

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

«Формування програми розвитку підприємства в конкурентних умовах (на матеріалах ФГ «ЛЕВАДА-В»)»

Виконав (ла): студентка 5 курсу за спеціальністю 073 Менеджмент

Ковтонюк Д.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: Доктор економічних наук, професор, професор кафедри

Кулинич Р.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: Керівник ФГ «Левада-В»

Личак О.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Анотація

Ковтонюк Д.В. «Формування програми розвитку підприємства в конкурентних умовах (на матеріалах ФГ «ЛЕВАДА-В»)». Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент». Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 63 с.

Бакалаврська робота присвячена дослідженню теоретико-методичних засад формування програми розвитку підприємства та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення результативності її реалізації в умовах конкурентного середовища. У роботі узагальнено наукові підходи до визначення сутності категорії «програма розвитку підприємства», розкрито її значення в системі стратегічного управління.

Досліджено методологічні аспекти розробки програм розвитку підприємства, обґрунтовано етапи їх формування та впровадження, а також визначено роль інформаційного забезпечення в процесі прийняття управлінських рішень.

Проведено аналіз організаційно-економічної діяльності фермерського господарства «Левада-В», здійснено оцінку фінансово-економічних показників підприємства. Проаналізовано стратегію розвитку господарства та визначено його конкурентні позиції на ринку сільськогосподарської продукції.

На основі отриманих результатів сформовано програму розвитку ФГ «Левада-В» з урахуванням особливостей функціонування підприємства та умов конкурентного середовища. Проведено оцінку ефективності реалізації запропонованої програми розвитку, що підтверджує доцільність її впровадження.

Ключові слова: розвиток підприємства, програма розвитку, стратегічне управління, конкурентоспроможність, фінансово-економічний аналіз, фермерське господарство.

Abstract

Kovtoniuk D.V. Formation of an Enterprise Development Program under Competitive Conditions (based on the materials of FG “LEVADA-V”).

Qualification scientific work in manuscript form. Bachelor's thesis for obtaining a Bachelor's degree in specialty 073 “Management”. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2026. 63 p.

The bachelor's thesis is devoted to the study of theoretical and methodological foundations of forming an enterprise development program and the development of practical recommendations for improving the effectiveness of its implementation under competitive conditions. The paper generalizes scientific approaches to defining the essence of the category “enterprise development program” and reveals its role within the system of strategic management.

The methodological aspects of developing enterprise development programs are investigated, the stages of their formation and implementation are substantiated, and the role of information support in the managerial decision-making process is determined.

An analysis of the organizational and economic activities of the farming enterprise “Levada-V” is conducted, and an assessment of its financial and economic performance indicators is carried out. The development strategy of the enterprise is analyzed, and its competitive position in the agricultural products market is determined.

Based on the obtained results, a development program for FG “Levada-V” is formed, taking into account the specific features of the enterprise's operation and competitive environment conditions. An evaluation of the effectiveness of the proposed development program is performed, confirming the feasibility of its implementation.

Keywords: enterprise development, development program, strategic management, competitiveness, financial and economic analysis, farming enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Поняття та значення програми розвитку підприємства.....	6
1.2. Методологічні аспекти розробки програми розвитку підприємства.....	9
1.3. Інформаційне забезпечення програми розвитку підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ЛЕВАДА-В».....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФГ «Левада-В».....	18
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ФГ «Левада-В».....	21
2.3. Аналіз стратегії розвитку підприємства та оцінка конкурентних позицій підприємства.....	32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ЛЕВАДА-В».....	42
3.1. Формування програми розвитку ФГ «Левада-В» в конкурентних умовах...42	
3.2. Оцінка ефективності реалізації програми розвитку підприємства.....	47
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в тому, що інтеграція принципів програм розвитку підприємств у систему управління сучасними організаціями перестала бути лише чинником підвищення конкурентоспроможності та набула ознак обов'язкового інструментарію обґрунтування управлінських рішень. У практиці господарювання такі програми зазвичай використовуються під час формування бізнес-планів, економічного обґрунтування інвестиційних і комерційних проєктів, а також для презентації перспективних напрямів розвитку потенційним фінансовим партнерам. Зважаючи на вище вказане, питання щодо розробки програм розвитку підприємства є надзвичайно актуальними в умовах сьогодення.

Питання щодо програми розвитку підприємства досліджено в працях таких провідних економістів, як: Амеліна І. В. [1], Блага Н. В. [7], Брагінський О. Б. [9], Бугайчук В.В., [10], Гармаш Р. Б. [16], Запасна Л. С. [22], Пінчук Т.А. [39] та інших. Проте, незважаючи на ґрунтовні дослідження зазначених вчених, слід відмітити, що сьогодні в даній темі залишається ще багато дискусійних моментів.

Мета дослідження - обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення результативності програми розвитку підприємства.

Для ґрунтового дослідження та досягнення зазначеної мети в роботі було поставлено ряд завдань:

- уточнити поняття та значення програми розвитку підприємства;
- вивчити методологічні аспекти розробки програми розвитку підприємства;
- дослідити інформаційне забезпечення програми розвитку підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику діяльності ФГ «Левада-В»;

- провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності ФГ «Левада-В»;

- проаналізувати стратегію розвитку підприємства та здійснити оцінку конкурентних позицій підприємства;

- запропонувати програму розвитку ФГ «Левада-В» в конкурентних умовах;

- здійснити оцінку ефективності реалізації програми розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є сукупність теоретичних засад та методичного інструментарію щодо формування та аналізу програми розвитку підприємства.

Предметом дослідження є процес формування програми розвитку ФГ «Левада-В».

В дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання економічних явищ, процесів та їх взаємозв'язків:

- методи синтезу, порівняння, аналізу, індукції та дедукції – використано з метою визначення основних понять теми дослідження;

- за допомогою системного методу досліджено методологічні аспекти розробки програми розвитку підприємства;

- економіко-статистичний аналіз – використовується для вивчення економічних показників діяльності підприємства;

- методи графічної інтерпретації результатів – застосовано для візуалізації результатів аналізу;

- метод дерева цілей використано з метою оцінки основних цілей підприємства;

- метод експертних оцінок – використовується для обґрунтування заходів щодо вдосконалення господарської діяльності підприємства;

- метод WBS (структурування робіт проекту) та календарного планування застосовано при розробці програми розвитку підприємства.

- методи спостереження, узагальнення та моделювання використано при розробці програми розвитку підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці програми розвитку програми підприємства, що включатиме етапи від формування цілей ФГ «Левада-В», до моніторингу її показників.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, аналітичні звіти, бухгалтерська та статистична звітність ФГ «Левада-В» тощо.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та значення програми розвитку підприємства

Для глибокого дослідження теми роботи та її розкриття виникає необхідність уточнення таких понять як «розвиток» та «програма розвитку підприємства».

Слід зауважити, що в енциклопедичному словнику розвиток визначається як процес змін. Проте характер цих змін може суттєво відрізнятися залежно від контексту та специфіки об'єкта.

Ігнат'єва І.А. виділяє у структурі змін два рівні залежно від їх глибини: вдосконалення та розвиток. Вдосконалення характеризується як безперервний процес підвищення функціональних можливостей існуючої системи, переважно шляхом ефективнішого використання її внутрішніх ресурсів. Натомість розвиток передбачає трансформацію системи до нової структурної організації, що забезпечує її якісне вдосконалення та досягнення вищого рівня функціонування [24, с. 112].

Маліношевська К. І. у межах дослідження проблем стратегії розвитку підприємства виділяє три взаємопов'язані складові: зростання, удосконалення та трансформацію. Автор акцентує увагу на ключовій ролі процесу удосконалення, який забезпечує систематичне покращення існуючих структур і механізмів функціонування. У цьому контексті трансформація розглядається як перехід до якісно нового рівня розвитку, що ґрунтується на результатах попереднього зростання та удосконалення [31, с. 74].

Проведений аналіз літературних джерел вказує на те, що поняття «розвиток» трактується з різних наукових точок зору (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Наукові підходи щодо визначення поняття «розвиток підприємства»

№	Підходи	Визначення поняття «розвиток підприємства»
1	Процесний підхід	Розвиток підприємства – це процес впровадження управлінських функцій (планування, організації, мотивації та контролю), причому кожна з цих функцій також являє собою окремий процес.
2	Системний підхід	Розвиток підприємства – це процес формування та підтримки взаємозв'язків між підприємством і його зовнішнім середовищем, що передбачає як вплив середовища на діяльність підприємства, так і зворотний вплив підприємства на середовище.
3	Ситуаційний підхід	Розвиток підприємства – це процес, що включає такі складові: усвідомлення керівництвом необхідності змін у конкретній управлінській ситуації; здатність передбачати можливі позитивні та негативні наслідки впровадження змін; визначення ключових факторів ситуації та вибір оптимального підходу, який забезпечує ефективне досягнення поставлених цілей у даних умовах.
4	Поведінковий підхід	Розвиток підприємства – це управлінський процес, що базується на координації та взаємодії працівників під час впровадження змін, причому ефективність цих змін визначається ставленням персоналу до поставлених цілей та обраних методів їх реалізації.
5	Контекстний підхід	Розвиток підприємства – це процес, що передбачає системний аналіз внутрішніх та зовнішніх умов функціонування організації та визначає потенційні можливості, стратегічні напрями і оптимальні методи її розвитку.
6	Програмно-цільовий підхід	Розвиток підприємства передбачає розробку програми розвитку – стратегічного програмно-цільового документа, який визначає напрями, цілі та заходи для досягнення довгострокового розвитку організації.
7	Адаптивний підхід	Розвиток підприємства – це процес адаптації організації до змін у динамічному зовнішньому середовищі з метою збереження конкурентоспроможності та забезпечення стійкого функціонування.

Примітка: сформовано на основі джерела [32, с. 55]

Таким чином, на сучасному етапі розвитку теорії та практики управління не існує загальноприйнятого визначення поняття «розвиток підприємства». У наукових джерелах його трактування є різноманітним і часто співвідноситься з категоріями «розвиток» або «стратегія розвитку», що відображає різні підходи до аналізу організаційних процесів. Це призводить до термінологічної невизначеності, ускладнюючи практичну реалізацію заходів щодо розвитку підприємства, оскільки залишається неясним, що саме включає поняття «розвиток» та які ключові етапи охоплює управлінський процес його впровадження.

Щодо дефініції «програма розвитку підприємства», то основні до її визначення наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні підходи щодо визначення поняття «програма розвитку підприємства»

Автор, джерело	Визначення поняття «програма розвитку підприємства»
1	2
Блага Н. В. [7, с. 84]	Програма розвитку підприємства — це систематизований програмно-цільовий документ стратегічного характеру, що визначає сукупність взаємопов'язаних заходів, ресурсів, строків та відповідальних виконавців, спрямованих на досягнення цілей розвитку суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі.
Войтенко О.С. [12, с. 41]	Програма розвитку підприємства - форма практичної реалізації стратегії розвитку, що забезпечує узгодження стратегічних цілей із конкретними управлінськими рішеннями та діями на оперативному і тактичному рівнях управління.
Забродська Г. І. [21, с. 50]	Програма розвитку підприємства — це комплекс планових рішень і заходів, спрямованих на якісні зміни в діяльності підприємства, його структурі, технологіях та організації виробництва з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.
Кравчук О. А. [27, с. 126]	Програма розвитку підприємства виступає інструментом стратегічного управління, що сприяє планомірному розвитку та оптимальному використанню ресурсів у відповідь на зміни зовнішніх умов.

Продовження табл. 1.2

1	2
Микитюк П. П., [32, с. 217]	Програма розвитку підприємства — це цілісна система взаємопов'язаних цілей, завдань і заходів, реалізація яких спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стійкого функціонування в перспективі.
Сумець О. М. [46, с. 92]	Програма розвитку підприємства - організаційно-економічний механізм реалізації стратегічних пріоритетів підприємства, що передбачає планування, координацію та контроль процесів розвитку з урахуванням ресурсних обмежень.

Примітка: сформовано на основі джерела [7, 12, 21, 27, 32, 46]

Отже, у межах даного дослідження програму розвитку підприємства доцільно розглядати як цілісний програмно-цільовий інструмент стратегічного управління, що забезпечує поетапну реалізацію стратегії розвитку підприємства шляхом систематизації цілей, завдань і заходів, узгоджених із ресурсними можливостями та умовами зовнішнього середовища, і спрямованих на досягнення якісних змін у його діяльності в довгостроковій перспективі.

1.2. Методологічні аспекти розробки програми розвитку підприємства

Залучення принципів аналізу та розроблення програм розвитку підприємств у процесі впровадження стратегічних ініціатив сприяє узгодженню методології їх формування з базовими управлінськими механізмами. У результаті підприємства отримують змогу сконцентрувати управлінські та ресурсні можливості на реалізації довгострокових цілей, забезпечуючи належну організаційну підтримку та підвищуючи результативність стратегічного управління.

Слід підкреслити, що формування програми розвитку підприємства ґрунтується на уявленні про його майбутній стан, яке вибудовується з урахуванням етапу життєвого циклу організації, змін зовнішнього середовища, обраної стратегії, а також застосовуваних підходів, методів і інструментів управління розвитком.

Такі програми представляють собою комплекс взаємозв'язаних проектів, які спрямовані на досягнення визначених цілей у межах встановлених термінів та виділених ресурсів.

