

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «**Формування виробничої стратегії підприємства
(на матеріалах ТОВ «Агроінвестзерно»)**»

(назва теми)

Виконала: студентка магістратури
за спеціальністю 073 Менеджмент
заочної форми навчання

Каражбей М. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент

Корюгін А. В.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: д.е. н., професор,

Чмир О.С.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Анотація

Каражбей М. В. Формування виробничої стратегії підприємства (на матеріалах ТОВ «Агроінвестзерно») – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2020. – 75 с.

В роботі сформульовано основні поняття дослідження: особливостей формування виробничої стратегії підприємства. Описано види виробничих стратегій та визначено етапи їх формування.

Проведено дослідження існуючої виробничої стратегії ТОВ «Агроінвестзерно» і встановлено, що за аналізований період підприємство нарощує обсяги виробленої продукції сільського господарства, зростають і обсяги реалізованої продукції. Усі показники фінансової стійкості та ліквідності підприємства відповідають нормативним значенням. Позитивною тенденцією є постійне зростання загальної ефективності господарської діяльності та показника рентабельності продукції.

Розроблені практичні рекомендації щодо формування нової виробничої стратегії для ТОВ «Агроінвестзерно». Зокрема визначено, що виробничою стратегією має стати реалізація свіжої продукції під час «пікових цін» на ринках збуту (зимово-весняний період) та активні маркетингові заходи з просування продукції і розширення ринків збуту (у тому числі можливість експорту продукції). Проведені розрахунки свідчать, що запропонована виробнича стратегія буде прибутковою, термін окупності до 1 року та індекс прибутковості 4,83.

Ключові слова: стратегія, виробнича стратегія; види стратегій, формування виробничої стратегії підприємства.

Abstract

Karazhbey M.V. Formation of production strategy of the enterprise (on materials of LLC Agroinvestzerno) - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's work for obtaining the educational degree of master in the specialty 073 Management. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2020. - 75 p.

The main concepts of research are formulated in the work: features of formation of production strategy of the enterprise. The types of production strategies are described and the stages of their formation are determined.

A study of the existing production strategy of Agroinvestzerno LLC was conducted and it was established that during the analyzed period the enterprise increases the volumes of agricultural products, and the volumes of sold products increase. All indicators of financial stability and liquidity of the enterprise correspond to normative values. A positive trend is the constant growth of the overall efficiency of economic activity and profitability.

Practical recommendations for the formation of a new production strategy for Agroinvestzerno LLC have been developed. In particular, it is determined that the production strategy should be the sale of fresh products during "peak prices" in markets (winter-spring period) and active marketing activities to promote products and expand markets (including the ability to export products). The calculations show that the proposed production strategy will be profitable, payback period up to 1 year and a profitability index of 4.83.

Key words: strategy, production strategy; types of strategies, the formation of the production strategy of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та види виробничої стратегії підприємства	7
1.2. Особливості формування виробничої стратегії підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОІНВЕСТЗЕРНО».....	21
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Агроінвестзерно».....	21
2.2. Аналіз виробничої діяльності ТОВ «Агроінвестзерно».....	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «АГРОІНВЕСТЗЕРНО»	40
3.1. Формування нової виробничої стратегії ТОВ «Агроінвестзерно».....	40
3.2. Обґрунтування доцільності застосування нової виробничої стратегії для ТОВ «Агроінвестзерно»	46
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність теми роботи. В сучасних умовах, основою процесу виробництва виступає виробнича стратегія - підсистема загальної стратегії підприємства, яка представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації продукту підприємства та передбачає використання і розвиток усіх наявних його виробничих потужностей з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги на ринку.

Успіх виробничої стратегії підприємства полягає в тому, щоб максимально точно визначити всі можливі варіанти напрямів дій та зрозуміти, які можуть бути наслідки вибору кожного з представлених варіантів. Тому, саме проведення аналізу та обґрунтування напрямів формування виробничої стратегії підприємства обумовлюють актуальність обраної теми.

Сьогодні вивченню різних аспектів виробничої стратегії підприємства, включаючи її видову класифікацію, присвячено ряд праць вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких можна назвати В. Василенка [16], О. Ковтун [44], М. Корецького [47], О. Кузьміна [50], В. Мельника [51], Т. Омеляненко [56-58], М. Портера [60], М. Рибак [68], З. Шершньову [80].

Мета і завдання роботи. Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування виробничої стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- визначити сутність та види виробничої стратегії підприємства;
- охарактеризувати особливості формування виробничої стратегії підприємства;
- описати загальні засади діяльності ТОВ «Агроінвестзерно»;
- здійснити аналіз виробничої діяльності ТОВ «Агроінвестзерно» та дослідити його виробничу стратегію;
- визначити напрями формування нової виробничої стратегії для ТОВ «Агроінвестзерно».

Об'єктом роботи є процес формування виробничої стратегії підприємства.

Предметом роботи є теоретичні та практичні аспекти формування виробничої стратегії ТОВ «Агроінвестзерно».

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з питань формування виробничої стратегії підприємства. Для вирішення поставлених завдань у роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: методи порівняльного аналізу, фінансово-економічного та статистичного аналізу - для аналізу виробничої діяльності на підприємстві; графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць особливостей формування виробничої стратегії ТОВ «Агроінвестзерно».

Інформаційною базою практики стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємства і його виробничу стратегію, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, ресурси мережі Інтернет, матеріали і статистичні дані ТОВ «Агроінвестзерно».

Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо формування виробничої стратегії можуть бути використані в діяльності підприємства для підвищення ефективності кінцевих результатів його діяльності.

Апробація результатів роботи. Пропозиції запропоновані в магістерській роботі мають практичну цінність і будуть використані ТОВ «Агроінвестзерно» в майбутньому при формуванні їх виробничої стратегії (довідка ТОВ «Агроінвестзерно»).

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 80 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи 75 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види виробничої стратегії підприємства

Сутність поняття виробнича стратегія підприємства розглядається різними авторами. В більшості випадків, виробнича стратегія у наукових працях розглядається переважно як спосіб, у який бізнес-одиниця застосовує виробничі ресурси й ефективно використовує свій виробничий потенціал для втілення корпоративної стратегії.

Так, виробнича стратегія, за визначенням українських учених В.О. Василенка і Т.І. Ткаченко, розглядається як підсистема корпоративної стратегії, що представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації. При цьому науковці відносять її до конкретних стратегічних ініціатив та підходів до керівництва ключовими центрами розподілу під час вирішення поточних і щоденних оперативних завдань, які мають стратегічну важливість (рекламні кампанії, закупівля сировини, управління запасами, профілактичний ремонт, транспортування) [16, с. 110- 134].

Дійсно спостерігається певна взаємозаміна поняття виробничої та операційної стратегій, проте виробнича стратегія визначає стратегічні завдання для операційної системи підприємства, а не є операційним планом його структурних підрозділів [15, с. 101].

Чітке розмежування функціональної (у тому числі виробничої) та операційної стратегій досліджують В. Немцов і А. Довгань. Термін «функціональна стратегія» вони пов'язують з управлінським планом дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині визначеної сфери бізнесу, який конкретизує окремі деталі в загальному плані

розвитку компанії. Таким чином, роль функціональної стратегії полягає у підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності підприємства, а її значення – у створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей підприємства [54, с. 306].

Заслуговує на увагу тлумачення терміна «виробнича стратегія» О.І. Ковтуном. Наголошуючи на тому, що виробнича стратегія будь-якого підприємства повинна враховувати наявні у нього ресурси, обсяги виробництва, технологічні можливості виробництва, гнучкість виробництва, рівень кваліфікації і підготовку персоналу та ін. [44, с. 186], вчений пов'язує її формування з урахуванням особливостей вибраної чи спеціально сформованої маркетингової стратегії розвитку. Виробнича стратегія, на думку науковця, стосується, насамперед, формування політики нарощування виробничих потужностей підприємства та матеріально-технічного забезпечення його виробництва [44, с. 47–48].

З.Є. Шершньова трактує виробничу стратегію як функціональну стратегію створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюються у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів [80, с. 373]. Дійсно автор визначає не лише наявні, а й потенційні можливості підприємства щодо залучення та використання чинників виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції.

Т.В. Омеляненко наголошує, що виробнича стратегія являє собою комплекс взаємопов'язаних рішень відносно того, як із технологічного, ресурсного, економічного та управлінського поглядів мають бути організовані нові або впорядковані існуючі виробництва з метою набуття підприємством стратегічних конкурентних переваг [58, с. 74].

Таким чином, прийняття та реалізація всіх без винятку виробничо-стратегічних рішень підпорядковується єдиній меті – підтримання

довготривалої конкурентоспроможності підприємством, основу котрої становлять стійкі конкурентні переваги [19, с. 52].

Отже, «виробнича стратегія виражається у прийнятті рішень, пов'язаних із розробленням виробничого процесу й інфраструктури, необхідної для його підтримки». Розроблення процесу полягає у виборі придатної технології, складанні тимчасового графіка процесу, визначенні товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення даного процесу.

Велике значення при розгляді питання виробнича стратегія підприємства має їх поділ за певними ознаками. Так, на сьогоднішній день чіткої класифікації виробничих стратегій не існує, тому розглянемо різні підходи до їх класифікації.

На думку М. Портера, більшість стратегій можна згрупувати, взявши за основу одну з видових стратегій: контроль над витратами, диференціація, фокусування тощо. Стратегія контролю над витратами ґрунтується на зниженні витрат на виготовлення власних виробів порівняно з витратами конкурентів. Це досягається шляхом контролю над витратами, регулювання розміру підприємства, обсягу продукції, що забезпечує більш високу ефективність виробництва. Встановлення завдяки цьому низьких цін може стримати появу нових конкурентів. Стратегія диференціації орієнтує на виробництво кращих товарів, надання привабливіших послуг щодо конкурентних. Цього можна досягти завдяки іміджу, сервісу, розгалуженій мережі філій. Дана стратегія є надійною і довгостроковою, дає змогу досягти вищого, ніж середньогалузевий, рівня прибутків, оскільки клієнти, які віддають перевагу певній марці товару, послугі певної фірми, менш сприйнятливі до ціни. Стратегія фокусування цілеспрямовано орієнтує підприємство на певну групу споживачів, обмежений асортимент продукції або на специфічний географічний ринок [68].

Найпоширенішими стратегіями виробництва, на думку М. Х. Корецького, А. О. Дегтяра, О. І. Дация, є: диверсифікація, спеціалізація,

диференціація, концентрація, реконструкція, зниження собівартості (таблиця 1.1) [47, с. 98].

Таблиця 1.1. Види стратегій виробництва

Вид стратегії	Зміст стратегії
Стратегія реструктуризації	Стратегія, що базується на структурну перебудові підприємства з метою забезпечення ефективного розподілу і використання всіх наявних ресурсів підприємства
Стратегія спеціалізації	Стратегія, що полягає у які орієнтації на одному виді бізнесу, що забезпечує досягнення високих результатів діяльності.
Стратегія диверсифікації	Стратегія, що полягає в створенні нових видів продукції на основі базових аналогів, випуск яких не потребує суттєвих змін у виробничо-збутовому потенціалі підприємства.
Стратегія зниження собівартості	Стратегія, що базується на оптимізації виробничо-управлінської системи з метою досягнення відносно низької собівартості порівняно з конкурентами і орієнтована на завоювання більшої частки ринку.
Стратегія диференціації	Стратегія, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визнається важливим достатньою кількістю споживачів.
Стратегія концентрації	Стратегія, що полягає в більш глибокій диференціації продукції шляхом досягнення нижчих цін на сегменті, що обслуговується.

Примітка. Побудовано автором за джерелом [45].

Ковтун О. І. та Шершньова З. Є. акцентують увагу на таких виробничих стратегіях, як зміни у технологічному процесі, створення нового виробництва; використання існуючого виробничого потенціалу; зміни в організації виробництва; виробництво з орієнтацією на пересічний попит; виробництво з урахуванням реально існуючого мінімального попиту; повне задоволення попиту тощо [44, с. 186; 77, с. 384].

Визначається, що попит на продукцію є ключовим і єдиним критерієм, який формує необхідність її виготовлення, планування виробничої програми розвитку, стабілізації або згорання виробництва конкретної продукції.

Далі визначимо види виробничих стратегій залежно від величини прибутку та попиту на продукцію (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2. Види виробничих стратегій залежно від величини прибутку (від реалізації продукції) та попиту на продукцію

№ з/п	Критерії вибору стратегії		Варіанти виробничих стратегій	Коротка характеристика
	Прибуток	Попит на продукцію		
1	Низький	Низький	Переорієнтація виробництва	Здійснюється в межах однієї номенклатурної групи або ж повного асортименту продукції. Залежно від умов функціонування приймається рішення про створення нових виробництв, які збігаються з профілем діяльності підприємства, або ж про освоєння випуску нових продуктів, які не збігаються з традиційним профілем діяльності підприємства
2	Середній	Середній	Стабілізація виробництва	Полягає у підтриманні існуючого рівня виробництва, відсутності видатків на подальший розвиток тощо
3	Високий	Високий	Повна спеціалізація	Передбачає концентрування на виробництві одного виду продукції, що дає можливість досягти лідерства за витратами чи особливого становища
4	Високий	Низький	Унікальність виробництва	Орієнтування на виробництво унікальної продукції. Унікальність може полягати у рідкісності, специфічних характеристиках, універсальності застосування тощо. Унікальний продукт має відрізнятися від конкуруючих дизайном, іміджем, використанням у виробництві матеріалів високої якості
5	Середній	Низький	Диверсифікація	Суть полягає в різноманітності і стосується асортиментного ряду продукції і відповідно розширення галузевого діапазону діяльності
6	Високий	Середній	Обмежена спеціалізація виробничого процесу	Виробничий процес підприємства спеціалізується на виготовленні виробу підвищеної якості для визначеного сегмента ринку за відносно високою ціною
7	Низький	Середній	Модифікація виробництва	Основна увага зосереджується на впровадженні оригінальних новітніх ідей зі створення продукції з якісно новими характеристиками
8	Середній	Високий	Інтенсифікація	Нарощуються обсяги виробництва продукції, збільшується обсяг реалізації шляхом покращення чи модифікації продукту та виробничого процесу
9	Низький	Високий	Інноваційні перетворення виробництва (виробничих технологій)	Максимізація видатків на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, збільшення кількості моделей продукції, що виготовляється, формування нових технологічних рішень виробництва продукції тощо

Примітка. Побудовано автором за джерелом [50, с. 256].

Також поділяють виробничі стратегії, залежно від основних характеристик діяльності підприємств (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3. Приклади виробничих стратегій та їх основні параметри

Основні характеристики організацій	Тип стратегій			
	Стратегія «пристосовування»	Нішова стратегія	Силова стратегія	«Піонерна» стратегія
Профіль виробництва	Універсальне, невелике за масштабом	Спеціалізоване	Масове	Експериментальне
Розмір компанії	Невеликий	Невеликий, середній, великий	Великий	Невеликий, середній
Усталеність компанії	Низька	Висока	Висока	Низька
Витрати на НДПКР	Низькі	Середні	Великі	Великі
Ключові фактори успіху	Велика кількість, гнучкість	Пристосованість до особливих потреб ринку	Висока продуктивність, технологічність	Інноваційний характер

Примітка. Побудовано автором за джерелом [80, с. 377].

