунтується на визначенні цільових сегментів, посиленні інвестування, інноваційній діяльності;

– стратегія утримання – вид стратегії, властивий для підприємств, які досягнули зрілості та спрямована на вибіркоче інвестування та утримання балансу між доходами та витратами;

– стратегія скорочення – вид стратегії, властивий для підприємств, які на стадії завершення життєвого циклу і полягає у скороченні обсягів виробництва, інвестицій тощо.

В залежності від рівня та мети керівництва можна виділити три типи стратегій: лінійну, адаптивну та інтерпретуючу [19]. Лінійна стратегія акцентується на плануванні, базується на припущенні, що всі підприємства мають конкретні цілі, які слід досягти на відповідних рівнях управління протягом певного періоду. Ця стратегія передбачає стабільні або передбачувані умови діяльності.

Адаптивна стратегія передбачає, що підприємство повинно адаптуватися до виявлених змін в ході оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища. У цьому випадку стратегія включає в себе розвиток можливостей і ресурсів для використання потенційних переваг.

Інтерпретуюча стратегія розглядає стратегію як результат постійного діалогу між різними перспективами за межами організації. Вона визначається як символічне відображення культури організації, що залежить від внутрішніх і зовнішніх відносин. Ця стратегія спрямована на формування позитивного ставлення до діяльності підприємства і передбачає підвищення позитивного іміджу.

Таким чином, проведений аналіз показав, що під стратегічним управлінням доцільно розуміти процес управління підприємством, який дозволяє за допомогою формування та реалізації стратегічних цілей і задач, зважаючи на наявний потенціал досягнути конкурентних переваг.

Систематизовано принципи стратегічного управління, етапи стратегічного управління підприємством.

Узагальнено підходи до класифікації стратегій підприємств. В цілому стратегії класифікують за критерієм організаційного рівня розробки, за стадією життєвого циклу, залежно від рівня та цілей керівництва, залежно від реакції підприємства, залежно від невизначеності зовнішнього середовища, за функціональною ознакою, за конкурентною позицією на ринку.

1.2 Методичні підходи до оцінювання стану стратегічного управління підприємством

На сьогодні існують різні підходи до оцінки стану стратегічного управління підприємством. Окремі автори оцінку ефективності функціонування пропонують здійснювати за трьома складовими [20]:

- фінансово-економічна – оцінюється коефіцієнтами рентабельності активів, загальної ліквідності, автономії, фінансового левериджу, які дають змогу ідентифікувати прибутковість та інтенсивність використання капіталу підприємства, структуру капіталу і платоспроможність;

- виробнича ефективність;

- комерційна ефективність.

На думку Стадник В. В., Рудніченко Є. М., Томаля Т. С., Непогодіної Н. І. [21] управління компанією має забезпечувати зростання її ринкової вартості, оскільки це забезпечує отримання найбільш значимого порівняно з іншими формами доходу від вкладення капіталу.

Ефективність стратегічного управління можна оцінити показниками рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності.

Оцінку ефективності стратегічного управління можна провести за допомогою показників, таких як прибутковість, фінансова стійкість і ліквідність. Під час аналізу та вибору стратегій розвитку сучасних підприємств широко використовують такі інструменти як матриця Ансоффа, Бостонська матриця консалтингової групи, Матриця Маккінсі від компанії General Electric, SWOT-аналіз та система збалансованих показників.

В роботі [22] авторами пропонуються такі методи оцінки стратегій розвитку: система OKR, SWOT, PEST, PESTEL, SNW, GAP, MOST, Vrio-аналіз, SPACE-аналіз, матричні методи (Маккінзі, Ансоффа, БКГ, Shell, ADL, модель Лафліна і Мартіна, Хофера/Шендела), бенчмаркінг, методи ABC, XYZ, збалансована система показників оцінки бізнесу, управління ризиками.

Окремими авторами пропонуються додатково використовувати:

- стратегічні моделі [23-24],
- діамантова стратегічна модель Хембрика і Фредриксона: арени (сегменти ринків), економічні логіка управління [25],
- стратегічний баланс, стратегічний потенціал [26]

Значного розповсюдження отримала модель SWOT-аналізу. Переваги застосування цієї моделі - це одночасне врахування зовнішніх та внутрішніх чинників розвитку, визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства на основі оцінювання його сильних та слабких сторін з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Суть методу Матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) полягає в класифікації асортиментних одиниць компанії на різні категорії з урахуванням їхнього росту на ринку та частки у цьому ринковому сегменті [27-28]. Це допомагає у прийнятті рішень щодо пріоритетів інвестування в кожну з цих категорій. Асортиментні одиниці можуть представляти окремі продукти, бренди або навіть фірми, які утворюють портфель компанії.

За методикою БКГ існують такі категорії бізнесів:

- «Дійна корова»: це сегменти з високою часткою ринку, але низькими темпами росту. Вони становлять основне джерело прибутку для компанії і вимагають мінімальних інвестицій. Основна стратегія - збереження існуючої частки ринку.

- «Зірка»: це майбутні лідери з високим потенціалом росту і високою часткою ринку. Щоб розвиватися, вони потребують значних інвестицій.

- «Знак питання» («важка дитина»): мають велику частку ринку, але низький темп росту. Ці сегменти потребують значних інвестицій, але не генерують достатньо прибутку. Їх важливо управляти та розвивати, якщо доступні ресурси для інвестування.

- «Домашня тварина»: це сегменти з малою часткою ринку та низькими перспективами росту. Зазвичай рекомендується розглядати стратегії ліквідації або продажу щодо таких продуктів.

Досить поширеним методом оцінки ефективності стратегічного управління є збалансована система показників, яка містить показники, що підбираються з урахуванням особливостей діяльності підприємства та його стратегії. Збалансована система показників включає в себе як фінансові, так і нефінансові показники. Вона спрямована на зв'язування показників у грошовому вираженні за чотирма аспектами діяльності підприємства: задоволення клієнта; внутрішньофірмові господарські процеси; інноваційна активність; заходи з поліпшення фінансових результатів.

Кожен з цих аспектів повинен включати такі елементи [29]:

- Цілі, які організація ставить перед собою для досягнення успіху.
- Показники, які використовуються для вимірювання прогресу у досягненні цілей.
- Цільові значення показників, які вказують на рівень досягнення цілей.
- Стратегічні ініціативи, що охоплюють комплекс заходів, спрямованих на усунення розриву між фактичними значеннями показників та їхніми цільовими значеннями.

Система збалансованих показників забезпечує:

- зв'язок стратегічного управління з поточними та операційними аспектами на основі ключових показників ефективності та їх причинно-наслідкових зв'язків, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства;
- врахування основних аспектів діяльності підприємства, такі як фінансовий, споживчий, господарський та інноваційний;
- перетворення цілей, які ставить перед собою підприємство, у конкретні числові показники, що робить їх більш зрозумілими для всіх співробітників;
- ідентифікація бізнес-процесів, які мають позитивний або негативний вплив на результати діяльності підприємства;
- графічна інтерпретація як фінансових, так і нефінансових аспектів діяльності підприємства;
- ініціювання позитивних змін на підприємстві під час розробки та впровадження системи збалансованих показників;
- забезпечення прив'язки механізму заохочення до фінансових та інших показників успішності діяльності підприємства.

Система збалансованих показників, що містить як правило не більше 20–25 показників на підприємство, на підрозділ близько 7–10, для одного співробітника не більше 5. Вона впроваджується зверху до низу, крізь усе підприємство, а для кожного підрозділу формується певний набір збалансованих показників.

Отже, на сьогодні існує значна кількість підходів до оцінки ефективності стратегічного управління, зокрема система збалансованих показників, показники ринкової вартості, фінансово-економічні показники, матриці.

На нашу думку для оцінки ефективності стратегічного управління переробними підприємствами доцільно сформулювати систему збалансованих показників, використати матриці БКГ та фінансово-економічні показники.

Основними фінансово-економічними показниками, які дозволяють оцінити стратегію розвитку, є абсолютні та відносні показники прибутку, показники імовірності банкрутства та фінансової стійкості.

Показники прибутку показують ефективність стратегії розвитку. Так, якщо обрана підприємством стратегія є вдала та ефективно реалізується, то таке підприємство отримуватиме прибуток та високий рівень рентабельності. В оберненому випадку, якщо стратегія є невдалою, або ж неефективно реалізується персоналом підприємства, підприємство отримуватиме низький рівень рентабельності, спостерігатиметься зменшення рівня прибутку, або ж отримання збитку.

Основними абсолютними показниками прибутку є такі його види:

- валовий прибуток,
- прибуток від операційної діяльності,
- прибуток від іншої фінансової діяльності,
- прибуток від участі в капіталі,
- прибуток до оподаткування,
- чистий прибуток.

Усі види прибутку в динаміці повинні мати позитивну динаміку зростання.

Відносними показниками прибутку є показники рентабельності, які дозволяють оцінити величину прибутку на гривню витрат, активів, інвестицій підприємства.

На відміну від прибутку, рентабельність дозволяє оцінити достатність прибутку порівняно із понесеними витратами підприємства тощо. Саме тому, що в показниках рентабельності прибуток співвідноситься із витратами, капіталом, активами, динаміка зміни прибутку та рентабельності не завжди однакова.

Оцінка рентабельності полягає в порівнянні фактичних значень показників з їх плановими або прогнозованими значеннями.

Рентабельність активів характеризує величину чистого прибутку, який отримує підприємство від використання активів та обчислюється за допомогою формули [30]:

$$P_a = \frac{\text{ЧП}}{A} \times 100, \quad (1.1)$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства, тис. грн.

A – середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн.

Рентабельність оборотних активів характеризує величину чистого прибутку, який отримує підприємство від використання оборотних активів та обчислюється за допомогою формули [30]:

$$P_{OA} = \frac{\text{ЧП}}{OA} \times 100, \quad (1.2)$$

де OA – середньорічна вартість оборотних активів підприємства, тис. грн.

Рентабельність основних засобів характеризує величину чистого прибутку, який отримує підприємство від використання основних засобів та обчислюється за допомогою формули [30]:

$$P_{OZ} = \frac{\text{ЧП}}{OZ} \times 100, \quad (1.3)$$

де OZ – середньорічна вартість основних засобів підприємства, тис. грн.

Рентабельність власного капіталу характеризує величину чистого прибутку, який отримує підприємство від використання власного капіталу та обчислюється за допомогою формули [30]:

$$P_{BK} = \frac{ЧП}{BK} \times 100, \quad (1.4)$$

де BK – середньорічна вартість власного капіталу підприємства, тис. грн.

Рентабельність залученого капіталу характеризує величину чистого прибутку, який отримує підприємство від використання залученого капіталу та обчислюється за допомогою формули [30]:

$$P_{зк} = \frac{ЧП}{ЗК} \times 100\%, \quad (1.5)$$

де ЗК – середньорічна вартість залученого капіталу, тис. грн.

Рентабельність операційної діяльності характеризує величину прибутку від операційної діяльності, отриманого від здійснення операційних витрат та обчислюється за допомогою формули [30]:

$$P_{оп} = \frac{ФРОД}{C + AB + B3 + IOB} \times 100\% \quad (1.6)$$

де AB – величина адміністративних витрат, тис. грн;

B3 – величина витрат на збут, тис. грн;

IOB – величина інших операційних витрат, тис. грн.

Рентабельність господарської діяльності характеризує величину чистого прибутку, отриманого від здійснення витрат та обчислюється за допомогою формули [30]:

$$P_{зв} = \frac{ЧП}{C + AB + B3 + IOB + FB + IB + BK} \times 100\%, \quad (1.7)$$

де FB – величина фінансових витрат, тис. грн; IB – величина інших витрат, тис. грн; BK – величина витрат від участі в капіталі, тис. грн.

Для оцінки стратегії розвитку важливо оцінити показники, які характеризують фінансову стійкість, оскільки ці показники характеризують залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт автономії характеризує величину власного капіталу в загальній величині капіталу, авансованого в діяльність підприємства та обчислюється за допомогою формули [30]:

$$K_{\text{авт}} = \frac{BK}{K}, \quad (1.8)$$

де K – капітал підприємства.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу характеризує величину залученого капіталу в загальній величині капіталу, авансованого в діяльність підприємства та обчислюється за допомогою формули [30]:

$$K_{\text{конц}_{\text{зк}}} = \frac{ЗК}{K}. \quad (1.9)$$

Коефіцієнт фінансового ризику характеризує залежність від залучених джерел фінансування та обчислюється за допомогою формули [30]:

$$K_{\text{фр}} = \frac{ЗК}{BK}. \quad (1.10)$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу характеризує частку власного капіталу, яка знаходиться в обороті за рахунок власного оборотного капіталу та обчислюється за допомогою формули [30]:

$$K_{\text{ман}_{\text{BK}}} = \frac{BK - \text{НА}}{BK}, \quad (1.11)$$

де НА –необоротні активи, тис. грн.

Коефіцієнт забезпеченості активів власним оборотним капіталом характеризує частку оборотних активів, яка фінансується за рахунок власного оборотного капіталу та обчислюється за допомогою формули [30]:

$$K_{\text{забАвок}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ВК-НА}}. \quad (1.12)$$

На стан стратегічного розвитку може суттєво вплинути розвиток кризової ситуації на підприємстві. Розвиток кризової ситуації відбувається у декілька етапів [32]:

- поява ознак кризи;
- виявлення кризи;
- фінансова реакція на розгортання кризи;
- розгортання (поглиблення) кризи;
- реакція підприємства на кризу.

На кожному з цих етапів є можливим впровадження інструментів антикризового менеджменту та коригування стратегії розвитку. Оцінку стратегічного розвитку на основі імовірності банкрутства проведемо використовуючи модель О. Терещенка.

Дана модель існує у двох варіантах. Перший - це універсальна модель, що включає 6 показників і побудована на основі даних 850 підприємств різних галузей. Друга модель містить 10 показників і враховує диференціацію підприємств за галузями [31].