Процес створення та впровадження програм розвитку підприємств будь-якого типу здійснюється з використанням системного підходу. Цю методологію можна розділити на наступні етапи:

- оцінка потреб у проектах та програмах розвитку;
- визначення цілей розвитку програми;
- аналіз можливих шляхів досягнення поставлених цілей;
- розробка критеріїв ефективності програми;
- перевірка реалістичності програми з точки зору фізичних ресурсів;
- оцінка економічної доцільності програми;
- оцінка фінансової здійсненності програми;
- оптимізація програми за показниками ефективності;
- впровадження програми;
- застосування механізму зворотного зв'язку під час управління виконанням програми [39].

Названі десять етапів у науково-методичному аспекті слід сприймати як послідовність взаємопов'язаних кроків, у межах яких доцільно використовувати різні методи та підходи для реалізації цілей програми підприємства.

Ефективне впровадження програм розвитку підприємства досягається за допомогою детально розроблених планів дій, регламентованих процедур та інших інструментів, що складають основу методології управління програмами розвитку. Використовуючи цю методологію, слід окреслити загальну схему

розподілу бізнес-процесів суб'єкта господарювання та виявити точки й умови, що необхідні для формування та впровадження окремих напрямів програми розвитку.

Слід зазначити, що створення та впровадження програм розвитку підприємства відбувається із застосуванням реінжинірингу, який дозволяє радикально переосмислити та перепроєктувати бізнес-процеси для досягнення значних і стрибкоподібних покращень показників діяльності підприємства, таких як вартість, якість, рівень обслуговування, швидкість виконання тощо.

Для впровадження будь-якого з напрямів реінжинірингу підприємства необхідно мати відповідний портфель програм розвитку. У наукових працях, що присвячені питанням проектування [1, 4, 7], зустрічається термін «портфель проектів», який застосовується при аналізі програм розвитку.

Проте, на нашу думку, таке тлумачення не завжди доцільно застосовувати при формуванні програм розвитку підприємства. Це пояснюється тим, що поняття «портфель проектів» різними авторами визначається по-різному: як «група об'єктів, виділених у спільність за певною ознакою, наприклад за виконавчим підрозділом або технологічними особливостями робіт»; як «комплекс взаємопов'язаних інноваційних проектів, спрямованих на впровадження науково-технічних розробок, нових технологій, знань, методик тощо»; або як «сукупність проектів, програм проектів та інших робіт, об'єднаних для більш ефективного управління та забезпечення досягнення стратегічних цілей організації» [4, с. 147].

Проте всі наведені визначення «портфеля проектів» при формуванні програм розвитку підприємства зазвичай застосовуються для створення нових продуктів або послуг, що не завжди передбачено діяльністю підприємства. Водночас керівники можуть розробляти програми розвитку за іншими напрямами, такими як партнерство з іншими підприємствами, підвищення якості продукції чи послуг, територіальне розширення тощо.

На основі наведеного можна стверджувати, що портфель програм розвитку підприємства є інтегрованою системою різноспрямованих програм,

зокрема технічного, організаційного, фінансового, маркетингового та освітнього характеру. Їх реалізація спрямована на досягнення встановлених показників результативності діяльності підприємства та передбачає впровадження комплексу заходів управлінського, фінансового, технологічного й іншого змісту.

Під час формування портфеля програм розвитку підприємства необхідно виходити з того, що кожна програма повинна бути спрямована на реалізацію стратегічних цілей організації з урахуванням наявних ресурсних можливостей.

При цьому портфель програм розвитку підприємства передбачає наявність не менше двох проєктів. Ключові елементи, які впливають на формування портфеля програм розвитку, його структурну побудову та потенціал подальшого коригування, відображено на рис. 1.1.

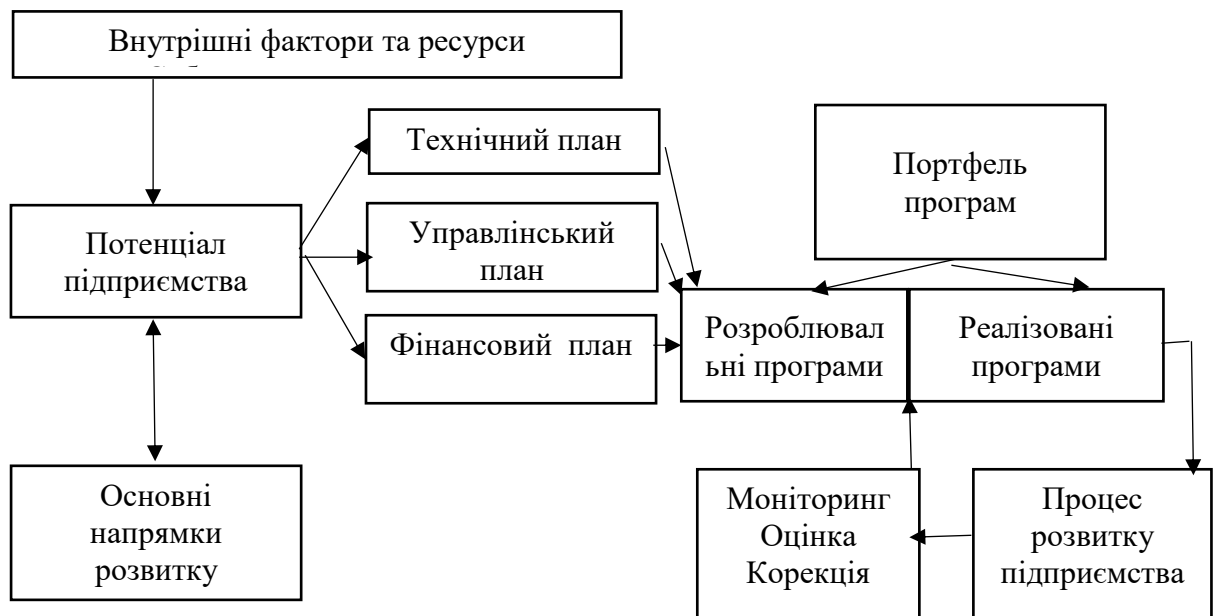


Рисунок 1.1 – Модель формування програм розвитку підприємства

Примітка: сформовано на основі джерела [4]

Із рис. 1.1 видно, що формування портфеля програм розвитку суб'єкта господарювання базується на його потенціалі. Саме потенціал визначає здатність підприємства реалізовувати розвиток у різних напрямках, створювати

необхідні програми (як власної розробки, так і придбані) та розробляти технічні, управлінські й фінансові плани.

Варто наголосити, що саме плани є базисом для розроблення програм розвитку підприємства, оскільки вони одночасно відображають стратегічні орієнтири й пріоритети організації та характеризують її фактичні ресурсні можливості. Крім того, плани сприяють ефективному використанню ресурсів підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Отже, технічний план визначає організацію виробничого процесу на підприємстві та зазвичай охоплює такі розділи:

- перелік робіт;
- специфікацію;
- ієрархічну структуру робіт;
- мережеві графіки виконання робіт у часових межах;
- графік використання ресурсів [7, с. 94].

Управлінський план визначає, хто та яким чином здійснюватиме керівництво виконанням технічного плану. Він включає:

- ключову інформацію про виконавців, керівників та зацікавлені сторони у розвитку підприємства;
- розподіл програм портфеля за напрямками розвитку підприємства;
- визначення обов'язків та відповідальності за реалізацію програм;
- управління процесом формування портфеля та забезпечення його необхідними ресурсами [12, с. 119].

Фінансовий план встановлює порядок розрахунку, аналізу та звітування щодо всіх витрат, пов'язаних із впровадженням програм розвитку підприємства.

Напрями розвитку підприємства мають визначатися на основі затвердженої стратегії економічного та соціального розвитку, враховуючи тенденції розвитку галузі, загальний стан економіки та внутрішню динаміку підприємства.

При цьому слід оцінити стратегії за такими критеріями:

- чи сприятимуть обрані стратегії досягненню стратегічних цілей;
- наскільки стратегії узгоджуються з поточним станом та перспективами внутрішнього і зовнішнього середовища, чинним законодавством і закономірностями розвитку;
- чи забезпечені стратегії наявним ресурсним потенціалом і можливостями підприємства.

Відповіді на ці питання забезпечує ретельно розроблена технологія розвитку підприємства та управління цим процесом, базою якої слугує певна методика формування підходу до реалізації комплексу стратегій. У цьому контексті особливу увагу привертають три типи методик реалізації стратегій [24, с. 239].

Методика першого типу, спрямована на підвищення керованості, передбачає встановлення чітких принципів та організаційної структури, які забезпечують ефективне виконання щоденних операцій і прийняття раціональних управлінських рішень.

Методика другого типу зосереджується на впровадженні та вдосконаленні нових підходів і механізмів управління, що охоплюють як технологічні процеси, так і бізнес-процеси підприємства. Вона спрямована на підвищення ефективності операцій, оптимізацію ресурсів та адаптацію процесів до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечуючи підприємству гнучкість і конкурентоспроможність.

Методика третього типу передбачає організацію циклічного процесу створення нових цінностей, зокрема продуктів або послуг, що сприяють досягненню високого рівня прибутковості підприємства [24, с. 243].

Надання стратегії розвитку підприємства конкретного і практично здійсненого втілення здійснюється через програму, яка реалізує стратегічну концепцію підприємства, використовуючи один із зазначених типів методик її впровадження.

1.3. Інформаційне забезпечення програми розвитку підприємства

Інформаційне забезпечення програми розвитку підприємства відіграє ключову роль у формуванні, реалізації та контролі стратегічних і тактичних управлінських рішень. В умовах зростання складності господарських процесів, посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища інформація перетворюється на один із найважливіших ресурсів розвитку підприємства. Саме якість, повнота та своєчасність інформаційного забезпечення значною мірою визначають обґрунтованість програми розвитку, її адаптивність до змін та результативність упровадження [30, с. 450].

Інформаційне забезпечення програми розвитку підприємства доцільно розглядати як цілісну систему збору, обробки, зберігання, передачі та використання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень щодо розвитку. Така система охоплює сукупність інформаційних ресурсів, методів їх обробки, інформаційних потоків, а також технічних і програмних засобів. Основною вимогою до інформаційного забезпечення є його відповідність стратегічним цілям підприємства та здатність забезпечувати прийняття рішень у режимі реального часу або з мінімальними затримками [32, с. 307].

Важливе місце в інформаційному забезпеченні програми розвитку займає внутрішня інформація, що формується в межах підприємства. Вона включає фінансову звітність, дані управлінського обліку, показники виробничої, логістичної, маркетингової та збутової діяльності, інформацію про використання трудових і матеріальних ресурсів, а також результати внутрішнього контролю та аудиту. Саме внутрішня інформація дозволяє оцінити поточний рівень розвитку підприємства, виявити проблемні зони та резерви зростання, а також сформулювати обґрунтовані цілі програми розвитку.

Поряд із внутрішньою інформацією вагоме значення має зовнішнє інформаційне забезпечення, яке відображає умови функціонування підприємства у ринковому середовищі. До зовнішніх джерел належать дані про

кон'юнктуру ринку, тенденції попиту і пропозиції, рівень та структуру конкуренції, поведінку споживачів, макроекономічні показники, інноваційні та технологічні зміни, а також нормативно-правове регулювання діяльності підприємств. Аналіз зовнішньої інформації дозволяє враховувати можливості та загрози зовнішнього середовища при формуванні програми розвитку, підвищуючи її адаптивність і гнучкість.

Особливістю інформаційного забезпечення програми розвитку є необхідність поєднання ретроспективної, поточної та прогнозної інформації. Ретроспективна інформація використовується для аналізу динаміки розвитку підприємства, оцінки результатів попередніх управлінських рішень і виявлення закономірностей. Поточна інформація забезпечує оперативне управління та контроль реалізації заходів програми розвитку. Прогнозна інформація, у свою чергу, є основою для формування стратегічних орієнтирів, оцінки альтернативних сценаріїв розвитку та вибору оптимальних управлінських рішень.

Ефективність інформаційного забезпечення значною мірою залежить від рівня розвитку інформаційних систем управління на підприємстві. У сучасних умовах дедалі більшого поширення набувають інтегровані інформаційні системи, зокрема системи планування ресурсів підприємства (ERP), управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), управління ланцюгами постачання (SCM), а також системи бізнес-аналітики (BI). Їх використання дозволяє об'єднати інформаційні потоки різних підрозділів підприємства в єдину систему, підвищити точність розрахунків, зменшити інформаційні втрати та забезпечити прозорість управлінських процесів [39].

Інформаційне забезпечення програми розвитку підприємства має відповідати низці принципів, серед яких доцільно виділити системність, комплексність, достовірність, своєчасність, релевантність і безперервність. Дотримання цих принципів дозволяє забезпечити адекватне інформаційне підґрунтя для прийняття управлінських рішень та мінімізувати ризики, пов'язані з інформаційною асиметрією або неповнотою даних.

Окремої уваги потребує питання інформаційної підтримки контролю та оцінки ефективності програми розвитку. Система показників, що використовується для моніторингу реалізації програми, повинна формуватися на основі інформаційного забезпечення та відображати як фінансові, так і нефінансові аспекти розвитку підприємства. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, коригувати заходи програми та підвищувати загальну результативність управління розвитком.

Таким чином, інформаційне забезпечення програми розвитку підприємства є багаторівневою та багатокомпонентною системою, яка забезпечує інтеграцію стратегічного аналізу, планування, реалізації та контролю управлінських рішень. Його ефективна організація створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, раціонального використання ресурсів і досягнення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Отже, в розділі розглянуто теоретичні основи формування програми розвитку підприємства, саме: уточнено поняття та встановлено значення програми розвитку підприємства, вивчено методологічні аспекти розробки, а також розглянуто її інформаційне забезпечення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ЛЕВАДА-В»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФГ «Левада-В»

Фермерське господарство «Левада-В» було створене в 2009 році.