Дійсно, загальна стратегія розвитку підприємства потребує розробки відповідних стратегій розвитку виробництва, які в кінцевому результаті формують конкурентну позицію. В той же час, ринкові чинники впливають на зміст та характеристики виробничих стратегій підприємства та його кінцеві результати діяльності.

Таким чином, при розробці виробничої стратегії виходять із можливих та доцільних для підприємства конкурентних переваг: "низька ціна продукту"; "висока якість продукту"; "негайне реагування підприємства на зміни вимог ринку"; "домінування підприємства у вузькій ринковій ніші"; "присутність підприємства на різних ринках" тощо.

У контексті визначених конкурентних переваг, виробничі стратегії поділяють на види за пріоритетами функціонування операційної системи. При цьому вирізняють традиційні виробничі стратегії (ставлять за мету зведення до мінімуму витрат чи модифікацію виробів та розвиток гнучкості операційної системи з розширення номенклатури, асортименту або зміни обсягу випуску). Не відмовляючись від них, багато організацій приймають

зараз нові стратегії, які засновані на якості і/чи часі (розвиток якості бізнес-процесів, продукції або послуг; мінімізація часу виконання замовлень клієнтів).

Виробнича стратегія, зорієнтована на набуття підприємством конкурентної переваги "низька ціна продукту", ґрунтується на здешевленні виробництва (зменшенні витрат та елімінації втрат). Це може відбуватися шляхом: використання дешевших ресурсів; збільшення масштабів виробництва; автоматизації виробництва; запровадження безвідходних та ресурсозберігаючих технологій; уніфікації та стандартизації продуктів і процесів; реструктуризації виробництва (ліквідації непрофільних витратних підрозділів) тощо. Продукцією, обсяги продажів якої залежать тільки від рівня витрат на її виробництво, як правило, є товари повсякденного попиту. Зниження витрат на виробництво продукції пов'язане, насамперед, з організацією бізнес-процесів переробної підсистеми операційної системи. Водночас, на цей пріоритет впливають і інші характеристики: підтримання лідерської позиції на ринку по мінімуму витрат; технічні характеристики товару; надійність товару; міцність товару; гарантований час доставки товару (надання послуги); швидкість доставки товару; персоніфікація товарів за вимогами замовників; швидкість виходу на ринок; здатність гнучкої реакції на зміну попиту. Таким чином, мінімізація витрат є наслідком комплексу дій, що включає і такі раніше зазначені пріоритети виробничої стратегії, як гнучкість, якість і час. У свою чергу, мінімізація витрат впливає на розвиток пов'язаних з нею як можливостей, так і загроз [51, с. 255].

Заслуговує на увагу диференціація різновидів виробничої стратегії, обґрунтована дослідником проблем теорії стратегії та економічного розвитку Т.В. Омелянко. Головними критеріями виокремлення і розмежування періодів функціонування підприємства є стабільність або ж змінність таких важливих характеристик виробництва, як: по-перше, номенклатура вироблюваної продукції та обсяги її випуску; по-друге, фактори

виробництва, що є задіяними; по-третє, організаційно-технологічна парадигма, на засадах котрої вибудоване виробництво [57].

Отже, «під виробничою стратегією підприємства пропонуємо розуміти довгостроковий план дій щодо формування виробничої системи певного типу та ефективного управління її складниками, що забезпечить її функціональну спроможність та економічну ефективність, а як результат – стратегічну конкурентоздатну позицію підприємства».

В той же час, використання виробничих стратегій класифікується за такими напрямками:

— ефективного використання існуючого виробничого потенціалу (виробництво товарів на діючих потужностях; модернізація виробництва, переобладнання, реконструкція; коопераційні зв'язки щодо спільного використання потенціалу, в т. ч. передавання частини замовлень субпідрядникам; зниження матеріало-, фондо-, трудо-, енергомісткості виробництва; ліквідація "вузьких" місць, зокрема лімітів ресурсів; використання виробничих потужностей; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу);

— стратегії створення нового виробництва (придбання, створення нового виробництва, створення нового структурного співвідношення між основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвами тощо);

— стратегії змін у технологічному процесі (впровадження нових методів виготовлення продукції і нових технологій, використання нових матеріалів, підвищення рівня стандартизації тощо);

— стратегії поліпшення організації виробництва (спеціалізація, диверсифікація, конверсія виробництва, ритмічність виробництва; оптимізація розміщення виробничих процесів, ланок, обладнання тощо; управління якістю виробництва; виробничими витратами тощо).

1.2. Особливості формування виробничої стратегії підприємства

Формування виробничої стратегії є дуже праце містким процесом. Дійсно, виробничі стратегії формуються на основі продуктових стратегій і стосуються прийняття рішень щодо придбання або організації нового виробництва; модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв; удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв, співвідношення між ними; налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління.

Виробнича стратегія підприємства — система довгострокових дій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок ефективного використання його виробничого потенціалу, своєчасного адаптування до змін у конкурентному середовищі а ступінь і темпи змін у виробництві залежать від рівня і типу диверсифікації, відмови від освоєних темпів і запровадження нових напрямів діяльності з виготовлення продуктів [45, с. 104].

Вибір виробничих стратегій обумовлений динамічністю і масштабами змін на підприємстві та кінцевими результатами його діяльності. При цьому послуговуються такими критеріями: здатність виробничих потужностей і виробничого потенціалу забезпечити передбачувані обсяги продукції; розриви між наявними і потрібними характеристиками виробничих процесів; масштаби, рівень гнучкості виробничого потенціалу (інерційні характеристики); швидкість перетворень виробництва, адаптування ресурсів (продуктів, матеріалів, технологій, форм і методів організації праці тощо) до умов діяльності підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі; досягнення певних рівнів витрат на виробництво і створення певного обсягу доданої вартості [76].

Виробничі стратегії формують з урахуванням таких основних чинників, які нерідко відіграють і роль обмежень:

- обсяги капітальних вкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі;

- час, необхідний для налагодження випуску нової продукції;
- оцінки відносної споживчої вартості існуючої та нової продукції;
- цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій;
- техніко-організаційний рівень виробництва і рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу;
- інноваційна здатність управлінського персоналу;
- дія складових середовища прямого впливу (конкуренти) на витратно-часові параметри виробничих стратегій [66, с. 91].

Запорукою того, що процес формування виробничої стратегії буде не тільки успішний на папері, але й стане таким на практиці, є його здійснення з додержанням певного комплексу основоположних принципів. Більшості з них притаманний загальний характер — це ті принципи, що утворюють системну методологію формування будь-якої зі стратегій підприємства незалежно від її рівня (корпоративна стратегія, бізнес-стратегія, функціональна тощо). Інші належать до категорії *специфічних*, тобто притаманних організації процесу розроблення суто функціональних стратегій (як виробничої, так і маркетингової, фінансової, кадрової, інноваційної) або таких, що покладаються в основу формування виключно виробничої стратегії (рис 1.1)

На нашу думку, розроблення ефективної виробничої стратегії має ґрунтуватися на загальних принципах:

- системності;
- цілеспрямованості;
- багатоваріантності;
- реалістичності;
- раціональності;
- гнучкості;
- ієрархічності;
- зворотного зв'язку.

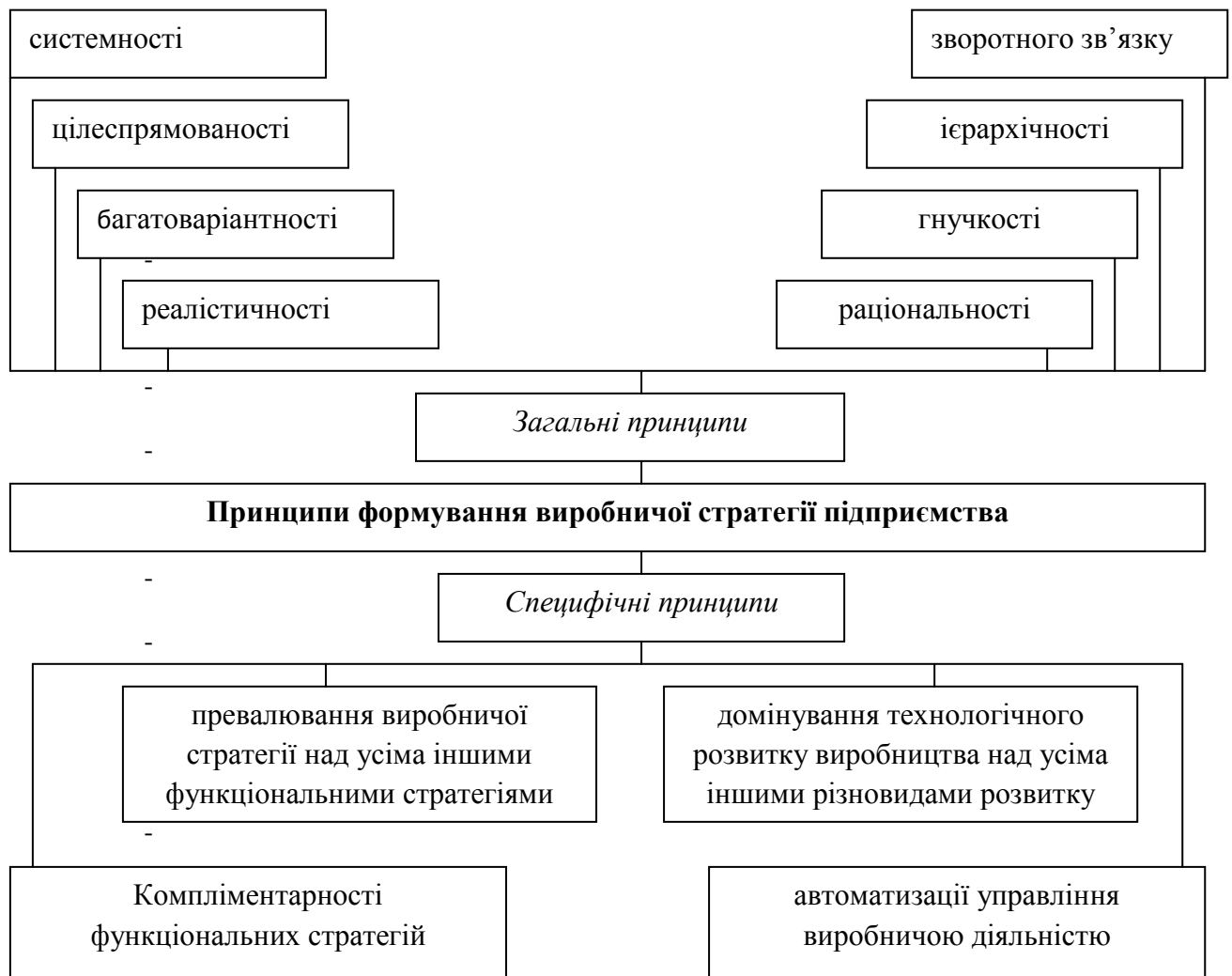


Рисунок 1.1 - Принципи формування виробничої стратегії підприємства
Примітка. Побудовано автором.

До специфічних принципів формування виробничої стратегії належать:

- превалювання виробничої стратегії над усіма іншими функціональними стратегіями;
- домінування технологічного розвитку виробництва над усіма його іншими різновидами (продуктовим, технічним, географічним тощо);
- омпліментарності функціональних стратегій;
- автоматизації управління виробничою діяльністю [76].

Виділяють також фактори, що впливають на формування виробничої стратегії:

- вимоги корпоративної, бізнесової і функціональних стратегій, в першу чергу маркетингової;

- наявні ресурси, їх якість і джерела їх поповнення в перспективі;
- угоди, замовлення на продукцію;
- технологічний рівень і можливості модернізації;
- рівень персоналу управління і трудових ресурсів та можливості його підвищення;
- гнучкість виробництва, швидкість переобладнання на випуск нової продукції різної кількості і якості;
- організаційна структура управління та культура;
- природно - географічні умови та інші фактори [68, с. 117].

Отже, усі вищеперераховані аспекти формування виробничої стратегії формують контекст розроблення виробничої стратегії (рис. 1.2).

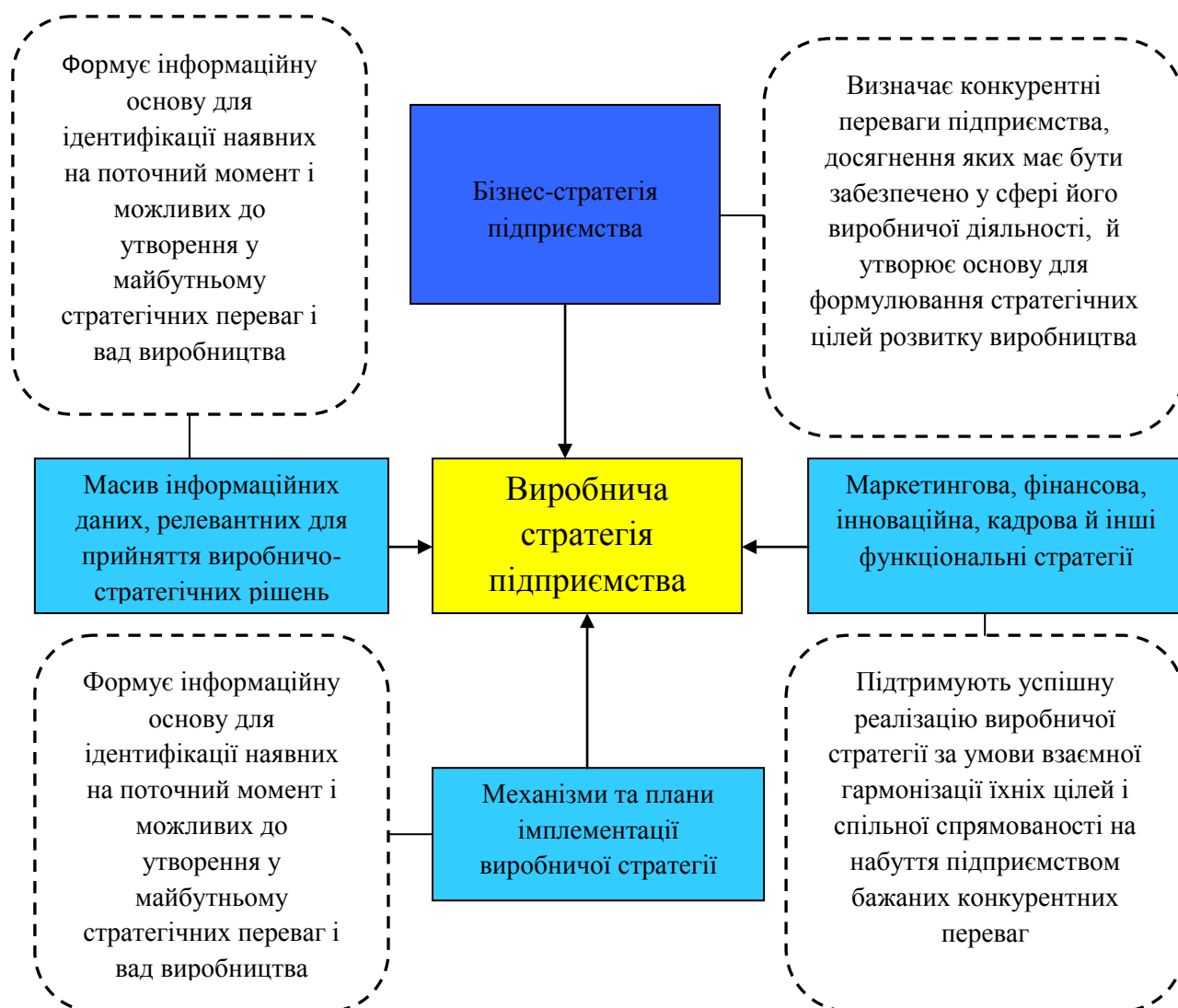


Рисунок 1.2 - Контекст розроблення виробничої стратегії підприємства

Примітка. Побудовано автором

Основними інструментами виробничої стратегії виступають програми зі зменшення витрат, браку і втрат, часу на виробництво, обсягів праці тощо. Вплив виробництва на конкурентоспроможність підприємства визначається такими виробничими конкурентними пріоритетами, як якість, ефективність витрат, гнучкість і надійність [19, с. 52].