Модель О. Терещенка визначається за формулою [31]:

$$Z_{\text{ТЕР}} = 1,5 X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (1.13)$$

де X_1 - частка грошових надходжень у зобов'язаннях; X_2 – частка капіталу у зобов'язаннях; X_3 - частка чистого прибутку в активах; X_4 - частка

прибутку у виручці; X_5 - частка виробничих запасів у виручці; X_6 - частка виручки в активах.

За розраховуваним результатом робиться висновок про ймовірність банкрутства підприємства враховуючи такі значення:

1. За $Z_{\text{TEP}} > 2$ – підприємству не загрожує банкрутство;
2. За $1 < Z_{\text{TEP}} < 2$ - фінансова стійкість порушена;
3. За $0 < Z_{\text{TEP}} < 1$ - існує загроза банкрутства.

Таким чином, проаналізовано методичні підходи до оцінювання стану стратегічного управління підприємством. Визначено, що для оцінки ефективності стратегічного управління переробними підприємствами доцільно сформуванати систему збалансованих показників, використати матриці БКГ та фінансово-економічні показники. Основними фінансово-економічними показниками, які дозволяють оцінити стратегію розвитку, є абсолютні та відносні показники прибутку, показники імовірності банкрутства та фінансової стійкості.

Висновки до першого розділу

В цьому розділі проаналізовано теоретико-методичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства.

Проведений аналіз показав, що під стратегічним управлінням доцільно розуміти процес управління підприємством, який дозволяє за допомогою формування та реалізації стратегічних цілей і задач, зважаючи на наявний потенціал досягнути конкурентних переваг.

Систематизовано принципи стратегічного управління, етапи стратегічного управління підприємством.

Узагальнено підходи до класифікації стратегій підприємств. В цілому стратегії класифікують за критерієм організаційного рівня розробки, за стадією життєвого циклу, залежно від рівня та цілей керівництва, залежно від реакції

підприємства, залежно від невизначеності зовнішнього середовища, за функціональною ознакою, за конкурентною позицією на ринку.

Проаналізовано методичні підходи до оцінювання стану стратегічного управління підприємством. Визначено, що для оцінки ефективності стратегічного управління переробними підприємствами доцільно сформулювати систему збалансованих показників, використати матриці БКГ та фінансово-економічні показники. Основними фінансово-економічними показниками, які дозволяють оцінити стратегію розвитку, є абсолютні та відносні показники прибутку, показники імовірності банкрутства та фінансової стійкості.

Матеріали цього розділу висвітлено в працях [1-3].

2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРАНА ФРУКТ УКРАЇНА»

2.1 Аналіз стану та розвитку підприємств переробної промисловості

Ефективне функціонування промислових галузей, що включають в себе переробну галузь та її різноманітні підгалузі, забезпечать економічний розвиток України. Робота переробної промисловості пов'язана з складною системою взаємовідносин між галузями і міжгалузевими відносинами, що забезпечують її функціонування. Розвиток підприємств переробної промисловості часто залежить не лише від їх власної продуктивності, а й від взаємозв'язку з іншими галузями, які постачають сировину та забезпечують доставку кінцевої продукції до споживача. Суттєвих втрат зазнала переробна промисловість з початком повномасштабної агресії.

Можливості української економіки щодо швидкого відновлення та системної післявоєнної реконструкції суттєво обмежені через те, що внутрішнє промислове виробництво та експорт сконцентровані переважно на сировині. Наприклад, у 2022 році продукція добувної галузі складала понад 20% у загальній структурі виробництва добувної та переробної галузей [33]. Щодо експорту, дві третини становила сировина та напівфабрикати, з яких близько половини припадало на сировинну продукцію, наприклад, руди й мінерали складала 7,4%, а зернові та олійні культури – 29% [33].

Під час зростання попиту на різноманітну промислову продукцію для потреб відновлення, недостатність внутрішнього виробництва призводить до збільшення імпорту. Це має наслідком погіршення платіжного балансу, зменшення надходжень до державного бюджету та відсутність зростання промислового підприємництва. Домінування експорту низькопереробної сировини та напівфабрикатів суттєво обмежує отримання критично необхідних фінансових ресурсів до державного бюджету.

На рис. 2.1 наведено загальну кількість підприємств, які функціонували в Україні протягом 2018-2022рр. та кількість підприємств переробної промисловості. З рис. 2.1 видно, що в цілому частка підприємств переробної промисловості є суттєво меншою за кількість підприємств в промисловості в цілому. Це пов'язано із тим, що на жаль, українські підприємства в переважній більшості експортують сировину, а не кінцевий продукт, а переробна промисловість працює переважно саме на внутрішній ринок.

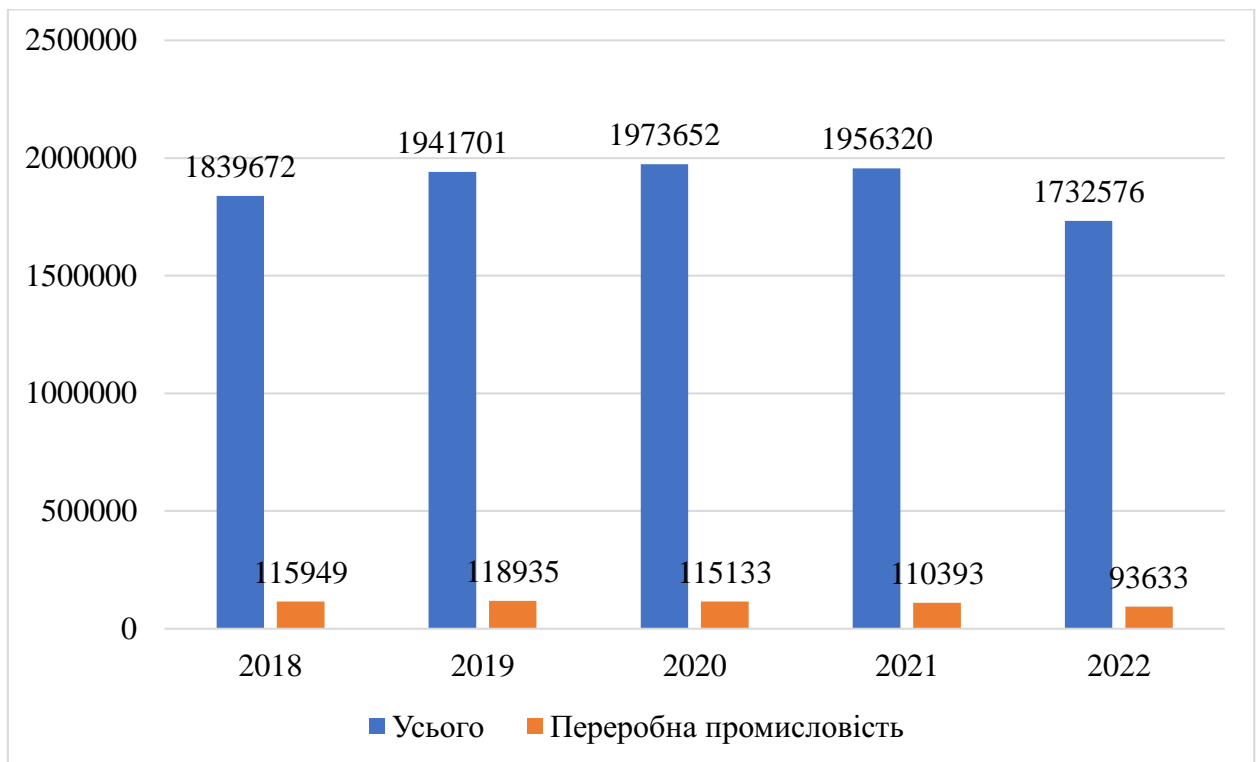


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості підприємств промисловості, одиниць (складено за даними [34])

З рис. 2.2 видно, що протягом 2018-2021рр. спостерігалось зростання обсягів реалізованої продукції суб'єктів господарювання як в цілому, так і в переробній промисловості. Так, якщо в 2018р. обсяг реалізованої продукції суб'єктів господарювання переробної промисловості складав 2113765781,8 тис.грн, то в 2021р. зріс до 2908709918,7 тис. грн. Разом з тим, в 2022 р. у зв'язку із значними економічними втратами, спричиненими окупацією територій Південної та Східної України, руйнацією та релокацією підприємств обсяги

реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання суттєво знизились. У переробній промисловості зниження є настільки суттєвим, що отримані обсяги є меншими, за отримані в 2018р. та склали лише 1975021656,9 тис. грн.

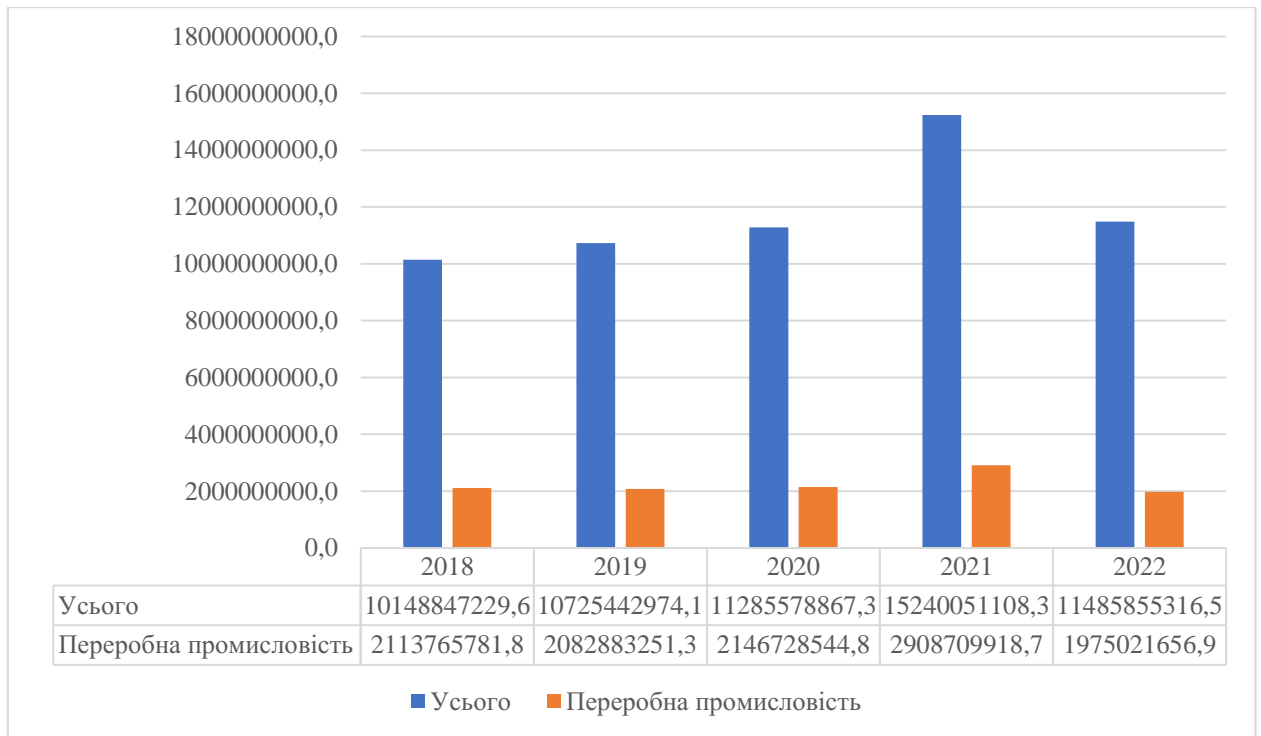


Рисунок 2.2 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, тис. грн (складено за даними [34])

На жаль, отримані в 2023р. будуть скоріш за ще меншими, оскільки в 2023р. руйнування стали ще масштабніші. Вітчизняна економіка зазначала суттєвих втрат, які посилювались вимкненням електроенергії.

Погіршилися і фінансові результати підприємств переробної промисловості в 2022р. порівняно із 2018-2021рр. Так, якщо в 2021р. підприємствами переробної промисловості в цілому отримано чистий прибуток в розмірі 173015944,6 тис. грн, то в 2022р. – чистий збиток в розмірі 118975448,6 тис. грн. Згідно з даними Державної служби статистики 67,7% підприємств переробної промисловості працювала збитково [34].

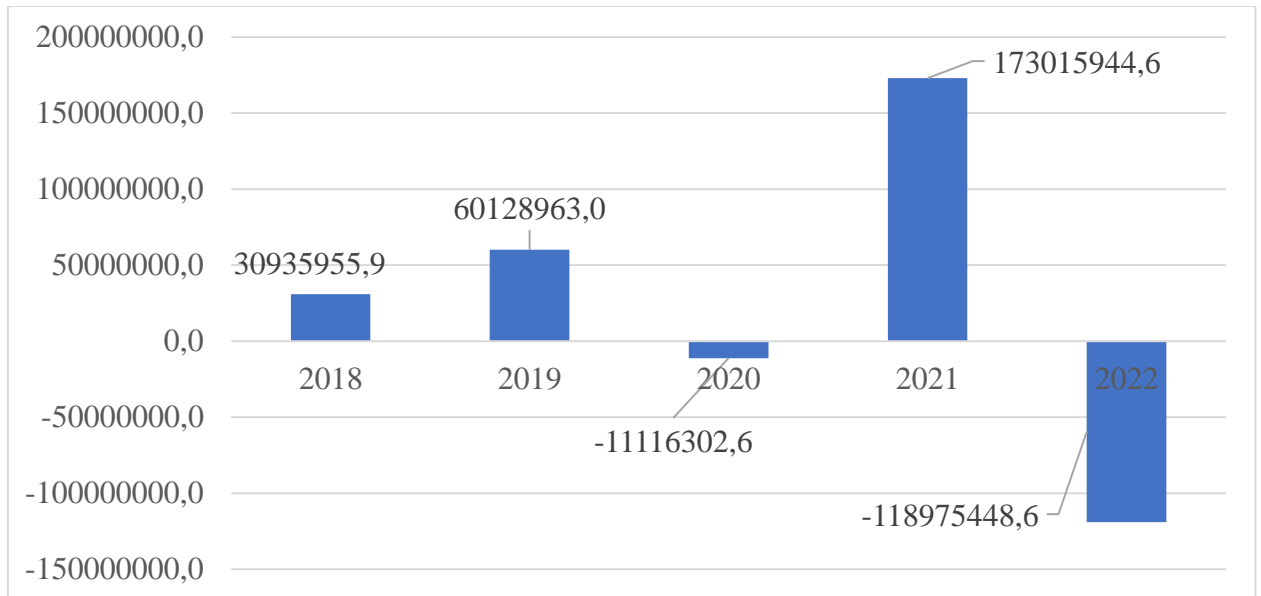


Рисунок 2.3 – Чистий прибуток (збиток) підприємств переробної промисловості у 2018-2022 роках, тис. грн (складено за даними [34])

Аналогічною є й динаміка капітальних інвестицій підприємств переробної промисловості у 2018-2022 рр. Якщо протягом 2018-2021рр. спостерігалось зростання обсягу інвестицій в підприємства переробної промисловості, то в 2022р. відбулось їх скорочення до 60744765 тис. грн порівняно із 113300687 тис. грн у 2021р. Отже, капітальні інвестиції зменшились майже вповнину. З початком воєнного стану зменшились як внутрішні, так і зовнішні інвестиції. Більшість власників підприємств неохоче вкладають кошти в капітальне інвестування, оскільки існує ризик пошкодження й повної руйнації майна.