Основний вид діяльності ФГ «Левада-В» - вирощування зернових (без врахування рису), бобових та насіння олійних культур.

Основною метою даного суб'єкта господарювання є виробництво сільськогосподарської продукції та її переробка.

За агрокліматичним довідником Хмельницької області територія господарства відноситься до першого агрокліматичного району з помірно-теплим, помірно-вологим кліматом.

Структура управління ФГ «Левада-В» наведена на рис. 2.1.

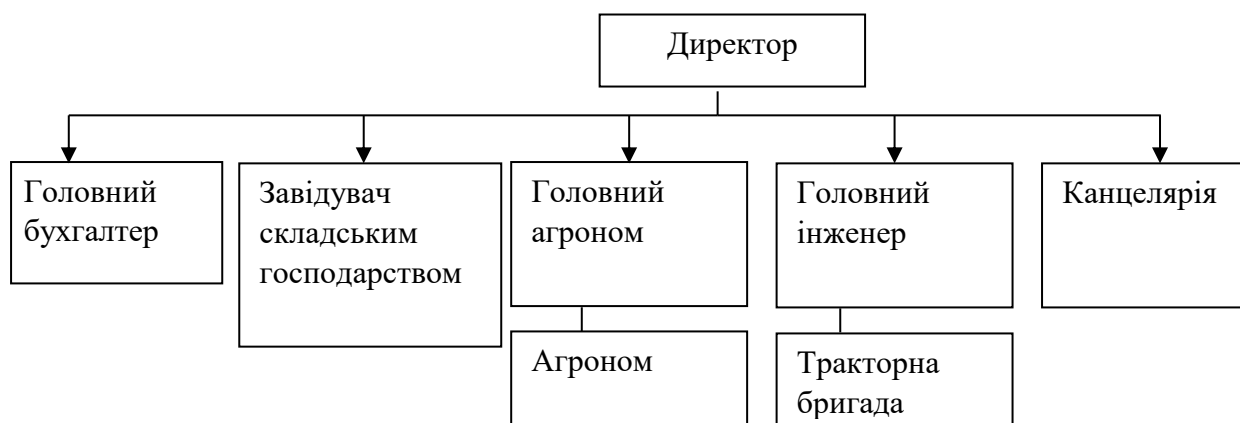


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ФГ «Левада-В»

Примітка: побудовано за даними підприємства

Дана організаційна структура є структурою лінійного типу та не повністю відповідає основним напрямкам діяльності фермерського господарства.

На підставі типових посадових інструкцій кожного працівника ФГ «Левада-В» завдання, повноваження працівників розподілені наступним чином.

Керує фермерським господарством директор, він віддає накази і розпорядження, приймає рішення про зміну штатного розкладу, є представником інтересів підприємства перед іншими фізичними та юридичними особами.

Головний бухгалтер організує ведення бухгалтерського обліку та формує фінансову звітність підприємства на основі отриманих даних.

Завідувач складського господарства організує прийом, зберігання та відпуск сільськогосподарської продукції й товарно-матеріальних цінностей, контролює їхнє розміщення для максимально ефективного використання складських площ.

Головний агроном координує розробку та впровадження науково обґрунтованих систем землеробства, організує заходи з підвищення ефективності аграрного виробництва, забезпечує раціональне використання земельних, матеріальних та трудових ресурсів і впровадження сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур.

Головний інженер координує впровадження комплексної механізації, автоматизації та електрифікації в сільськогосподарському виробництві, сприяючи прискоренню темпів його розвитку та підвищенню продуктивності праці. Він відповідає за постійне вдосконалення рівня механізації технологічних процесів, зниження трудових витрат на виробництво сільськогосподарської продукції та ефективне використання виробничих ресурсів. Також забезпечує належну експлуатацію, технічне обслуговування, планово-запобіжний і поточний ремонт машинно-тракторного та автомобільного парку, енергетичного, електротехнічного та слабкострумового обладнання, електромереж і господарських основних засобів, підтримуючи їх у постійній технічній готовності.

Усі рішення загальноорганізаційного характеру, що мають стратегічне значення для діяльності підприємства, ухвалюються директором одноосібно після проведення консультацій із головним агрономом, головним інженером та головним бухгалтером.

Характеристика внутрішнього та зовнішнього середовища ФГ «Левада-В» відображена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища ФГ «Левада-В»

Внутрішнє середовище
<p>1. Цілі: Довгострокові (5-10 р.): вихід на нові ринки (Тернопільська, Вінницька, Чернівецька області) Середньострокові (1-5 р.): збільшення посівних площ. Короткострокові: набір висококваліфікованих працівників. Цілі чіткі, досяжні, конкретні, враховують вплив середовища функціонування.</p> <p>2. Структура управління організацією - лінійна. Відповідає вимогам середовища функціонування.</p> <p>3.Завдання: пошук нових клієнтів, розміщення оголошень про наявність вакантних посад; рекламні акції, тощо.</p> <p>4.. Здійснення сільськогосподарського виробництва потребує відповідної технології</p> <p>5.Працівники – працівники віком від 18 років.</p> <p>6.Ресурси – фермерське господарство забезпечене всіма ресурсами.</p>
Зовнішнє середовище
<p>Фактори зовнішнього середовища прямої дії:</p> <p>1. Споживачі. У своїй діяльності фермерське господарство орієнтується на забезпечення потреб споживачів. Основні споживачі – юридичні особи та населення.</p> <p>2. Постачальниками є насінневі та підприємства з виробництва добрив, з якими укладено відповідні угоди.</p> <p>3. Конкурентами є ТОВ «Хмельницькмлн», ТОВ «ВІТАГРО», фермерські господарства</p> <p>4. Державні органи влади розробляють, формулюють і затверджують засади функціонування підприємств в державі. Даний фактор негативно впливає на діяльність підприємства.</p> <p>5. Інфраструктура. Немає значного впливу на діяльність фермерського господарства.</p> <p>6. Нормативно-правові акти встановлюють допустимі напрями діяльності підприємства, водночас наявність суперечностей і неоднозначних тлумачень законодавчих норм істотно ускладнює його функціонування.</p> <p>7. Профспілки, партії та інші громадські організації. Не мають впливу на діяльність..</p> <p>8. Система економічних відносин у державі має досить відчутний вплив, оскільки ринок сільськогосподарської продукції регулюється державою.</p> <p>9. Партнери : АПБ “Укрсоцбанк”.</p>
<p>Фактори зовнішнього середовища непрямої дії:</p> <p>1. Міжнародні події не мають визначального впливу на підприємство оскільки вона не функціонує на міжнародних ринках.</p> <p>3. Науково-технічний прогрес має вплив на підприємство, оскільки воно використовує сучасні технології</p> <p>4. Політичні обставини на організацію впливають негативно.</p> <p>5. Соціально-культурні обставини, їх вплив є незначним.</p> <p>6. Рівень техніки та технології. З метою збереження конкурентних позицій є необхідність використання сучасних технологій.</p> <p>7. Особливості міжнародних економічних відносин. Впливають на організацію через законодавчі акти, інфраструктуру, конкурентів тощо.</p> <p>9. Стан економіки негативно впливає на підприємство, оскільки знизився рівень платоспроможності клієнтів.</p>

Примітка: сформовано за даними підприємства

Дослідження внутрішнього середовища свідчить, що підприємство має сформовану систему цілей. Обрані цілі є реалістичними та враховують ресурсний потенціал підприємства. Щодо структури управління, то вона є структурою лінійного типу та забезпечує відносну простоту управлінських процесів ФГ «Левада-В».

Аналіз факторів зовнішнього середовища прямої дії показав, що суттєвий вплив на діяльність фермерського господарства мають споживачі, постачальники та конкуренти. Взаємодія з постачальниками здійснюється на договірній основі, що сприяє безперебійному забезпеченню виробничого процесу. Водночас значна конкуренція на ринку сільськогосподарської продукції ускладнює умови господарювання. Негативний вплив на діяльність підприємства чинять державне регулювання та недосконалість законодавчої бази.

Фактори зовнішнього середовища непрямої дії також впливають на діяльність ФГ «Левада-В». Політична нестабільність і загальний стан економіки зумовлюють зниження платоспроможності споживачів. Водночас розвиток науково-технічного прогресу та рівня техніки і технологій створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що фермерське господарство «Левада-В» функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища, проте має достатній внутрішній потенціал для подальшого розвитку.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ФГ «Левада-В»

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств особливого значення набуває обґрунтований аналіз їх фінансово-економічного стану.

Аналіз основних техніко-економічних показників ФГ «Левада-В» за 2022-2024 р. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз основних техніко-економічних показників ФГ «Левада-В» за 2022-2024 р.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.		2024 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.	26540,5	31837,4	119,96	42605,6	133,82
2	Середньоспискова чисельність:	осіб					
	- працівників		26	28	107,69	28	100
	- робітників		22	24	109,09	24	100,00
3	Середньорічний виробіток:	тис. грн.					
	- одного працівника		1020,79	1137,05	111,39	1521,63	133,82
	- одного робітника		1206,39	1326,56	109,96	1775,23	133,82
4	Фонд оплати праці	тис. грн.	2124,72	2461,20	115,84	3003,84	122,05
5	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	6810,00	7325,00	107,56	8940,00	122,05
6	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	19331,40	29888,20	154,61	40587,20	135,80

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
7	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	2036,20	1576,00	77,40	1862,70	118,19
8	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,73	0,94	128,89	0,95	101,48
9	Рентабельність продукції, робіт, послуг,	%	7,67	4,95	64,52	4,37	88,32
10	Рентабельність витрат	%	10,53	5,27	50,06	4,59	87,04
11	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	17900,00	19247,60	107,53	13990,70	72,69
12	Фондовіддача	грн./грн.	1,48	1,65	111,56	3,05	184,11

Примітка: сформовано за даними підприємства

За допомогою табл. 2.2 ми проаналізували основні техніко-економічні показники, які дозволяють зробити висновок про зміни які відбулися у процесі здійснення господарської діяльності.

Проаналізувавши чистий дохід від реалізації продукції бачимо, що він має зростаючу динаміку та збільшився з 26540,5 тис. грн. у 2022 р. до 42605,6 тис. грн. у 2024 р., збільшення складає 60,53% (рис. 2.2). Це пояснюється тим, що підприємство розширило ринки збуту продукції.

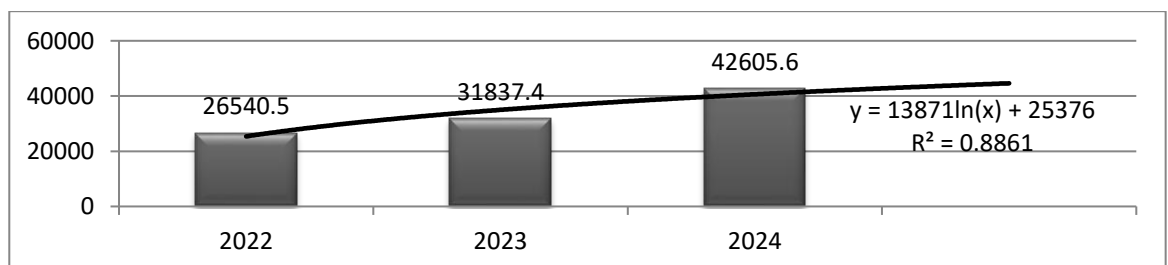


Рисунок 2.2 - Динаміка чистого доходу від реалізації продукції, робіт, послуг ФГ «Левада-В» за 2022-2024 рр.

Примітка: побудовано за даними підприємства

Аналізуючи показники праці виникає наступна характеристика:

- чисельність персоналу у 2024 р. порівняно 2022 р. зросла на 2 особи та становила 28 осіб;
- чисельність робітників зросла з 22 до 24 осіб, збільшення становить 2 особи;
- продуктивність праці одного працівника у 2024 році порівняно з 2022 роком зросла на 500,84 тис. грн.;
- продуктивність праці робітників мала аналогічну тенденцію та у 2024 році становила 1775,23 тис. грн.;
- фонд оплати праці зріс з 2124,72 тис. грн. (2022 р.) до 3003,84 тис. грн. (2024 р.), що пов'язано із ростом заробітної плати з 6810 грн. до 8940 грн.

Для того, щоб виявити який вплив мали показники праці на зміну реалізованої у 2024 році порівняно з 2022 роком проведемо факторний аналіз.

Модель реалізованої продукції має вигляд:

$$V=NxWp \quad (2.1)$$

Де, V – обсяг реалізованої продукції;

N – чисельність працівників;

Wp – річний виробіток працівника.

Цю задачу розв'яжемо методом ланцюгових підстановок (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Метод ланцюгових підстановок

Підстановка	Фактори		Узагальнюючий показник V, тис.грн.	Вплив фактора на обсяг реалізованої продукції, тис. грн.
	Чисельність працівників N, чол.	Річний виробіток Wp, тис. грн.		
Базові значення	26	1020,79	26540,5	-
Зміна N	28	1020,79	28582,1	2041,62
Зміна Wp	28	1521,63	42605,6	14023,5

Примітка: розраховано автором на основі табл. 2.2

Отже у 2024 році порівняно з 2022 роком обсяги реалізованої продукції збільшились за рахунок зростання чисельності працівників на 2041,62 тис. грн.

та за рахунок зростання продуктивності праці на 14023,5 тис. грн., дана характеристика свідчить про збільшення обсягів реалізованої продукції за рахунок інтенсивних факторів.

Щодо собівартості реалізованої продукції, то вона має динаміку аналогічну чистому доходу (рис. 2.3), приріст показника за період 2022-2024 рр. становив 109,95%, або 21255,8 тис. грн.