Також варто відмітити, що виробничі стратегії тісно пов'язані з управлінськими та економічними стратегіями, персонал-стратегіями підприємства. Усі вони формують ситуацію, в якій можлива реалізація умов оновлення та розвитку виробничої підсистеми [21, с. 43].

Щодо етапів формування виробничої стратегії, то варто відмітити, що їх виділяють 10. Зокрема, на першому етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

На другому етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві - на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

На третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій - варіантів стратегічного розвитку.

На четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

На п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних. На шостому - готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства. На сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

Нарешті, на восьмому етапі розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії (9-й етап) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10-й етап) і зворотний [57].

Таким чином, під час розроблення та впровадження виробничої стратегії підприємства необхідно зважати на те, що виробнича діяльність пов'язана з іншими видами діяльності підприємства та чинниками зовнішнього середовища. Саме тому ефективність виробничої стратегії залежить не тільки від її власного змісту, а й від того, наскільки вона органічно взаємодіє з іншими функціональними стратегіями підприємства та зовнішніми чинниками.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОІНВЕСТЗЕРНО»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Агроінвестзерно»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агроінвестзерно» (скорочена назва - ТОВ «Агроінвестзерно») засноване в жовтні 2014 року та входить до Групи компаній А1К («А1К Group»), яка представляє сьогодні прогресивну формацію «міні-агрохолдингів», що набирають обертів в Україні. Товариство знаходиться за адресою: 29013, м. Хмельницький, вул. Грушевського, 62

Товариство є юридичною особою за законодавством України, що створене у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Відповідно до Статуту товариства, воно набуває прав юридичної особи з дати його державної реєстрації та внесення відповідного запису до Єдиного державного реєстру. Державна реєстрація ТОВ «Агроінвестзерно» проведена за правилами, встановленими Господарським кодексом України.

Цілями створення та діяльності ТОВ «Агроінвестзерно» є здійснення комерційної та фінансово-господарської діяльності, шляхом задоволення на внутрішньому та зовнішньому ривках попиту підприємств, організацій, установ та населення на вироблену підприємством продукцію (сировину, товари), роботи, послуги, а також насичення ринку новими високоякісними товарами, створення високотехнічної виробничої та торговельної інфраструктури та одержання відповідного прибутку.

Місія підприємства ТОВ «Агроінвестзерно»:

- створення та розвиток в динамічно мінливих українських реаліях сучасної агротехнологічної компанії, що базується на високих соціо-гуманітарних, інженерно-технічних і біологічних технологіях;

- ефективна участь в глобальному агроринку;
- сприяння реформуванню агросектору в Україні.

Корпоративна відповідальність ТОВ «Агроінвестзерно» полягає у наступному:

1) Співробітники.

Ставлення до персоналу будується на принципах довіри і поваги, які є базисом корпоративної культури компанії. На підприємстві поважають ідеї та переконання співробітників, а також робиться все, щоб вони могли пишатися своєю роботою. Створені умови для кар'єрного зростання та особистісного розвитку, а також наданні відповідні соціальні гарантії. Керівництво компанії робить всі зусилля, щоб залишатися найпривабливішим роботодавцем для своїх співробітників, демонструючи при цьому справедливе і шанобливе ставлення до них.

2) Місцеві організації.

Компанія тісно співпрацює з багатьма місцевими державними організаціями. Допомагає соціальним установам. Підтримує важливі для життєдіяльності регіону проекти. Допомагає в розвитку регіону в цілому.

3) Довкілля.

Підприємство визнає прямий і непрямий вплив своєї діяльності на навколишнє середовище. Турбота про довкілля є одним із найважливіших питань діяльності агрофірми. Вона полягає в сучасних підходах до енерго- та ресурсозберігаючих технологій. Величезний сектор робіт спрямований на зменшення шкідливих викидів в атмосферу, ґрунт і воду. Це досягається застосуванням сучасних агрегатів, фільтрів і свідомого підходу працівників до цього питання.

Відповідно до Статуту учасники Товариства мають право:

- брати участь в управлінні справами Товариства в порядку, визначеному в статуті товариства та законодавством України;
- брати участь у розподілі прибутку Товариства та одержувати його частку (дивіденди);

- вийти в установленому порядку з товариства;
- одержувати інформацію про діяльність товариства, на вимогу учасника товариство зобов'язане надавати йому для ознайомлення річні баланси, звіти товариства про його діяльність, протоколи зборів;
- учасники також мають інші права, передбачені цим статутом та законодавством України.

Учасники товариства зобов'язані:

- додержуватися установчих документів товариства і виконувати рішення загальних зборів та інших органів управління товариства;
- виконувати свої зобов'язання перед товариством, в тому числі і пов'язані з майновою частиною, а також вносити вклади у розмірі, порядку та засобами, передбаченими установчими документами;
- не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність товариства;
- нести інші обов'язки, що передбачені цим Статутом, іншими нормативними актами товариства та законодавством України.

Для забезпечення діяльності товариства створено статутний капітал, який формується за рахунок внесків учасників. ТОВ «Агроінвестзерно» відповідає за своїми зобов'язаннями усім належним йому майном. Товариство здійснює, згідно з чинним законодавством України, володіння, користування та розпорядження своїм майном без обмежень у межах цілей та предмета своєї діяльності та призначення майна.

ТОВ «Агроінвестзерно» має поточні і вкладні (депозитні) рахунки у національній та іноземній валютах в установах банків, згідно з чинним законодавством України, може отримувати кредити у національній та іноземній валютах.

ТОВ «Агроінвестзерно» має своє фірмове найменування, круглу печатку та інші печатки, товарний знак, знак обслуговування, зразки яких затверджені директором та зареєстровані у встановленому чинним законодавством України порядку.

Агрофірма ТОВ «Агроінвестзерно» входить до складу ТОВ «АІК Груп», компанії, яка спеціалізується на торгівлі сільгосппродукцією вирощеної підприємствами ТОВ «АІК Груп» та здійснює самостійну закупівлю і реалізацію зерна.

Група компаній АІК - одна з наймолодших в Україні. У агрохолдинг входять 8 підприємств. Найбільше - «Агроінвестконтакт», з якого все починалося (Чуднівський район Житомирської області), має в своєму розпорядженні найбільшу кількість землі - 4,5 тис. га. Крім нього, є ще п'ять компаній-сільгоспвиробників. Це «Агроінвестзерно» - 1,7 тис. га (Старосинявський район Хмельницької області), «Агро-Поділля і К» - 1,2 тис. га (Вінницький район Вінницької області), «Куриловецьке і К» - 2,3 тис. га (Жмеринський район Вінницької області), «Бриківське» - 0,3 тис.га (Тернопільська обл., Шумський район). У структуру групи також входить і трейдінгова компанія «АІК Трейдинг». На даний момент «АІК Груп» обробляє близько 10 тис. га.

Нині компанія працює за кількома напрямками. Передусім це вирощування зернових та технічних культур. Також Група компаній АІК активно розвиває нові для себе напрямки сільського господарства - вирощування фруктів та овочів.

ТОВ «Агроінвестзерно» здійснює такі види діяльності:

- вирощування, збирання, транспортування, зберігання, закупівля, переробка та реалізація зернових, іншої сільськогосподарської продукції, бобових і насіння олійних культур;
- тваринництво, рослинництво та бджільництво;
- вирощування та культивування маку олійного та конопель;
- оптова, роздрібна торгівля пестицидами і агрохімікатами;
- оптова торгівля зерном, тютюном, насінням і кормами для тварин;
- допоміжна діяльність у рослинництві;
- надання у оренду, лізинг та інші види користування сільськогосподарських та інших машин, обладнання і устаткування, а також

надання послуг за допомогою таких машин і обладнання;

- надання послуг по укладанню договорів і закупівлі машин, обладнання та інших товарів;
- зберігання та складування всіх видів товарів вуглеводневої сировини, рідкого та газоподібного палива, хімічних продуктів тощо на відповідних складах на товарних складах загального призначення, у зерносковищах, бункерах, складах - холодильниках, пакгаузах тощо;
- торгівля, здавання в оренду та інші операції з нерухомістю;
- будівельна, ремонтно-будівельна та реставраційна діяльність;
- організація та здійснення роздрібною торгівлі;
- організація та здійснення оптової і комісійної торгівлі;
- виготовлення товарів народного споживання;
- проведення маркетингових досліджень;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності у сфері роздрібною та оптовою торгівлі;
- проведення експортно-імпортних операцій як в Україні, так і за її межами;
- виконання посередницьких, комерційних, дилерських та дистриб'юторських послуг виробничого та невиробничого характеру;
- здійснення інвестиційної діяльності;
- надання послуг з технічного обслуговування, прокату та лізингу автотранспорту;
- будівництво та використання систем зберігання і розподілення паливно-мастильних матеріалів тощо.

Основним видом діяльності ТОВ «Агроінвестзерно» є впрошування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Основну частину в структурі ТОВ «Агроінвестзерно» займає соняшник і кукурудза - від 50% до 60% загального обсягу. Соя - на третьому місці. Озима пшениця займає четверте місце в структурі посівів (18%). Ячмінь і інші культури мають питому вагу в структурі посівів на рівні 4%.

ТОВ «Агроінвестзерно» керується в своїй діяльності чинним законодавством, міжнародними договорами та міжурядовими угодами, діючим статутом, установчим договором, а також внутрішніми правилами процедур, регламентами та іншими локальними нормативними актами.

Трудова діяльність здійснюється на підставі укладених трудових договорів, контрактів і угод відповідно до вимог цивільно-правового характеру. Товариство може створювати дочірні підприємства, філії і представництва. Філії і представництва діють від її імені на підставі Положення про них, а дочірні підприємства - на підставі статутів, затверджених власником. Фірма несе відповідальність перед державою та кредиторами усім своїм майном та коштами в порядку, передбаченим чинним законодавством України.

Управління поточною діяльністю товариства здійснюється правлінням товариства. Правління очолює голова правління. Директор здійснює керівництво повсякденною діяльністю товариства в межах своєї компетенції, визначеної статутом та на виконання рішень загальних зборів учасників. Директор ТОВ «Агроінвестзерно» підзвітний зборам учасників та підконтрольний Голові Наглядової ради товариства та Ревізійній комісії товариства.

Для контролю за фінансово-господарською діяльністю кооперативу обирається ревізійна комісія. Ревізійна комісія підзвітна загальним зборам товариства. Ревізійна комісія обирається загальними зборами з числа членів товариства. Членами ревізійної комісії не можуть бути члени правління товариства.

У своїй діяльності ТОВ «Агроінвестзерно» керується лінійно-функціональною організаційною структурою управління, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі (рис. 2.1).

ТОВ «Агроінвестзерно», здійснює управління за лінійною схемою (директор, начальник, бригадир), а функціональні відділи апарату управління

підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. Лінійних керівників не підпорядковано керівникам функціональних відділів апарату управління.



Рисунок 2.1 – Структура управління ТОВ «Агроінвестзерно»

Примітка. Побудовано автором.

Структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб, робить можливим необхідний маневр ресурсами. ТОВ «Агроінвестзерно» у своєму складі має виробничі і невиробничі структурні підрозділи.

В голові управлінської структури знаходиться директор підприємства, який здійснює керівництво компанією через своїх заступників з виробництва, з економіки, з комерційних питань, з кадрових питань та помічника-референта директора. У свою чергу, кожному з названих посадовців вищої управлінської ланки, підлеглих директору, підпорядковується ряд керівників

наступної управлінської ланки, які очолюють зв'язані між собою структурні одиниці підприємства (ділянки, служби, відділи тощо).

За останні кілька років зросла роль комерційної служби. Її очолює замісник директора з комерційних питань. Вона покликана розвивати прямі та довгострокові зв'язки з іншими підприємствами, забезпечує виконання договірних обов'язків по доставці матеріально-технічних ресурсів. Персонал комерційної служби забезпечує належне зберігання всіх сировинних та матеріальних ресурсів; бере участь в розробці заходів по їх раціональному використанню, по попередженню утворення їх надлишків. В діяльність комерційної служби входить багато питань економічного та маркетингового характеру. Тому на ТОВ «Агроінвестзерно» комерційна, маркетингова та економічна служба вирішують деякі питання в тісній взаємодії. Заступник директора з комерційних питань здійснює керівництво службами постачання і збуту підприємства. У його підпорядкуванні; відділ матеріально-технічного постачання; відділ збуту; транспортний відділ.

Функціонування підприємства неможливо без чітко налагодженої системи матеріально-технічного забезпечення. В сучасних умовах, коли в системі зв'язків організації з постачальниками нерідко відбуваються збої, організація управління поставками є особливо важливим завданням, і від її правильного вирішення залежить безперебійність всього організаційного циклу. Саме тому співробітники відділу матеріально-технічного постачання грають одну з найважливіших ролей в діяльності ТОВ «Агроінвестзерно», успішна виробнича і збутова діяльність якої багато в чому визначається якістю роботи співробітників цього відділу.

Відділ збуту ТОВ «Агроінвестзерно» створений з метою забезпечення стабільності збуту продукції підприємства, поточного попиту на продукцію рослинництва, завантаження наявних посівних площ, укладення договорів з замовниками, організації відвантаження готової продукції замовникам, контролю надходження коштів за реалізовану продукцію.

Ефективна робота підприємства неможлива без всебічного контролю

якості продукції. Випробування посівного матеріалу і готової продукції, їх контрольних параметрів, а також контроль технологічних режимів вирощування зернових культур виконується в контрольно-вимірвальній лабораторії (КВЛ). Весь контроль здійснюється на підставі вимог стандартів.