З перших днів війни було впроваджено кілька програм, які мали на меті підтримку переробної промисловості. Наприклад, програма «Доступні кредити 5–7–9 %» передбачає надання підприємствам, зокрема переробним, кредити до 60 млн грн на 1-5 років. Незважаючи на те, що банки виділили понад 11 400 кредитів на суму 41,8 млрд грн у період з початку 2023 року до червня 2023 року, частка промислових переробних підприємств у цьому залишається мінімальною - лише 13%, і зменшується [35].

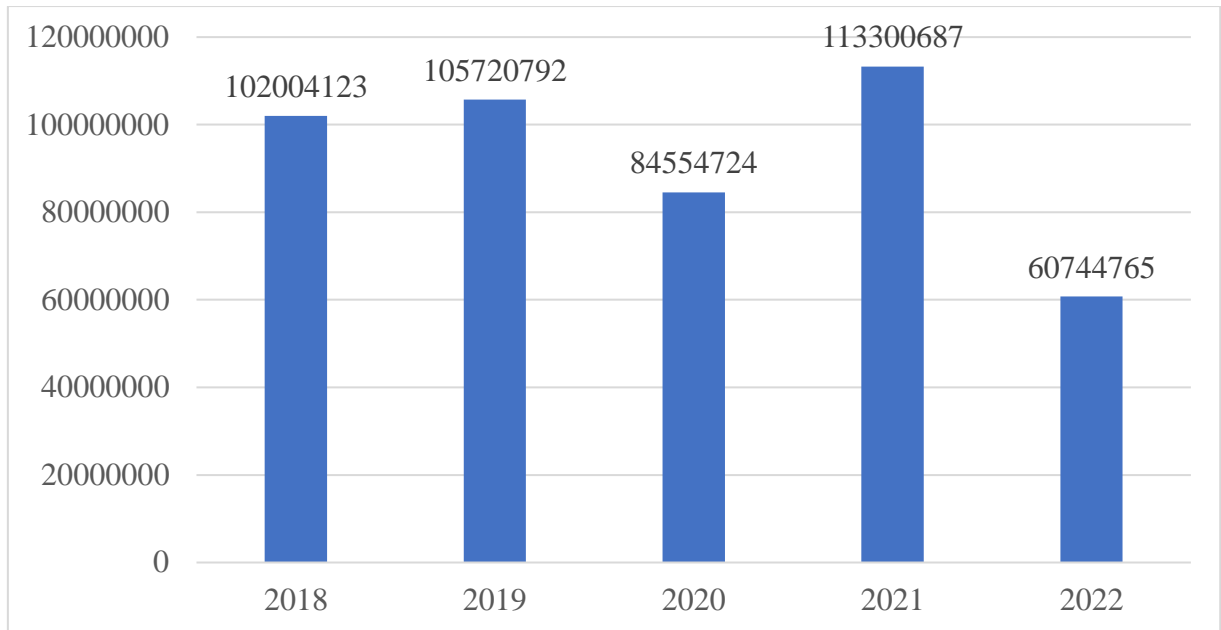


Рисунок 2.4 – Обсяг капітальних інвестицій підприємств переробної промисловості у 2018-2022 роках, тис. грн (складено за даними [34])

З 2020 року також працює урядова програма підтримки бізнесу «Доступний фінансовий лізинг 5–7–9 %», яка надає фінансову допомогу через зниження ставок у фінансовому лізингу до 0 %, 5 %, 7 % або 9 % річних. Проте, на початок червня 2023 року, більша частка фінансування спрямована на сільське господарство, тоді як переробні підприємства отримали значно менше – їхня частка майже в 40 разів менша. Наприклад, на фінансовий лізинг обладнання для харчового перероблення було виділено 2,13 млн грн (в порівнянні з 198,1 млн грн на сільгосппродукцію) [36].

У липні 2022 року уряд запустив грантову програму «Новий рівень» для переробних підприємств, яка надає підприємцям гранти до 8 млн грн на розвиток переробного бізнесу за умови створення щонайменше 25 робочих місць [37]. Грант покриває частку витрат на проєкт до 70 % для перших 1000 отримувачів і 50 % для решти. Ці кошти можна використовувати на придбання, доставку та впровадження виробничого обладнання. У 2022 році на розвиток переробних підприємств гранти отримали 178 підприємців на майже 1 млрд грн, а на квітень 2023 року – 61 переробне підприємство на суму 282 млн грн [38]. Разом з тим, наразі відсутня інформація про результати цієї програми.

Таким чином, проведений аналіз показав, що в період 2018-2021рр. переробна промисловість працювала достатньо ефективно, отримувала прибуток. Разом з тим, із початком воєнного стану в 2022р. фінансово-економічні показники підприємств переробної промисловості суттєво погіршились. Аналогічною є динаміка по промисловості в цілому. Для покращення стану необхідним є завершення воєнних дій та агресії росії.

2.2 Характеристика загального стану ТОВ «Агрона фрукт Україна»

ТОВ «Агрона Фрут Україна» знаходиться за адресою м. Вінниця, вул. Сергія Зулінського 32.

Спеціалізацією підприємства є перероблення фруктів, ягід. Діяльність підприємства передбачає повний виробничий цикл робіт: від вирощування і заготовки сировини до переробки і випуску готової продукції.

Підприємство розпочало свою діяльність у 1997 році з утворення «Поділля ОБСТ». У цей період виробництво концентрату яблучного соку складало 300 тонн. Підприємство орендувало додаткові виробничі приміщення на Консервному заводі м. Вінниці. У 1998 році придбано територію, на якій розмістився сучасний об'єкт підприємства. Також у цей рік була встановлена виробнича лінія ASK, що дозволила виробити 700 тонн концентрованого яблучного соку. У 1999 році обсяги виробництва цієї продукції зросли до 5100 тонн. Компанія розширила свою діяльність на переробку ягід.

В 2000 році запущено лінію глибокої заморозки, виробництво концентратів значно зросло, оновлено офісну будівлю, і розпочалося створення власної сировинної бази - засаджено 25 гектарів полуниці. У 2001 році виробничі потужності по переробці плодово-ягідної продукції значно розширилися. До цього часу також було придбано додаткові 10 гектарів виробничої території.

Починаючи з 2002 року, підприємство впроваджувало перший пастеризатор, розпочало виробництво фруктових наповнювачів. У 2003 році були запуснені лінії контролю сортування плодів та асептичної обробки плодів, збільшено виробничі потужності лабораторій.

У 2004 році більша частина акцій «Поділля ОБСТ» перейшла до концерну «АгрANA». Також в цьому році було введено лінію виробництва пюре, установку охолодження концентрату та артезіанську свердловину. Складські площі підприємства збільшились до 2000 тонн продукції. У 2005 році виробничі потужності підприємства зросли до 1200 тонн сировини на добу. Була введена установка Tegra для очищення, калібрування та сортування фруктів та ягід.

У 2006 році структура компанії була перетворена, і вона отримала нову назву - ТОВ «АгрANA Фрут Україна». У 2009 році введена в дію нова лабораторія, виробництво було сертифіковане за стандартом ISO.

В 2014р. ТОВ «АгрANA Фрут Україна» відмовилась від продажів на росію та переорієнтувала експорт на інші країни.

В 2018р. Відбувся запуск лінії по виробництву карамелей та шоколадів та запущено додатковий морозильник на 2000т

В 2020 р. підприємством здійснено перехід на систему SAP. розширена лінійка продуктів для Нoreca та Food service

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є складовою частиною групи компаній концерну «AGRANA Group», який є відомою у центральній та Східній Європі компанією в галузі переробки, особливо у виробництві спеціалізованих продуктів з крохмалю.

Фруктовий сегмент AGRANA переробляє фруктову та іншу сільськогосподарську сировину у високоякісні продукти для клієнтів у всьому світі: фруктові наповнювачі (AGRANA Fruit S.A.S.), та концентровані фруктові соки (AUSTRIA JUICE GmbH).

Предметом діяльності ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є [39]:

- виробництво концентрованих соків;

- виробництво натуральних соків;
- виробництво фруктових наповнювачів, які у подальшому використовуються як напівфабрикати на підприємствах молочної промисловості та суміжних із нею галузях;
- закупка сільськогосподарської продукції в населення для подальшої переробки;
- посередницька діяльність;
- експортно-імпорتنі операції та інша зовнішньоекономічна діяльність.

Серед українських компаній з заморожування ягід в Україні конкурентами ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є такі: ТОВ «Роздольне», ТОВ «Сіріус - Агро», ТОВ Тернопільський завод швидкозаморожених продуктів ТМ «Сім-сім», MogoZ, ПАТ «Житомирський маслозавод» ТМ «Рудь» ТМ «Шеф-Кухар» ТМ «Хуторок», ТОВ «ЄвроДніпро» ТМ «Дарус», ПрАТ «Фрутіка», ТОВ «Ольвіта», ТОВ «Арті» ТМ АРТИКА, ТМ АЖУР, ЛеополісАгро ВАТ, ТОВ «Українська Ягода», ТВ Fruit, Sanata-L LTD.

Вищим органом управління згідно зі Статутом товариства є Загальні збори учасників. Виконавчим органом управління є дирекція, яку очолює генеральний директор та Наглядова рада.

ТОВ «АгрANA фрукт Україна» підтримує мінімальний рівень грошових коштів та інших високоліквідних інструментів, який перевищує очікуваний відтік коштів для виконання зобов'язань протягом наступних 5 днів.

Товариство інвестує в екологічні проекти, що дозволило встановити автоматизовану систему обліку електроенергії основних об'єктів виробництва та оптимізувати температурний режим роботи холодильників.

Таким чином, ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є сучасним підприємством, яке спеціалізується на переробленні фруктів, ягід. ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є складовою частиною групи компаній концерну «AGRANA Group», який є відомою у центральній та Східній Європі компанією в галузі переробки, особливо у виробництві спеціалізованих продуктів з крохмалю.

2.3 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Агрона фрукт Україна» за 2020-2022 рр.

Проаналізуємо фінансово-економічну діяльність ТОВ «Агрона фрукт Україна» за 2020-2022 рр. Для цього в першу чергу проведемо оцінку за абсолютними показниками, які характеризують склад та джерела формування майна підприємства.

З таблиці 2.1 видно, що спостерігається зростання більшості показників, які характеризують склад, джерела формування майна ТОВ «Агрона фрукт Україна». В 2022р. загальна вартість майна ТОВ «Агрона фрукт Україна» склала 1055231 тис. грн., що на 4,73% більше порівняно із 2021р. та на 18,28% більше порівняно із 2020р.

Таблиця 2.1 – Оцінка складу та джерел формування майна ТОВ «Агрона фрукт Україна»

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення значень 2022р. від 2020р.		Відхилення значень 2022р. від 2021р.	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Загальна вартість майна, тис. грн.	892172,00	1007556,50	1055231,00	163059,00	18,28	47674,50	4,73
Власний капітал, тис. грн.	626850,50	701312,50	800514,50	173664,00	27,70	99202,00	14,15
Залучений капітал, тис. грн.	265321,50	306244,00	254716,50	-10605,00	-4,00	-51527,50	-16,83
Оборотні активи, тис. грн.	655828,00	769380,50	817012,50	161184,50	24,58	47632,00	6,19
Необоротні активи, тис. грн.	236344,00	238176,00	238218,50	1874,50	0,79	42,50	0,02

Зростання вартості майна ТОВ «Агрона фрукт Україна» відбулось за рахунок власного капіталу. В 2022 р. власний капітал ТОВ «Агрона фрукт Україна» становив 800514,50 тис. грн., що на 14,15% більше порівняно із 2021 р. та на 27,7% більше – порівняно з 2020 р. Зростання власного капіталу ТОВ «Агрона фрукт Україна» є позитивним явищем, оскільки воно викликане зростанням нерозподіленого прибутку. ПрАТ «ВФ Україна» має таку структуру джерел фінансування майна, за якої, як видно з рис. 2.5, більшу частину в джерелах фінансування займає саме власний капітал, частка якого в сукупній величині джерел фінансування зростає, що є позитивною динамікою.

Залучений капітал ТОВ «Агрона фрукт Україна» протягом аналізованого періоду має динаміку зменшення. В 2022 р. залучений капітал ТОВ «Агрона фрукт Україна» становив 254716,50 тис. грн., що на 16,83% менше порівняно із 2021р. та на 4% менше порівняно із 2020 р.