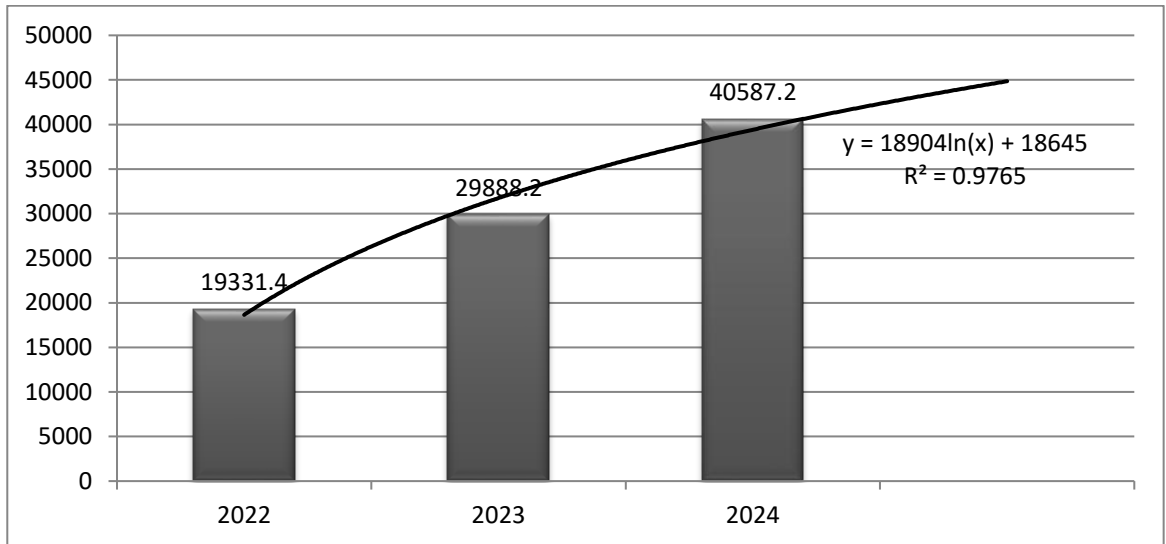


Рисунок 2.3 - Динаміка собівартості реалізованої продукції ФГ «Левада-В» за 2022-2024 рр.

Примітка: побудовано за даними підприємства

Чистий прибуток у 2022 році склав 2036,20 тис. грн., в 2023 році 1576,0, а в 2024 році підприємство отримало чистий фінансовий результат у розмірі 1862,7 тис. грн., тобто по даному показнику спостерігається нестабільна тенденція (рис. 2.4).

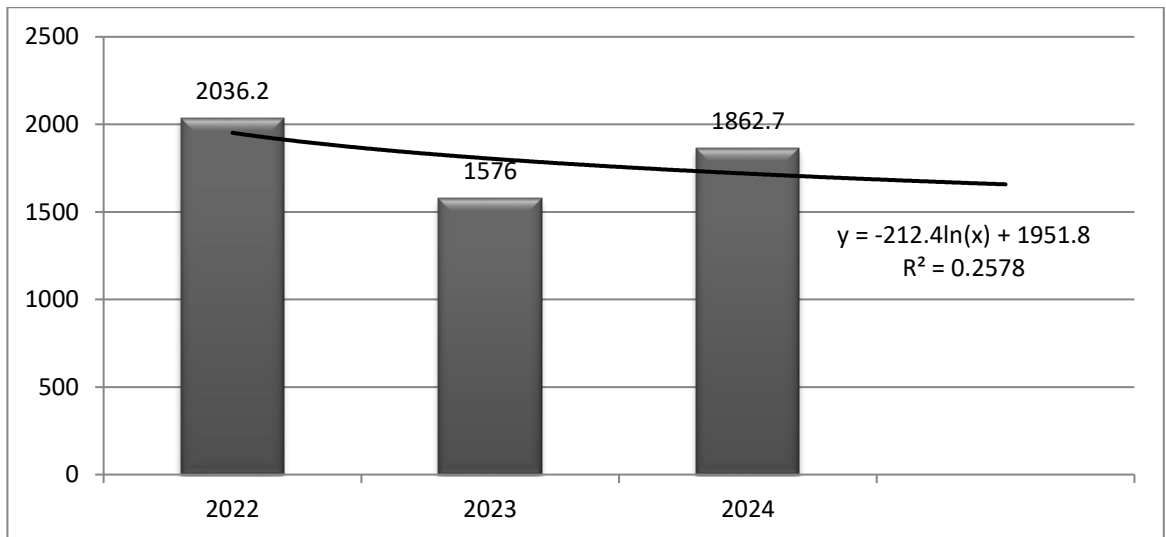


Рисунок 2.4 - Динаміка чистого прибутку ФГ «Левада-В» за 2022-2024 рр.

Примітка: побудовано за даними підприємства

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зросли з 0,73 грн. у 2022 році до 0,95 грн. у 2024 році, що вказує на погіршення ефективності господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Показники рентабельності продукції та рентабельності витрат мали негативну динаміку та у 2024 році відповідно становили 4,37% та 4,59%.

Середньорічна вартість основних засобів у 2024 році становила 13990,70 тис. грн. проти 17900,00 тис. грн., зменшення складає 3909,3 тис. грн.

Щодо фондів, то у 2023 р. даний показник становив 1,65 грн., що на 0,17 грн. більше ніж у 2022 р., у 2024 р. значення показник і надалі продовжувало зростати та становило 3,05 грн.

Аналіз формування фінансових результатів ФГ «Левада-В» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.4.

Чистий фінансовий результат у 2022 році становив 2036,20 тис. грн., а у 2023 та 2024 роках показник відповідно становив 1576,00 тис. грн. та 1862,70 тис. грн.. За період, що аналізується чистий прибуток зменшився на 173,5 тис. грн. або 8,52%.

Таблиця 2.4 - Аналіз фінансових результатів ФГ «Левада-В» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	Абсолютне, +, -	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26540,5	31837,4	42605,6	16065,1	60,53
Інші операційні доходи	142,7	97,3	24,8	-117,9	-82,62
Разом доходи	26683,2	31934,7	42630,4	15947,2	59,76
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	19331,40	29888,20	40587,20	21255,8	109,95
Інші операційні витрати	5315,6	398,0	253,0	-5062,6	-95,24
Разом витрати	24647,0	30286,2	40840,2	16193,2	65,70
Фінансовий результат до оподаткування	2036,20	1576,00	1862,70	-173,5	-8,52
Чистий фінансовий результат	2036,20	1576,00	1862,70	-173,5	-8,52

Примітка: розраховано за даними підприємства

Чистий фінансовий результат ФГ «Левада-В» у 2022 році становив 2036,20 тис. грн. У 2023 році відбулося його зниження до 1576,00 тис. грн., однак у 2024 році спостерігалось зростання чистого прибутку до 1862,70 тис. грн. Загалом за досліджуваний період чистий прибуток зменшився на 173,5 тис. грн., або на 8,52 %.

Далі проведемо аналіз витрат підприємства.

Склад та структура витрат ФГ «Левада-В» за 2022-2024 рр. наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Склад та структура витрат ФГ «Левада-В» за 2022-2024 рр.,
тис. грн.

Показники	Роки					
	2022		2023		2024	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Матеріальні затрати	12845,7	52,12	22982,0	75,88	32335,4	79,18
Витрати на оплату праці	1657,2	6,72	1919,7	6,34	2342,9	5,74
Відрахування на соціальні заходи	467,4	1,90	541,4	1,79	660,8	1,62
Амортизація	4361,0	17,69	4445,0	14,68	5248,0	12,85
Інші операційні витрати	5315,6	21,57	398,0	1,31	253,0	0,62
Разом	24647,0	100,00	30286,2	100,00	40840,2	100,00

Примітка: розраховано за даними підприємства

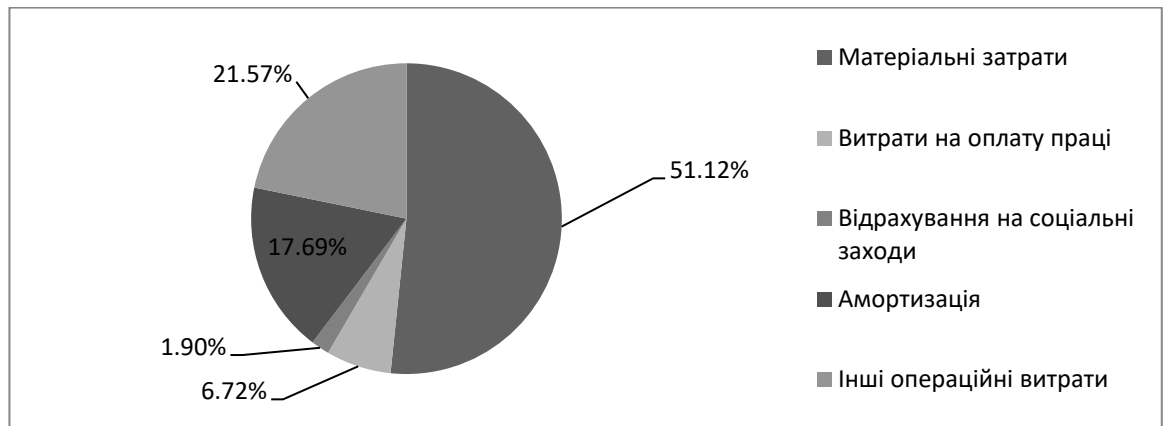


Рисунок 2.5 - Структура витрат ФГ «Левада-В» у 2022 році

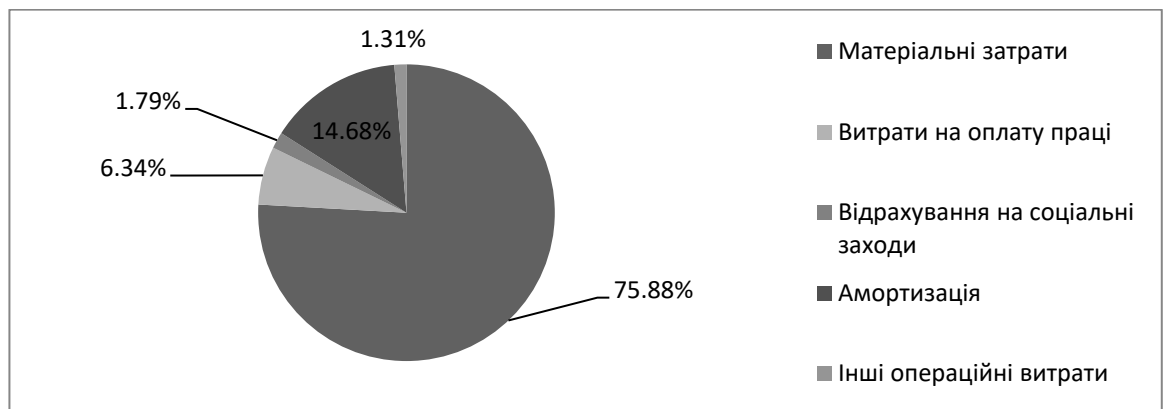


Рисунок 2.6 - Структура витрат ФГ «Левада-В» у 2024 році

Примітка: побудовано за даними підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.5 слід зробити наступні висновки:

- матеріальні затрати займають найбільшу частку у структурі витрат. У 2022 році матеріальні витрати становили 52,12% (12845,7 тис. грн.), у 2024 році відбулося зростання показника до 79,18% (32335,4 тис. грн.);

- на витрати на оплату праці у 2022 році припадало 6,72% або 1657,2 тис. грн., у 2024 році відбулося зменшення питомої ваги показника до 5,74% або 2342,9 тис. грн.;

- питома вага відрахувань на соціальні заходи є не значною та у 2024 році становила 1,62%;

- витрати на амортизацію у 2022 році становили 4361,0 тис. грн. (17,69%), в 2024 році їх значення зросло до 5248,0 тис. грн.(12,85%);

- частка інших операційних витрат зменшилась з 21,57% (2022 р.) до 0,62% (2024 р.).

У табл. 2.6 наведено динаміку показників рентабельності ФГ «Левада-В» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.6 - Динаміка показників рентабельності ФГ «Левада-В» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, 2024р. до 2022р., +, -
	2022	2023	2024	2023 до 2024
Рентабельність основних засобів, %	11,38	8,19	13,31	1,94
Рентабельність оборотних активів, %	53,28	10,11	8,98	-44,30
Рентабельність активів (ROA), %	9,37	4,52	5,36	-4,01
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	10,88	7,56	9,18	-1,70

Примітка: розраховано за даними підприємства

Аналізуючи табл. 2.6 виникає наступна характеристика:

- рентабельність основних засобів у 2022 році становила 11,38% проти 13,31% у 2024 році, зростання складає 1,94%, але воно спричинене зменшенням вартості основних засобів;

- рентабельність оборотних активів із плином часу знижується: якщо у 2022 році показник складав 53,28%, то до 2024 року він зменшився до 8,98%;

- рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) демонструють аналогічну тенденцію зниження: у 2024 році їхні значення становили відповідно 5,36% та 9,18%..