Відповідно до посадової інструкції, яка містить короткий виклад основних обов'язків, повноважень і необхідних навичок, що відносяться до конкретної посади в організації, заступник директора з кадрових питань очолює роботу по комплектуванню підприємства кадрами робітників та службовців необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації відповідно до цілей, стратегії і профілю підприємства, що змінюються зовнішніми і внутрішніми умовами його діяльності, формування і ведення банку даних про кількісний та якісний склад кадрів, їх розвитку і русі.

Таким чином основними завданнями ТОВ «Агроінвестзерно» є забезпечення зростання виробництва продукції, поліпшення її якості, досягнення високих економічних результатів господарювання на основі освоєння інтенсивних технологій вирощування зернових культур, інших найновіших досягнень науки, техніки і кращого досвіду.

2.2. Аналіз виробничої діяльності ТОВ «Агроінвестзерно»

Система землеробства розробляється з урахуванням умов конкретної природно-економічної зони і включає: організацію земельної території і систему сівозмін; систему удобрення в сівозмінах; систему насінництва; систему захисту рослин від шкідників, хвороб і бур'янів; систему обробітку ґрунту та догляду за посівами; систему меліоративних заходів. Всі ці елементи тісно пов'язані між собою і застосовуються в комплексі.

Особливості організації системи землеробства на ТОВ «Агроінвестзерно» представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 Особливості організації виробництва на ТОВ «Агроінвестзерно»

Основні аспекти організації виробництва	Характеристика
Виробництво	Агрофірма займає велику територію земельних угідь, які відведені для посівних площ та фермерських угідь. Дуже вигідне місце розташування плантацій для вирощування фруктів та теплиць, де збирають великі врожаї овочів.
Посівний матеріал	Виробничі компанії Групи Компаній АІК використовують посівний матеріал визнаних міжнародних та українських виробників. Кукурудза і соняшник вирощуються з гібридного насіння (F1), що закупаються щорічно. Гібридне насіння завжди забезпечує більш високу врожайність і якість, ніж насіння, вільно запилюємих сортів. Крім кукурудзи та соняшнику, використовуються гібридне насіння ріпаку. Пшениця, соя і ячмінь вирощуються з елітного насіння, яке спочатку закупається у селекціонерів, а потім вирощуються на полях чотирьох фермерських господарств групи, сертифікованих для промислового виробництва насіння цих культур.
Добрива	Добрива вносяться виходячи з потреб рослин, з урахуванням родючості ґрунту, яка регулярно вимірюється шляхом проведення лабораторних аналізів. Використовуються добрива українського та російського виробництва. Головними складовими добрива є азот (N), який вносить у вигляді нітрату амонію або карбаміду; фосфор (P), внесений у вигляді різних фосфатів; і калій (K), внесений у вигляді різних солей. Додаткові добрива включають сірку (S), магній (Mg) і бор (B) та зазвичай вносяться до ґрунту разом з розчином засобів по захисту рослин.
Засоби захисту рослин	Виробничі компанії Групи Компаній АІК застосовують мінімум профілактичних засобів захисту від бур'янів, хвороб і комах-шкідників і тільки в тих випадках, коли накопичений досвід і знання роблять їх застосування доцільною з економічної та екологічної точок зору. Розроблені групою комплексні правила використання засобів захисту рослин передбачають використання мінімуму таких засобів, враховуючи їх негативний вплив на навколишнє середовище і рекомендують використання альтернативних, нехімічних засобів контролю патогенів рослин.
Ротація культур	Агрономи використовують ротацію культур, щоб скористатися ефектом синергії, що виникає при посадці однієї культури після збирання врожаю іншої. Наприклад, азот, яким збагачує ґрунт соя, сприяє зростанню пшениці та кукурудзи. Ротація культур також лежить в основі нехімічного контролю за паразитами, порушуючи їх життєвий цикл і перешкоджаючи бурхливому зростанню бур'янів, характерному для монокультурних полів. Група проводить ротацію рослин з різною глибиною вкорінення, що поліпшує структуру ґрунту.
Види вирощуваних культур	Підбір видів вирощуваних культур проводиться шляхом узагальнення даних, одержуваних з фермерських господарств, бізнес планів, і стратегії головного офісу на майбутній період. При виборі культур приймаються до уваги регіональні особливості їх вирощування.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

Ефективність організації виробничо-господарської діяльності підприємства визначається на основі дослідження основних техніко-економічних показників за 2017-2019 рр. (табл. 2.2). Розглянемо ці показники в динаміці з метою визначення основних тенденцій розвитку підприємства, порівняння значень показників в часі, оцінювання їх важливості.

Таблиця 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2017-2019 рр.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2017 р.	2018 р.		2019 р.	
				абсол. знач.	У % до поперед. року	абсол. знач.	У % до поперед. року
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	14342	35861	250	44771	124,8
2.	Середньооблікова кількість штатних працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві	осіб	15	10	66,7	7	70
3.	Середньорічний виробіток: одного працівника	тис. грн.	956,13	3799,40	373,3	6395,9	у 6,6 раз
4.	Фонд оплати праці	тис. грн.	1760	2017	114,4	1165,2	57,8
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	9778	16792	171,7	13871	82,6
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	12585	19830	157,7	27505	138,7
7.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-10605	9347	-	5937	63,5
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,87	0,55	63,2	0,61	111,1
9.	Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг	%	-167,2	151,2	-	38,5	25,4
10.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	2641	6179	233,9	6931	112,7
11.	Фондовіддача	грн./грн.	5,43	5,80	106,8	6,46	111,3

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

Із таблиці основних техніко-економічних показників можна зробити висновок: підприємство з року в рік нарощує обсяги реалізованої продукції. Так, в 2018 році приріст обсягів товарної продукції в порівнянні з 2017 роком

склав 148,9%, а приріст реалізованої продукції в 2018 році склав в порівнянні з 2017 роком - 150%.

На підприємстві середньооблікова кількість штатних працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві впродовж 2017-2019 років поступово зменшувалася, а саме: з 15 осіб до 7 осіб.

Фонд оплати праці за період, що аналізується змінювався різноспрямовано, що пов'язано із значним скороченням кількості штатних працівників. Однак середньомісячна заробітна плата персоналу за 2017-2019 роки підвищилася з 9778 грн на місяць до 13871 грн на місяць. Фінансові результати діяльності та зростання мінімальної заробітної плати сприяли збільшенню фонду оплати праці працюючих на підприємстві ТОВ «Агроінвестзерно».

У 2017 році підприємство отримало за результатами діяльності збиток у сумі 10605 тис. грн. У 2018 році чистий прибуток збільшився до 9347 тис.грн., однак у 2019 році зменшився до 5937 тис. грн. За виключенням 2017 року показник рентабельності виробництва динамічно зростав: з -167,2% у 2017 році до 38,5% у 2019 році. У 2018 році цей показник мав найбільше значення 151,2%.

Отже, в цілому по підприємству, за виключенням 2017 року, спостерігається позитивна тенденція до зростання основних техніко-економічних показників.

Для з'ясування основних факторів, що спричинили зростання обсягів виробництва у грошовому вимірі потрібно додатково проаналізувати виробництво і реалізацію продукції у натуральному вимірі.

Варто відмітити, що обсяги зібраної площі за 2017-2019 роки скоротилися з 7472 га у 2017 році до 1642 га у 2018 році та 1209,9 га у 2019 році, або на 84%. Обсяги виробленої продукції рослинництва у натуральному вираженні мала такі значення: у 2017 році - 64419 ц, у 2018 році - 68140 ц, у 2019 році - 48748 ц.

Обсяги реалізованої продукції рослинництва у натуральному вираженні

дещо нижчі за вироблені: у 2017 році - 46767 ц, у 2018 році - 63199 ц, у 2019 році - 29838 ц. Витрати на 1 грн реалізованої продукції рослинництва зменшилися з 1,16 грн у 2017 році до 0,81 грн у 2019 році. Найменше значення припадає на 2018 рік (0,57 грн).

Поля агрофірми сертифіковані для промислового виробництва насіння. Гібриди ріпаку, соняшнику і кукурудзи закупаються у перевірених виробників. Так, для вирощування однієї з основних культур ТОВ «Агроінвестзерно», кукурудзи, використовують насіння Monsanto (40%).

Також постійно закладають демо-ділянки, щоб оцінити якості гібридів «КВС- Україна», «Limagrain Україна», DuPont Pioneer.

Що стосується добрив, то в агрофірмі використовують продукцію українського, російського, білоруського виробництва. Це кілька видів азотних добрив, аміачна вода, карбамід, безводний аміак, сульфат амонію. У цьому році в ТОВ «Агроінвестзерно» приступили до створення карти ґрунтів на полях своїх господарств, щоб використовувати добрива ефективніше. Потрібно працювати на перспективу, використовувати зарубіжний досвід підвищення ефективності виробництва при дбайливому ставленні до ґрунтів.

Виробнича собівартість товарної продукції зростала рівномірно впродовж останніх трьох років: з 14632 тис.грн у 2017 років до 27427,7 тис.грн у 2019 тис.грн. Темпи росту становлять 187%.

У 2017-2019 році відмічалися позитивні зміни урожайності, яка збільшилася з 8,62 ц/га у 2017 році до 41,5 ц/га у 2018 році, однак у 2019 році зменшилася до 40,3 ц/га.

Розглянемо обсяги та структуру реалізації основних видів продукції рослинництва ТОВ «Агроінвестзерно» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів продукції на підприємстві за 2017-2019 рр.

Назва продукції (послуг)	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019 р. від 2017 р.	
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	(+,-), тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Зернові та зернобобові	12549,25	87,5	12551,35	35	16162,331	36,1	3613,081	130,8
2. Соя	1792,75	12,50	12264,462	34,2	8596,032	19,2	6803,282	487,8
3. Соняшник	-		11045,188	30,8	13923,781	31,10	13923,78	100
4. Насіння ріпаку й кользу	-		-		6088,856	13,6	6088,856	100
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт,	14342	100	35861	100	44771	100	30429	-

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

У 2017-2019 роках підприємство поступово розширювало номенклатуру продукції. Окрім зернових та зернобобових культур агрофірма вирощувала сою та соняшник. За 2017-2019 роки зросла частка соняшнику; у 2018 році - 30,8%, у 2019 році - 24,7%. У 2019 році до цих позицій були додані насіння ріпаку й кользу. Тому питома вага зернових та зернобобових зменшилася з 87,5% до 36,1%.

В таблиці 2.4 зведені показники ефективності використання основних засобів за період 2017-2019 роки.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів збільшилася на 162,4% за останні три роки. Середньорічна вартість виробничого обладнання збільшилася на 92,3%. Фондоозброєність зросла більше ніж у 5,6 разів.

Зараз ТОВ «Агроінвестзерно» має в своєму розпорядженні лінійку техніки Fendt. Крім цього, в наявності обприскувачі Amazone Pantera, комбайни New Holland, сівалки точного висіву Kinze с системою Interplant (застосовується новітня американська система з контролем висіву). У посіві, обприскуванні і розкиданні добрив задіяні 150-сильні трактори John Deere.

Таблиця 2.4 Аналіз показників ефективності використання основних засобів за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Темп росту 2019 р. до 2017
1	2	3	4	5
1. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	2641	6179	6931	262,4
2. Середньорічна вартість виробничого обладнання, тис.грн.	290,5	518,1	558,7	192,3
3. Питома вага активної частини основних фондів. %	11	8,4	8,1	73,6
4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	15	10	7	46,7
5. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	14342	35861	44771	312,1
6. Валовий прибуток, тис. грн.	1757	16031	17266	15,1
7. Фондовіддача, грн.	5,43	5.80	6.46	119
8. Машиновіддача. грн.	49,4	69.2	80,1	162,2
9. Фондомісткість, грн.	0,18	0,17	0,15	86
10. Фондоозброєність, тис.грн./чол.	176,1	617,9	990,1	562,2
11. Технічна озброєність, тис.грн./чол.	26.4	51.8	79.8	302
12. Рентабельність/збитковість основних засобів, %	66,5	259,4	249,1	374,5

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

Також використовуються невеликі трактори МТЗ, за допомогою яких проводяться роботи по розкиданню ґрунту, обкосів, каткуванню. Для транспортування зернових використовується власний парк сучасних зерновозів DAF.

Компанія на даний момент повністю забезпечена необхідною технікою. Хоча при необхідності тут використовують і орендовану, але зайва техніка відсутня.

Проаналізуємо наявність та ефективність оборотних засобів агрофірми. Динаміка показників ефективності використання оборотних засобів наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 Динаміка показників ефективності використання оборотних засобів за 2017-2019 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2017 р.
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	14342	35861	44771	30429
2. Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	7263,5	21174,5	34028,5	26765
3. Матеріальні витрати, тис. грн.	8996	15226	17126	8130
4. Валовий прибуток, тис. грн.	1757	16031	17266	15509
5. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,97	1,69	1,31	-0,66
6. Рентабельність/ збитковість оборотних засобів,%	24,1	75,7	50,7	26,6
7. Період обороту оборотних засобів, днів	185	216	279	94
8. Прибуток на 1 грн. матеріальних витрат, грн.	0,19	1,06	1,01	0,82
9. Матеріаломісткість, грн.	0,63	0,99	0,38	-0,25
10. Матеріаловіддача, грн.	1,59	2,35	2,61	1,02

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства.

За 2017-2019 роки середньорічна вартість оборотних засобів збільшилася на 26765 тис.грн, що сприяє розвитку діяльності агрофірми. Але оборотність оборотних засобів у 2017-2019 рр. зменшилася з 1,97 до 1,31. Відповідно період обороту оборотних засобів зріс з 185 днів до 279 днів, що свідчить про уповільнення реалізації продукції. Рентабельність оборотних засобів мала найбільше значення у 2018 році -75,7% (у 2019 році - тільки 50,7%).

Рентабельність є відносним показником економічної ефективності. Даний показників комплексно відображає ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів. Коефіцієнти рентабельності показують наскільки прибуткова діяльність компанії і розраховується відносно до валового прибутку або до чистого прибутку.

На ТОВ «Агроінвестзерно» останні роки активно проводиться інноваційна діяльність, яка спрямована на розвиток підприємства. В

структурі агрофірми відсутній окремий відділ з інноваційної діяльності, окремі функції з впровадження інновацій покладені на директора та головного агронома. Інноваційні менеджери можуть діяти у різних організаційних структурах, створюючи творчі колективи, займаючись пошуком та поширенням нововведень, формуванням портфелю замовлень на наукові дослідження та розробки.

Розглянемо основні інноваційно-інвестиційні проекти, які були впроваджені на ТОВ «Агроінвестзерно» за період, що аналізується.

На даний момент проводиться реконструкція та модернізація комбікормового заводу з метою експлуатації його в режимі елеватора. Проводиться автоматизація всіх складів, будується новий комплекс з приймання, сушки сільськогосподарської продукції. Йде будівництво власної залізничної гілки, завдяки якій буде відправлятися до 24 вагонів на добу. Надалі згідно з планами, потужність зі зберігання елеваторного комплексу буде доведена до 27 тис. тон зернових.

Сумарні інвестиції в розмірі 4,3 млн. доларів США (планові інвестиції - 6 млн. доларів США), в реконструкцію і модернізацію елеватора дозволили збільшити приймального-відвантажувальні можливості в 3 рази, а єдині на поточний момент, в даному регіоні ваги на три платформи, роблять елеватор найбільш привабливим з точки зору подальшої логістики, особливо якщо мова йде про контейнерних залізничних відвантаженнях.

Модернізація сушки, проведена наприкінці 2017 року, завдяки її переведення з дизельного палива на природний газ, дозволить поліпшити екологічну та економічну складові.

Крім перерахованого вище, агрофірма прийняла на себе наступні глобальні завдання в сфері якості, екології та охорони праці:

- забезпечення задоволеності замовника і зміцнення ринкових позицій;
- удосконалення технологій зберігання продукції, збільшення виробничих обсягів на основі постійного аналізу і врахування потреб

споживачів;

- забезпечення високої культури партнерства в роботі з постачальниками на основі взаємовигідного співробітництва;

- використання зарубіжного досвіду підвищення ефективності виробництва при дбайливому ставленні до ґрунтів;

- досягнення і підтримка високого рівня компетентності та відповідальності всіх співробітників на кожному робочому місці, чітке розуміння і виконання кожним своїх робочих завдань з отриманням результатів, які відповідають внутрішнім вимогам підприємства і потребам споживачів;

- ефективна та раціональне використання ресурсів для постійного розвитку підприємства;

- виконання екологічного законодавства та вимог, застосованих до процесів, продуктів і послуг компанії;

- вимірювання і оцінка екологічної результативності, по відношенню до обладнання, процесам, продуктів та послуг підприємства;

- демонстрація соціальної відповідальності за допомогою просування відповідального ставлення до використання природних ресурсів;

прагнення до попередження забруднення, мінімізації відходів, багаторазового використання та повторного використання в процесах, продуктах і послугах підприємства, коли це технічно здійснимо і економічно виправдано;

- постійний розвиток та удосконалення менеджменту підприємства;

- забезпечення дотримання вимог законодавства, що регламентує вимоги в галузі промислової безпеки та охорони праці;

- зниження рівня виробничого травматизму та аварійності;

- забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників підприємства в районах виробничої діяльності;

- підвищення промислової безпеки виробничих об'єктів, забезпечення надійної та безаварійної роботи технологічного обладнання за допомогою

управління ризиками.

Важливим напрямком в практиці агропідприємства - ротація культур. Вона лежить в основі нехімічного контролю над шкідниками, збагачує ґрунт необхідними речовинами, перешкоджає росту багаторічних бур'янів. При зміні культури змінюється глибина посіву, що сприяє поліпшенню структури ґрунту. При цьому підприємство повинно використовувати мінімум хімічних засобів для захисту посівів від хвороб, шкідників, бур'янів, або відомих виробників - Bayer, Syngenta. Необхідно застосовувати гербіциди якомога менше з урахуванням всіх екологічних ризиків, щоб запобігти негативному впливу на навколишнє середовище.

Ставка на якісне насіння забезпечує мінімальні втрати від впливу несприятливих погодних умов та високі врожаї. Наприклад, окремі агрофірми вибирають для себе німецькі сорти з пізніми термінами посіву. Це дозволяє їм уникнути навесні пересівання пшениці, на відміну від тих компаній, які роблять акцент на озимий ріпак. Використання елітного посівного матеріалу повинно стати одним з принципів ТОВ «Агроінвестзерно». Для цього насіння пшениці, сої, ячменю закуповувати у визнаних українських і міжнародних селекціонерів.

Ефективних результатів можна досягти, застосовуючи тільки хорошу техніку і сучасні технології. Так, в Німеччині представники «АІК Груп» всерйоз зацікавилися перспективним мобільним заготівельником пелетів Krone Premos 5000. Конструкція машини передбачає виробництво гранул з стебельчастих культур безпосередньо з валка в полі.

Таким чином, проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства дозволяє стверджувати про ефективне управління функціонуванням суб'єкта господарювання та хорошу організації виробництва. Це підтверджується прибутковою діяльністю в останньому періоді і як наслідок рентабельністю продажу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «АГРОІНВЕСТЗЕРНО»

3.1. Формування нової виробничої стратегії ТОВ «Агроінвестзерно»

Керівництво процесом реалізації стратегії на підприємстві очолює директор агрофірми при активній участі провідних фахівців ТОВ «Агроінвестзерно».

Стратегічні принципи розвитку ТОВ «Агроінвестзерно»:

- 1) Ведення бізнесу в умовах прозорості, відкритості, надійності.
- 2) Динамічний розвиток в умовах здорової конкуренції.
- 3) Постійне вдосконалення навичок працівників, поглиблення їх знань, поліпшення умов праці.
- 4) Бути надійним постачальником сільськогосподарської продукції для всіх клієнтів, у тому числі і закордонних.
- 5) Бути гнучкими і конкурентоспроможними на ринку сільського господарства, зміцнювати довіру клієнтів.
- 6) Сформувати ефективний земельний банк і зробити ставку на якість продукції.
- 7) Використовувати тільки насіння елітних сортів із застосуванням світового досвіду та новітніх сільськогосподарських технологій.
- 8) Розвивати власний парк сучасного сільськогосподарського обладнання і транспортних засобів.
- 9) Підвищувати ефективність і конкурентоспроможність підприємства, використовуючи сучасні принципи менеджменту.
- 10) Збалансувати економічну вигоду і мінімізувати вплив на навколишнє середовище.

Саме тому ми пропонуємо для ТОВ «Агроінвестзерно» сформувати

виробничу стратегію направлену на ще один вид діяльності підприємства, а саме вирощування овочевих культур (огірків та томатів) в теплицях.

Дійсно, на сьогоднішній день, теплична продукція забезпечує лише 20% внутрішніх потреб, у пік сезону цей показник зростає до 50%. У цілому по країні забезпечення у спорудах закритого ґрунту (теплиці зимові й весняні) становить 55% від рівня необхідного для задоволення потреб населення. Відповідно, обраний напрямок діяльності для нашого підприємства є перспективним.

Стратегією виробництва ТОВ «Агроінвестзерно» має стати реалізація свіжої продукції під час «пікових цін» на ринках збуту (зимово-весняний період) та активні маркетингові заходи з просування продукції і розширення ринків збуту (у тому числі можливість експорту продукції). Стратегія збуту підприємства передбачає використання непрямих каналів збуту – реалізація продукції оптовим посередникам. Основними сегментами споживачів ТОВ «Агроінвестзерно» виступатимуть оптові покупці на продуктових та змішаних ринках, мережі супермаркетів та продовольчі магазини, заклади ресторанного господарства. Реалізація продукції буде здійснюватися у м. Хмельницький, Хмельницькій області, Київський та Житомирський областях.

Місію ТОВ «Агроінвестзерно» доцільно сформулювати наступним чином: «Ми прагнемо підвищувати якість життя людей, задовольняючи потреби суспільства у свіжих овочах найкращої якості протягом усього року.

Стратегічними цілями розвитку ТОВ «Агроінвестзерно» виступатимуть:

1. Виробничо-торговельні – виробництво заданого асортименту продукції, забезпечення високих врожаїв та якісних супутніх послуг (зберігання, упаковка, доставка продукції);

2. Ринкові – розширення ринків реалізації продукції, активізація маркетингової діяльності для забезпечення лідируючих позицій на ринку, робота на засадах соціально-етичного маркетингу;

3. Фінансово-економічні – забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності для прибуткової роботи підприємства;

4. Соціальні – управління трудовими ресурсами на соціальних засадах.

Кожна з виділених стратегічних цілей деталізується оперативними цілями розвитку підприємства. Представимо систему стратегічних та оперативних цілей ТОВ «Агроінвестзерно» за допомогою дерева цілей (рис.



3.1).

Рисунок 3.1 - Дерево цілей ТОВ «Агроінвестзерно» (стратегічні та оперативні цілі)

Примітка. Побудовано автором

Важаємо, що для ТОВ «Агроінвестзерно» привабливість цього сегменту обумовлена рядом факторів:

1. Велика чисельність населення м. Хмельницький (станом на 01.08.2019 р. 266,3 тис.осіб) та Хмельницької області (станом на 01.08.2019 р. 1,27 млн.осіб).

2. Відсутність у місті промислових теплиць з вирощування овочів. На сьогоднішній день, в м. Хмельницький функціонуючі тепличні комплекси закритого типу відсутні. Основними конкурентами для ТОВ «Агроінвестзерно» виступатимуть тепличні комплекси, розташовані у Вінницькій області (функціонують 5 тепличних господарств закритого типу, загальною площею 39,2 га).

3. Наявність ринків збуту (продовольчі ринки, супермаркети, роздрібна торгівельна мережа).

4. Наявність платоспроможного попиту – середня заробітна плата по Хмельницькій області у липні-серпні 2019 р. становила відповідно 7518 грн. та 7353 грн.

5. Стабільний попит на продукцію овочівництва.

При плануванні виробничої стратегії ТОВ «Агроінвестзерно» та оцінки відповідності його роботи сучасним ринковим реаліям доцільно провести PESTLE-аналіз, який є інструментом стратегічного управління, призначеним для визначення впливу політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social), технологічних (Technological), правових (Legal) і екологічних (Environmental) чинників зовнішнього середовища на бізнес компанії. Результати оцінки представлені у табл. 3.1.

Як свідчить проведене дослідження, про впровадженні виробничої стратегії на роботу ТОВ «Агроінвестзерно» найбільший вплив матимуть економічні фактори зовнішнього середовища, особливо динаміка рівня доходів населення (за рахунок формування платоспроможного попиту на продукцію).

Таблиця 3.1. PESTLE-аналіз роботи компанії ТОВ «Агроінвестзерно»

Політичні чинники	Економічні чинники
1. Інтеграція України в світову спільноту. 2. Політична нестабільність та воєнні дії на Сході України.	1. Підвищення вартості енергоресурсів 2. Стабілізація рівня рівня інфляції 3. Валютні коливання 4. Зниження платоспроможного попиту
Технологічні інновації	Соціокультурні тенденції
1. Розвиток технологій вирощування овочів в теплицях. 2. Розвиток технологій зберігання овочів. 3. Розвиток логістичних технологій . 4. Розвиток інформаційних технологій, методів реклами та просування	1. Формування базових цінностей, ідеалів у населення 2. Зростання довіри до вітчизняних виробників 3. Прагнення споживати екологічно чисту продукцію 4. Підвищення впливу ЗМІ на процес прийняття рішень.
Екологічні чинники	Правові чинники
1. Вимоги до екологізації виробництва та зниження навантаження на навколишнє середовище. 2. Активізація рухів в захист навколишнього середовища і збереження ресурсів планети.	1. Закони чітко регулюють особливості роботи підприємства. 2. Законодавчо прописане сприяння розвитку роботи малого та середнього бізнесу. 3. Посилювання держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції при недотриманні законодавства. 4. Законодавчо прописаний захист навколишнього середовища.

Примітка. Побудовано автором.

В той же час, маркетингова діяльність ТОВ «Агроінвестзерно» буде спрямована на забезпечення обсягів реалізації продукції сільськогосподарського підприємства. Так, середній рівень фактичного річного споживання огірків та томатів на душу населення становить 32 кг при затвердженій нормі споживання 49 кг.

Виходячи з чисельності населення м. Хмельницький (266,3 тис. осіб), ємність ринку огірків та томатів становить: $ЄР = 266,3 * 32 = 11721,6$ т.

Ємність ринку огірків та томатів Хмельницької області (населення 1,27 млн. осіб) становить: $ЄРобл = 1270 * 32 = 40640$ т.

Водночас, за даними Управління статистики, середньомісячна реалізації огірків та томатів на ринках міста та в мережах супермаркетів становить приблизно 120т та 65т відповідно, тобто близько 2220 т на рік. Значна різниця між ємністю ринку та обсягом реалізації пояснюється тис, що

огірки та томати в значній кількості вирощуються домогосподарствами і населення не має потреби купувати ці овочі.

Планується, що реалізація продукції ТОВ «Агроінвестзерно» буде здійснюватися у м. Хмельницький та Хмельницькій області, при цьому на ринку м. Хмельницький підприємство буде реалізовувати 30% продукції та займе долю ринку у 14%, решта продукції буде реалізовуватися у містах Хмельницької області, а за необхідності – у Житомирській та Київській областях.

Відповідно до виробничого плану ТОВ «Агроінвестзерно» (Додаток А), максимальна виробнича потужність підприємства становить 1034,208 т.

Обсяги виробництва продукції відповідно до планової виробничої потужності становитимуть 369,36 т огірків та 664,848 т томатів на рік. Динаміка обсягу виробництва продукції за місяцями представлена у табл. 3.2. Таблиця 3.2 Обсяги виробництва продукції ТОВ «Агроінвестзерно» за місяцями

Місяць року	Обсяг реалізації		
	Огірків, т	Томатів, т	Разом, т
Січень	41,04	73,872	114,912
Лютий	20,52	36,936	57,456
Березень	20,52	36,936	57,456
Квітень	41,04	73,872	114,912
Травень	41,04	73,872	114,912
Червень	20,52	36,936	57,456
Липень	20,52	36,936	57,456
Серпень	41,04	73,872	114,912
Вересень	41,04	73,872	114,912
Жовтень	20,52	36,936	57,456
Листопад	20,52	36,936	57,456
Грудень	41,04	73,872	114,912
Разом	369,36	664,848	1034,208

Примітка. Розраховано автором

Стратегія ТОВ «Агроінвестзерно» має бути спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей, на всіх етапах та напрямках реалізації продукції. Калькуляцію витрат на виробництво огірків та томатів для ТОВ «Агроінвестзерно» наведено в додатку Б.

За допомогою матриці «ціна — якість», представленої в табл. 3.3, буде визначено стратегію маркетингової діяльності ТОВ «Агроінвестзерно».

Таблиця 3.3 Стратегія маркетингової діяльності ТОВ «Агроінвестзерно» щодо показників «ціна — якість»

Якість	Ціна			
		висока	середня	низька
висока		Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія завищеної ціннісної значущості
середня		Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня	Стратегія доброякісності
низька		Стратегія пограбування	Стратегія показового блиску	Стратегія низької ціннісної значущості

Примітка. Побудовано автором.

Таким чини, ТОВ «Агроінвестзерно» доцільно дотримуватися стратегії глибокого проникнення на ринок та стратегії середнього рівня цін.

3.2. Обґрунтування доцільності застосування нової виробничої стратегії для ТОВ «Агроінвестзерно»

Сформовани виробнича стратегія для ТОВ «Агроінвестзерно» передбачає планування доходів, витрат та фінансових результатів роботи підприємства протягом перших трьох років його роботи. Фінансове планування діяльності для першого року представлено помісячно, а у наступні два роки реалізації проекту – в цілому за рік.

Розділ доходів підприємства залежить від цін реалізації продукції, які мають значну сезонність. При планування доходів у перший рік реалізації продукції будуть ціни будуть прийняті на рівні фактичних цін 2018-2019 рр., а у наступні два роки буде враховане збільшення цін на 15% щорічно (середнє зростання цін на овочі за даними Державної служби статистики України).

В ході фінансового планування будуть розглянуті три сценарії розвитку подій, сформовані залежно від коливання ринкових цін реалізації продукції:

1. Оптимістичний сценарій – ціни реалізації продукції перевищують плановий рівень на 10%.

2. Реалістичний сценарій – ціни реалізації продукції дорівнюють плановим значенням.

3. Песимістичний сценарій – ціни реалізації продукції менше планового рівня на 15%.

Прогнозні ціни на овочі у 2020-2022 рр. за різними сценаріями розвитку подій представлено у табл. В.1 Додатку В.

Важливим для оцінки проекту створення підприємства виступає розрахунок точки беззбитковості. Точка беззбитковості у вартісному вираженні розраховується за формулою:

$$ТБ_{в} = \frac{В_{пост} * ОР}{ОР - В_{зм}}$$

Де $В_{пост}$ – сума постійних витрат на весь випуск продукції;

$ОР$ – вартість обсягу реалізації продукції за рік;

$В_{зм}$ – змінні витрати на весь випуск продукції [50].

У натуральному вираженні точка беззбитковості розраховується за формулою:

$$ТБ_{н} = \frac{В_{пост}}{ОР1 - В_{зм1}}$$

Де $ОР1$ – вартість одиниці продукції;

$В_{зм1}$ – змінні витрати на одиницю продукції [50].

Відповідно, постійними витратами при реалізації стратегії будуть виступати: витрати на ремонт та обслуговування матеріально-технічної бази, амортизаційні відрахування та адміністративні витрати та витрати на маркетинг і просування. Змінними витратами будуть виступати: матеріальні витрати, витрати на оплату праці основних робітників, ЄСВ основних робітників та інші прямі витрати.

Розрахунок значень точки беззбитковості виробництва в перший рік реалізації проекту за умови різних сценаріїв розвитку подій представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 Точка беззбитковості проекту за умови різних сценаріїв розвитку подій

Показник	Огірки		Томати	
	1 кг, грн.	Річний обсяг реалізації (369,36 т), тис. грн.	1 кг, грн.	Річний обсяг реалізації (664,848 т), тис. грн.
Реалістичний сценарій				
Постійні витрати	5,17	1909,60	6,50	4321,51
Змінні витрати	3,73	1377,71	3,11	2067,69
Обсяг реалізації, тис. грн.	7204,6 тис. грн.		15775,4 тис. грн.	
Вартість одиниці продукції, грн.	19,51 грн/кг		23,73 грн./кг	
Точка беззбитковості в натуральному вираженні	121,0 т		209,6 т	
Точка беззбитковості у вартісному вираженні	2361,1 тис. грн.		4973,4 тис. грн.	
Оптимістичний сценарій				
Постійні витрати	5,17	1909,60	6,50	4321,51
Змінні витрати	3,73	1377,71	3,11	2067,69
Обсяг реалізації, тис. грн.	7925,0 тис. грн.		17352,9 тис. грн.	
Вартість одиниці продукції, грн.	21,46 грн./кг		26,10 грн./кг	
Точка беззбитковості в натуральному вираженні	107,7 т		188,0 т	
Точка беззбитковості у вартісному вираженні	2311,4 тис. грн.		4906,1 тис. грн.	
Песимістичний сценарій				
Постійні витрати	5,17	1909,60	6,50	4321,51
Змінні витрати	3,73	1377,71	3,11	2067,69
Обсяг реалізації, тис. грн.	6123,9 тис. грн.		13409,1 тис. грн.	
Вартість одиниці продукції, грн.	16,58 грн./кг		20,17 грн./кг	
Точка беззбитковості в натуральному вираженні	148,6 т		253,3 т	
Точка беззбитковості у вартісному вираженні	2463,9 тис. грн.		5109,4 тис. грн.	

Примітка. Розраховано автором

Проведені розрахунки свідчать, що:

1. При реалізації реалістичного сценарію точка беззбитковості виробництва огірків становить 121,0 т (при обсязі реалізації 369,36 т) або 2361,1 тис. грн. (при обсязі реалізації 7204,6 тис. грн. Точка беззбитковості

виробництва томатів становить 209,6 т (при обсязі реалізації 664,848 т) або 4973,4 тис. грн. (при обсязі реалізації 15775,4 тис. грн.).

2. При реалізації оптимістичного сценарію точка беззбитковості виробництва огірків становить 107,7 т (при обсязі реалізації 369,36 т) або 2311,4 тис. грн. (при обсязі реалізації 7925,0 тис. грн. Точка беззбитковості виробництва томатів становить 188,0 (при обсязі реалізації 664,848 т) або 4906,1 тис. грн. (при обсязі реалізації 17352,9 тис. грн.).

3. При реалізації песимістичного сценарію точка беззбитковості виробництва огірків становить 148,6 т (при обсязі реалізації 369,36 т) або 2463,9 тис. грн. (при обсязі реалізації 6123,9 тис. грн. Точка беззбитковості виробництва томатів становить 253,3 т (при обсязі реалізації 664,848 т) або 5109,4 тис. грн. (при обсязі реалізації 13409,1 тис. грн.).

Таким чином, за умови реалізації будь-якого з сценаріїв розвитку подій, фактичне виробництво продукції ТОВ «Агроінвестзерно» буде перевищувати точку беззбитковості.

Наступним етапом виступає проведення фінансового результату ТОВ «Агроінвестзерно» за умови різних сценаріїв розвитку подій.

Перш за все необхідно провести розрахунок собівартості продукції ТОВ «ТОВ «Агроінвестзерно» протягом 2020-2022 рр. (табл. 3.5)

Таблиця 3.5 Розрахунок прогнозної собівартості одиниці продукції

Стаття витрат	Огірки			Томати		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
1. Матеріальні витрати	3,44	3,78	4,16	5,06	5,57	6,12
2. Витрати на оплату праці основних робітників	1,36	1,50	1,65	1,13	1,24	1,37
3. ЄСВ основних робітників	0,30	0,33	0,36	0,25	0,28	0,30
4. Інші прямі витрати	0,07	0,08	0,08	0,06	0,07	0,07
5. Витрати на ремонт та обслуговування матеріально-технічної бази	0,59	0,59	0,59	0,49	0,49	0,49
6. Амортизаційні відрахування	0,74	0,74	0,74	0,62	0,62	0,62
7. Адміністративні витрати	1,92	2,11	2,32	1,60	1,76	1,94
8. Витрати на маркетинг та просування	0,48	0,53	0,58	0,40	0,44	0,48
Разом	8,90	9,66	10,49	9,61	10,46	11,40

Примітка. Розраховано автором

Таким чином, собівартість виробництва 1 кг огірків становитиме:

- у 2020 р. - 8,90 грн/кг;
- у 2021 р.- 9,66 грн./кг;
- у 2022 р. - 10,49 грн./кг.

Собівартість виробництва 1 кг томатів становитиме:

- у 2020 р. - 9,61 грн/кг;
- 2021 р. - 10,46 грн./кг;
- у 2022 р. - 11,40 грн./кг.

Розрахунок загальних витрат на виробництво та реалізацію продукції ТОВ «Агроінвестзерно» у 2020-2022 рр. представлено у табл. В.2 додатку В. Як свідчать проведені розрахунки, собівартість вирощування огірків становитиме у 2020 р. 3287,3 тис. грн., у 2021 р. збільшиться до 3566,9 тис. грн., а у 2022 р. – зросте до 3874,5 тис. грн.

Собівартість вирощування томатів становитиме у 2020 р. 6389,2 тис. грн., у 2021 р. збільшиться до 6954,3 тис. грн., а у 2022 р. – зросте до 7575,9 тис. грн.

Загальна собівартість вирощування овочів на підприємстві ТОВ «Агроінвестзерно» становитиме у 2020 р. 9676,5 тис. грн., у 2021 р. збільшиться до 10521,2 тис. грн., а у 2022 р. – зросте до 11450,4 тис. грн.

Важливим етапом реалізації виробничої стратегії виступає визначення джерел фінансування, яке можливе за рахунок коштів інвесторів або банківського кредиту.

Наступним етапом виступає оцінка фінансового результату та грошових потоків за різних сценаріїв розвитку подій.

Розрахунок фінансового результату від реалізації виробничої стратегії ТОВ «Агроінвестзерно» за умови реалістичного сценарію настання подій представлено в табл. В.3, а прогноз грошових потоків – у табл. В.4 додатку В.

Як свідчать проведені розрахунки, за умови реалізації реалістичного сценарію розвитку подій, сукупний чистий прибуток за три роки роботи підприємства за даною стратегією становитиме 32220,3 тис. грн.

Розрахунок фінансового результату від реалізації виробничої стратегії за умови оптимістичного сценарію настання подій представлено в табл. В.5, а прогноз грошових потоків – у табл. В. 6 додатку В. Як свідчать проведені розрахунки, за умови реалізації оптимістичного сценарію розвитку подій, сукупний чистий прибуток за три роки роботи підприємства становитиме 38805,0 тис. грн.

Розрахунок фінансового результату ТОВ «Агроінвестзерно» за умови песимістичного сценарію настання подій представлено в табл. В.7, а прогноз грошових потоків – у табл. В.8 Додатку В.

Як свідчать проведені розрахунки, за умови реалізації песимістичного сценарію розвитку подій, сукупний чистий прибуток за три роки роботи підприємства становитиме 28562,1 тис. грн.

Далі розрахуємо показники фінансової ефективності впровадження виробничої стратегії, а саме: чисту теперішню вартість, індекс прибутковості та період окупності інвестицій на основі дисконтова них грошових потоків.

Чиста теперішня вартість показує на скільки грошових одиниць дисконтова ні вигоди за проектом перевищують дисконтова ні витрати і може бути визначена за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_{t}}{(1+r)^t},$$

Де n – тривалість проектного циклу (10 років);

CF_{t} – традиційний грошовий потік за проектом в t-тому періоді (визначається як сума операційного та інвестиційного грошових потоків) [50].

В якості ставки дисконту буде прийнято значення відсоткової ставки кредиту – 19,2% на рік (або: Дисконтований грошовий потік визначається шляхом множення традиційного грошового потоку і коефіцієнта дисконтування $(\frac{1}{(1+r)^i})$).

Грошові потоки залежно від сценаріїв реалізації проекту, коефіцієнт дисконтування, дисконтовані та кумулятивні дисконтовані грошові потоки представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 Грошові потоки залежно від сценаріїв розвитку подій

Показник	2019 р. (початкові інвестиції)	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Разом
Коефіцієнт дисконтування	1,000	0,839	0,704	0,590	
Реалістичний сценарій					
Грошовий потік	-6875	11359	13618	16026	34128
Дисконтований грошовий потік	-6875	9529	9585	9462	21701
Кумулятивний дисконтований грошовий потік	-6875	2654	12239	21701	
Оптимістичний сценарій					
Грошовий потік	-6875	13283	15786	18518	40711
Дисконтований грошовий потік	-6875	11143	11110	10934	26311
Кумулятивний дисконтований грошовий потік	-6875	4268	15378	26311	
Песимістичний сценарій					
Грошовий потік	-6875	8457	10368	18518	30468
Дисконтований грошовий потік	-6875	7095	7297	10934	18450
Кумулятивний дисконтований грошовий потік	-6875	220	7517	18450	

Примітка. Розраховано автором.

Індекс прибутковості показує в скільки разів дисконтовані чисті вигоди проекту перевищують інвестиційні витрати:

- реалістичний сценарій:

$$ІП = (9529 + 9585 + 9462) / 6875 = 4,16$$

- оптимістичний сценарій:

$$ІП = (11143 + 11110 + 10934) / 6875 = 4,83$$

- песимістичний сценарій:

$$ІП = (7095 + 7297 + 10394) / 6875 = 3,68$$

Період окупності характеризує термін, за який будуть відшкодовані витрати проекту:

- реалістичний сценарій:

$$ІП = 6875 / 9529 = 0,72 \text{ року або } 9 \text{ місяців}$$

- оптимістичний сценарій:

$$ІП = 6875 / 11143 = 0,62 \text{ року або } 7 \text{ місяців}$$

- песимістичний сценарій:

$$ІП = 6875 / 7095 = 0,97 \text{ року або } 123 \text{ місяців}$$

Таким чином, проведені розрахунки свідчать, що реалізація запропонованої виробничої стратегії ТОВ «Агроінвестзерно» буде прибутковою за умови реалістичного, оптимістичного та песимістичного сценаріїв розвитку подій. Період окупності становить менше року (незалежно від сценаріїв розвитку подій), індекс прибутковості залежно від сценарію розвитку подій коливається від 3,68 до 4,83.

Отже, сформована виробнича стратегія ТОВ «Агроінвестзерно» з вирощування огірків та томатів у закритих теплицях є ефективною та доцільною для реалізації та в кінцевому результаті сприятиме значному збільшенню прибутку підприємства.

ВИСНОВКИ

Виконане наукове дослідження на тему: Формування виробничої стратегії підприємства (на матеріалах ТОВ «Агроінвестзерно») дозволило обґрунтувати виробничу стратегію для ТОВ «Агроінвестзерно». Отримані узагальнюючі результати дають підстави сформулювати відповідні висновки та пропозиції, що носять теоретичне та практичне значення:

1. Визначено, що виробнича стратегія – це підсистема корпоративної стратегії, яка представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації продукції підприємства при врахуванні наявних у нього ресурсів, обсягів виробництва, технологічних можливостей виробництва, гнучкості виробництва, рівня кваліфікації персоналу тощо.

2. Запропоновано алгоритм формування виробничої стратегії підприємства, що має логічну послідовність, складається з ряду етапів, при цьому кожен етап складається з визначеного переліку операцій, взаємозв'язаних між собою. Практична реалізація сформованої за розробленим алгоритмом виробничої стратегії надасть підприємству можливість досягати намічених стратегічних цілей та зміцнювати свої ринкові позиції у майбутньому.

3. Визначено, що ТОВ «Агроінвестзерно» входить до Групи компаній АІК («АІК Group»), яка представляє сьогодні прогресивну формацію «міні-агрохолдингів», що набирають обертів в Україні. Завданнями ТОВ «Агроінвестзерно» є: створення та розвиток в динамічно мінливих українських реаліях сучасної агротехнологічної компанії, що базується на високих соціо-гуманітарних, інженерно-технічних і біологічних технологіях; ефективна участь в глобальному агроринку; - сприяння реформуванню агросектору в Україні. Основним видом діяльності ТОВ «Агроінвестзерно» є впрошування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

4. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що

за аналізований період ТОВ «Агроінвестзерно» нарощує обсяги виробленої продукції сільського господарства, зростають і обсяги реалізованої продукції. Фонд оплати праці за період, що аналізується змінювався різноспрямовано, що пов'язано із значним скороченням кількості штатних працівників. Величина сукупних витрат на виробництво продукції рослинництва ТОВ «Агроінвестзерно» збільшилася за останні роки. Нарощення технічного оснащення ТОВ «Агроінвестзерно» обумовлює збільшення питомої ваги амортизаційних відрахувань. Усі показники фінансової стійкості та ліквідності підприємства відповідають нормативним значенням. Позитивною тенденцією є постійне зростання загальної ефективності господарської діяльності та показника рентабельності продукції.

5. Аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства показав, що воно готове до впровадження нової виробничої стратегії, яку ми обґрунтували по відношенню до нового напрямку виробництва, а саме вирощування овочевих культур (огірків та томатів) в теплицях. Виробничою стратегією має стати реалізація свіжої продукції під час «пікових цін» на ринках збуту (зимово-весняний період) та активні маркетингові заходи з просуванням продукції і розширення ринків збуту (у тому числі можливість експорту продукції). Основними сегментами споживачів виступатимуть оптові покупці на продуктових та змішаних ринках, мережі супермаркетів та продовольчі магазини, заклади ресторанного господарства. Реалізація продукції буде здійснюватися у м. Хмельницький, Хмельницькій області, Київський та Житомирський областях. Загальна площа тепличного комплексу становитиме 4400 м². Планова максимальна виробнича потужність вирощування огірків за рік становитиме 369,36 т (калькуляційна собівартість становить 8,9 грн./кг), томатів – 664,848 т (калькуляційна собівартість виробництва – 9,61 грн/кг). Виробнича потужність підприємства перевищує точку беззбитковості втричі.

6. Проведені розрахунки свідчать, що запропонована виробнича стратегія буде прибутковою – за проведеними оцінками чистий прибуток у

перший рік її реалізації становить від 5622,2 до 10447,6 тис. грн. залежно від сценарію розвитку подій (песимістичного, реалістичного або оптимістичного). Термін окупності залежно від сценарію розвитку подій становить від 7 до 12 місяців, індекс прибутковості залежно від сценарію розвитку подій коливається від 3,68 до 4,83.

Таким чином, сформована виробнича стратегія для ТОВ «Агроінвестзерно» з вирощування огірків та томатів у закритих теплицях є ефективною, перспективною та доцільною до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеева І.М., Коренман Є.М., Дьяченко Ю.В. Стратегія підприємства: конспект лекцій / Одеська національна академія харчових технологій, 2019. 42 с.
2. Азарова А. О. Вибір, планування і реалізація стратегії розвитку підприємництва. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 12. С. 91-100.
3. Алькема В. Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр.* К. : КНЕУ, 2011. Вип. 25. С. 62-73.
4. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств. К.: КНЕУ, 2012. 624 с.
5. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства: підручник. К.: Ліра-К, 2013. 664 с.
6. Баланс ТОВ «Агроінвестзерно» за 2015 р. : Форма №2. Хмельницький, 2015. 2 с.
7. Баланс ТОВ «Агроінвестзерно» за 2016 р. : Форма №2. Хмельницький, 2016. 2 с.
8. Баланс ТОВ «Агроінвестзерно» за 2017 р. : Форма №2. Хмельницький, 2017. 2 с.
9. Баланс ТОВ «Агроінвестзерно» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
10. Баланс ТОВ «Агроінвестзерно» за 2018 р. : Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.
11. Барабаш Н., Кумченко Т. Методики аналізу ефективності господарської діяльності підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*, 2014. №4. С. 44-53.
11. Беляков В.О., Прокопенко М.М. Динамічна інструментальна система (ІС) аналізу і прогнозування сільськогосподарського виробництва в умовах ринку. *Інформатичні ресурси та їх використання в*

агропромислового виробництва Збірник наукових праць. К.: ІАЕ. 2009. № 1. С. 162-166

11. Березівський П.С. Техніко-економічні основи організації зернопереробних підприємств. Львів; Українські технології, 2013. 176 с.

12. Березін О.В. Управління потенціалом підприємства: навч. посібник. Львів: Магнолія-2006, 2011. 308 с.

13. Биктемирова М. Х., Галиуллина А. И. Производственная стратегия как фактор повышения конкурентоспособности предприятия. Аллея науки. 2017. № 14. С. 168–171.

14. Біла О. Г. Фінанси підприємств: навч. посіб. К. : Ліра-К, 2014. 384 с.

15. Бойчик І. Виробнича стратегія, її місце і роль в стратегічному розвитку підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2010. № 3. С. 99–104.

15. Варналій З.С. Основи підприємництва. К: Знання-Прес, 2002. 239 с.

16. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Центр учбової літератури, 2005. 532 с.

17. Вачевський М. В. Промисловий маркетинг: Основи теорії і практики : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Дрогобич: НВЦ «Каменярь», 2011. 253 с.

18. Волкова Н. І. Маркетинг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. О. : Наука і техніка, 2009. – 160 с.

19. Гаєвська Л. М., Чернова О. В. Виробничий потенціал – основа розвитку підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки*, 2011. № 1 (55). С. 184–185.

19. Глівінська Ю. В. Наукові аспекти визначення виробничої стратегії підприємства. *Національна економіка -- Інтелект XXI* № 6 '2019 С. 51 -54.

20. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8 (Ч. 1). С. 72- 76.

21. Горбаль Н. І. Управління якістю у контексті виробничої стратегії та загального стратегічного управління підприємством. *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*: зб. наук. пр. — Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2007. № 594. С. 41-47.

21. Дмитрієв І. А. Організаційні проблеми ефективного функціонування та розвитку підприємницької діяльності: Монографія. Харків: ХНАДУ, 2006. 216 с.

22. Економіка підприємства: навчальний посібник / Л.О.Болтянська, Л.О.Андрєєва, О.І. Лисак. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668 с.

22. Економіка сільського господарства: Підручник / О.І. Здоровцов, В.І. Мацибора, В.Й. Шиян. К. : Вид-во УСГО, 1993. 320 с.

23. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / [В. П. Мікловда, І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубіній, Ю. О. Дідович]. Полтава : ПУЕТ, 2013. 218 с.

24. Звіт із праці ТОВ «Агроінвестзерно» за січень-грудень 2015 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2015. 2 с.

25. Звіт із праці ТОВ «Агроінвестзерно» за січень-грудень 2016 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2016. 2 с.

26. Звіт із праці ТОВ «Агроінвестзерно» за січень-грудень 2017 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2017. 2 с.

27. Звіт із праці ТОВ «Агроінвестзерно» за січень-грудень 2018 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2018. 2 с.

28. Звіт із праці ТОВ «Агроінвестзерно» за січень-грудень 2019 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2019. 2 с.

29. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ «Агроінвестзерно» за 2017 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2017. 4 с.

30. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ «Агроінвестзерно» за 2016 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2016. 4 с.

31. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ «Агроінвестзерно» за 2015 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2015. 4 с.

32. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ «Агроінвестзерно» за 2018 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2018. 4 с.

33. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ «Агроінвестзерно» за 2019 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2019. 4 с.

34. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Агроінвестзерно» за 2017 р. : Форма №2. Хмельницький, 2017. 2 с.

35. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Агроінвестзерно» за 2016 р. : Форма №2. Хмельницький, 2016. 2 с.

36. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Агроінвестзерно» за 2015 р. : Форма №2. Хмельницький, 2015. 2 с.

37. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Агроінвестзерно» за 2018 р. : Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.

38. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Агроінвестзерно» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.

39. Золотаревський А. В. Створення стратегій економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 12. С. 207-213.

40. Иванов П. В. Методологические аспекты формирования производственной стратегии предприятия. *Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: сб. науч. тр.* Севастополь, 2017, С. 78–82.

40. Каньоса М.І. Економіка підприємства. Кам'янець-Подільський : Абетка, 2012. 185 с.

41. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання : підручник. К. : Ліра-К, 2013. 248 с.

42. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 16- 17.
43. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 406 с.
44. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посібник. 3-тє вид. Львів: "Новий світ — 2000", 2007. 324 с.
45. Коленда Н. В. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 23(1). С. 103-107.
46. Коленда Н. Поняття виробничої стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2019. № 15. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.global-national.in.ua/issue-15-2019>.
46. Колос З.В. Фактори впливу на ефективність сільськогосподарського виробництва. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2019. №146. С. 146-153.
47. Корецький М.Х. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
48. Кошельник В. М. Стратегія економічного розвитку сільськогосподарських підприємств у контексті активізації виробничої діяльності. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 194-199.
49. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2013. № 1(22). С. 267-272.
50. Кузьмін О.Є. Технологія вибору виробничих стратегій для підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: зб. наук. праць*. Л.: НУ "Львівська політехніка", 2009. № 647. 652 с.
51. Мельник Д. Л. Виробнича стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 3. С. 251-257.
51. Месель-Веселяк В.Я. Розвиток та ефективність організаційно-

правових форм господарювання в сільському господарстві України. *Економіка АПК*. 2014. № 11. С. 20-21.

52. Міщенко А. П. Стратегічне управління: Навч. посібник. К. : “Центр навчальної літератури”, 2004.– 366 с.

53. Негрей М. В. Оптимізація стратегії розвитку підприємства. *Матеріали міжнарод. наук. студ.-асп. конф.: “Інтеграція країн з перехідною економікою у світовий економічний простір: стан і перспективи”*. Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. С. 247–248.

53. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві: Підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2004. 495 с.

54. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ : УВПК «ЕксОб», 2001. 560 с.

55. Носова Т. І. Еволюційна трансформація категорії «стратегія» підприємства в залежності від розвитку системи управління підприємством. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2014. Т.19. Вип. 3/2. С. 149- 152.

56. Омеляненко Т. В. Методологічні засади диференціювання виробничих стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №3. Т.1. С. 132-138.

57. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2013. 277 с.

58. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія та конкурентні переваги підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2009. Вип. 24-25. С. 73-83.

59. Петров П. В. Агротехнологія і технологічні карти вирощування сільськогосподарських культур : навч. посіб. К. : Аграрна освіта, 2009. 268 с.

60. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М. : Альпина Паблишер, 2011. 453 с.

61. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ «Агроінвестзерно» за 2016 р.: Форма №5. Хмельницький, 2016. 10 с.

62. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ «Агроінвестзерно» за

2019 р.: Форма №5. Хмельницький, 2019. 10 с.

63. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ «Агроінвестзерно» за 2018 р.: Форма №5. Хмельницький, 2018. 10 с.

64. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ «Агроінвестзерно» за 2017 р.: Форма №5. Хмельницький, 2017. 10 с.

65. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ «Агроінвестзерно» за 2015 р.: Форма №5. Хмельницький, 2015. 10 с.

66. Разіна О. В. Виробнича стратегія як одна з підсистем корпоративної стратегії. *Динаміка наукових досліджень*. Дніпропетровськ, 2018. С. 90–92.

67. Разіна О. В. Перспективи розвитку виробничої стратегії підприємства. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Динаміка наукових досліджень»*. Дніпропетровськ, 2016. С. 96–98.

68. Рибак М. І. Види виробничих стратегій підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 114-119.

68.Рябчик І.В. Нові підходи до аналізу ефективності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2014. №3. С. 101- 108.

69. Саакян В. А. Сущность и типология стратегий предприятий. *Молодой ученый*. 2015. №15. С. 415-419.

70. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підруч. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. С. 3-25.

71. Соколенко В. А. Сутність та види стратегії розвитку. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2015. № 53(1162). С. 70-74.

72. Старостіна А. О. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика : підручник. К. : Знання, 2011. 764 с.

73. Стерлигова А.Н. Операционный (производственный) менеджмент: учебн. Пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. 187 с.

74. Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. Х. : Вид-во НУА, 2011. 180 с.

75. Технологія виробництва продукції рослинництва : навч. посіб. Ч.2 / [Мельник С.І., Муляр О.Д., Кочубей М.Й., Іванцов П.Д.]. К. : Аграрна освіта, 2010. 405 с.

76. Токарев Е. Н. Теоретические основы формирования производственной стратегии предприятия. Молодой ученый. 2019. № 1 (239). С. 94-96.

77. Томпсон-мл А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. 928 с.

78. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія. Харків : ХДЕУ, 2011. 364 с.

79. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов. 7-е изд., испр. и доп. М. : ИНФРА- М, 2008. 448 с.

80. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

Виконала студентка магістратури
спеціальності 073 Менеджмент
заочної форми навчання
« ____ » червня 2020 р.

Підпис

М.В. Каражбей
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцент кафедри
к.е.н., доцент
« ____ » червня 2020 р.

Підпис

А.В. Корюгін
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри
д.е.н., професор
« ____ » червня 2020 р.

Підпис

В.П. Синчак
Ініціали, прізвище

Додаток А

Таблиця А.1

Планова максимальна виробнича потужність вирощування огірків та томатів ТОВ «Агроінвестзерно»

Показник	Місяці року												Разом
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	
Врожайність огірків, т	45,6	22,8	22,8	45,6	45,6	22,8	22,8	45,6	45,6	22,8	22,8	45,6	410,4
Вибраковка (10%), т	4,56	2,28	2,28	4,56	4,56	2,28	2,28	4,56	4,56	2,28	2,28	4,56	41,04
Планове максимальне виробництво огірків, т	41,04	20,52	20,52	41,04	41,04	20,52	20,52	41,04	41,04	20,52	20,52	41,04	369,36
Врожайність томатів, т	82,08	41,04	41,04	82,08	82,08	41,04	41,04	82,08	82,08	41,04	41,04	82,08	738,72
Вибраковка (10%), т	8,208	4,104	4,104	8,208	8,208	4,104	4,104	8,208	8,208	4,104	4,104	8,208	73,872
Планове максимальне виробництво томатів, т	73,872	36,936	36,936	73,872	73,872	36,936	36,936	73,872	73,872	36,936	36,936	73,872	664,848

Калькуляція витрат на виробництво огірків та томатів ТОВ
«Агроінвестзерно»

Стаття витрат	Огірки		Томати	
	На 1 кг, грн.	На річний обсяг реалізації (369,36 т), тис. грн.	На 1 кг, грн.	На річний обсяг реалізації (664,848 т), тис. грн.
1. Матеріальні витрати	3,44	1270,60	5,06	3364,13
1.1 Витрати на вирощування продукції	3,22	1189,34	4,73	3144,73
1.2 Витрати на посів	0,06	22,16	0,09	59,84
1.3 Витрати на зберігання	0,16	59,10	0,24	159,56
2. Витрати на оплату працю основних робітників	1,36	502,33	1,13	751,28
3. ЄСВ основних робітників	0,30	110,81	0,25	166,21
4. Інші прямі витрати	0,07	25,86	0,06	39,89
5. Витрати на ремонт та обслуговування матеріально-технічної бази	0,59	217,92	0,49	325,78
6. Амортизаційні відрахування	0,74	273,33	0,62	412,21
Разом собівартість продукції	6,50	2400,84	7,61	5059,49
7. Адміністративні витрати	1,92	709,17	1,60	1063,76
8. Витрати на маркетинг та просування	0,48	177,29	0,40	265,94
Повна собівартість продукції	8,9	3287,30	9,61	6389,19