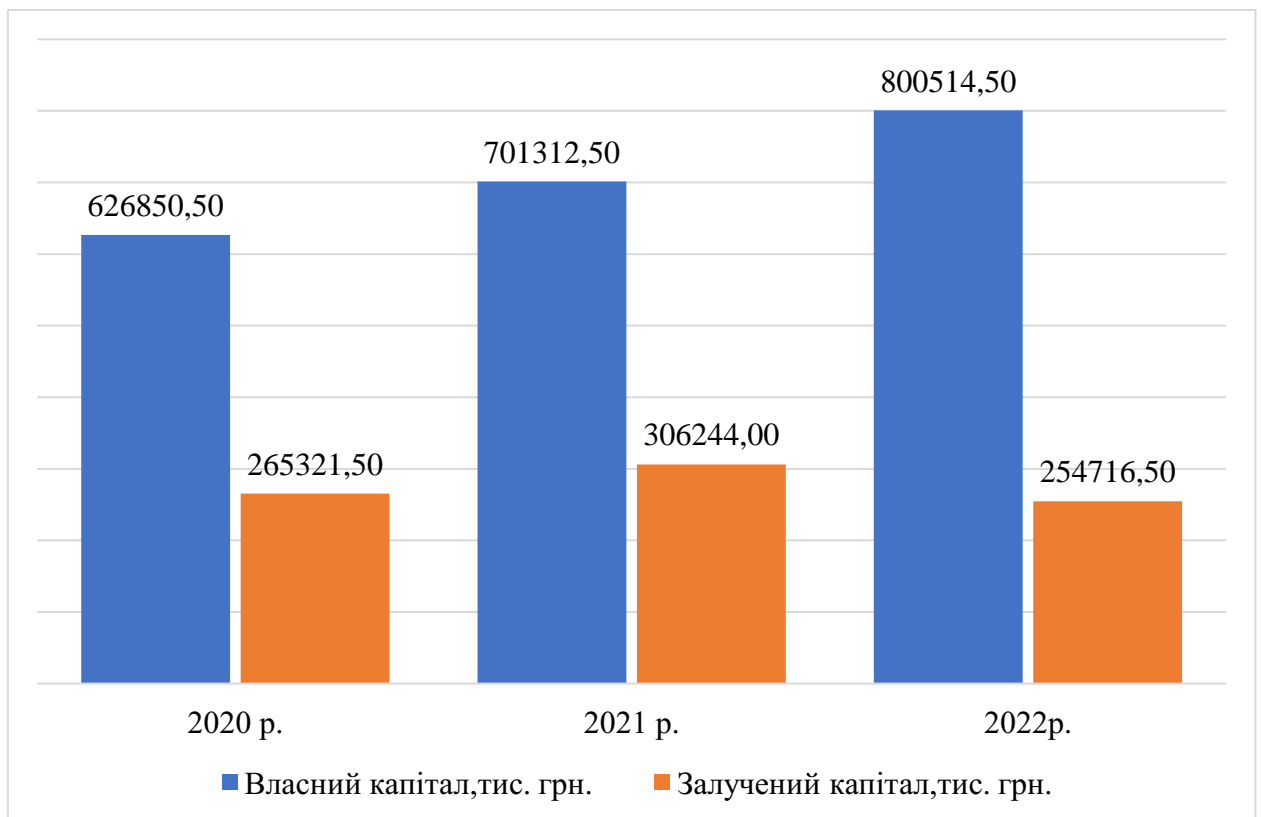


Рисунок 2.5 – Динаміка джерел фінансування майна ТОВ «Агрона фрукт Україна» за 2020-2022рр

Майно ТОВ «Агрона фрукт Україна» складало оборотні та необоротні активи. З рис. 2.6 видно, що структура активів ТОВ «Агрона фрукт Україна» є легкою, оскільки більшу частину майна складають саме оборотні активи. В 2022р. вартість оборотних активів підприємства становили 817012,50 тис. грн, що на 6,19% більше порівняно із 2021р. та на 24,585% більше порівняно із 2020р.

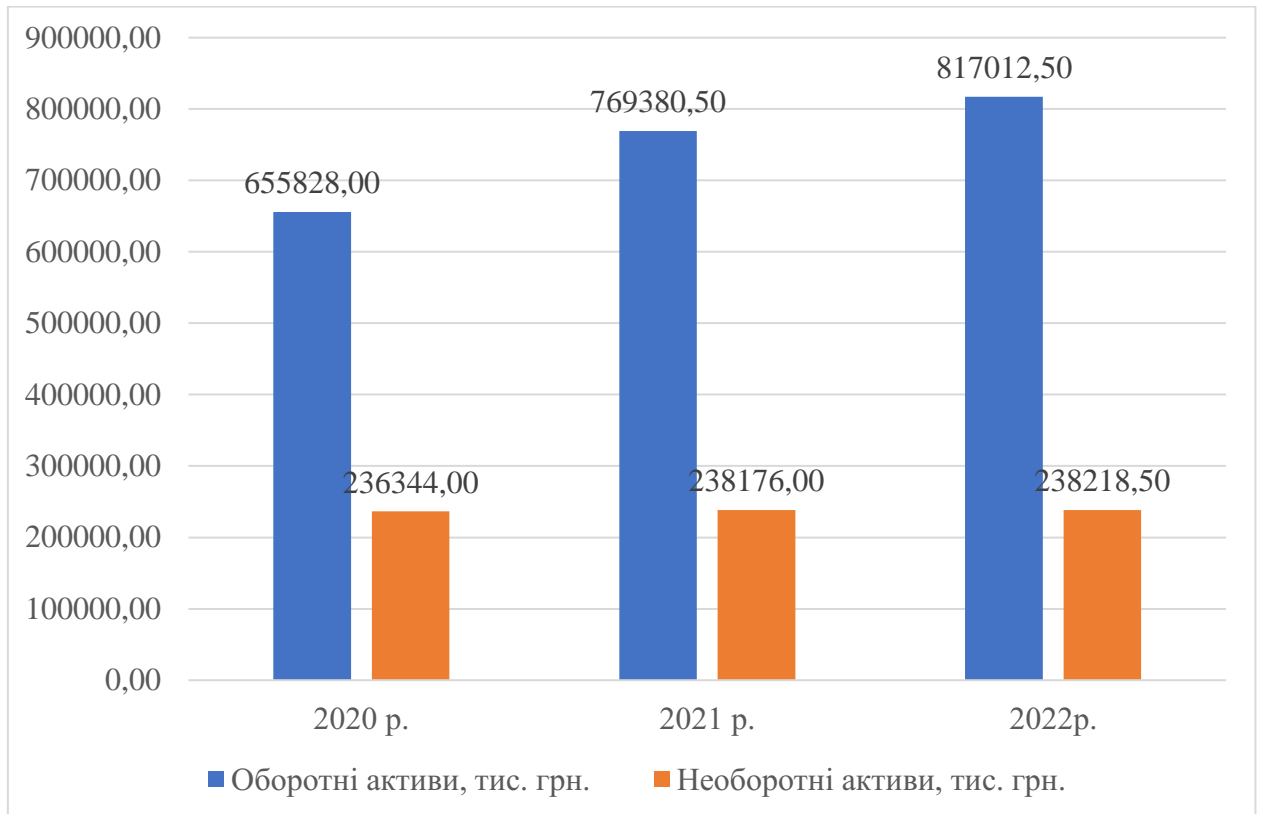


Рисунок 2.6 – Динаміка складу майна ТОВ «Агрона фрукт Україна» за 2020-2022рр

Вартість необоротних активів ТОВ «Агрона фрукт Україна» в 2022р. становила 238218,5 тис.грн, що на 0,02% більше порівняно із 2021р. та на 0,79% більше порівняно із 2020р.

Таким чином, аналіз абсолютних показників фінансово-економічного стану показав, що ТОВ «Агрона фрукт Україна» ефективно здійснює свою діяльність.

Проаналізуємо фінансово-економічний стан ТОВ «Агрона фрукт Україна» за відносними показниками. В пергу чергу оціним показники

ліквідності підприємства. Визначимо коефіцієнт покриття ТОВ «Агрона фрукт Україна» за формулою (2.1) :

$$K_{\text{покp}} = \frac{OA}{ПЗ}, \quad (2.1)$$

де ПЗ – вартість поточних зобов'язань, тис. грн.

$$2020\text{p.}: K_{\text{покp}} = \frac{655828}{260507,5} = 2,52;$$

$$2021\text{p.}: K_{\text{покp}} = \frac{769380,5}{300938,5} = 2,56;$$

$$2022\text{p.}: K_{\text{покp}} = \frac{817012,5}{249300} = 3,28.$$

Визначимо коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «Агрона фрукт Україна» за формулою (2.2):

$$K_{\text{л}_{\text{ув}}} = \frac{OA - З}{ПЗ}, \quad (2.2)$$

де З - вартість запасів, тис. грн.

$$2020\text{p.}: K_{\text{л}_{\text{ув}}} = \frac{655828 - 294571}{260507,5} = 1,39;$$

$$2021\text{p.}: K_{\text{л}_{\text{ув}}} = \frac{769380,5 - 350751}{300938,5} = 1,39;$$

$$2022\text{p.}: K_{\text{л}_{\text{ув}}} = \frac{817012,5 - 368314,5}{249300} = 1,8.$$

Визначимо коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Агрона фрукт Україна» за формулою (2.3):

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

де ПФІ – поточні фінансові інвестиції; ГК – грошові кошти та їх еквіваленти.

$$2020\text{р.}: K_{л\text{абс}} = \frac{43613,5}{260507,5} = 0,17;$$

$$2021\text{р.}: K_{л\text{абс}} = \frac{44362,5}{300938,5} = 0,15;$$

$$2022\text{р.}: K_{л\text{абс}} = \frac{62332,5}{249300} = 0,25.$$

Таблиця 2.2 – Оцінка ліквідності ТОВ «Агрона фрукт Україна»

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення значень 2022р. від 2020р.		Відхилення значень 2022р. від 2021р.	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Коефіцієнт покриття	2,52	2,56	3,28	0,76	30,18	0,72	28,19
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,39	1,39	1,80	0,41	29,77	0,41	29,37
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,17	0,15	0,25	0,08	49,35	0,10	69,61

З таблиці 2.2 можна зробити висновок, що ТОВ «Агрона фрукт Україна» є ліквідним підприємством та має задовільний фінансовий стан за показниками ліквідності. В 2022 р. коефіцієнт покриття ТОВ «Агрона фрукт Україна» становив 3,28, тобто на кожен залучену гривню у вигляді поточних

зобов'язань підприємство мало для погашення 3,28 гривень оборотних активів. Коефіцієнт покриття ТОВ «Агрона фрукт Україна» протягом 2020-2022рр. мав динаміку зростання та в 2022р. зріс на 28,19% порівняно із 2021р. та на 30,18% порівняно із 2020р.

Динаміку зростання мав і коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «Агрона фрукт Україна», який в 2022р. склав 1,8. Отже, на кожен залучену гривню у вигляді поточних зобов'язань ТОВ «Агрона фрукт Україна» мало для погашення 1,8 грн коштів у розрахунках, що на 29,37% більше порівняно із 2021р. та на 29,77% більше порівняно із 2020р.

Показник абсолютної ліквідності ТОВ «Агрона фрукт Україна» також свідчить про достатній рівень ліквідності підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Агрона фрукт Україна» склав 0,25, тобто на кожен залучену гривню у вигляді поточних зобов'язань ТОВ «Агрона фрукт Україна» мало для погашення 0,25 грн абсолютно ліквідних коштів.

Таким чином, ТОВ «Агрона фрукт Україна» має задовільний фінансовий стан за показниками ліквідності.

Оцінимо стан фінансово-економічного стану ТОВ «Агрона фрукт Україна» за показниками ділової активності.

Визначимо коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Агрона фрукт Україна» за формулою (2.4):

$$Коб_A = \frac{ЧД}{A}, \quad (2.4)$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.

$$2020 \text{ р.: } Коб_A = \frac{1050054,00}{892172,00} = 1,18 \text{ (оборотів);}$$

$$2021 \text{ р.: } Коб_A = \frac{1394881,00}{1007556,50} = 1,38 \text{ (оборотів);}$$

$$2022 \text{ р.: } \text{Коб}_A = \frac{1219996,00}{1055231,00} = 1,16 \text{ (оборотів).}$$

Визначимо коефіцієнт оборотності оборотних активів ТОВ «Агрона фрукт Україна» за формулою (2.5):

$$\text{Коб}_{OA} = \frac{\text{ЧД}}{OA}, \quad (2.5)$$

$$2020 \text{ р.: } \text{Коб}_{OA} = \frac{1050054,00}{655828,00} = 1,60 \text{ (оборотів);}$$

$$2021 \text{ р.: } \text{Коб}_{OA} = \frac{1394881,00}{769380,50} = 1,81 \text{ (оборотів);}$$

$$2022 \text{ р.: } \text{Коб}_{OA} = \frac{1219996,00}{817012,50} = 1,49 \text{ (оборотів).}$$

Визначимо коефіцієнт оборотності власного капіталу ТОВ «Агрона фрукт Україна» за формулою (2.6):

$$2020 \text{ р.: } \text{Коб}_{BK} = \frac{1050054,00}{626850,50} = 1,68 \text{ (оборотів);}$$

$$2021 \text{ р.: } \text{Коб}_{BK} = \frac{1394881,00}{701312,50} = 1,99 \text{ (оборотів);}$$

$$2022 \text{ р.: } \text{Коб}_{BK} = \frac{1219996,00}{800514,50} = 1,52 \text{ (оборотів).}$$

Визначимо коефіцієнт оборотності залученого капіталу ТОВ «Агрона фрукт Україна» за формулою (2.7):

$$\text{Коб}_{ЗК} = \frac{\text{ЧД}}{ЗК}. \quad (2.7)$$

$$2020 \text{ р.: } \text{Коб}_{3К} = \frac{1050054,00}{265321,50} = 3,96 \text{ (оборотів);}$$

$$2021 \text{ р.: } \text{Коб}_{3К} = \frac{1394881,00}{306244,00} = 4,55 \text{ (оборотів);}$$

$$2022 \text{ р.: } \text{Коб}_{3К} = \frac{1219996,00}{254716,50} = 4,79 \text{ (оборотів).}$$