Динаміка фінансових показників ФГ «Левада-В» за 2022-2024 рр. наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка фінансових показників ФГ «Левада-В» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Назва показника	Спосіб розрахунку	Нормативне значення	Роки		
				2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
1	Коефіцієнт покриття	Оборотні активи/Поточні зобов'язання	>1,5	3,50	1,20	1,98
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	ГЗ + ПФІ/Поточні зобов'язання	0,2-0,35	3,70	0,02	0,33
3	Коефіцієнт автономії	Власний капітал/Підсумок балансу	>0,3	0,86	0,60	0,58
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Оборотні активи-Поточні зобов'язання)/Власний капітал	>0,3	0,20	0,12	0,50
5	Коефіцієнт рентабельності діяльності	Чистий прибуток/Виручка від реалізації	>0,15	0,08	0,05	0,04

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7
6	Коефіцієнт рентабельності активів	Чистий прибуток/Середньо річна вартість активів	>0	0,09	0,05	0,05
7	Коефіцієнт оборотності активів	Чиста виручка від реалізації/Середня величина підсумку балансу	>5	1,22	0,91	1,23
8	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації/Середньо річна ДЗ	>8	8	8	8
9	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації/Середньорічна КЗ	>6	6	6	6

Примітка: розраховано за даними підприємства

Аналізуючи коефіцієнт покриття для ФГ «Левада-В» слід відмітити, що його значення у 2023 році не відповідало нормативному, у 2022 р. та 2024 р. він відповідно становив 3,5 та 1,98, що в межах нормативного значення.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році становив 3,70, що є значно вищим за нормативне значення (0,2–0,35) та може свідчити про нераціональне накопичення грошових коштів. У 2023 році показник різко знизився до 0,02, що вказує на критично низький рівень миттєвої ліквідності. У 2024 році коефіцієнт зріс до 0,33, що відповідає нормативному діапазону та свідчить про покращення управління грошовими активами.

Коефіцієнт автономії протягом усього періоду перевищував нормативне значення (>0,3). У 2022 році він становив 0,86. У 2023–2024 рр. показник зменшився до 0,60 та 0,58 відповідно, однак залишався на достатньому рівні, що вказує на переважання власного капіталу в структурі джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2022 та 2023 роках становив 0,20 та 0,12 відповідно, що є нижчим за нормативне значення ($>0,3$) і свідчить про обмежену мобільність власного капіталу. У 2024 році показник зріс до 0,50, що свідчить про покращення структури капіталу.

Коефіцієнт рентабельності діяльності протягом досліджуваного періоду мав тенденцію до зниження та у 2022 році становив 0,08, у 2023 році — 0,05, а у 2024 році — 0,04. Це свідчить про зменшення ефективності основної діяльності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності активів у 2022 році становив 0,09, а у 2023–2024 рр. був на рівні 0,05.

Коефіцієнт оборотності активів протягом 2022–2024 рр. мав нестабільну динаміку та коливався в межах 0,91–1,23, що є значно нижчим за рекомендоване значення (>5).

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості дорівнював 8, що відповідає встановленим нормативам і характеризує ефективну та стабільну систему управління дебіторською заборгованістю підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також відповідав нормативному рівню та протягом 2022–2024 рр. був на рівні 6.

Отримані результати свідчать, що підприємство у цілому зберігає фінансову стійкість та достатній рівень автономії, однак характеризується зниженням показників рентабельності та ділової активності.

2.3. Аналіз стратегії розвитку підприємства та оцінка конкурентних позицій підприємства

ФГ «Левада-В» не має формалізованої довгострокової стратегії розвитку у вигляді окремого стратегічного документа. Стратегічні орієнтири підприємства формуються на основі поточних управлінських рішень, фінансових можливостей та програмних документів розвитку.

Слід підкреслити, що формування стратегії розвитку підприємства ґрунтується на уявленні про його майбутній стан, яке визначається оцінкою етапу життєвого циклу, умов мінливого зовнішнього середовища, а також застосовуваних стратегій, методів і інструментів управління.

Отже, розглянемо основні цілі, які ставить перед собою ФГ «Левада-В».

Мета підприємства – максимізація прибутку та прагнення надати клієнтам продукцію високої якості.

Стратегічною ціллю ФГ «Левада-В» є досягнення найбільшої частки на ринку та збільшення доходів.

Відповідно до цього підприємством складаються інші цілі, які визначені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Дерево цілей ФГ «Левада-В»

Номер рівня	Номер цілі	Найменування цілі
0	0	Місія - задоволення попиту населення у сільськогосподарській продукції
1	1.1	Отримати лідируючі позиції на ринку та мати частку ринку 15 %
	1.2	Розширити асортимент продукції
	1.3	Проникнути в нові сегменти ринку: переробка сільськогосподарської продукції
2	2.1	Зменшити витрати на 2 %
	2.2	Підвищити якість продукції до рівня міжнародних стандартів
	2.3	Підвищити рівень управління шляхом реорганізації організаційної структури управління
3	3.1	Підвищити ефективність розвитку людських ресурсів
	3.2	Вдосконалити систему мотивації
	3.3	Вдосконалити методи мотивування персоналу

Примітка: сформовано за даними підприємства

Далі проведемо SMART-аналіз цілей ФГ «Левада-В». SMART-аналіз цілей – це метод оцінки цілей підприємства за п'ятьма критеріями: конкретність, вимірюваність, досяжність, доречність і обмеженість у часі, що дозволяє визначити їх доцільність та ефективність.

Таблиця 2.9 - SMART-аналіз цілей ФГ «Левада-В»

№ цілі	Найменування цілі	S (конкретна)	M (вимірювана)	A (досяжна)	R (доречна)	T (термін)
1	2	3	4	5	6	7
0	Місія задоволення попиту населення на с/г продукцію	Так, чітко визначено мету	Частка задоволених клієнтів, обсяг реалізації	Так, реально забезпечити через виробництво і продажі	Так, відповідає стратегічному призначенню підприємства	Безстроково
1.1	Отримати лідируючі позиції на ринку та частку ринку 15 %	Так, конкретно визначено частку ринку	Частка ринку у %	Так, реально за умови розвитку продажів та маркетингу	Так, сприяє збільшенню доходів	5–10 років
1.2	Розширити асортимент продукції	Так, конкретно – асортимент	Кількість нових видів продукції	Так, при наявності виробничих можливостей	Так, відповідає стратегії розвитку	5 років
1.3	Проникнути в нові сегменти ринку, включно з переробкою продукції	Так, конкретний сегмент та напрям	Кількість нових сегментів або обсяг реалізації	Так, за наявності ресурсів і плану розширення	Так, відповідає стратегії зростання	5–10 років
2.1	Зменшити витрати на 2 %	Так, чітко визначено показник	% зменшення витрат	Так, реально шляхом оптимізації процесів	Так, підвищує ефективність	1–5 років
2.2	Підвищити якість продукції до рівня міжнародних стандартів	Так, конкретно – відповідність стандартам	Відповідність ISO та ін. стандартам	Так, через модернізацію і контроль якості	Так, забезпечує конкурентоспроможність	1-5 років
2.3	Підвищити рівень управління шляхом реорганізації організаційної структури	Так, конкретно – управління	Впроваджені зміни, ефективність процесів	Так, можливо за підтримки керівництва	Так, покращує управлінські процеси	1–5 років
3.1	Підвищити ефективність розвитку людських ресурсів	Так, конкретно – персонал	Кількість навчань, кваліфікацій, KPI персоналу	Так, реально при впровадженні HR-програм	Так, критично для досягнення інших цілей	До 1 року

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7
3.2	Вдосконалити систему мотивації	Так, конкретно – мотивація	Впроваджені методи мотивації, % задоволеності	Так, реально	Так, підтримує продуктивність і лояльність	До 1 року
3.3	Вдосконалити методи стимулювання персоналу	Так, конкретно – стимулювання	Кількість застосованих методів, задоволеність персоналу	Так, можливо	Так, підвищує ефективність персоналу	До 1 року

Примітка: сформовано за даними підприємства

Проведений SMART-аналіз показав, що всі цілі ФГ «Левада-В» є чіткими, конкретними, вимірюваними та досяжними. Кожна ціль відповідає місії підприємства.

Аналіз наявних документів свідчить, що на сьогодні у ФГ «Левада-В» також не сформовано цілісної програми розвитку підприємства, що охоплювала б всі напрями діяльності та визначала б ключові стратегічні цілі на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди.

Функції програм розвитку виконують окремі документи, зокрема: бізнес-план.

Така фрагментарність у плануванні обмежує можливості комплексного управління розвитком, оскільки відсутність інтеграції стратегічних і оперативних документів не дозволяє оцінити взаємозв'язок між ресурсами, виробничими процесами та ринковими потребами.

Узагальнення аналізу діяльності ФГ «Левада-В» свідчить, що існуючі планові документи виконують переважно функцію оперативного управління і не забезпечують комплексного підходу до розвитку підприємства. Відсутність цілісної програми розвитку унеможлиблює систематичну координацію заходів, оцінку їх ефективності та своєчасне реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання неможливі без ґрунтовного аналізу конкурентного

середовища, у межах якого функціонує суб'єкт господарювання. Для аграрних підприємств, зокрема фермерських господарств, характерною є висока залежність від кон'юнктури ринку, цінової політики, доступності ресурсів, державного регулювання та природно-кліматичних факторів. У зв'язку з цим оцінка конкурентних позицій підприємства виступає важливим інструментом обґрунтування стратегічних напрямів його подальшого розвитку.

З метою визначення рівня конкурентного тиску на ФГ «Левада-В» та ідентифікації ключових загроз і можливостей у зовнішньому середовищі в даному підрозділі застосовано методику п'яти конкурентних сил М. Портера, яка дозволяє комплексно оцінити структуру галузі та інтенсивність конкурентної боротьби.

У таблиці 2.10 наведено оцінку інтенсивності конкуренції між існуючими підприємствами аграрної галузі.

Таблиця 2.10 – Оцінка інтенсивності конкуренції між існуючими підприємствами галузі

Фактор	Характеристика для ФГ «Левада-В»	Оцінка (1-3)
Кількість конкурентів у галузі	Висока концентрація агровиробників (агрохолдинги, фермерські господарства)	3
Темпи зростання ринку	Помірні, обмежені платоспроможним попитом	2
Диференціація продукції	Низька, продукція стандартизована	1
Бар'єри виходу з галузі	Високі (земля, техніка, основні засоби)	3
Рівень цінової конкуренції	Домінування цінової конкуренції	3
Загальна оцінка		2,4

Примітка: сформовано автором

Проведений аналіз свідчить про високий рівень конкуренції, що зумовлений значною кількістю агровиробників, наявністю великих

агрохолдингів, низьким рівнем диференціації продукції та домінуванням цінових методів конкурентної боротьби. Додатковим чинником посилення конкуренції є високі бар'єри виходу з галузі, пов'язані з наявністю значних обсягів основних засобів та специфікою використання земельних ресурсів.

Оцінка загрози входу нових конкурентів на ринок, представлена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Оцінка загрози входу нових конкурентів на ринок

Фактор	Характеристика для ФГ «Левада-В»	Оцінка (1-3)
Початкові інвестиції	Значні вкладення у техніку, землю, ресурси	3
Доступ до каналів збуту	Обмежений, потребує налагоджених зв'язків	2
Державне регулювання	Нестабільне, але не створює жорстких бар'єрів	2
Економія на масштабі	Перевага великих агрохолдингів	2
Виробничі ризики	Високі (клімат, сезонність)	3
Загальна оцінка		2,0

Примітка: сформовано автором

Дані таблиці свідчать про середній рівень оцінки даної конкурентної сили. З одного боку, аграрна діяльність потребує значних початкових інвестицій у технічне забезпечення та оборотні ресурси, а також характеризується високими виробничими ризиками. З іншого боку, відсутність жорстких адміністративних бар'єрів і державної підтримки окремих форм господарювання створює потенційні можливості для входу нових суб'єктів на ринок.

Результати оцінювання переговорної сили постачальників, наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Оцінка переговорної сили постачальників

Фактор	Характеристика для ФГ «Левада-В»	Оцінка (1-3)
Кількість постачальників	Обмежена	3
Можливість заміни постачальника	Низька	3
Частка витрат постачальників у собівартості	Значна	3
Залежність підприємства від ресурсів	Висока	3
Динаміка цін на ресурси	Зростаюча	3
Загальна оцінка		3,0

Примітка: сформовано автором

Оцінка переговорної сили постачальників свідчать про її високий рівень. Обмежена кількість постачальників насіння, мінеральних добрив, засобів захисту рослин та паливно-мастильних матеріалів, а також зростання цін на зазначені ресурси зумовлюють значну залежність ФГ «Левада-В» від умов постачання та обмежують можливості підприємства впливати на рівень виробничих витрат.

Аналіз переговорної сили споживачів наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінка переговорної сили споживачів

Фактор	Характеристика для ФГ «Левада-В»	Оцінка (1-3)
Тип споживачів	Оптові покупці, переробні підприємства	2
Обсяг закупівель	Значний	2
Чутливість до ціни	Висока	2
Можливість зміни постачальника	Висока	2
Вплив на умови реалізації	Значний	3
Загальна оцінка		2,2

Примітка: сформовано автором

Аналіз переговорної сили споживачів також вказує на її середній рівень. Основними покупцями продукції підприємства є оптові посередники та переробні підприємства, які здійснюють закупівлі значних обсягів продукції, мають високу цінову чутливість і можливість вибору альтернативних постачальників. Це посилює тиск на виробників та обмежує їхні можливості щодо формування вигідних умов реалізації продукції.

Оцінка загрози появи товарів-замінників, наведена в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Оцінка загрози появи товарів-замінників

Фактор	Характеристика для ФГ «Левада-В»	Оцінка (1-3)
Наявність повноцінних замінників	Відсутні	1
Еластичність попиту	Низька	1
Ступінь заміщення	Обмежений	2
Вплив на обсяги реалізації	Незначний	2
Загальна оцінка		1,5

Примітка: сформовано автором

Оцінка загрози появи товарів-замінників, наведена в таблиці 2.14, свідчить про її низький рівень. Сільськогосподарська продукція, що виробляється ФГ «Левада-В», належить до базових продовольчих товарів і не має повноцінних замінників, що зменшує ризик втрати ринкових позицій унаслідок заміщення продукції.