Додаток В

Таблиця В.1

Прогнозні ціни на овочі за різними сценаріями розвитку подій

	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Реалістичний сценарій												
Огірки												
2020	24,0	20,6	24,5	20,4	16,4	8,2	9,1	13,2	17,6	18,9	21,2	32,7
2021	27,6	23,7	28,2	23,5	18,9	9,4	10,5	15,2	20,2	21,7	24,4	37,6
2022	31,7	27,2	32,4	27,0	21,7	10,8	12,0	17,5	23,3	25,0	28,0	43,2
Томати												
2020	28,6	35,6	32,5	22,8	23,5	15,8	13,2	10,1	15,6	22,5	28,9	38,7
2021	32,9	40,9	37,4	26,2	27,0	18,2	15,2	11,6	17,9	25,9	33,2	44,5
2022	37,8	47,1	43,0	30,2	31,1	20,9	17,5	13,4	20,6	29,8	38,2	51,2
Оптимістичний сценарій												
Огірки												
2020	26,4	22,7	27,0	22,4	18,0	9,0	10,0	14,5	19,4	20,8	23,3	36,0
2021	30,4	26,1	31,0	25,8	20,7	10,4	11,5	16,7	22,3	23,9	26,8	41,4
2022	34,9	30,0	35,6	29,7	23,9	11,9	13,2	19,2	25,6	27,5	30,8	47,6
Томати												
2020	31,5	39,2	35,8	25,1	25,9	17,4	14,5	11,1	17,2	24,8	31,8	42,6
2021	36,2	45,0	41,1	28,8	29,7	20,0	16,7	12,8	19,7	28,5	36,6	49,0
2022	41,6	51,8	47,3	33,2	34,2	23,0	19,2	14,7	22,7	32,7	42,0	56,3
Песимістичний сценарій												
Огірки												
2020	20,4	17,5	20,8	17,3	13,9	7,0	7,7	11,2	15,0	16,1	18,0	27,8
2021	23,5	20,1	23,9	19,9	16,0	8,0	8,9	12,9	17,2	18,5	20,7	32,0
2022	27,0	23,2	27,5	22,9	18,4	9,2	10,2	14,8	19,8	21,2	23,8	36,8
Томати												
2020	24,3	30,3	27,6	19,4	20,0	13,4	11,2	8,6	13,3	19,1	24,6	32,9
2021	28,0	34,8	31,8	22,3	23,0	15,4	12,9	9,9	15,2	22,0	28,2	37,8
2022	32,1	40,0	36,5	25,6	26,4	17,8	14,8	11,4	17,5	25,3	32,5	43,5

Таблиця В.2

Розрахунок загальних витрат на виробництво та реалізацію продукції ТОВ «Агроінвестзерно» у 2020-2022 рр.

	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Разом
Огірки													
Обсяг виробництва, т	41,04	20,52	20,52	41,04	41,04	20,52	20,52	41,04	41,04	20,52	20,52	41,04	369,36
Собівартість													
2020	365,3	182,6	182,6	365,3	365,3	182,6	182,6	365,3	365,3	182,6	182,6	365,3	3287,3
2021	396,3	198,2	198,2	396,3	396,3	198,2	198,2	396,3	396,3	198,2	198,2	396,3	3566,9
2022	430,5	215,2	215,2	430,5	430,5	215,2	215,2	430,5	430,5	215,2	215,2	430,5	3874,5
Томати													
Обсяг виробництва, т	73,872	36,936	36,936	73,872	73,872	36,936	36,936	73,872	73,872	36,936	36,936	73,872	664,848
Собівартість													
2020	709,9	355,0	355,0	709,9	709,9	355,0	355,0	709,9	709,9	355,0	355,0	709,9	6389,2
2021	772,7	386,4	386,4	772,7	772,7	386,4	386,4	772,7	772,7	386,4	386,4	772,7	6954,3
2022	841,8	420,9	420,9	841,8	841,8	420,9	420,9	841,8	841,8	420,9	420,9	841,8	7575,9
Разом виробництво овочів													
2020	1075,2	537,6	537,6	1075,2	1075,2	537,6	537,6	1075,2	1075,2	537,6	537,6	1075,2	9676,5
2021	1169,0	584,5	584,5	1169,0	1169,0	584,5	584,5	1169,0	1169,0	584,5	584,5	1169,0	10521,2
2022	1272,3	636,1	636,1	1272,3	1272,3	636,1	636,1	1272,3	1272,3	636,1	636,1	1272,3	11450,4

Таблиця В.3

Фінансовий результат за умови реалістичного сценарію розвитку подій, тис. грн.

Показники	Місяці 2020 р.												Разом 2020 р.	2021 р.	2022 р.	Разом
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень				
Чистий дохід	3097,7	1737,6	1703,2	2521,5	2409	751,9	674,3	1287,8	1874,7	1218,9	1502,5	4200,9	22979,9	26426,9	30391	79797,8
Собівартість	1075,2	537,6	537,6	1075,2	1075,2	537,6	537,6	1075,2	1075,2	537,6	537,6	1075,2	9676,5	10521,2	11450,4	31648,1
Фінансовий результат від операційної діяльності.	2022,5	1200	1165,6	1446,3	1333,8	214,3	136,7	212,6	799,5	681,3	964,9	3125,7	13303,4	15905,7	18940,6	48149,7
Фінансові витрати	112,9	112,9	112,9	112,9	308,9	305,76	302,62	299,49	296,35	293,22	290,08	286,94	2834,94	3198,72	2747,14	8780,8
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	1909,6	1087,1	1052,7	1333,4	1024,9	-91,5	-165,9	-86,9	503,2	388,1	674,8	2838,8	10468,2	12707,0	16193,5	39368,7
Податок на прибуток від звичайної діяльності	343,7	195,7	189,5	240,0	184,5	0,0	0,0	0,0	90,6	69,9	121,5	511,0	1946,3	2287,3	2914,8	7148,3
Чистий прибуток	1565,9	891,4	863,2	1093,4	840,4	-91,5	-165,9	-86,9	412,6	318,2	553,4	2327,8	8522,0	10419,7	13278,6	32220,3

Таблиця В.4

Прогноз грошових потоків за умови реалістичного сценарію розвитку подій, тис. грн.

Показники	2019 р.	Місяці 2020 р.												Разом 2020 р.	2021 р.	2022 р.	Разом
		Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень				
I. Рух грошових коштів в результаті операційної діяльності																	
Чистий дохід		3097,7	1737,6	1703,2	2521,5	2409	751,9	674,3	1287,8	1874,7	1218,9	1502,5	4200,9	22979,9	26426,9	30391	79797,8
Собівартість		1075,2	537,6	537,6	1075,2	1075,2	537,6	537,6	1075,2	1075,2	537,6	537,6	1075,2	9676,5	10521,2	11450,4	31648,1
Податок на прибуток від звичайної діяльності		343,7	195,7	189,5	240	184,5	0	0	0	90,6	69,9	121,5	511	1946,3	2287,3	2914,8	7148,4
Грошовий потік від операційної діяльності		1678,8	1004,3	976,1	1206,3	1149,3	214,3	136,7	212,6	708,9	611,4	843,4	2614,7	11358,8	13618,4	16025,8	41001,0
II. Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності																	
Грошовий потік від інвестиційної діяльності	-6875,0																
III. Грошовий потік від фінансової діяльності																	
Запозичені кошти	7056																
Погашення позик	-225,8	-112,9	-112,9	-112,9	-112,9	-308,9	-305,76	-302,62	-299,49	-296,35	-293,22	-290,08	-286,94	2834,94	-3198,72	-2747,14	-8780,8
Грошовий потік від фінансової діяльності	6830,2	-112,9	-112,9	-112,9	-112,9	-308,9	-305,76	-302,62	-299,49	-296,35	-293,22	-290,08	-286,94	2834,94	-3198,72	-2747,14	-8780,8
Чистий рух коштів	-44,8	1565,9	891,4	863,2	1093,4	840,4	-91,46	-165,92	-86,89	412,55	318,18	553,32	2327,76	8521,84	10419,68	13278,66	32175,4

Фінансовий результат за умови оптимістичного сценарію розвитку подій, тис. грн.

Показники	Місяці 2020 р.												Разом 2020 р.	2021 р.	2022 р.	Разом
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень				
Чистий дохід	3407,5	1911,4	1873,5	2773,6	2650,0	827,0	741,7	1416,6	2062,2	1340,8	1652,7	4620,9	25277,9	29069,6	33430,1	87777,6
Собівартість	1075,2	537,6	537,6	1075,2	1075,2	537,6	537,6	1075,2	1075,2	537,6	537,6	1075,2	9676,5	10521,2	11450,4	31648,1
Фінансовий результат від операційної діяльності.	2332,3	1373,8	1335,9	1698,4	1574,8	289,4	204,1	341,4	987,0	803,2	1115,1	3545,7	15601,4	18548,4	21979,7	56129,5
Фінансові витрати	112,9	112,9	112,9	112,9	308,9	305,8	302,6	299,5	296,4	293,2	290,1	286,9	2834,9	3198,7	2747,1	8780,8
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	2219,4	1260,9	1223,0	1585,5	1265,9	-16,4	-98,5	41,9	690,7	510,0	825,0	3258,8	12766,1	15349,7	19232,6	47348,4
Податок на прибуток від звичайної діяльності	399,5	227,0	220,1	285,4	227,9	0,0	0,0	7,5	124,3	91,8	148,5	586,6	2318,6	2762,9	3461,9	8543,4
Фінансовий результат від звичайної діяльності	1819,9	1033,9	1002,9	1300,1	1038,0	-16,4	-98,5	34,4	566,3	418,2	676,5	2672,2	10447,6	12586,7	15770,7	38805,0

Таблиця В.6

Прогноз грошових потоків за умови оптимістичного сценарію розвитку подій, тис. грн.

Показники	2019 р.	Місяці 2020 р.											Разом 2020 р.	2021 р.	2022 р.	Разом	
		Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад					Грудень
I. Рух грошових коштів в результаті операційної діяльності																	
Чистий дохід		3407,5	1911,4	1873,5	2773,6	2650	827	741,7	1416,6	2062,2	1340,8	1652,7	4620,9	25277,9	29069,6	33430,1	87777,6
Собівартість		1075,2	537,6	537,6	1075,2	1075,2	537,6	537,6	1075,2	1075,2	537,6	537,6	1075,2	9676,5	10521,2	11450,4	31648,1
Податок на прибуток від звичайної діяльності		399,5	227	220,1	285,4	227,9	0	0	7,5	124,3	91,8	148,5	586,6	2318,6	2762,9	3461,9	8543,4
Грошовий потік від операційної діяльності		1932,8	1146,8	1115,8	1413	1346,9	289,4	204,1	333,9	862,7	711,4	966,6	2959,1	13282,5	15785,5	18517,8	47585,8
II. Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності																	
Грошовий потік від інвестиційної діяльності	-6875,0																
III. Грошовий потік від фінансової діяльності																	
Запозичені кошти	7056																
Погашення позик	-225,8	-112,9	-112,9	-112,9	-112,9	-308,9	305,76	302,62	299,49	296,35	293,22	290,08	-286,94	-2834,94	-3198,72	-2747,14	-8780,8
Грошовий потік від фінансової діяльності	6830,2	-112,9	-112,9	-112,9	-112,9	-308,9	305,76	302,62	299,49	296,35	293,22	290,08	-286,94	-2834,94	-3198,72	-2747,14	-8780,8
Чистий рух коштів	-44,8	1819,9	1033,9	1002,9	1300,1	1038	-16,36	-98,52	34,41	566,35	418,18	676,52	2672,16	10447,56	12586,78	15770,66	38805

Таблиця В.7

Фінансовий результат за умови песимістичного сценарію розвитку подій, тис. грн.

Показники	Місяці 2020 р.												Разом 2020 р.	2021 р.	2022 р.	Разом
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень				
Чистий дохід	2633,0	1477,0	1447,7	2143,3	2047,7	639,1	573,1	1094,7	1593,5	1036,1	1277,1	3570,7	19532,9	22462,9	33430,1	75425,9
Собівартість	1075,2	537,6	537,6	1075,2	1075,2	537,6	537,6	1075,2	1075,2	537,6	537,6	1075,2	9676,5	10521,2	11450,4	31648,1
Фінансовий результат від операційної діяльності.	1557,8	939,4	910,1	1068,1	972,5	101,5	35,5	19,5	518,3	498,5	739,5	2495,5	9856,4	11941,7	21979,7	43777,8
Фінансові витрати	112,9	112,9	112,9	112,9	308,9	305,8	302,6	299,5	296,4	293,2	290,1	286,9	2834,9	3198,7	2747,1	8780,8
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	1444,9	826,5	797,2	955,2	663,6	- 204,3	- 267,1	-280,0	222,0	205,3	449,4	2208,6	7021,2	8743,0	19232,6	34996,8
Податок на прибуток від звичайної діяльності	260,1	148,8	143,5	171,9	119,4	0,0	0,0	0,0	40,0	37,0	80,9	397,5	1399,1	1573,7	3461,9	6434,7
Фінансовий результат від звичайної діяльності	1184,8	677,7	653,7	783,3	544,2	- 204,3	- 267,1	-280,0	182,0	168,3	368,5	1811,0	5622,2	7169,2	15770,7	28562,1

Таблиця В.8

Прогноз грошових потоків за умови песимістичного сценарію розвитку подій, тис. грн.

Показники	2019 р.	Місяці 2020 р.												Разом 2020 р.	2021 р.	2022 р.	Разом
		Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень				
I. Рух грошових коштів в результаті операційної діяльності																	
Чистий дохід		2633,0	1477,0	1447,7	2143,3	2047,7	639,1	573,1	1094,7	1593,5	1036,1	1277,1	3570,7	19532,9	22462,9	33430,1	75425,9
Собівартість		1075,2	537,6	537,6	1075,2	1075,2	537,6	537,6	1075,2	1075,2	537,6	537,6	1075,2	9676,5	10521,2	11450,4	31648,1
Податок на прибуток від звичайної діяльності		260,1	148,8	143,5	171,9	119,4	0,0	0,0	0,0	40,0	37,0	80,9	397,5	1399,1	1573,7	3461,9	6434,7
Грошовий потік від операційної діяльності		1297,7	790,6	766,6	896,2	853,1	101,5	35,5	19,5	478,3	461,5	658,6	2098,0	8457,1	10368,0	18517,8	37342,9
II. Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності																	
Грошовий потік від інвестиційної діяльності	-6875																
III. Грошовий потік від фінансової діяльності																	
Запозичені кошти	7056																
Погашення позик	-225,8	-112,9	-112,9	-112,9	-112,9	-308,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Грошовий потік від фінансової діяльності	6830,2	-112,9	-112,9	-112,9	-112,9	-308,9	305,76	302,62	299,49	296,35	293,22	290,08	286,94	2834,94	3198,72	2747,14	-8780,8
Чистий рух коштів	-44,8	1184,8	677,7	653,7	783,3	544,2	-204,3	-267,1	-280,0	182,0	168,3	368,5	1811,0	5622,2	7169,2	15770,7	28562,1