Визначимо коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Агрона фрукт Україна» за формулою (2.8):

$$\text{Коб}_{ДЗ} = \frac{ЧД}{ДЗ}, \quad (2.8)$$

де ДЗ – величина дебіторської заборгованості підприємства.

$$2020 \text{ р.: } \text{Коб}_{ДЗ} = \frac{1050054,00}{207430 + 5822 + 2582,5 + 100913} = 3,32 \text{ (оборотів);}$$

$$2021 \text{ р.: } \text{Коб}_{ДЗ} = \frac{1394881,00}{258231 + 5127 + 7788 + 102361} = 3,73 \text{ (оборотів);}$$

$$2022 \text{ р.: } \text{Коб}_{ДЗ} = \frac{1219996,00}{246277,5 + 4987,5 + 11474,5 + 122008} = 3,17 \text{ (оборотів).}$$

Визначимо термін погашення дебіторської заборгованості ТОВ «Агрона фрукт Україна» за формулою (2.9):

$$\text{Тоб}_{ДЗ} = \frac{360}{\text{Коб}_{ДЗ}} \quad (2.9)$$

$$2020 \text{ р.: } \text{Тоб}_{ДЗ} = \frac{360}{3,32} = 108,59 \text{ (днів);}$$

$$2021 \text{ р.: } \text{Тоб}_{ДЗ} = \frac{360}{3,73} = 96,40 \text{ (днів);}$$

$$2022 \text{ р.: } Tоб_{ДЗ} = \frac{360}{3,17} = 113,53 \text{ (днів)}.$$

Визначимо коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ТОВ «АгрANA фрукт Україна» за формулою (2.10):

$$Коб_{КЗ} = \frac{ЧД}{КЗ}, \quad (2.10)$$

де КЗ – величина кредиторської заборгованості підприємства.

$$2020 \text{ р.: } Коб_{КЗ} = \frac{1050054,00}{93413 + 6559,5 + 1174 + 4621 + 444,5 + 74160,5 + 54622 + 25179} = 4,04 \text{ (оборотів)};$$

$$2021 \text{ р.: } Коб_{КЗ} = \frac{1394881,00}{111004 + 9029 + 1580 + 5054 + 77 + 44100 + 104315,5 + 25099} = 4,54 \text{ (оборотів)};$$

$$2022 \text{ р.: } Коб_{КЗ} = \frac{1219996,00}{93908 + 8116 + 1663 + 5314 + 28180 + 89051 + 22078} = 4,79 \text{ (оборотів)}.$$

Визначимо термін погашення кредиторської заборгованості ТОВ «АгрANA фрукт Україна» за формулою (2.11):

$$Tоб_{КЗ} = \frac{360}{Коб_{ДЗ}} \quad (2.11)$$

$$2020 \text{ р.: } Tоб_{КЗ} = \frac{360}{4,04} = 108,59 \text{ (днів)};$$

$$2021 \text{ р.: } Tоб_{КЗ} = \frac{360}{4,54} = 96,4 \text{ (днів)};$$

$$2022 \text{ р.: } Tоб_{КЗ} = \frac{360}{4,79} = 113,53 \text{ (днів)}.$$

Таблиця 2.3 – Оцінка ділової активності ТОВ «Агрона фрукт Україна»

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення значень 2022р. від 2020р.		Відхилення значень 2022р. від 2021р.	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Коефіцієнт оборотності активів	1,18	1,38	1,16	-0,02	-1,77	-0,23	-16,49
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,60	1,81	1,49	-0,11	-6,74	-0,32	-17,64
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,68	1,99	1,52	-0,15	-9,02	-0,46	-23,38
Коефіцієнт оборотності залученого капіталу	3,96	4,55	4,79	0,83	21,02	0,23	5,16
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,32	3,73	3,17	-0,14	-4,35	-0,56	-15,09
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	108,59	96,40	113,53	4,94	4,55	17,14	17,78
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,04	4,54	4,79	0,75	18,62	0,25	5,48
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	89,20	79,32	75,20	-14,00	-15,69	-4,12	-5,20

З таблиці 2.3 видно, що за показниками ділової активності, фінансово-економічний стан ТОВ «Агрона фрукт Україна» є недостатньо задовільним, оскільки за більшістю показників оборотності спостерігається зниження значень. Це спричиняє збільшення тривалості одного обороту в днях,

залучення додаткових коштів та свідчить про зниження ефективності господарської діяльності.

В 2022р. коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Агрона фрукт Україна» становив 1,16, що на 16,49% менше порівняно із 2021р. та на 1,77% – порівняно із 2020р.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів ТОВ «Агрона фрукт Україна» в 2022р. становив 1,49, що на 17,64% менше порівняно із 2021р. та на 6,74% – порівняно із 2020р.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу ТОВ «Агрона фрукт Україна» в 2022р. становив 1,52, що на 23,38% менше порівняно із 2021р. та на 9,02% менше порівняно із 2020р. Єдиний показник ділової активності, який покращився в динаміці, це коефіцієнт оборотності залученого капіталу, який в 2022р. становив 4,79 оборотів, що на 5,16% більше порівняно із 2021р. та на 2102% більше порівняно із 2020р.

Недостатньо ефективною на ТОВ «Агрона фрукт Україна» є й політика управління заборгованістю. Про це свідчить динаміка тривалості обороту дебіторської та кредиторської заборгованостей. Якщо період погашення заборгованості перед кредиторами в ТОВ «Агрона фрукт Україна» в 2022р. складав 75,2 дні, що на 5,2% менше порівняно із 2021р., то період погашення дебіторами заборгованості перед ТОВ «Агрона фрукт Україна» в 2022р. склав 113,53 днів, що на 17,78% більше порівняно із 2021р.

Отже, ТОВ «Агрона фрукт Україна» варто вжити заходів щодо покращення показників ділової активності та переглянути політику управління заборгованістю.

Таким чином, аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Агрона фрукт Україна» показав, що в цілому підприємство функціонує ефективно, є ліквідним, спостерігається зростання вартості майна, підприємство отримує прибуток. Разом з тим, ТОВ «Агрона фрукт Україна» варто вжити заходів щодо покращення показників ділової активності та переглянути політику управління заборгованістю.

2.4 Оцінка стратегічного управління ТОВ «Агрона фрукт Україна» за 2020-2022 рр.

Проведемо оцінку стратегічного управління ТОВ «Агрона фрукт Україна», використовуючи запропоновану в попередньому розділі методику. В першу чергу проаналізуємо фінансово-економічні показники, за якими можна оцінити стан стратегічного управління підприємством.

Проаналізуємо стан стратегічного управління ТОВ «Агрона фрукт Україна» за абсолютними та відносними показниками прибутку.

За формулою (1.1) розрахуємо коефіцієнт рентабельності активів ТОВ «Агрона фрукт Україна»:

$$2020 \text{ р.: } Pa = \frac{110465,00}{892172,00} \times 100\% = 12,38\%;$$

$$2021 \text{ р.: } Pa = \frac{131362,00}{1007556,50} \times 100\% = 13,04\%;$$

$$2022 \text{ р.: } Pa = \frac{76495,00}{1055231,00} \times 100\% = 7,25\%.$$

За формулою (1.2) розрахуємо коефіцієнт рентабельності оборотних активів ТОВ «Агрона фрукт Україна»:

$$2020 \text{ р.: } P_{OA} = \frac{110465,00}{655828,00} \times 100\% = 16,84\%;$$

$$2021 \text{ р.: } P_{OA} = \frac{131362,00}{769380,5} \times 100\% = 17,07\%;$$

$$2022 \text{ р.: } P_{OA} = \frac{76495,00}{817012,5} \times 100\% = 9,36\%.$$

За формулою (1.3) розрахуємо коефіцієнт рентабельності основних засобів ТОВ «Агрона фрукт Україна»:

$$2020 \text{ р.: } P_{оз} = \frac{110465,00}{150501,5} \times 100\% = 73,4\%;$$

$$2021 \text{ р.: } P_{оз} = \frac{131362,00}{186330} \times 100\% = 70,5\%;$$

$$2022 \text{ р.: } P_{оз} = \frac{76495,00}{190230,5} \times 100\% = 40,21\%.$$

За формулою (1.4) розрахуємо коефіцієнт рентабельності власного капіталу ТОВ «Агрона фрукт Україна»:

$$2020 \text{ р.: } P_{БК} = \frac{110465,00}{626850,50} \times 100\% = 17,62\%;$$

$$2021 \text{ р.: } P_{БК} = \frac{131362,00}{701312,50} \times 100\% = 18,73\%;$$

$$2022 \text{ р.: } P_{БК} = \frac{76495,00}{800514,50} \times 100\% = 9,56\%.$$

За формулою (1.5) розрахуємо коефіцієнт рентабельності залученого капіталу ТОВ «Агрона фрукт Україна»:

$$2020 \text{ р.: } P_{зК} = \frac{110465,00}{265321,50} \times 100\% = 41,63\%;$$

$$2021 \text{ р.: } P_{зК} = \frac{131362,00}{306244,00} \times 100\% = 42,89\%;$$

$$2022 \text{ р.: } P_{зК} = \frac{76495,00}{254716,50} \times 100\% = 30,03\%.$$

За формулою (1.6) розрахуємо коефіцієнт рентабельності операційної діяльності ТОВ «Агрона фрукт Україна»:

$$2020 \text{ р.: } P_{оп} = \frac{151365,00}{780798 + 57668 + 58101 + 4395} \times 100\% = 16,80\%;$$

$$2021 \text{ р.: } P_{оп} = \frac{160632,00}{1124498 + 61147 + 56952 + 2114} \times 100\% = 12,91\%;$$

$$2022 \text{ р.: } P_{оп} = \frac{90416,00}{970327 + 57755 + 56855 + 47600} \times 100\% = 7,98\%.$$

За формулою (1.7) розрахуємо коефіцієнт рентабельності господарської діяльності ТОВ «Агрона фрукт Україна»:

$$2020 \text{ р.: } P_{госп} = \frac{110465,00}{780798 + 57668 + 58101 + 4395 + 2393 + 13798} \times 100\% = 12,04\%;$$

$$2021 \text{ р.: } P_{госп} = \frac{131362,00}{1124498 + 61147 + 56952 + 2114 + 2684} \times 100\% = 10,53\%;$$

$$2022 \text{ р.: } P_{госп} = \frac{76495,00}{970327 + 57755 + 56855 + 47600 + 1763 + 1220} \times 100\% = 6,74\%.$$

В таблиці 2.4 видно, що за показниками прибутку та рентабельності протягом 2020-2022рр. процес управління стратегією ТОВ «Агрона фрукт Україна» був недостатньо ефективним, оскільки відбулось зменшення усіх показників. Зрозуміло, що в 2022р. погіршення показників порівняно із 2020-2021рр. спричинено воєнним станом та збройною агресією росії. Разом з тим, позитивним є те, що ТОВ «Агрона фрукт Україна» змогло продовжити отримувати прибуток від своєї діяльності.

Валовий прибуток ТОВ «Агрона фрукт Україна» в 2022р. склав 249669 тис. грн, що на 7,66% менше порівняно із 2021р. та на 7,27% менше порівняно із 2020 р.

Таблиця 2.4 – Оцінка стану стратегічного управління ТОВ «Агрона фрут Україна» за показниками прибутку та рентабельності

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення значень 2022р. від 2020р.		Відхилення значень 2022р. від 2021р.	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Валовий прибуток, тис. грн.	269256,00	270383,00	249669,00	-19587,00	-7,27	-20714,00	-7,66
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	151365,00	160632,00	90416,00	-60949,00	-40,27	-70216,00	-43,71
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	135174,00	160246,00	93935,00	-41239,00	-30,51	-66311,00	-41,38
Чистий прибуток, тис. грн.	110465,00	131362,00	76495,00	-33970,00	-30,75	-54867,00	-41,77
Коефіцієнт рентабельності активів, %	12,38	13,04	7,25	-5,13	-41,45	-5,79	-44,40
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	16,84	17,07	9,36	-7,48	-44,41	-7,71	-45,16
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	73,40	70,50	40,21	-33,19	-45,21	-30,29	-42,96
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	17,62	18,73	9,56	-8,07	-45,77	-9,18	-48,98
Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу, %	41,63	42,89	30,03	-11,60	-27,87	-12,86	-29,99
Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності, %	16,80	12,91	7,98	-8,82	-52,48	-4,92	-38,14
Коефіцієнт рентабельності господарської діяльності, %	12,04	10,53	6,74	-5,31	-44,07	-3,79	-36,03

Зменшення валового прибутку пов'язане із тим, що відбулось зменшення обсягів чистого доходу.

Фінансовим результатом від операційної діяльності ТОВ «Агрона фрукт Україна» протягом 2020-2022рр. був прибуток, який мав динаміку скорочення: на 43,71% – порівняно із 2021р. та на 40,27% – порівняно із 2020р. Зменшення прибутку від операційної діяльності спричинене зменшенням валового прибутку та інших операційних доходів, а також зростанням витрат від операційної діяльності.

Аналогічну динаміку мали й прибуток до оподаткування та чистий прибуток ТОВ «Агрона фрукт Україна». В 2022р. чистий прибуток ТОВ «Агрона фрукт Україна» склав 76495 тис. грн, що на 41,77% менше порівняно із 2021р. та на 30,75% менше порівняно із 2020р.

Негативну динаміку зменшення мали й показники рентабельності ТОВ «Агрона фрукт Україна».

Коефіцієнт рентабельності активів ТОВ «Агрона фрукт Україна» в 2022р. становив 7,25%, тобто з кожної гривні, вкладеної в активи, ТОВ «Агрона фрукт Україна» отримувало 7,25 коп. чистого прибутку, що на 44,4% менше порівняно із 2021 р. та на 41,45% менше порівняно із 2020р.