Інтегральна оцінка конкурентного середовища ФГ «Левада-В» наведена в табл. 2.15.

Інтегральна оцінка конкурентного середовища ФГ «Левада-В», становить 2,22 бали, що відповідає середньому рівню конкурентного тиску. Найбільший вплив на діяльність підприємства мають конкуренція між існуючими учасниками галузі, а також висока переговорна сила постачальників і споживачів.

Таблиця 2.15 – Інтегральна оцінка конкурентного середовища ФГ «Левада-В»

Конкурентна сила	Оцінка
Конкуренція в галузі	2,4
Загроза входу нових конкурентів	2,0
Сила постачальників	3,0
Сила споживачів	2,2
Загроза товарів-замінників	1,5
Загальна оцінка	2,22

Примітка: сформовано автором

Водночас низька загроза появи товарів-замінників та середній рівень входу нових конкурентів створюють передумови для збереження позицій підприємства на ринку за умови реалізації ефективної стратегії розвитку. У таких умовах стратегічні орієнтири ФГ «Левада-В» мають бути спрямовані на зниження собівартості продукції, підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення структури посівів та оптимізацію збутової діяльності, що дозволить зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Узагальнення результатів аналізу стратегічних орієнтирів та конкурентних позицій ФГ «Левада-В» дозволяє зробити висновок, що підприємство функціонує в умовах середнього рівня конкурентного тиску, за домінування цінової конкуренції та високої залежності від постачальників виробничих ресурсів. За таких умов відсутність формалізованої стратегії розвитку обмежує можливості підприємства щодо системного управління розвитком і підвищення конкурентоспроможності.

Враховуючи наявний ресурсний потенціал, результати SMART-аналізу цілей, а також особливості конкурентного середовища, для ФГ «Левада-В» доцільно обрати стратегію помірної зростання з елементами диверсифікації,

орієнтовану на підвищення ефективності основної діяльності та поступове розширення напрямів господарювання.

Отже, в даному розділі здійснено аналіз напрямів розвитку діяльності ФГ «Левада-В», а саме: наведено організаційно-економічну характеристику діяльності ФГ «Левада-В», проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності ФГ «Левада-В», проведено аналіз стратегії розвитку підприємства та оцінка конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ФГ «ЛЕВАДА-В»

3.1. Формування програми розвитку ФГ «Левада-В» в конкурентних умовах

Програма розвитку ФГ «Левада-В» розглядається як програмно-цільовий документ стратегічного характеру, спрямований на забезпечення сталого зростання обсягів виробництва, підвищення рівня рентабельності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в середньостроковій перспективі (5 років).

Метою програми розвитку ФГ «Левада-В» є підвищення ефективності господарської діяльності підприємства шляхом оптимізації витрат, зростання продуктивності праці, удосконалення управління та розширення ринків збуту.

Для досягнення поставленої мети програмою передбачається реалізація заходів по таких основних напрямках:

- виробничо-технологічний напрям;
- фінансово-економічний напрям;
- кадровий та організаційний напрям;
- маркетинговий напрям.

Структура робіт за ключовими напрямками наведена на рис. 3.1.

Структура робіт (WBS — Work Breakdown Structure) — це ієрархічний поділ проєкту на менші, керовані частини (роботи, пакети робіт), щоб легше планувати, виконувати й контролювати проєкт.

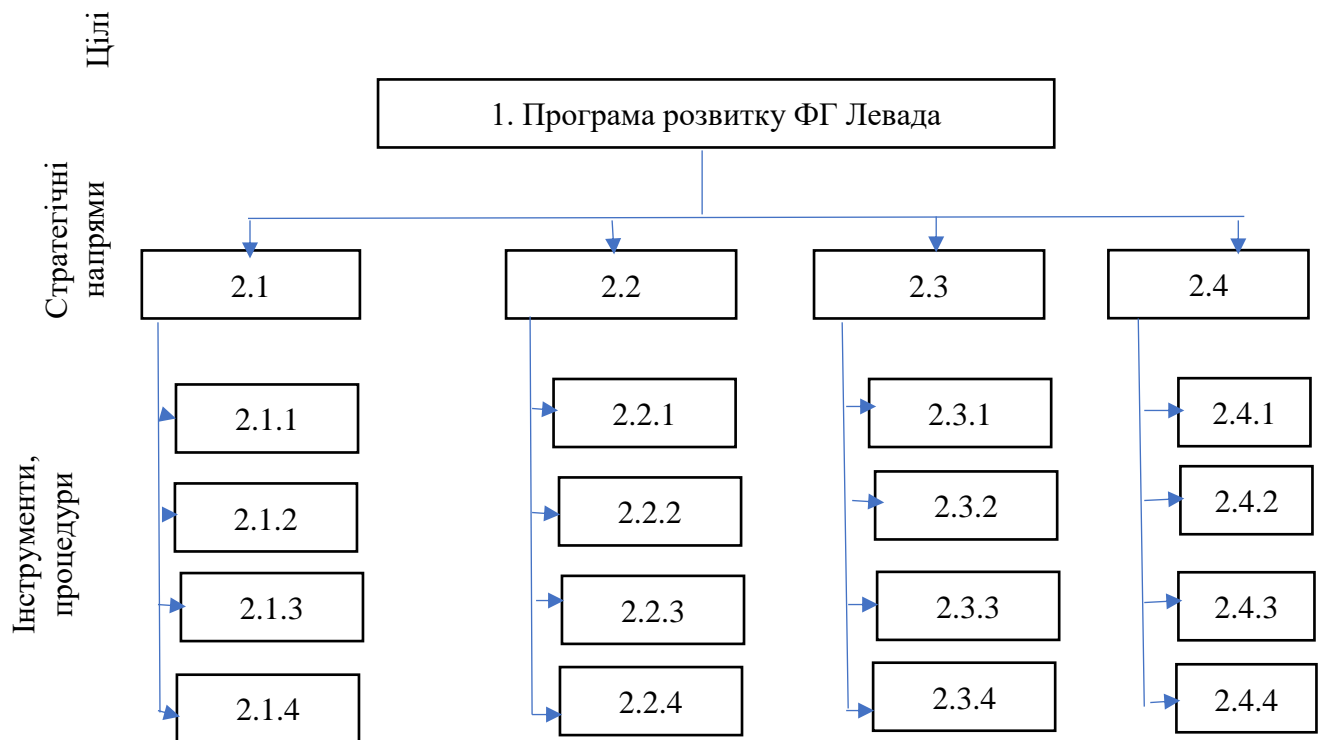


Рисунок 3.1 – Структура робіт програми (WBS)

Примітка: побудовано автором

1 Аналіз середовища, формування цілей

2.1. Виробничо-технологічний напрям

2.1.1. впровадження ресурсозберігаючих технологій вирощування сільськогосподарських культур;

2.1.2. модернізація та оновлення машинно-тракторного парку;

2.1.3. зменшення втрат продукції на етапах зберігання та транспортування;

2.1.4. оптимізація структури посівних площ з урахуванням рентабельності культур.

2.2. Фінансово-економічний напрям

2.2.1. оптимізація структури виробничих витрат та скорочення непродуктивних витрат;

2.2.2. впровадження системи бюджетування та фінансового контролю;

2.2.3. підвищення платоспроможності та ліквідності підприємства;

2.2.4. забезпечення раціонального використання оборотних коштів.

2.3. Кадровий та організаційний напрям

2.3.1 підвищення кваліфікації працівників шляхом навчання та професійної підготовки;

2.3.2. удосконалення системи мотивації та стимулювання праці;

2.3.3. оптимізація організаційної структури управління;

2.3.4. підвищення продуктивності праці персоналу.

2.4. Маркетинговий напрям

2.4.1. розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції;

2.4.2. пошук нових контрагентів та партнерів;

2.4.3. удосконалення цінової політики з урахуванням ринкової кон'юнктури;

2.4.4. підвищення якості продукції та її відповідності вимогам споживачів.

Програма розвитку ФГ «Левада-В» доцільна до реалізації у середньостроковій перспективі (5 років) з поетапним виконанням заходів та регулярним моніторингом досягнення запланованих показників.

Контроль за виконанням програми пропонується здійснювати шляхом:

- щорічного аналізу фінансово-економічних показників;

- оцінки досягнення цільових показників ефективності;

- коригування заходів програми з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Далі розробимо календарний план реалізації програми розвитку ФГ «Левада-В» (табл. 3.1).

Календарний план програми розвитку ФГ «Левада-В» — це документ, який відображає поетапний розподіл робіт і заходів програми у часі з конкретними датами початку та завершення, тривалістю виконання та резервом часу для непередбачуваних обставин.

Таблиці 3.1 – Календарний план програми розвитку ФГ «Левада-В»
(2026–2030 рр.)

Код роботи	Робота	Тривалість	Дата початку	Дата кінця	Резерв
1 (A)	Аналіз середовища, формування цілей	3 місяці	01.03.2026	31.05.2026	15 дн
2.1	Виробничо-технологічний напрям				
2.1.1 (B)	Впровадження ресурсозберігаючих технологій вирощування культур	12 місяців	01.06.2026	31.05.2027	30 дн
2.1.2 (C)	Модернізація та оновлення машинно-тракторного парку	17 місяців	01.01.2027	31.05.2028	15 дн
2.1.3 (D)	Зменшення втрат продукції при зберіганні та транспортуванні	18 місяців	01.06.2027	31.12.2028	1 міс
2.1.4 (E)	Оптимізація структури посівних площ	12 місяців	01.01.2029	31.12.2029	1 міс
2.2	Фінансово-економічний напрям				
2.2.1 (F)	Оптимізація структури витрат та скорочення непродуктивних витрат	3 місяці	01.06.2026	31.08.2026	15 дн
2.2.2 (G)	Впровадження системи бюджетування та фінансового контролю	6 місяців	01.01.2027	01.06.2027	15 дн
2.2.3 (H)	Підвищення платоспроможності та ліквідності	6 місяців	01.06.2027	31.12.2027	1 міс
2.2.4 (I)	Раціональне використання оборотних коштів	6 місяців	01.06.2027	31.12.2027	1 міс
2.3	Кадровий та організаційний напрям				
2.3.1 (J)	Підвищення кваліфікації працівників	6 місяців	01.06.2028	31.12.2028	1 міс
2.3.2 (K)	Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці	6 місяців	01.06.2028	31.12.2028	1 міс
2.3.3 (L)	Оптимізація організаційної структури управління	6 місяців	01.06.2028	31.12.2028	15 дн
2.3.4 (M)	Підвищення продуктивності праці персоналу	6 місяців	01.06.2028	31.12.2028	1 міс
2.4	Маркетинговий напрям				
2.4.1 (N)	Розширення ринків збуту	30 місяців	01.06.2027	31.12.2029	1 міс
2.4.2 (O)	Пошук нових контрагентів та партнерів	18 місяців	01.06.2026	31.12.2027	1 міс
2.4.3 (P)	Удосконалення цінової політики	6 місяців	01.06.2026	31.12.2026	1 міс
2.4.4 (Q)	Підвищення якості продукції	18 місяців	01.06.2026	31.12.2027	1 міс
3	Стадія завершення				
3.1 (R)	Підготовка підсумкової звітності	1 місяць	01.10.2030	31.10.2030	-
3.2 (S)	Коригування програми та планування наступного циклу	2 місяці	01.11.2030	31.12.2030	-

Тривалість виконання роботи є ключовим показником у процесі планування. Вона визначається загальною трудомісткістю завдань та чисельністю працівників, залучених до їх виконання. Крім того, тривалість прямо залежить від обсягу робіт і рівня їхньої інтенсивності. Тривалість роботи можна визначити за формулою:

$$TP = TM : ЧП \quad (3.1)$$

де TP- тривалість роботи, дні;

TM- трудомісткість роботи, люд.-днів;

ЧП – чисельність працюючих, чол. [19, с. 175].

$$TP = (182*22)/24= 167 \text{ днів}$$

Далі побудуємо сітковий графік для даної програми розвитку.

Сітковий графік є інформаційно-динамічною моделлю, що демонструє всі логічні взаємозв'язки та результати робіт, необхідні для досягнення визначеної кінцевої мети планування [16, с. 130].

У сітковому графіку терміном «роботи» позначаються будь-які виробничі процеси або інші дії, які сприяють досягненню визначених результатів чи подій.

Ми виконуємо наступні роботи — А, В, С, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S. Проект починається з роботи А, далі йдуть незалежні паралельні роботи В, D, F, O, P, Q які позначаються подвійними стрілками, а в подальшому паралельними роботами будуть H, I, N, та J, K, L, M, далі всі роботи йдуть по черзі, сітковий графік матиме вигляд (рис. 3.2.).

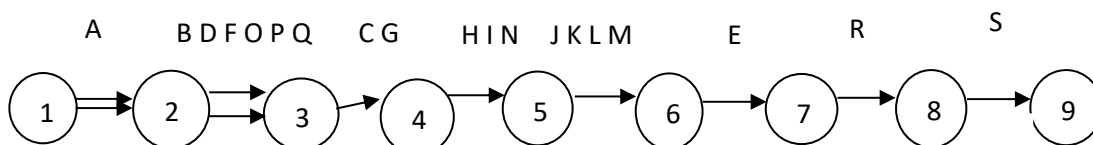


Рисунок 3.2 - Сітковий графік програми розвитку ФГ «Левада-В»

Примітка: побудовано автором

Реалізація програми розвитку ФГ «Левада-В» дозволить досягти таких очікуваних результатів:

- зростання обсягів реалізації продукції;
- підвищення рівня рентабельності діяльності підприємства;
- зниження витрат на 1 грн реалізованої продукції;
- покращення показників фінансової стійкості та ліквідності;
- підвищення ефективності використання основних та оборотних активів;
- зростання продуктивності праці;
- зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Таким чином, формування та впровадження комплексної програми розвитку ФГ «Левада-В» є обґрунтованим та доцільним управлінським рішенням, що дозволить забезпечити системний підхід до розвитку підприємства, підвищити ефективність його господарської діяльності та створити передумови для стабільного зростання в умовах конкурентного середовища.

3.2. Оцінка ефективності реалізації програми розвитку підприємства

З метою оцінки ефективності реалізації програми розвитку підприємства необхідно розрахувати бюджет вартості робіт по програмі та додатковий грошовий потік пов'язаний із впровадженням даної програми розвитку підприємства.

Бюджет вартості робіт по програмі розвитку ФГ «Левада-В» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Бюджет вартості робіт програми розвитку ФГ «Левада-В»

Код роботи	Робота	Вартість, тис. грн
1	2	3
1	Аналіз середовища, формування цілей	13,0
2.1	Виробничо-технологічний напрям	
2.1.1	Впровадження ресурсозберігаючих технологій вирощування культур	850,0
2.1.2	Модернізація та оновлення машинно-тракторного парку	654,0

Продовження табл. 3.2

1	2	3
2.1.3	Зменшення втрат продукції при зберіганні та транспортуванні	12,0
2.1.4	Оптимізація структури посівних площ	25,9
2.2	Фінансово-економічний напрям	
2.2.1	Оптимізація структури витрат та скорочення непродуктивних витрат	40,0
2.2.2	Впровадження системи бюджетування та фінансового контролю	20,0
2.2.3	Підвищення платоспроможності та ліквідності	2,3
2.2.4	Раціональне використання оборотних коштів	2,5
2.3	Кадровий та організаційний напрям	
2.3.1	Підвищення кваліфікації працівників	120,0
2.3.2	Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці	18,9
2.3.3	Оптимізація організаційної структури управління	10,9
2.3.4	Підвищення продуктивності праці персоналу	56,0
2.4	Маркетинговий напрям	
2.4.1	Розширення ринків збуту	210,0
2.4.2	Пошук нових контрагентів та партнерів	241,0
2.4.3	Удосконалення цінової політики	19,0
2.4.4	Підвищення якості продукції	45,0
3	Стадія завершення	
3.1	Підготовка підсумкової звітності	20,0
3.2	Коригування програми та планування наступного циклу	20,3
	Всього	2380,8

Примітка: побудовано автором

Отже, загальна вартість інвестицій по даній програмі складає 2380,8 тис. грн.

Розрахунок додаткового грошового потоку пов'язаного із впровадженням програми розвитку підприємства наведено в табл. 3.3.

За оцінками експертів впровадження програми розвитку забезпечить приріст виручки від реалізації близько 3%, останній рік (2030 р.) приймемо значення приросту 2%, оскільки може бути похибка у довгостроковому плануванні. Такий темп приросту відповідає середнім тенденціям розвитку аграрного сектору України.

Таблиця 3.3 – Розрахунок грошового потоку пов'язаного із впровадженням програми розвитку підприємства

Роки	Виручка від реалізації продукції	Приріст виручки від реалізації продукції до попереднього року за рахунок впровадження програми розвитку підприємства	
		%	тис. грн
2025	42605,6	-	-
2026	43966,8	+3	1361,2
2027	45281,1	+3	1314,3
2028	46544,9	+3	1263,8
2029	47758,2	+3	1213,3
2030	48921,0	+2	1162,8

Примітка: розраховано автором

Зведені дані щодо інвестицій та грошового потоку по програмі розвитку ФГ «Левада-В» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Інвестиції та грошовий потік по програмі розвитку ФГ «Левада-В»

Показники	Значення
1. Інвестиції по роках, тис. грн.	
2026 рік	793,6
2027 рік	793,6
2028 рік	794,6
2. Грошовий потік по роках, тис. грн.	
2026 рік	1361,2
2027 рік	1314,3
2028 рік	1263,8
2029 рік	1213,3
2030 рік	1162,8

Примітка: розраховано автором

Оцінювання ефективності програми розвитку в здійснюватимемо за наступною методикою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{IC_t}{(1+i)^t} \quad (3.1)$$

де CF_t – сума чистого грошового потоку за окремими інтервалами загального періоду здійснення;

IC_t – сума інвестованих затрат для реалізації програми;

IC – сума одночасно інвестованих затрат для реалізації програми;

i – дисконтна ставка, що використовується;

t – відповідний період програми;

n – тривалість (строк життя) програми [14, с. 142].

Індекс (коефіцієнт) дохідності (PI)

$$PP = \frac{IC}{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}} \quad (3.2)$$

Період окупності(PP)

Внутрішня норма рентабельності (IRR)

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1 * (i_2 - i_1)}{(NPV_1 - NPV_2)} \quad (3.3)$$

Далі розрахуємо ставку дисконту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Результати визначення ставки дисконту за методом кумулятивної побудови для ФГ «Левада-В»

№ п/п	Складові	Значення, %	Обґрунтування
1	2	3	4
1.	Ставка за безризикові інвестиції	15,5	Прийнято на рівні середнього значення доходності українських євробондів. За даними індексу Cbonds Ukraine Sovereign USD YTM Index на 14 листопада 2025 року прибутковість (YTM) українських єврооблігацій у доларах — близько 14,5 - 16,5 % (середнє 15,5)
2.	Ставки, що враховують результати діяльності управлінського персоналу.	0,6	Рентабельність операційної діяльності протягом 2022-2024 років має нестабільне значення. Враховуючи це, визначаємо ставку на середньому рівні.

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
3.	Ставка за стабільність за надходження доходів і середню ймовірність отримання необхідного обсягу доходів.	0,4	Враховуючи нестабільну економічну та політичну ситуацію у країні, постійну інфляцію, то ймовірність отримання необхідного обсягу доходів є низькою.
4.	Ставка за фінансову структуру	2	Оскільки залучення позикових коштів в якості джерел фінансування пов'язане з підвищенням залежності від зовнішніх джерел фінансування, то на основі аналізу структури фінансування підприємства обрано ставку за фінансову структуру не вище середнього.
5.	Ставка за рівномірне підвищення конкурентоспроможності на ринку	1,5	Основною конкурентною перевагою ФГ «Левада-В» є цінова політика. Проте, внаслідок появи нових конкурентів, обрано ставку на рівні 1,5%.
Всього:		20,0	

Примітка: побудовано автором

Для ФГ «Левада-В» була застосована ставка дисконту, розрахована методом кумулятивного нарощування, який передбачає додавання до безризикової ставки премій за різні види ризиків, пов'язаних із конкретним інвестиційним проектом (страховий ризик, ризик ненадійності учасників проекту, ризик недоотримання запланованих доходів). При цьому розмір премії за кожним видом ризику визначається експертним методом, що вносить значну частку суб'єктивності у встановлення ставки.

Отже, дисконтну ставку взято на рівні 20 %.

$$CF = \frac{1361,2}{1,2} + \frac{1314,3}{1,44} + \frac{1263,8}{1,728} + \frac{1213,3}{2,074} + \frac{1162,8}{2,488} = 1134,3 + 912,7 + 731,4$$

$$+585 + 467,36 = 3830,76 \text{ тис. грн.}$$

$$IC = 793,6 + 793,6/1,2 + 793,6/1,44 = 2006,9 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV = 3830,76 - 2006,9 = 1824,86 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо індекс прибутковості:

$$PI = \frac{3830,76}{2005,9} = 1,909 > 1$$

Знайдемо період окупності:

$$PP = 2006,9 / 1361,2 \approx 1,47 \text{ року}$$

Внутрішня норма доходності визначається як така ставка дисконтування, за якої чиста теперішня вартість інвестицій дорівнює нулю:

$$IRR = \sum_{t=1}^n \frac{TI_t}{(1+IRR)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{TK_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (3.4)$$

Для визначення IRR використано чисті грошові потоки за проектом.

Розрахунок внутрішньої норми доходності наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Розрахунок внутрішньої норми доходності

Рік	Потік коштів
t0	-2006,9
t1	+1361,2
t2	+1314,3
t3	+1263,8
t4	+1213,3
t5	+1162,8

Примітка: розраховано автором

Отримане значення IRR (методом ітераційного обчислення):

$$IRR = 0,37 \text{ або } 37\%$$

Оскільки $IRR = 37\% > 20\%$, то дана програма є економічно доцільною.

Реалізація будь-якої програми (інвестиційного проекту) завжди супроводжується наявністю певного рівня ризику. Навіть добре опрацьована програма розвитку може зазнати невдачі через виникнення непередбачуваних обставин. У зв'язку з цим фінансові розрахунки повинні включати коригування очікуваного результату з урахуванням можливих ризиків.

Методика побудування безризикового еквівалентного грошового потоку передбачає коригування грошових потоків проектів за допомогою понижуючих

коефіцієнтів. Понижуючий коефіцієнт уявляє собою імовірність появи грошового надходження для даного року і визначається експертним шляхом.

Оцінка програми розвитку ФГ «Левада-В» з урахуванням ризику наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Аналіз програми розвитку ФГ «Левада-В» в умовах ризику

Показники	Значення	Понижуючий коефіцієнт	Відкоригований грошовий потік
1. Інвестиції по роках, тис. грн.			
2026 рік	793,6		
2027 рік	793,6		
2028 рік	794,6		
2. Грошовий потік по роках, тис. грн.			
2026 рік	1361,2	0,90	1225,08
2027 рік	1314,3	0,90	1182,87
2028 рік	1263,8	0,80	1011,04
2029 рік	1213,3	0,75	909,975
2030 рік	1162,8	0,60	909,68

Примітка: розраховано автором

Тоді в умовах ризику розрахуємо показники ефективності:

$$CF = \frac{1225,08}{1,2} + \frac{1182,87}{1,44} + \frac{1011,04}{1,728} + \frac{909,975}{2,074} + \frac{909,68}{2,488} = 3146,6 \text{ тис.грн.}$$

$$IC = 793,6 + \frac{793,6}{1,2} + \frac{793,6}{1,44} = 2006,9 \text{ тис.грн.}$$

$$NPV = 3146,6 - 2006,9 = 1140,7 \text{ тис. грн.}$$

За допомогою сценарного аналізу оцінюють екстремальні результати та ймовірність розподілу чистого приведенного доходу. Зазвичай розрахунки виконують за трьома сценаріями: базовим (очікуваним), що слугує основою для аналізу чутливості, а також оптимістичним і песимістичним, які відображають найбільш сприятливі та несприятливі варіанти розвитку подій.

Оптимістичний сценарій відображає найсприятливіший варіант розвитку подій. Водночас ці передбачувані зміни мають залишатися реалістичними і базуватися на правдоподібних припущеннях.

Песимістичний сценарій демонструє, наскільки негативним може стати результат програми розвитку у разі значного погіршення умов її реалізації порівняно з очікуваними. Реалістичність цього сценарію ґрунтується на аналізі потенційних проблем і невдач, які можуть виникнути. Водночас і оптимістичний, і песимістичний сценарії мають бути логічно узгодженими та послідовними всередині кожного прогнозу.

Для даної програми розвитку пропонується підготувати три сценарії прогнозування фінансових результатів:

1. Песимістичний сценарій:

- Інвестиції збільшилися на 10 %.
- Грошовий потік скоротився на 15 %.
- Ставка дисконту – 30 %.
- Чистий приведений дохід – +558,2 тис. грн.

2. Очікуваний (базовий) сценарій:

- Чистий приведений дохід – +1140,7 тис. грн.

3. Оптимістичний сценарій:

- Інвестиції зменшилися на 10 %.
- Грошовий потік збільшився на 15 %.
- Ставка дисконту – 12,58 %. (прогноз Statista 2025 р.)
- Чистий приведений дохід – +1685,42 тис. грн.

Сценарії розвитку програми ФГ «Левада-В» наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Сценарії розвитку проекту

Сценарії	Ймовірність	NPV, тис. грн.	NPV з урахуванням ймовірності, тис. грн.
Оптимістичний	0,2	1685,42	337,084
Очікуваний	0,7	1140,7	798,49
Песимістичний	0,1	558,2	55,82
В цілому	1		1191,91

Примітка: розраховано автором

З урахуванням ймовірності реалізації кожного сценарію очікуване значення чистого приведенного доходу становить 1191,91 тис. грн., що свідчить про економічну доцільність і реалістичність реалізації даної програми розвитку для ФГ «Левада-В».

Отже, розроблена програма розвитку ФГ «Левада-В» є стратегічно обґрунтованим інструментом підвищення ефективності господарської діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища. Програма охоплює виробничо-технологічний, фінансово-економічний, кадровий та організаційний, маркетинговий напрями, передбачає поетапне виконання заходів у середньостроковій перспективі (2026–2030 рр.) та системний контроль за їх реалізацією через календарне планування, WBS та сітковий графік.

Фінансово-економічна оцінка проекту підтвердила його ефективність: чиста приведена вартість (NPV) становить 1824,86 тис. грн, індекс прибутковості (PI) – 1,91, внутрішня норма доходності (IRR) – 37 %, що перевищує дисконтну ставку 20 %. Сценарний та ризиковий аналіз засвідчив стабільність результатів реалізації програми навіть за умов можливих негативних коливань зовнішнього середовища, з очікуваним NPV з урахуванням ймовірностей 1191,91 тис. грн.