Коефіцієнт рентабельності оборотних активів ТОВ «Агрона фрукт Україна» в 2022р. становив 9,36%, тобто з кожної гривні, вкладеної в оборотні активи, ТОВ «Агрона фрукт Україна» отримувало 9,36 коп. чистого прибутку, що на 45,16% менше порівняно із 2021 р. та на 44,41% менше порівняно із 2020р.

Коефіцієнт рентабельності основних засобів ТОВ «Агрона фрукт Україна» в 2022р. становив 40,21%, тобто з кожної гривні, вкладеної в основні засоби, ТОВ «Агрона фрукт Україна» отримувало 40,21 коп. чистого прибутку, що на 42,96% менше порівняно із 2021 р. та на 45,21% менше порівняно із 2020р.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу ТОВ «Агрона фрукт Україна» в 2022р. становив 9,56%, тобто з кожної гривні, вкладеної у власний капітал, ТОВ «Агрона фрукт Україна» отримувало 9,56 коп. чистого прибутку, що на 48,98% менше порівняно із 2021 р. та на 45,77% менше порівняно із 2020р.

Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу ТОВ «Агрона фрукт Україна» в 2022р. становив 30,03%, тобто з кожної гривні залученого капіталу, ТОВ «Агрона фрукт Україна» отримувало 30,03 коп. чистого прибутку, що на 29,99% менше порівняно із 2021 р. та на 27,87% менше порівняно із 2020р.

Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності ТОВ «Агрона фрукт Україна» в 2022р. становив 7,98%, тобто з кожної гривні операційних витрат ТОВ «Агрона фрукт Україна» отримувало 7,98 коп. прибутку від операційної діяльності, що на 38,14% менше порівняно із 2021 р. та на 52,48% менше порівняно із 2020р.

Коефіцієнт рентабельності господарської діяльності ТОВ «Агрона фрукт Україна» в 2022р. становив 6,74%, тобто з кожної гривні усіх витрат від господарської діяльності ТОВ «Агрона фрукт Україна» отримувало 6,74 коп. прибутку від господарської діяльності, що на 36,03% менше порівняно із 2021 р. та на 44,07% менше порівняно із 2020р.

Таким чином, ТОВ «Агрона фрукт Україна» варто вжити заходів щодо зростання показників прибутку та рентабельності.

Проаналізуємо стан управління стратегією ТОВ «Агрона фрукт Україна» за показниками фінансової стійкості.

За формулою (1.8) розрахуємо коефіцієнт автономії ТОВ «Агрона фрукт Україна»:

$$2020 \text{ р.: } K_{авт} = \frac{626850,50}{892172} = 0,70;$$

$$2021 \text{ р.: } K_{авт} = \frac{701312,50}{1007556,50} = 0,70;$$

$$2022 \text{ р.: } K_{авт} = \frac{800514,50}{1055231,00} = 0,76.$$

За формулою (1.9) розрахуємо коефіцієнт концентрації залученого капіталу ТОВ «Агрона фрукт Україна»:

$$2020 \text{ р.: } K_{конц_{зк}} = \frac{265321,50}{892172,00} = 0,30;$$

$$2021 \text{ р.: } K_{конц_{зк}} = \frac{306244,00}{1007556,50} = 0,30;$$

$$2022 \text{ р.: } K_{конц_{зк}} = \frac{254716,50}{1055231,00} = 0,24.$$

За формулою (1.10) розрахуємо коефіцієнт фінансового ризику ТОВ «Агрона фрукт Україна»:

$$2020 \text{ р.: } K_{фр} = \frac{265321,50}{626850,50} = 0,42;$$

$$2021 \text{ р.: } K_{фр} = \frac{306244,00}{701312,50} = 0,44;$$

$$2022 \text{ р.: } K_{фр} = \frac{254716,50}{800514,50} = 0,32.$$

За формулою (1.11) розрахуємо коефіцієнт маневреності власного капіталу ТОВ «Агрона фрукт Україна»:

$$2020 \text{ р.: } K_{ман_{БК}} = \frac{626850,50 - 236344,00}{626850,50} = 0,62;$$

$$2021 \text{ р.: } K_{ман_{БК}} = \frac{701312,50 - 238176,00}{701312,50} = 0,64;$$

$$2022 \text{ р.: } K_{ман_{БК}} = \frac{800514,50 - 238218,50}{800514,50} = 0,70.$$

За формулою (1.12) розрахуємо коефіцієнт забезпеченості активів власним оборотним капіталом ТОВ «Агрона фрукт Україна»:

$$2020 \text{ р.: } K_{заб_{АВОК}} = \frac{655828,00}{626850,50 - 236344,00} = 0,60;$$

$$2021 \text{ р.: } K_{заб_{АВОК}} = \frac{769380,50}{701312,50 - 238176,00} = 0,60;$$

$$2022 \text{ р.: } K_{заб_{АВОК}} = \frac{817012,50}{800514,50 - 238218,50} = 0,69.$$

Таблиця 2.5 – Оцінка стану стратегічного управління ТОВ «Агрона фрукт Україна» за показниками фінансової стійкості

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення значень 2022р. від 2020р.		Відхилення значень 2022р. від 2021р.	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Коефіцієнт автономії	0,70	0,70	0,76	0,06	7,97	0,06	8,99
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,30	0,30	0,24	-0,06	-18,83	-0,06	-20,58
Коефіцієнт фінансового ризику	0,42	0,44	0,32	-0,11	-24,82	-0,12	-27,13
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,62	0,66	0,70	0,08	12,75	0,04	6,36
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	0,60	0,60	0,69	0,09	15,58	0,09	14,33

Як видно з таблиці 2.5, ТОВ «Агрона фрукт Україна» ефективно здійснює стратегічне управління за показниками, які характеризують фінансову стійкість.

В 2022р. коефіцієнт автономії ТОВ «Агрона фрукт Україна» становив 0,76, тобто з кожної гривні, вкладеної в господарську діяльність ТОВ «Агрона фрукт Україна» 0,76 грн є власними коштами підприємства. Коефіцієнт автономії в 2022р. зріс на 8,99% порівняно із 2021р. та на 7,97% – порівняно із 2020р.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ТОВ «Агрона фрукт Україна» в 2022р. становив 0,24, тобто з кожної гривні, вкладеної в господарську діяльність ТОВ «Агрона фрукт Україна» лише 0,24 грн є залученими. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу в 2022р. зменшився на 20,58% порівняно із 2021р. та на 18,83% – порівняно із 2020р.

Коефіцієнт фінансового ризику ТОВ «Агрона фрукт Україна» в 2022р. становив 0,32, тобто для погашення гривні залученого капіталу підприємство залучало лише 0,32 грн власного капіталу, що на 27,13% менше порівняно із 2021р. та на 24,82% менше порівняно із 2020р. Отже, на ТОВ «Агрона фрукт Україна» низький рівень втрати фінансової стійкості.

Достатньо забезпеченим є ТОВ «Агрона фрукт Україна» і власним оборотним капіталом протягом 2020-2022рр.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу ТОВ «Агрона фрукт Україна» в 2022р. становив 0,7, тобто з кожної гривні власного капіталу 0,7 грн знаходиться в обігу. Коефіцієнт маневреності власного капіталу в 2022р. зріс на 6,36% порівняно із 2021р. та на 12,75% – порівняно із 2020р.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами ТОВ «Агрона фрукт Україна» в 2022р. становив 0,69, тобто на кожну гривню оборотних активів ТОВ «Агрона фрукт Україна» має 0,69 грн власного оборотного капіталу. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами в 2022р. зріс на 14,33% порівняно із 2021р. та на 15,58% – порівняно із 2020р.

Таким чином, ТОВ «Агрона фрукт Україна» здійснює ефективне стратегічне управління за показниками фінансової стійкості.

Оцінимо стан стратегічного управління ТОВ «Агрона фрукт Україна» за показниками, які характеризують імовірність банкрутства, для чого скористаємось моделлю Терещенка.

Розрахунки оформим у вигляді таблиці.

Таблиця 2.6 – Оцінка стану стратегічного управління ТОВ «Агрона фрукт Україна» за моделлю Терещенка

Показник	Методика розрахунку	2020р.	2021р.	2022р.
Відношення грошових надходжень до зобов'язань	$\frac{\text{ф.2 р.2000}}{\text{ф.1 р.1695}}$	3,96	4,55	4,79
Відношення вартості майна до зобов'язань	$\frac{\text{ф.1 р.1900}}{\text{ф.1 р.1695}}$	3,36	3,29	4,14
Відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів	$\frac{\text{ф.2 р.2350}}{\text{ф.1 р. 1900}}$	0,12	0,13	0,07
Відношення чистого прибутку до чистого доходу	$\frac{\text{ф.2 р.2350}}{\text{ф.2 2000}}$	0,11	0,09	0,06
Відношення виробничих запасів до виручки	$\frac{\text{ф.1 р.1100}}{\text{ф.2 р.2000}}$	0,28	0,25	0,30
Відношення виручки до активів	$\frac{\text{ф.2 р.2000}}{\text{ф.1 р.1900}}$	1,18	1,38	1,16
Показник Терещенка	(1.13)	8,17	9,08	8,76
Імовірність банкрутства за моделлю Терещенка		відсутня	відсутня	відсутня

Отже, з таблиці 2.6 видно, що і за моделлю Терещенка на ТОВ «Агрона фрукт Україна» управління стратегією здійснюється на належному рівні.

Таким чином, проведений аналіз стану стратегічного управління показав, що ТОВ «Агрона фрукт Україна» отримує прибуток, є рентабельним, фінансово стійким, на підприємстві відсутня імовірність банкрутства. Разом з

тим, ТОВ «Агрона Фрукт Україна» варто вжити заходів щодо підвищення рівня показників рентабельності.

Висновки до другого розділу

В розділі проаналізовано стан стратегічного управління ТОВ «Агрона Фрукт».

Аналіз стану переробної промисловості показав, що в період 2018-2021рр. переробна промисловість працювала достатньо ефективно, отримувала прибуток. Разом з тим, із початком воєнного стану в 2022р. фінансово-економічні показники підприємств переробної промисловості суттєво погіршились. Аналогічною є динаміка по промисловості в цілому. Для покращення стану необхідним є завершення воєнних дій та агресії росії.

ТОВ «Агрона Фрукт Україна» є сучасним підприємством, яке спеціалізується на переробленні фруктів, ягід. ТОВ «Агрона Фрукт Україна» є складовою частиною групи компаній концерну «AGRANA Group», який є відомою у центральній та Східній Європі компанією в галузі переробки, особливо у виробництві спеціалізованих продуктів з крохмалю.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Агрона Фрукт Україна» показав, що в цілому підприємство функціонує ефективно, є ліквідним, спостерігається зростання вартості майна, підприємство отримує прибуток. Разом з тим, ТОВ «Агрона Фрукт Україна» варто вжити заходів щодо покращення показників ділової активності та переглянути політику управління заборгованістю.

Проведений аналіз стану стратегічного управління показав, що ТОВ «Агрона Фрукт Україна» отримує прибуток, є рентабельним, фінансово стійким, на підприємстві відсутня імовірність банкрутства. Разом з тим, ТОВ «Агрона Фрукт Україна» варто вжити заходів щодо підвищення рівня показників рентабельності.

3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРАНА ФРУКТ УКРАЇНА»

3.1 Пропозиції з покращення стратегічного управління ТОВ «Агрона Фрукт Україна»

Зважаючи на те, що в сучасних умовах господарювання присутній високий рівень впливу чинників кризи на господарську діяльність, важливим є врахування в моделі стратегічного управління підприємством такої складової як антикризове управління.

Оскільки суб'єкти господарювання не можуть вплинути на зовнішні чинники кризи, доцільним є концентрування уваги на їх ідентифікації та усуненні. Основні можливі внутрішні чинники кризи пов'язані із стратегічним управлінням, їх вплив на діяльність підприємств узагальнено на рис. 3.1.

Управління в кризовій ситуації є процесом діяльності, який відбувається під впливом обставин таким чином, що створює умови стратегічного та тактичного управління в процесі прийняття швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, які виникають.

Антикризове управління є управлінням, спрямованим на передбачення небезпеки кризи, аналізу її ознак і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи — аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками. Велике значення при цьому має використання факторів кризи для наступного розвитку підприємства.

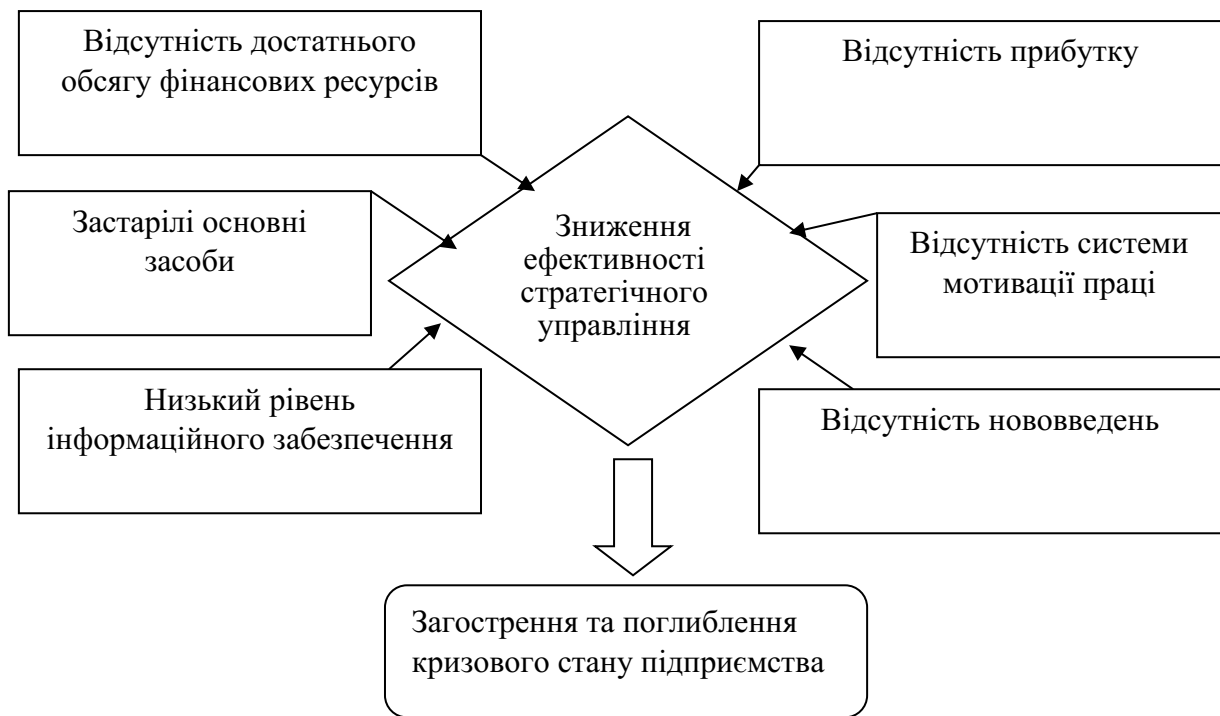


Рисунок 3.1 – Вплив внутрішніх чинників кризи, пов’язаних із стратегічним управлінням

З метою ефективного стратегічного управління ідентифіковано фактори, які впливають на процес управління ТОВ «Агрона фрукт Україна» з урахуванням антикризового управління за використання теорії нейронних мереж. Теорія нейронних мереж активно використовується науковцями для оцінки тих процесів та явищ, які одночасно описуються як якісними, так і кількісними факторами, що висвітлено в працях [40-42].

Важливу роль для пояснення поняття невизначеності відіграє теорія ймовірності. У 1965 році професор Лотфі А. Заде з Університету Каліфорнії в Берклі представив концепцію нечітких множин [41]. Ця теорія опосередковано стверджує, що на додаток до ймовірнісного підходу невизначеність також можна визначити за допомогою іншого підходу в цьому випадку, використовуючи концепцію нечіткої множини.

Теорія нечітких множин — це математична основа, яка використовується для представлення невизначеності, нечіткості, неточності, відсутності інформації та часткової істини.

Процес прийняття рішень, який ґрунтується на теорії нейронних мереж, передбачає наявність системи нечіткого логічного висновку. Система нечіткого логічного висновку ґрунтується на апроксимації залежності $Ff=f(a_1, a_2, b_1, \dots, z_1 \dots z_n)$ за допомогою нечітких правил та нечітких логічних операцій, таких як доповнення, об'єднання, перетин та імплікація.

Результатом моделювання пропонується показник ефективності стратегічного управління, за допомогою якого можна оцінити і обрати ту стратегію, яку варто обрати суб'єкту господарювання з урахуванням чинників кризи, які впливають на нього.

На стратегічне управління, як і на виникнення кризового стану впливають чинники зовнішнього та внутрішнього середовища.

Окрім того, ефективність стратегічного управління визначається фінансовими показниками, зокрема рівнем фінансової стійкості, рентабельністю, імовірністю банкрутства.

Пропонується рівень стратегічного управління оцінювати за значеннями показника ефективності стратегічного управління F_e , який варіюється в межах $[0 \dots 10]$. Лінгвістично рівень стратегічного управління можна оцінювати наступними термами «низький», «нижче середнього», «середній», «вище середнього», «високий». Тобто, в загальному вигляді рівень стратегічного управління підприємства можна розгорнути у співвідношення:

$$F_e = f(B, C, D), \quad (3.1)$$

де F_e – показник ефективності стратегічного управління підприємством;

B – лінгвістична змінна, яка описує вплив зовнішніх факторів впливу на стратегічне управління;

C – лінгвістична змінна, яка описує вплив внутрішніх факторів впливу на стратегічне управління;

D – лінгвістична змінна, яка описує вплив фінансово-економічних факторів впливу на стратегічне управління.

Лінгвістичну змінну, яка описує вплив зовнішніх факторів впливу на стратегічне управління, можна представити у вигляді залежності, наведеної за формулою:

$$V=f(b_1, b_2, b_3, b_4), \quad (3.2)$$

де b_1 – лінгвістична змінна « розташування підприємства»;

b_2 – лінгвістична змінна «залежність від зовнішніх постачальників енергії»;

b_3 – лінгвістична змінна «наявність зовнішньоекономічної діяльності»;

b_4 – рівень конкуренції в галузі.

Оскільки запропонована модель розрахована на вітчизняні підприємства, вона враховує такий важливий на сьогодні фактор впливу на стратегічне управління підприємством, як його місце розташування. Цей фактор оцінюється від 0 до 3 і передбачає такі можливі значення лінгвістичної змінної як розташування в Західній Україні (більш сприятливі зовнішні умови, нижча ймовірність пошкодження майна), центральна Україна, прифронтові території, які передбачають заходів із релокування або ж готовності до значних пошкоджень та збитків, та окуповані території.

Значним фактором впливу на стратегічне управління в умовах сьогодення, особливо в зимовий період, є залежність підприємства від зовнішніх постачальників енергії, яка оцінюється від 1 до 3. Ця залежність визначена як низька за наявності в підприємства альтернативних джерел енергії, власної електростанції; середня (за часткового забезпечення власними енергетичними ресурсами) та низька, за якої підприємство не забезпечене альтернативними джерелами енергоресурсів. За останнього варіанту в сучасних умовах є ризик суттєвих втрат у вигляді простою підприємства за

відсутності електроенергії, можливість втрати готової продукції у зв'язку із розморожуванням, тощо.

На процес стратегічного управління впливатиме й наявність зовнішньоекономічної діяльності, оскільки в такому випадку на підприємство впливатимуть зміни курсів валют, політичні відносини України із країнами, в яких знаходяться підприємства-партнери. Так, нещодавно значна кількість підприємств, які очікували продукцію через Польщу, зазнали суттєвих збитків і були змушені змінювати логістику у зв'язку із страйком на польських кордонах. Цей фактор оцінюється від 1 до 3 та визначається термами «Значні обсяги», «Незначні обсяги», «відсутня».

Наступний фактор впливу на стратегію управління – це рівень конкуренції в галузі, який оцінюється від 1 до 3 балів та визначається термами «низький» (за низького рівня конкуренції, наявності лише декількох виробників схожої продукції), «середній» (за наявності середнього рівня конкуренції), «високий» – за наявності значної кількості виробників аналогічної продукції.

Лінгвістичну змінну, яка характеризує вплив на процес стратегічного управління управління внутрішніх факторів впливу, можна представити таким чином:

$$C=f(c_1, c_2, c_3, c_4), \quad (3.3)$$

де c_1 – лінгвістична змінна «морально-психологічний клімат»;

c_2 – лінгвістична змінна «наявність унікальної продукції»;

c_3 – лінгвістична змінна «рівень менеджменту»;

c_4 – лінгвістична змінна «технологічний рівень».

Лінгвістична змінна «морально-психологічний клімат» передбачає врахування значної кількості чинників: плинність кадрів, наявність мотиваційної політики та рівень задоволеності працівників. Ця змінна оцінюється від 1 до 3 балів термами «низький», «середній», «високий».

Лінгвістична змінна «наявність унікальної продукції» характеризує спроможність підприємства виводити на ринок інноваційну продукцію, та оцінюється від 1 до 3 балів такими термами як відсутня унікальна продукція, частина продукції є унікальною, вся продукція є унікальною.

Лінгвістична змінна «рівень менеджменту» характеризує стан корпоративної культури, ефективність управління. Спроможність менеджменту приймати коректні рішення в умовах невизначеності. Ця змінна оцінюється від 1 до 3 балів термами «низький», «середній», «високий».

Лінгвістична змінна «технологічний рівень» характеризує рівень відповідності останнім досягненням науки і техніки технологічних процесів виробництва, оцінюється від 1 до 3 балів та визначається термами «низький», «середній», «високий».

Лінгвістичну змінну, що описує вплив фінансово-економічних факторів впливу на стратегічне управління, можна представити таким чином:

$$D = f(d_1, d_2, d_3), \quad (3.4)$$

де d_1 – лінгвістична змінна «рівень фінансової стійкості підприємства»;

d_2 – лінгвістична змінна «рівень рентабельності підприємства»;

d_3 – лінгвістична змінна «імовірність банкрутства підприємства».

Лінгвістична змінна «рівень фінансової стійкості підприємства» характеризує спроможність фінансувати свою поточну діяльність за рахунок відповідних джерел фінансування та оцінюється як «кризовий», «передкризовий», «нормальний», «абсолютний».

Лінгвістична змінна «рівень рентабельності підприємства» характеризує спроможність підприємства працювати прибутково і оцінюється термами «збитковий», «недостатній», «достатній», «прибутковий».

Лінгвістична змінна «імовірність банкрутства підприємства» характеризує стан антикризового управління та визначається від 1 до 3 балів термами «відсутність», «нестача», «достатній обсяг».

Дерево логічного висновку ієрархічного зв'язку факторів (рис. 3.2) показує логічний зв'язок між факторами впливу, де висячим вершинам відповідають фактори впливу, а кореню дерева – шуканий показник рівня ефективності стратегічного управління підприємством Fe.

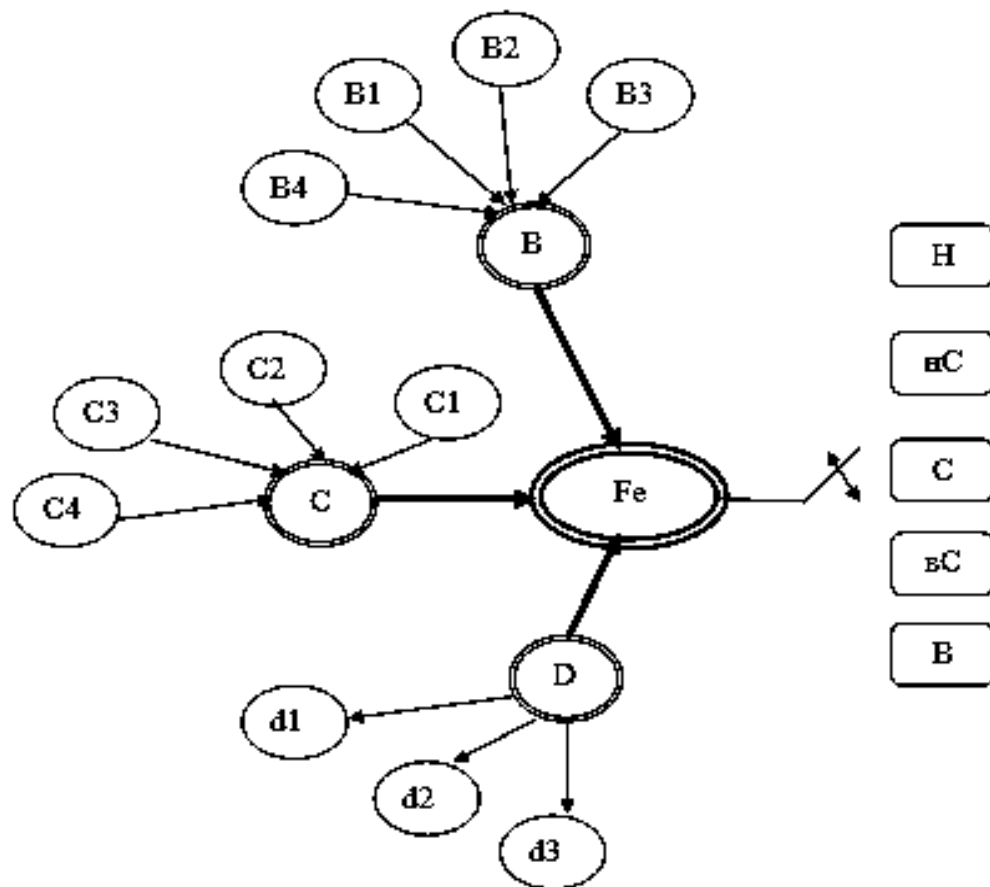


Рисунок 3.2 – Дерево логічного висновку ієрархічного зв'язку факторів впливу

Розподіл факторів впливу на процес оцінки значень показника ефективності фінансового забезпечення діяльності наведено у таблиці 3.1. Поєднання всіх запропонованих факторів дозволить комплексно оцінити рівень безпеки підприємства.

Таблиця 3.1 – Фактори впливу на стратегічне управління, описані лінгвістичними змінними

Параметр	Позначення та назва змінної	Універсальна множина, балів	Лінгвістичні терми для оцінювання
Зовнішні фактори впливу на стратегічне управління (В)	b_1 – ЛЗ «Розташування підприємства»	$U(b_1) = [0...3]$ (балів)	Західна Україна (з), Центральна Україна (ц), прифронтова територія (п) окупована територія (о)
	b_2 – ЛЗ «Залежність від зовнішніх постачальників енергії»	$U(b_2) = [1...3]$ (бали)	низька (н), середня (с), висока (в)
	b_3 – ЛЗ «Наявність зовнішньоекономічної діяльності»	$U(b_3) = [1...3]$ (бали)	Значні обсяги (з), Незначні обсяги (н), відсутня (в)
	b_4 – ЛЗ «Рівень конкуренції в галузі»	$U(b_4) = [1...3]$ (бали)	низький (н), середній (с), високий (в)
Внутрішні фактори впливу на стратегічне управління (С)	c_1 – ЛЗ «Морально-психологічний клімат»	$U(c_1) = [1...3]$ (бали)	низький (н), середній (с), високий (в)
	c_2 – ЛЗ «Наявність унікальної продукції»	$U(c_2) = [1...3]$ (бали)	відсутня унікальна продукція (в), частина продукції є унікальною (ч), вся продукція є унікальною (у)
	c_3 – ЛЗ «Рівень менеджменту»	$U(c_3) = [1...3]$ (бали)	низький (н), середній (с), високий (в)
	c_4 – ЛЗ «Технологічний рівень»	$U(c_4) = [1...3]$ (бали)	низький (н), середній (с), високий (в)
Фінансово-економічні фактори впливу на стратегічне управління (D)	d_1 – ЛЗ «Рівень фінансової стійкості підприємства»	$U(d_1) = [1...4]$ (бали)	Кризовий (к), передкризовий (пк), нормальний (н), абсолютний (а)
	d_2 – ЛЗ «Рівень рентабельності підприємства»	$U(d_2) = [1...4]$ (бали)	Збитковий (з), недостатній (н), достатній (д), прибутковий (п)
	d_3 – ЛЗ «Імовірність банкрутства підприємства»	$U(d_3) = [1...3]$ (балів)	Відсутність(в), нестача (н), достатній обсяг (д)

Отже, в роботі запропоновано ієрархічні зв'язки факторів впливу на систему стратегічного управління, що на відміну від існуючих підходів, дозволяє більш комплексно врахувати фактори, які визначають ефективність стратегічного управління з врахуванням антикризового управління та сформуванню математичну модель інтелектуальної підтримки прийняття рішень зі стратегічного управління.

3.2 Пропозиції щодо покращення управління підприємствами переробної промисловості

Саме конкурентоспроможність визначає ефективність переробних підприємств з економічної точки зору. Конкурентоспроможність підприємств визначається їхньою здатністю задовольняти певні потреби у порівнянні з подібними учасниками ринку. Розвиток конкурентних відносин між підприємствами в Україні потребує впровадження організаційно-економічного механізму, який би забезпечив стабільне та ефективне функціонування переробних підприємств і сприяв мобілізації відтворювальних процесів на різних рівнях - як внутрішньому, так і на міжнародному.

Проведений аналіз стану переробної галузі вітчизняного ринку показав негативну динаміку зменшення обсягів реалізації. Зменшення обсягів реалізації пояснюється в першу чергу зменшенням обсягів попиту через зниження реальних доходів населення, обмеженістю експортних можливостей переробної вітчизняної продукції у зв'язку із воєнним станом. Пропозиція продукції переробної галузі зменшилась у зв'язку із замінуванням полів, руйнуванням сільськогосподарських угідь, недоліками в системі менеджменту і маркетингу, низькою матеріально-технічною базою переробних підприємств.

Іншим складним питанням для підприємств переробної промисловості залишається залежність від сезонного фактора попиту.

Для покращення стану стратегічного управління підприємствами переробної промисловості необхідним є проведення низки заходів, наведених на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Напрямки покращення стану стратегічного управління підприємствами переробної промисловості

Перш за все, підприємствам обов'язковим є включення в систему стратегічного управління системи антикризового управління. Відсутність елементів антикризового управління в сучасних умовах господарювання знижує ефективність діяльності.

Для підприємств, які знаходяться в прифронтовій зоні, важливим є своєчасна релокація. Зрозуміло, що переробні підприємства, які пов'язані із переробкою овочів та фруктів не спроможні перемістити поля. В такому випадку доцільним є рекомендація щодо релокації готової продукції для зниження імовірності її псування й знищення.

Важливим є впровадження альтернативних джерел енергії. Це забезпечить збереження виробничого циклу та готової продукції за тривалого відключення електроенергії, підтримка оптимальної температури.

Важливим є вихід переробних підприємств на зовнішні ринки збуту. Основними формами виходу на зовнішні ринки є: експорт (прямий та непрямий), спільна підприємницька діяльність (ліцензування, виробництво та управління за контрактом, підприємства спільного володіння) та пряме інвестування [43], при цьому кожна наступна форма інтернаціоналізації вимагає від підприємства прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але водночас обіцяє більші прибутки.

Сприятиме більш ефективному стратегічному управлінню формування бізнес-груп. У зв'язку із цим важливим є формування кластерів, під якими розуміють добровільне неформальне об'єднання підприємницьких структур в окремій галузі за ознакою географічної близькості і співпраці з владою та інституціями. Переробним підприємствам доцільно об'єднуватись в кластери із сільськогосподарськими підприємствами, підприємствами, які використовуватимуть перероблену продукцію, органами влади та вищими навчальними закладами. Це сприятиме не лише покращенню фінансово-економічного стану, проте й підвищенню рівня інноваційної діяльності.

Висновки до третього розділу

В роботі запропоновано ієрархічні зв'язки факторів впливу на систему стратегічного управління, що на відміну від існуючих підходів, дозволяє більш комплексно врахувати фактори, які визначають ефективність стратегічного управління з врахуванням антикризового управління та сформуванню математичну модель інтелектуальної підтримки прийняття рішень зі стратегічного управління.

Запропоновано напрямки покращення стану стратегічного управління підприємствами переробної промисловості та переваги, які вони забезпечать: включення в систему стратегічного управління системи антикризового управління, своєчасна релокація підприємств (продукції) з прифронтових територій, впровадження альтернативних джерел енергії, формування бізнес-груп, вихід на зовнішні ринки збуту.

ВИСНОВКИ

В роботі сформовано пропозиції та рекомендації щодо покращення фінансового стану підприємств переробної промисловості на основі аналізу стратегічного управління підприємством.

Виконання поставлених завдань дозволило сформувати такі висновки:

1. Проведений аналіз показав, що під стратегічним управлінням доцільно розуміти процес управління підприємством, який дозволяє за допомогою формування та реалізації стратегічних цілей і задач, зважаючи на наявний потенціал досягнути конкурентних переваг.

2. Систематизовано принципи стратегічного управління, етапи стратегічного управління підприємством.

3. Узагальнено підходи до класифікації стратегій підприємств. В цілому стратегії класифікують за критерієм організаційного рівня розробки, за стадією життєвого циклу, залежно від рівня та цілей керівництва, залежно від реакції підприємства, залежно від невизначеності зовнішнього середовища, за функціональною ознакою, за конкурентною позицією на ринку.

4. Проаналізовано методичні підходи до оцінювання стану стратегічного управління підприємством. Визначено, що для оцінки ефективності стратегічного управління переробними підприємствами доцільно сформувати систему збалансованих показників, використати матриці БКГ та фінансово-економічні показники. Основними фінансово-економічними показниками, які дозволяють оцінити стратегію розвитку, є абсолютні та відносні показники прибутку, показники імовірності банкрутства та фінансової стійкості.

5. Аналіз стану переробної промисловості показав, що в період 2018-2021рр. переробна промисловість працювала достатньо ефективно, отримувала прибуток. Разом з тим, із початком воєнного стану в 2022р. фінансово-економічні показники підприємств переробної промисловості суттєво

погіршилися. Аналогічною є динаміка по промисловості в цілому. Для покращення стану необхідним є завершення воєнних дій та агресії росії.

6. ТОВ «АгрANA Фрукт Україна» є сучасним підприємством, яке спеціалізується на переробленні фруктів, ягід. ТОВ «АгрANA Фрукт Україна» є складовою частиною групи компаній концерну «AGRANA Group», який є відомою у центральній та Східній Європі компанією в галузі переробки, особливо у виробництві спеціалізованих продуктів з крохмалю.

7. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «АгрANA фрукт Україна» показав, що в цілому підприємство функціонує ефективно, є ліквідним, спостерігається зростання вартості майна, підприємство отримує прибуток. Разом з тим, ТОВ «АгрANA фрукт Україна» варто вжити заходів щодо покращення показників ділової активності та переглянути політику управління заборгованістю.

8. Проведений аналіз стану стратегічного управління показав, що ТОВ «АгрANA фрукт Україна» отримує прибуток, є рентабельним, фінансово стійким, на підприємстві відсутня імовірність банкрутства. Разом з тим, ТОВ «АгрANA фрукт Україна» варто вжити заходів щодо підвищення рівня показників рентабельності.

9. Запропоновано ієрархічні зв'язки факторів впливу на систему стратегічного управління, що на відміну від існуючих підходів, дозволяє більш комплексно врахувати фактори, які визначають ефективність стратегічного управління з врахуванням антикризового управління та сформуванню математичну модель інтелектуальної підтримки прийняття рішень зі стратегічного управління.

10. Запропоновано напрямки покращення стану стратегічного управління підприємствами переробної промисловості та переваги, які вони забезпечать: включення в систему стратегічного управління системи антикризового управління, своєчасна релокація підприємств (продукції) з прифронтових територій, впровадження альтернативних джерел енергії, формування бізнес-груп, вихід на зовнішні ринки збуту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Колесников Ю. С., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. №3. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3>
2. Єпіфанова І. Ю., Каплун Р. А. Стратегічне управління підприємствами переробної промисловості. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні (2023)*. <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2023/paper/viewFile/17142/14287>
3. Каплун Р. А. Аналіз стану та розвитку підприємств переробної промисловості. Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024). <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/schedConf/presentations>
4. Каплун Р. А. Сутність стратегічного управління. НТКП ВНТУ. Факультет менеджменту та інформаційної безпеки. ЛІІ Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2024) <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/paper/view/19770>
5. Ansoff H. Igor *Strategic management*. Wiley, New York, 1979. 236 p.
6. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656>.
7. Гужавіна І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85-91.
8. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16, Ч. 1. С. 145-148.
9. Karlof В. *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models*. Bengt Karloff, Palgrave Macmillan UK, 1989, 166 p.

10. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2021. № 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
11. Sammut-Bonnici T. Strategic Management. Volume 6. International Management
12. Єпіфанова І. Ю., Дзеджула В. В. Місце процесу управління проектами в стратегії розвитку підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 8-13.
13. Strategic Management. https://mec.edu.in/mvlg/ppt/1_mba/ppt_sm.pdf
14. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск 38-1. С. 107-113.
15. Стратегічний менеджмент. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
16. Thompson Arthur A., Strickland A. J. Strategic Management. Edition, 12, McGraw-Hill Education, 2001.
17. Крочак М.С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2017. Серія: Економіка. Вип. 1 (7). С. 85–90.
18. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. №18. С. 346-352.
19. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с
20. Yerifanova I. Yu., Dzhezhuilla V. V. Financial support of industrial enterprise`s innovative directions of energy saving : Monograph [Electronic resource]. Vinnytsia: VNTU, 2022. 138 p.

21. Стадник В. В., Рудніченко Є. М., Томаля Т. С., Непогодіна Н. І. Інноваційно-інвестиційні стратегії в управлінні ринковою вартістю підприємства. Хмельницький : ХНУ, 2008. 302 с.
22. Артеменко Л., Рижикова Н., Лагодієнко В. Стратегічне управління як інструмент створення довгострокової цінності бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 6, Том 1. С. 75-82.
23. Писаревський І.М., Тищенко О.М., Покогодна М.М., Петрова Н.Б. Стратегічний менеджмент : підруч. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2012. 287 с.
24. Шершньова З.С. Стратегічне управління : навч. посіб./ З.С. Шершньова, С.В. Оборська. Київ : КНЕУ, 2004. 384 с.
25. Business Strategy Tools to Help Grow Your Business. URL: <https://boardroomadvisors.co/businessstrategy-tools-to-help-grow-your-business/>
26. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
27. Boston Consulting Group. What Is the Growth Share Matrix? 2022. URL: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>.
28. Єгорова, О., Яснолоб, І. Адаптація матриці бостонської консультативної групи для аналізу фінансових результатів. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2023 № 5 (05), С. 3-8. <https://doi.org/10.32782/dees.5-1>
29. Ковальська К. В., Приходько А. В. Особливості розробки збалансованої системи показників для реалізації стратегії управління персоналом інноваційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7055>.
30. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність : електронний практикум комбінованого (локального та мережного) використання [Електронний ресурс]. 2-ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 144 с.

31. Іванова Н., Рику, С. (2021). Оцінка ймовірності банкрутства в системі антикризового менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-63>.

32. Єпіфанова І. Ю., Болотнов Д. Г. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2022. №3. С. 335-338.

33. Офіційний сайт Національного Інституту стратегічних досліджень. Стан та перспективи розвитку промислового перероблення сировинних ресурсів в Україні. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/stan-ta-perspektyvu-rozvytku-promyslovoho-pereroblennya-syrovynnykh>.

34. Офіційний сайт статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

35. За минулий тиждень бізнес отримав 1,7 млрд грн доступних кредитів. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=e45e27bb-2375-4b14-9dd713535c3909fb&title=ZaMinuliiTizhdenBiznes>

36. Інформація про результати державної програми «доступний фінансовий лізинг 5–7–9%». URL <https://bdf.gov.ua/informatsiia-pro-rezultaty-derzhavnoi-prohramy-dostupnyu-finansovyy-lizynh-5-7-9/>

37. Деякі питання надання грантів для переробних підприємств : Постанова КМУ від 24.06.2022. № 739. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2022-%D0%BF#Text>

38. еРобота: Переробні підприємства отримали понад 280 млн грн грантів на розвиток. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=bcb0fac5-ba95-40f9-9b0e-5ecb24f5a1c7&title=Robota-Pererobni>

39. Офіційний сайт ТОВ «АгрANA Фрукт Україна». <https://ua.agrana.com/>

40. Yerifanova I. Applying Fuzzy Logic to Modeling Economic Emergence / Voynarenko M., Hurochkina V., Dzhezhdzula V., Yerifanova I., Menchynska O. //WSEAS Transactions on Business and Economics, 2021, Volume 18, pp. 424-434.

41. Zadeh, L. A. Fuzzy sets. *Information and Control*, 8 (3), 1965, pp. 338-353, doi: 10.1016/S0019-9958(65)90241-X.

42. Xiaoyong Zhu, Hua Zhang. A Lean Green Implementation Evaluation Method based on Fuzzy Analytic Net Process and Fuzzy Complex Proportional Assessment. *International Journal of Circuits, Systems and Signal Processing*, 14, 2020pp.646-655.

43. Крамар І. Вихід на закордонні ринки як спосіб забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах глобалізації. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/53/22.pdf>

Додаток А
ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ
ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРАНА ФРУКТ»)»

Тип роботи: МКР

(БДР, МКР)

Підрозділ кафедра фінансів та інноваційного менеджменту
 (кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unichesk

Оригінальність 87.7%

Схожість 12.3%

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)

Єпіфанова І. Ю.
(прізвище, ініціали)

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

Автор роботи


(підпис)

Каплун Р. А.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Єпіфанова І. Ю.
(прізвище, ініціали)