Отже, в даному розділі запропоновано напрями удосконалення господарської діяльності ФГ «Левада-В», а саме: розроблено програму розвитку ФГ «Левада-В» та обґрунтовано її ефективність.

ВИСНОВКИ

У роботі розглянуто процес формування програми розвитку підприємства на прикладі ФГ «Левада-В», що дало змогу оцінити її вплив на підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності господарства. За результатами дослідження зроблено ряд висновків.

1. Проведений аналіз літературних джерел засвідчує, що поняття «програма розвитку підприємства» має досить багато визначень, у роботі дану економічну категорію розглядати як систематизований програмно-цільовий інструмент стратегічного управління, що забезпечує узгодження цілей, завдань і заходів із ресурсними можливостями та умовами зовнішнього середовища.

2. Аналіз методологічних аспектів розробки програм розвитку підприємства дозволяє констатувати, що їх ефективне формування та впровадження ґрунтується на системному підході, який передбачає послідовну реалізацію логічно взаємопов'язаних етапів: оцінку потреб, визначення цілей, аналіз можливих шляхів досягнення цілей, розробку критеріїв ефективності, перевірку ресурсної та фінансової здійсненності, оптимізацію та впровадження програми з використанням механізму зворотного зв'язку. Методологія розробки програм розвитку підприємства передбачає інтеграцію технічного, управлінського та фінансового планування, що забезпечує комплексне управління ресурсами, процесами та ризиками.

3. Інформаційне забезпечення програми розвитку підприємства є ключовим елементом стратегічного управління, що забезпечує формування, реалізацію та контроль управлінських рішень. Воно охоплює внутрішні та зовнішні дані, ретроспективну, поточну та прогнозну інформацію, що дозволяє оцінювати поточний стан підприємства, визначати проблемні зони, прогнозувати наслідки рішень та адаптувати програми розвитку до змін зовнішнього середовища.

4. Дослідження проведено на прикладі фермерського господарства «Левада-В», яке спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур. Підприємство має лінійну структуру управління, що забезпечує простоту прийняття рішень. Аналіз зовнішнього середовища показав, що на діяльність господарства суттєво впливають споживачі, постачальники та конкуренти, а також державне регулювання та економічна ситуація.

5. Фінансово-економічні показники за 2022–2024 рр. свідчать про зростання чистого доходу та продуктивності праці, проте спостерігається нестабільність чистого прибутку та зниження рентабельності продукції й активів. Основні витрати підприємства зосереджені на матеріальних затратах, а коефіцієнти ліквідності та автономії свідчать про достатню фінансову стійкість. Загалом, ФГ «Левада-В» має потенціал для подальшого розвитку, хоча потребує підвищення ефективності та управління витратами.

6. У результаті аналізу стратегії розвитку ФГ «Левада-В» встановлено, що підприємство не має формалізованої довгострокової стратегії та комплексної програми розвитку, а стратегічні орієнтири формуються фрагментарно на основі поточних управлінських рішень і бізнес-планів. Водночас проведений SMART-аналіз засвідчив, що визначені цілі є чіткими, вимірюваними, досяжними та узгодженими з місією підприємства, що свідчить про наявність потенціалу для стратегічного розвитку за умови систематизації цілей і заходів у межах єдиної програми. Оцінка конкурентного середовища за моделлю п'яти сил М. Портера показала, що ФГ «Левада-В» функціонує в умовах середнього рівня конкурентного тиску, який формується насамперед високою конкуренцією в галузі та значною переговорною силою постачальників і споживачів. Низька загроза товарів-замінників і помірні бар'єри входу нових конкурентів створюють можливості для збереження та зміцнення ринкових позицій. За таких умов доцільним є формування формалізованої стратегії помірною зростання з елементами диверсифікації, спрямованої на зниження витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та поступове розширення напрямів діяльності підприємства.

7. Запропонована програма розвитку ФГ «Левада-В» включає виробничо-технологічний, фінансово-економічний, кадрово-організаційний та маркетинговий напрями, а також поетапний календарний план її реалізації, забезпечує узгодженість стратегічних цілей із ресурсними можливостями підприємства та механізмами контролю, створюючи передумови для зростання рентабельності, фінансової стійкості та зміцнення конкурентних позицій ФГ «Левада-В» на ринку.

8. У межах оцінювання ефективності реалізації програми розвитку ФГ «Левада-В» було сформовано бюджет інвестицій, розраховано додаткові грошові потоки та визначено ключові показники економічної результативності. Загальний обсяг інвестицій становить 2380,8 тис. грн, а прогнозований приріст виручки формується за рахунок поетапного впровадження заходів програми у 2026–2030 рр. Розрахунки засвідчили позитивний фінансовий результат: чиста приведена вартість (NPV) дорівнює 1824,86 тис. грн, індекс прибутковості – 1,91, строк окупності – близько 1,5 року, а внутрішня норма доходності (IRR) становить 37 %, що суттєво перевищує прийняту дисконтну ставку 20 %. За допомогою аналіз різних сценаріїв підтверджено ефективність програми та її стійкість до можливих негативних змін зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна І. В. Концептуальні основи організаційного розвитку підприємств в сучасних умовах. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Uprv/2008_2/amelina.pdf.
2. Арєф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
3. Артеменко Л. П., Гук О. В., Жигалкевич Ж. М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. Інвестиції: практика і досвід. 2019. № 19. С. 12–14.
4. Березін О. В., Безпарточний М. Г. Управління проєктами : навч. посіб. Київ, 2025. 272 с.
5. Білецький І. В., Кондратенко Н. О., Рудаченко О. О. Теоретико-методичні аспекти формування стратегії розвитку підприємств в умовах воєнного стану. Проблеми економіки. 2024. № 3 (61). URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-3_0-pages-162_169.pdf
6. Білошапка В. А., Загорій Г. В. Стратегічне управління: принципи і міжнародна практика. Київ : Абсолют-В, 2018. 352 с.
7. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
8. Бородюк Н. В. Фінансова оцінка проєктних ресурсів. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2021. № 2. С. 105–109.
9. Брагінський О. Б. Методологія обґрунтування інвестиційних програм та їх оптимізації за обмежених фінансових ресурсів (на прикладі хімічного комплексу). Київ : КНЕУ, 2019. 81 с.

10. Бугайчук В. В., Грабчук І. Л., Аляб'єва В. В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>
11. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121–125. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.121>
12. Войтенко О. С. Управління проектами : навч. посіб. Київ : КНУБА, 2020. 276 с.
13. Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в індустрії 4.0 : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 200 с.
14. Волкова Н. А., Подвальна Н. Е., Семенова К. Д. Економічний аналіз : навч. посіб. Одеса : ППЦ «Белка», 2020. 240 с.
15. Гаврилишин Б. Д. Економічна енциклопедія. Київ : Вид. центр «Академія», 2020. 863 с.
16. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. Академічні візії. 2023. Вип. 17. С. 45–52.
17. Горбаченко С. А. Проектний менеджмент : навч.-метод. посіб. Одеса : НУ «ОЮА», 2020. 263 с.
18. Грещин М. Г., Колот В. М. Економіка підприємства : підручник. 5-те вид. Київ : КНЕУ, 2019. 816 с.
19. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 440 с.
20. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. URL: http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm.
21. Забродська Г. І., Забродська Л. Д., Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент. Ч. 1 : Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 118 с.
22. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp96/knp96_33-37.pdf.

23. Зачко О. Б., Івануса А. І., Кобилкін Д. С. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології. Львів : ЛДУ БЖД, 2019. 173 с.
24. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2019. 464 с.
25. Ковальчук Н. М., Калугарь А. Л. Виклики для підприємств України в умовах війни з російською федерацією. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57>
26. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. Київ : Кінцевий бенефіціар, 2024. 320 с.
27. Кравчук О. А. До питання щодо критеріїв успішності проектів. Наука та освіта : матеріали XVII Міжнар. наук. конф. (Хайдусобосло, Угорщина, 15–22 січня 2023 р.). С. 126–128.
28. Курочкін О. С. Управління підприємством (процесний аспект) : навч. посіб. Київ : МАУП, 2018. 149 с.
29. Куцевол Н. Г. Організаційний розвиток та управління змінами : навч. посіб. Харків, 2021. 103 с.
30. Лейбкінд Ю. Р. Проблеми програмно-цільового планування. Економіка та математичні методи. 2019. Т. 10, № 3. С. 449–454.
31. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. № 41. С. 74–78.
32. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами : підручник. Тернопіль, 2021. 416 с.
33. Михайліченко М. В. Техніка управлінської діяльності : навч. посіб. Умань : ПП Жовтий О. О., 2020. 217 с.
34. Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Ралко О. С. Управління проектами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2024. 592 с.
35. Мохонько Г. А., Гук О. В. Управління проектами : навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 97 с.

36. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. Київ: Основи, 2020. 198 с.

37. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3 (31). С. 118–126.

38. Пасічник В. В., Катренко А. В. Управління ІТ-проєктами. Кн. 1: Стандарти, моделі та методи управління проєктами : підручник. Львів : Новий Світ–2000, 2025. 550 с.

39. Пінчук Т. А. Теоретичні аспекти щодо програм розвитку на підприємствах. Економіка і суспільство. 2016. № 3. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/46.pdf

40. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84.

41. Попов Г. Х. Програмно-цільовий підхід. Харків : ФОП Брагінець, 2016. 112 с.

42. Приймак В. М. Управління проєктами : навч.-метод. комплекс. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2024. 100 с.

43. Семенча І. І., Гордієнко С. М. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. Економічний простір. 2022. № 181. С. 143–150. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>

44. Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В. Стратегічний менеджмент : підручник. Дніпро : Арт-Прес, 2024. 352 с.

45. Старченко Г. В. Управління проєктами: теорія та практика : навч. посіб. Чернігів, 2018. 306 с.

46. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

47. Сумець О. М., Власовець В. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. Харків : Планета-Прінт, 2018. 120 с.

48. Чорна М. В. Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_5

49. Шаров Ю. П., Безверхнюк Т. М., Дробот І. О. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник. Київ : НАДУ, 2017. 344 с.

50. Яковенко О. І. Управління проєктами та ризиками : навч. посіб. Ніжин, 2020. 196 с.

Виконала: студентка
5 курсу спеціальності 073 Менеджмент
заочної форми навчання
« ____ » лютого 2026 р.

підпис

Дарія Ковтонюк

Власне ім'я, прізвище

Науковий керівник
професор кафедри
д.е.н., професор
« ____ » лютого 2026 р.

підпис

Роман Кулинич

Власне ім'я, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » лютого 2026 р.

підпис

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Власне ім'я, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Код
Фермерське господарство "Левада-В"	за ЄДРПОУ	01 01 30849961
Територія ХМЕЛЬНИЦЬКА	за КАТОТТГ 1	UA68060130000034398
Організаційно-правова форма господарювання Фермерське господарство	за КОПФГ	110
Вид економічної діяльності Вирощування зернових та технічних культур	за КВЕД	01.11
Середня кількість працівників, осіб	28	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон	с. ЧОТИРЬОКИ, ШЕПЕТІВСЬКИЙ РАЙОН, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 30442	24500

1. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	17 900,0	19 247,6
первісна вартість	1011	20 050,0	27 720,1
знос	1012	(2 150,0)	(8 472,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	17 900,0	19 247,6
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	-	12 309,4
у тому числі готова продукція	1103	-	12 309,4
Поточні біологічні активи	1110	-	1 708,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	301,7	288,9
Витрати майбутніх періодів	1170	3 519,8	1 282,6
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	3 821,5	13 598,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	21 721,5	34 836,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50,0	50,0
Додатковий капітал	1410	16 635,3	18 343,6
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 036,2	2 452,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	18 721,5	20 845,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	12 991,0
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	-	12 991,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	21 721,5	34 836,8

2. Звіт про фінансові результати

за 2023 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31 837,4	26 540,5
Інші операційні доходи	2120	24,8	142,7
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	31 862,2	26 683,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(29 888,2)	(19 331,4)
Інші операційні витрати	2180	(398,0)	(5 315,6)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(30 286,2)	(24 647,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 576,0	2 036,2
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 576,0	2 036,2

ЕП
Воронок
Катерина
Миколаївна

Керівник

(підпис)

Воронок Катерина Миколаївна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Воронок Катерина Миколаївна

(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Баланс на 31 рудня 2024 р.

Активи	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незакінчені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	19 247,6	13 990,7
первісна вартість	1011	27 720,1	28 193,0
знос	1012	(8 472,5)	(14 202,3)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	19 247,6	13 990,7
II. Оборотні активи			
Зпаси :	1100	12 309,4	11 600,0
у тому числі готова продукція	1103	12 309,4	11 600,0
Поточні біологічні активи	1110	1 708,3	887,1
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	288,9	3 456,0
Витрати майбутніх періодів	1170	1 282,6	4 795,6
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	15 589,2	20 738,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	34 836,8	34 729,4

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50,0	50,0
Додатковий капітал	1410	18 343,6	18 343,6
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 432,2	1 893,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	20 845,8	20 283,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	12 991,0	10 500,0
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	12 991,0	10 500,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	34 836,8	34 729,4

2. Звіт про фінансові результати

за 2024 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	42 605,6	31 837,4
Інші операційні доходи	2120	97,3	24,8
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	42 702,9	31 862,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(40 587,2)	(29 888,2)
Інші операційні витрати	2180	(253,0)	(398,0)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(40 840,2)	(30 286,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 862,7	1 576,0
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 862,7	1 576,0

ЕП Личак
Олег
Олегович

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

Личак Олег Олегович
(підпис, прізвище)
Личак Олег Олегович
(підпис, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад