

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ І ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Олена КНЯЗЄВА

«_____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
Освітньо-професійної програми «Економіка»
За спеціальністю 051 «Економіка»**

**ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ РОЗВИТКУ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Науковий керівник: д.е.н., професор

_____ Марина БАЛДЖИ

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри
економіки, права та управління бізнесом
Одеського національного економічного
університету

_____ Володимир КАРПОВ

Виконав здобувач денної форми навчання

_____ Максим ГУЗЕНКО

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота містить
результати власних досліджень. Використання
ідей і текстів інших авторів має посилання на
відповідне джерело.*

_____ Максим ГУЗЕНКО

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра економічної теорії і економіки підприємства

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Олена КНЯЗЄВА

«__» _____ 202__ р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Максиму ГУЗЕНКУ

(Ім'я та прізвище)

1. Тема роботи:

«Економічне обґрунтування розвитку торговельного підприємства» науковий керівник роботи: д.е.н., професор Марина БАЛДЖИ

(науковий ступінь, вчене звання, ім'я та прізвище)

затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 350 від « 30 » грудня 2024 р.

2. Строк подання здобувачем кваліфікаційної роботи 15 грудня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження: ТОВ «Профі Продукт», що здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі в місті Чорноморськ, Одеської області.

4. Предметом дослідження: економічні процеси, механізми та інструменти, які впливають на забезпечення стійкого економічного зростання ТОВ «Профі Продукт» в умовах сучасних викликів торговельної галузі України.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

розкрити економічну сутність стратегії розвитку підприємства та узагальнити основні теоретичні підходи до її формування; систематизувати види та класифікацію стратегій розвитку торговельних підприємств; дослідити етапи та методи побудови стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання; надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Профі Продукт»; проаналізувати ефективність господарської діяльності та економічний стан ТОВ «Профі Продукт»; оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на розвиток підприємства; розробити рекомендації щодо вибору та формування стратегії розвитку ТОВ «Профі Продукт»; здійснити економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованої стратегії розвитку підприємства.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу: таблиці та рисунки, що відображають зміст і взаємозв'язок ключових понять теорії розвитку підприємства; схеми побудови та формування стратегії розвитку торговельних підприємств; графічні матеріали, які ілюструють сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку підприємства; класифікація стратегій розвитку суб'єктів господарювання.

6.2. До дослідницько-аналітичного розділу: таблиці та рисунки, що характеризують організаційну структуру та основні економічні показники діяльності ТОВ «Профі Продукт»; матеріали з аналізу фінансово-економічного стану підприємства; динаміка показників результативності діяльності; схеми та таблиці оцінки впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на розвиток підприємства.

6.3. До проєктно-рекомендаційного розділу: таблиці і діаграми, що відображають запропоновану стратегію розвитку ТОВ «Профі Продукт»; графічна деталізація плану заходів з її впровадження; розрахунки витрат на реалізацію стратегії; таблиці та моделі, що демонструють прогностичні результати діяльності підприємства після впровадження стратегічних рішень; економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність у сфері торгівлі та підприємництва; навчальні та методичні матеріали; офіційні статистичні дані органів державної статистики; річна фінансова звітність ТОВ «Профі Продукт» за період 2020–2024 років; аналітичні матеріали підприємства; наукові праці та публікації вітчизняних і зарубіжних учених; спеціалізована література з питань стратегічного розвитку та управління торговельними підприємствами в умовах економічної нестабільності.

8. Перелік публікацій за напрямом досліджень: наукові результати було висвітлено в чотирьох наукових працях загальним обсягом 1, 2 друк. арк.

9. Дата видачі завдання: *«10» березня 2025 р.*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	Березень 2025 р.	Виконано
2.	Отримання завдання і складання змісту кваліфікаційної роботи	Березень 2025 р.	Виконано
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	Квітень 2025 р.	Виконано
4.	Написання I розділу – теоретико-методичні основи економічного зростання підприємства	Квітень – травень 2025 р.	Виконано
5.	Вивчення матеріалів базового підприємства ТОВ «Профі Продукт», статистичних збірників та відкритих матеріалів	Червень 2025 р.	Виконано
6.	Написання II розділу роботи – сучасний стан економічного зростання ТОВ «Профі Продукт»	Червень – серпень 2025 р.	Виконано
7.	Підготовка публікацій за напрямком дослідження кваліфікаційної роботи	Червень – жовтень 2025 р.	Виконано
8.	Написання III розділу роботи – розробка стратегії зростання ТОВ «Профі Продукт»	Вересень – жовтень 2025 р.	Виконано
9.	Написання висновків, списку використаних джерел	Листопад 2025 р.	Виконано
10.	Перевірка роботи науковим керівником	Листопад 2025 р.	Виконано
11.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	Листопад 2025 р.	Виконано
12.	Підготовка до захисту: доповідь, презентація	Грудень 2025 р.	Виконано
13.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	Грудень 2025 р.	Виконано
14.	Перевірка роботи на оригінальність	Грудень 2025 р.	Виконано
15.	Попередній захист на кафедрі	Грудень 2025 р.	Виконано
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	Грудень 2025 р.	Виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи	Січень 2026 р.	Виконано

Здобувач ОС «магістр»

(підпис)

Науковий керівник

(підпис)

Максим ГУЗЕНКО

(ім'я та прізвище)

Марина БАЛДЖИ

(ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

до кваліфікаційної роботи на тему:

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Гузенка Максима Валерійовича

Кваліфікаційна робота містить 84 сторінки, 16 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел з 52 найменувань та додатків.

Предметом дослідження є економічні механізми, методи та інструменти, що забезпечують обґрунтування стратегічного розвитку в торговельному комплексі.

Об’єктом дослідження є підприємство ТОВ «Профі Продукт», яке здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі в місті Чорноморськ Одеської області.

Період дослідження 2022-2024 роки.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення необхідності та можливих шляхів стратегічного розвитку підприємства торговельного комплексу ТОВ «Профі Продукт», а також формування напрямів підвищення його конкурентоспроможності та результативності діяльності в умовах ринкової економіки.

Завдання роботи – розкрити зміст та теоретичні підходи до стратегічного розвитку підприємств; провести оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають функціонування підприємства; проаналізувати поточний рівень діяльності підприємства та ідентифікувати основні проблемні аспекти його розвитку; провести аналіз господарської діяльності ТОВ «Профі Продукт», включаючи загальну характеристику підприємства, оцінку ефективності його роботи та вивчення економічного стану з урахуванням факторів впливу; визначити та довести доцільність обраної стратегії розвитку ТОВ «Профі Продукт»; надати економічне обґрунтування

перспективних напрямів стратегічного розвитку підприємства; розробити практичні пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності та забезпечення стабільного розвитку господарства в умовах конкуренції.

За результатами дослідження було проаналізовано стан господарської діяльності ТОВ «Профі Продукт». Одержані результати. Обґрунтовано напрями стратегічного розвитку ТОВ «Профі Продукт» та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності його господарської діяльності.

Елементи наукової новизни:

удосконалено методичні підходи щодо економічного обґрунтування перспективних напрямів стратегічного розвитку торговельного підприємства в сучасних умовах, який відрізняється від існуючих наявністю засобів врахування невизначеності середовища;

отримало подальшого розвитку теоретичне обґрунтування відмінності понять «плани» і «перспективи» розвитку підприємства заявки розподіленню конкретики очікуваних результатів.

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання отриманих висновків і пропозицій при розробленні та внесенні коректив до вже існуючих розробок діяльності торговельного підприємства, а також застосуванні рекомендацій з вибору та формування стратегії розвитку ТОВ «Профі Продукт».

Рік виконання дипломної роботи 2025 р. Рік захисту роботи 2026 р.

Ключові слова: ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЕКОНОМІЧНИЙ СТАН, ВНУТРІШНІ І ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ.

ЗМІСТ

Вступ	8
Розділ 1. Теоретичні положення стратегії розвитку торговельного підприємства	12
1.1. Поняття стратегії розвитку підприємства	12
1.2. Класифікація стратегій	19
1.3. Етапи та методи побудови стратегії розвитку	23
Розділ 2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Профі Продукт»	35
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Профі Продукт»	35
2.2. Аналіз ефективної діяльності та економічного стану підприємства ТОВ «Профі Продукт»	40
2.3. Плани і перспективи розвитку підприємства ТОВ «Профі Продукт»	57
Розділ 3. Економічне обґрунтування вибору стратегії розвитку ТОВ «Профі Продукт»	66
3.1. Рекомендації щодо розробки стратегії розвитку підприємства	66
3.2. Розрахунки економічного ефекту від реалізації обраної стратегії розвитку ТОВ «Профі Продукт»	72
Висновки	80
Список використаних джерел	83
Додатки	88

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної ринкової економіки підприємства торговельного комплексу стикаються з низкою викликів, такі як: ефективне використання ресурсів та стратегічний розвиток. Для підприємств, які функціонують у середовищі високої конкуренції та швидких змін, особливо важливо не лише досягати поточних виробничо-фінансових результатів, а також формувати довгострокові орієнтири розвитку. Без чіткого стратегічного бачення забезпечити стійкість та конкурентоспроможність у динамічних ринкових умовах практично неможливо.

Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства дозволяє визначити оптимальні напрями діяльності з урахуванням впливу як зовнішнього середовища (розвиненість галузі, стан ринку, наявність та сила конкурентів, рівень прибутковості), так і внутрішнього потенціалу (ресурсне забезпечення, технічна база, кадровий склад, фінансова стійкість, якість продукції). Поєднання цих факторів визначає здатність підприємства адаптуватися до змін, ефективно використовувати конкурентні переваги та досягати стратегічних цілей.

Стратегія підприємства виступає основним інструментом узгодження поточних завдань із перспективними напрямами розвитку. Вона охоплює визначення місії та цілей організації, формування планів і методів їх реалізації, а також забезпечує узгодження управлінських рішень із довгостроковою перспективою. Для торговельних підприємств, які мають суттєве значення для продовольчої безпеки та економіки країни загалом, розробка ефективної стратегії є особливо актуальною.

Узагальнення результатів дослідження економічного обґрунтування розвитку торговельного підприємства має не лише теоретичну, а і прикладну значущість. Воно дає можливість формувати ефективні стратегічні рішення,

спрямовані на підвищення результативності діяльності, посилення конкурентних позицій та забезпечення стабільного зростання підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення необхідності та можливих шляхів стратегічного розвитку підприємства торгівельного комплексу ТОВ «Профі Продукт», а також формування напрямів підвищення його конкурентоспроможності та результативності діяльності в умовах ринкової економіки.

Завдання, котрі були визначені для досягнення мети кваліфікаційної роботи передбачають:

- розкрити зміст та теоретичні підходи до стратегічного розвитку підприємств;
- провести оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають функціонування підприємства; проаналізувати поточний рівень діяльності підприємства та ідентифікувати основні проблемні аспекти його розвитку;
- провести аналіз господарської діяльності ТОВ «Профі Продукт», включаючи загальну характеристику підприємства, оцінку ефективності його роботи та вивчення економічного стану з урахуванням факторів впливу;
- визначити та довести доцільність обраної стратегії розвитку ТОВ «Профі Продукт»;
- надати економічне обґрунтування перспективних напрямів стратегічного розвитку підприємства;
- розробити практичні пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності та забезпечення стабільного розвитку господарства в умовах конкуренції.

Предметом дослідження є економічні механізми, методи та інструменти, що забезпечують обґрунтування стратегічного розвитку в торгівельному комплексі.

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Профі Продукт», яке здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі в м. Чорноморськ Одеської області.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічне вивчення економічної ефективності малих підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнного стану. Монографічний метод було застосовано для узагальнення наукових підходів, термінів і категорій, систематизації поглядів. Абстрактно-логічний метод використовувався для виокремлення суттєвих властивостей економічних процесів. Системний підхід забезпечив комплексний розгляд діяльності торговельних підприємств.

Інформаційне забезпечення дослідження базується на широкому спектрі джерел, включаючи нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність торговельного сектору, навчальні матеріали, статистичні дані, річні фінансові документи ТОВ «Профі Продукт» 2022-2024 рр., а також публікації у науковій та спеціалізованій літературі з питань економічного обґрунтування розвитку торговельного підприємства.

Елементи наукової новизни:

удосконалено методичні підходи щодо економічного обґрунтування перспективних напрямів стратегічного розвитку торговельного підприємства в сучасних умовах, який відрізняється від існуючих наявністю засобів врахування невизначеності середовища;

отримало подальшого розвитку теоретичне обґрунтування відмінності понять «плани» і «перспективи» розвитку підприємства заявки розподіленню конкретики очікуваних результатів.

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання отриманих висновків і пропозицій при розробленні та внесенні коректив до вже існуючих розробок діяльності торговельного підприємства, а також застосуванні рекомендацій з вибору та формування стратегії розвитку ТОВ «Профі Продукт».

Апробація результатів дослідження:

1. Балджи М.Д., Гузенко М.В. Економічні аспекти розвитку відновлювальної енергетики в Україні. *Труди XV-ої Міжнародної науково-практичної Internet-конференції студентів та молодих вчених «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2024» 25 грудня 2024 р. Харків: ХПІ, 2024. С. 174-176. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/4d81e611-fb74-4db1-82db-8c918593c276>*

2. Гузенко М. Аналіз інвестиційних проектів. Економіка майбутнього: нові виклики та шляхи розвитку для молодих науковців: *Збірник матеріалів Наукового студентського форуму, 15 квітня 2025 року. Одеса, ОДАУ. 2025. С. 17- 21. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/Zbirnyk-forumu-15.04.2025.pdf>*

3. Гузенко М.В. Економічна безпека аграрного підприємства. *Економіка майбутнього: нові виклики та шляхи розвитку для молодих науковців: науковий студентський форум. 15 квітня 2025 року. Одеса: ОДАУ, 2025. С. 22-27. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/Zbirnyk-forumu-15.04.2025.pdf>*

4. Гузенко М.В. Циркулярна економіка в Україні: сучасний стан і стратегічні перспективи розвитку. *Актуальні аспекти розвитку науки і освіти: збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції науковопедагогічних працівників та молодих науковців. (м. Одеса, 2-3 жовтня 2025 р.). Одеса: ОДАУ, 2025. С. 409-412. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/11/Zbirnyk-V-Mizhnar-konf-ODAU-02.10.25.pdf>*

Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Основний текст роботи викладений на 84 сторінках друкованого тексту. Робота містить 16 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел з 52 найменувань та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГОВЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

1.1. Поняття стратегії розвитку підприємства

У сучасній ринковій економіці стратегія розвитку підприємства виступає ключовим елементом управління, що забезпечує його стабільне функціонування, підвищує ефективність діяльності та зміцнює конкурентні позиції. Без чітко визначеної стратегії жодна організація не може гарантувати своє довготривале існування на ринку, адже її діяльність відбувається в умовах високої динамічності та непередбачуваності зовнішнього середовища.

Сам термін «стратегія» походить з давньогрецької мови, де *stratos* означає «військо», а *ago* — «керувати», що спершу означало мистецтво ведення війни. У менеджменті це поняття почало широко застосовуватися з середини ХХ століття, коли в наукових працях було обґрунтовано необхідність довгострокового планування для забезпечення ефективного розвитку підприємств. [1]

З того часу у світовій та вітчизняній економічній літературі з'явилося безліч визначень стратегії. Так, І. Ансофф тлумачив її як набір правил для прийняття рішень; М. Портер та Г. Мінцберг – як модель дій підприємства; З. Шершньова – як довгостроковий курс розвитку організації, що узгоджує її цілі та ресурси. [1]

Поняття «стратегія» у менеджменті є багатограним та інтерпретується по-різному залежно від наукової школи, історичного періоду та предмету дослідження. Як показано на (Рис 1.1.) у світовій та українській літературі сформувалося кілька ключових підходів до його розуміння.

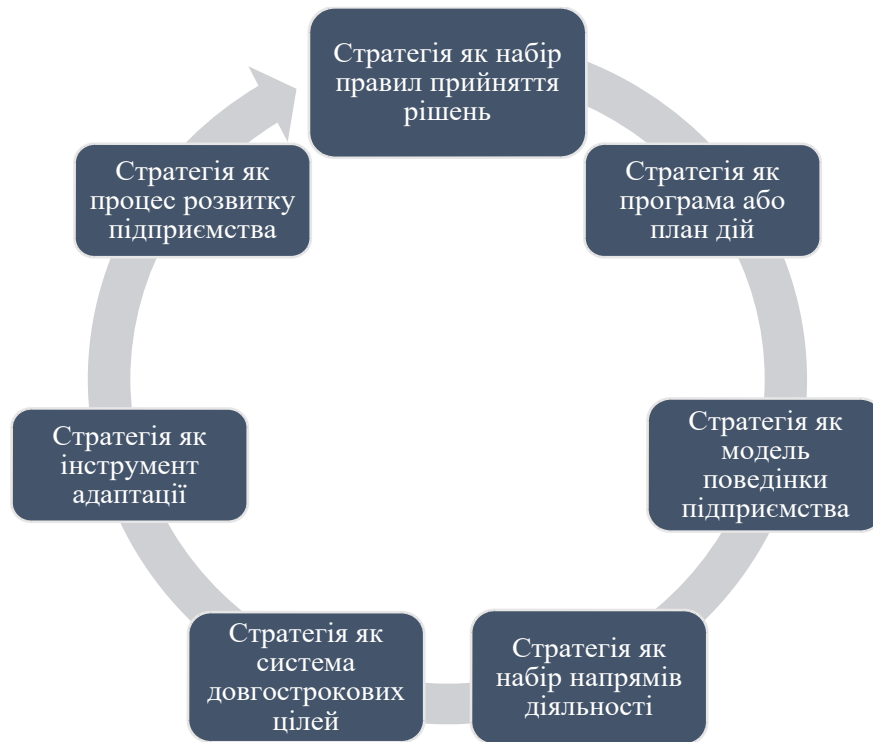


Рис.1.1. Підходи до визначення стратегії в науковій літературі

Джерело складено автором на основі [2]

1. Стратегія як набір правил прийняття рішень. Цей підхід започаткував І. Ансофф. Він вважав, що стратегія — це певний набір принципів, які регламентують процес ухвалення управлінських рішень. Вона є системою орієнтирів, що дозволяє керівникам діяти послідовно та уникати хаотичності в управлінні. [2]

2. Стратегія як програма або план дій. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі та інші дослідники трактували стратегію як комплексний довгостроковий план, у якому деталізовано кроки підприємства для досягнення визначених цілей. Тут акцент робиться на раціональному, чітко структурованому плануванні. [1]

3. Стратегія як модель поведінки підприємства. Г. Мінцберг і М. Портер підкреслювали, що стратегія — це не лише документ, а реальна модель поведінки підприємства на ринку. Тобто вона втілюється у конкретних діях, які формують конкурентну позицію організації. [4]

4. Стратегія як набір напрямів діяльності. Деякі автори (А. Наливайко, Н. Куденко) визначають стратегію як узгоджений набір напрямів, які задають вектор розвитку підприємства. Вона виконує роль координатора, що інтегрує різні сфери діяльності організації. [4; 5]

5. Стратегія як система довгострокових цілей. На думку І. Бланка та його послідовників, стратегія — це перш за все система якісно визначених довгострокових орієнтирів. Вона задає бачення майбутнього підприємства та визначає основні параметри його розвитку.[4]

6. Стратегія як інструмент адаптації. Згідно з концепцією адаптивного підходу (Г. Хемел, П. Друкер, інші), стратегія — це механізм узгодження внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішнім середовищем. Тут акцент робиться на здатності організації пристосовуватися до змін ринку, конкурентного тиску чи політичних факторів. [5]

7. Стратегія як процес розвитку підприємства. З. Шершньова, С. Оборська, В. Белошапка та інші українські дослідники розглядають стратегію не лише як план чи модель поведінки, а як процес розвитку, який передбачає якісні зміни в організації. Реалізація стратегії трактується як перетворення підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, формування нових можливостей [6].

Стратегія розвитку підприємства в найзагальнішому розумінні – це довготерміновий план, що охоплює систему рішень і заходів, спрямованих на покращення якісних і кількісних характеристик підприємства, підвищення його адаптивності до зовнішніх викликів та зміцнення потенціалу. Її сутність полягає в тому, щоб поєднати внутрішні можливості підприємства (ресурси, фінанси, персонал, технології) з умовами зовнішнього середовища (ринок, конкуренти, державне регулювання, глобальні тенденції) і на цій основі сформулювати оптимальну модель розвитку [6].

Особливого значення стратегія набуває для підприємств агропромислового комплексу. Їх діяльність відзначається сезонністю, високою залежністю від природно-кліматичних умов, ціновою

нестабільністю на продукцію та значними ризиками. У таких умовах стратегічне планування стає не просто інструментом зростання, а необхідною умовою виживання та зміцнення позицій на ринку.

Ефективна стратегія дозволяє агропідприємствам визначати напрями диверсифікації, запроваджувати інновації, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі [7].

У науковій літературі виділяють такі ключові функції стратегії розвитку:



Рис.1.2. Функції стратегії розвитку

Джерело складено автором на основі [6]

- орієнтаційна – визначає цілі та майбутній образ підприємства;
- координаційна – забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів;
- адаптаційна – дозволяє реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- мотиваційна – стимулює персонал до досягнення визначених завдань;
- інноваційна – сприяє пошуку нових методів виробництва та управління

Дослідники наголошують, що стратегія розвитку – це не разовий документ, а процес, що потребує регулярного перегляду та коригування. Вона може включати стратегії зростання, стабілізації, реструктуризації, скорочення або комбінацію різних підходів залежно від умов функціонування підприємства. При цьому результатом реалізації стратегії завжди має бути розвиток, тобто якісні зміни, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності і стійкості підприємства [6].

Отже, під стратегією розвитку підприємства агропромислового комплексу слід розуміти довгострокову програму дій, яка поєднує цілі, ресурси та управлінські рішення з урахуванням внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов. Вона є основою забезпечення ефективної діяльності підприємства, його здатності адаптуватися до викликів середовища та формувати конкурентні переваги на перспективу.

Ключові особливості, які визначають специфіку стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу.

Висока залежність від природно-кліматичних умов. На відміну від більшості інших галузей, аграрне виробництво безпосередньо залежить від погодно-кліматичних факторів: температурного режиму, рівня опадів, природних катастроф (посухи, повені, заморозки тощо). Це робить результати діяльності агропідприємств менш передбачуваними. Тому стратегія розвитку має враховувати ризики стихійних явищ і передбачати заходи страхування врожаїв.

Сезонність виробництва. Більшість процесів у сільському господарстві має циклічний характер: посів, догляд за культурами, збирання врожаю. Це призводить до сезонних коливань у виробничих витратах, доходах і зайнятості працівників. Тому, стратегія повинна враховувати ці коливання та передбачати ефективне використання ресурсів протягом року.

Високий рівень ризиків та невизначеності. Для агробізнесу характерна нестабільність цін на ринку сільськогосподарської продукції, залежність від кон'юнктури світових ринків, політики державного регулювання, коливань

валютних курсів. Тому стратегії розвитку повинні містити механізми управління ризиками: створення фінансових резервів, довгострокові контракти зі збуту продукції, інтеграція з переробними підприємствами та трейдерами.

Необхідність значних інвестицій та інновацій. Аграрна сфера потребує постійного оновлення техніки, впровадження сучасних технологій обробітку ґрунту, точного землеробства, автоматизації та цифрових рішень (агродрони, GPS-навігація, сенсорні системи контролю стану ґрунтів). Впровадження інноваційних рішень дає змогу підвищити врожайність, скоротити витрати та підвищити конкурентоспроможність. Тому стратегія розвитку агропідприємства має спиратися на інвестиційно-інноваційну модель.

Соціально-економічна роль аграрного бізнесу. Аграрні підприємства відіграють важливу роль не лише в економіці, а також у соціальному житті сільських територій: забезпечують робочі місця, підтримують розвиток інфраструктури, сприяють підвищенню рівня життя сільського населення. Відтак стратегія розвитку повинна враховувати не лише економічні, а також соціальні цілі – підвищення зайнятості, розвиток сільських громад, збереження екологічної рівноваги.

Вплив державної політики. Держава активно впливає на розвиток аграрного сектору через систему субсидій, дотацій, податкових пільг, кредитних програм, а також регулювання зовнішньої торгівлі. Тому підприємствам важливо враховувати у стратегії зміни аграрної політики, можливості використання державних програм підтримки та співпраці з міжнародними організаціями.

Необхідність екологічної орієнтації. Сучасна стратегія розвитку агропідприємств неможлива без урахування вимог сталого розвитку. Використання екологічно чистих технологій, органічне землеробство, збереження родючості ґрунтів, оптимальне використання водних ресурсів стають важливими складовими стратегічних пріоритетів. Це пов'язано як із

суспільним попитом на «зелену» продукцію, так і з міжнародними зобов'язаннями України у сфері екології [7].

Таким чином, особливості функціонування підприємств агропромислового комплексу зумовлюють потребу у специфічному підході до формування та реалізації стратегічних планів. Значна залежність від природно-кліматичних факторів, сезонний характер виробництва, підвищений рівень ризиків, а також необхідність впровадження інновацій визначають стратегію розвитку не лише як інструмент забезпечення економічного зростання, але і як засіб гарантування стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Саме тому розробка ефективної стратегії вимагає поетапного і системного підходу, що охоплює аналіз середовища, визначення цілей, вибір оптимальних напрямів та контроль за їх реалізацією. З урахуванням вищезазначених особливостей аграрного сектору стає очевидним, що стратегія розвитку підприємства повинна мати чітко визначену структуру та спиратися на певні базові складові. Вона не зводиться лише до формулювання окремих заходів чи короткострокових планів, а охоплює довгострокове бачення майбутнього підприємства, розподіл ресурсів та пошук шляхів зміцнення конкурентних позицій [8].

До ключових елементів стратегії розвитку належать:

- довгострокові цілі, які задають орієнтир для діяльності підприємства та визначають перспективні напрями його зростання і прибутковості;
- генеральний напрямок діяльності, що відображає сферу функціонування підприємства та визначає його основні ринкові позиції;
- раціональний розподіл ресурсів, який передбачає узгодження фінансових, матеріальних і трудових можливостей із поставленими завданнями;

- формування конкурентних переваг, що забезпечує унікальність підприємства на ринку завдяки поєднанню внутрішнього потенціалу та умов зовнішнього середовища [9].

Водночас побудова ефективної стратегії розвитку неможлива без дотримання певних принципів. Передусім це орієнтація на довгострокові цілі, яка дозволяє сконцентрувати зусилля на досягненні стратегічних результатів, а не лише поточної вигоди. Важливим є принцип комплексності, що забезпечує узгодженість рішень у всіх сферах діяльності підприємства – виробництві, фінансах, інноваціях, маркетингу, кадровій політиці. Не менш значущою є адаптивність, яка дає змогу своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах функціонування. Нарешті, принцип багатоваріантності передбачає розробку кількох альтернативних сценаріїв розвитку, що дозволяє обрати найбільш доцільний напрям залежно від ситуації. Таким чином, стратегія розвитку підприємства поєднує в собі як структурні елементи, так і принципи формування, які разом створюють основу для її ефективної реалізації та забезпечують стійке зростання в умовах сучасного аграрного ринку.

1.2 Класифікація стратегій

У сучасних умовах господарювання питання формування стратегії розвитку набуває особливого значення, оскільки саме стратегія визначає не лише напрямок руху підприємства, але також рівень його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до зовнішніх змін. Для аграрної сфери це завдання є надзвичайно актуальним, адже підприємства функціонують у середовищі, де поєднуються природні ризики, залежність від сезонності та високий рівень конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. У науковій літературі пропонується чимало підходів до класифікації стратегій, що свідчить про багатовимірність і складність цього поняття.

Найпоширенішим підходом є поділ стратегій за рівнями управління (рис. 1.3). Дослідники виділяють корпоративні, конкурентні, функціональні та операційні стратегії, кожна з яких виконує власну роль у системі управління.



Рис.1.3. Класифікація стратегій за рівнями управління

Джерело складено автором на основі [11]

Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку компанії та є ключовим орієнтиром для вищого керівництва. Вона охоплює рішення щодо розподілу ресурсів, вибору ринків для діяльності, можливостей диверсифікації чи, навпаки, згортання окремих напрямів бізнесу. Для сільськогосподарських підприємств прикладом корпоративної стратегії може бути поєднання вирощування сільськогосподарських культур із власною переробкою продукції, а також вихід на міжнародні ринки збуту. Залежно від ринкових умов зазвичай виділяють три базові типи корпоративних стратегій:

- стратегії зростання – орієнтація на розширення виробництва та освоєння нових ринків;
- стратегії стабілізації – утримання наявних позицій із мінімальними змінами;
- стратегії скорочення – оптимізація діяльності шляхом ліквідації збиткових або неперспективних напрямів [12].

Конкурентна стратегія спрямована на формування стійких переваг у боротьбі з іншими учасниками ринку. Її головна ідея полягає у створенні для споживачів такої цінності, яку конкуренти не можуть забезпечити. У сфері агробізнесу найчастіше застосовуються три основні варіанти конкурентних стратегій:

- лідерство за витратами – досягнення мінімальної собівартості завдяки ефективній організації виробничих процесів;
- диференціація – випуск унікальної продукції, наприклад, органічної чи з особливими якісними характеристиками;
- фокусування – спеціалізація на вузькому сегменті ринку (наприклад, виробництво нішевих культур) [13].

Аграрні підприємства стикаються з такими викликами, як сезонність та залежність від погодних умов, тому їхні конкурентні стратегії нерідко поєднують кілька підходів одночасно. Це може бути зниження витрат паралельно з підвищенням якості продукції, впровадження інноваційних рішень та розвиток сильного бренду. Важливу роль відіграє і державна підтримка, що може стати додатковим джерелом конкурентних переваг.

Функціональні стратегії деталізують напрямки розвитку окремих сфер діяльності підприємства — маркетингової, фінансової, виробничої, інноваційної, кадрової, екологічної та соціальної. Їхнє завдання полягає у забезпеченні злагодженої роботи всіх структурних підрозділів і узгодженні їхніх дій із загальною корпоративною та конкурентною стратегіями.

Так, маркетингова стратегія може передбачати підвищення впізнаваності торгової марки, виробнича — зосереджуватися на зниженні

витрат, а інноваційна — орієнтуватися на впровадження технологій точного землеробства [14].

Операційні стратегії мають більш прикладний характер. Вони зосереджені на щоденних завданнях, що забезпечують виконання стратегічних рішень. Саме завдяки їм стратегічні цілі перетворюються на конкретні дії, які можна виміряти та оцінити [14].

У науковій літературі стратегії розвитку підприємств зазвичай поділяють на два основні типи (рис. 1.4): активні та пасивні.

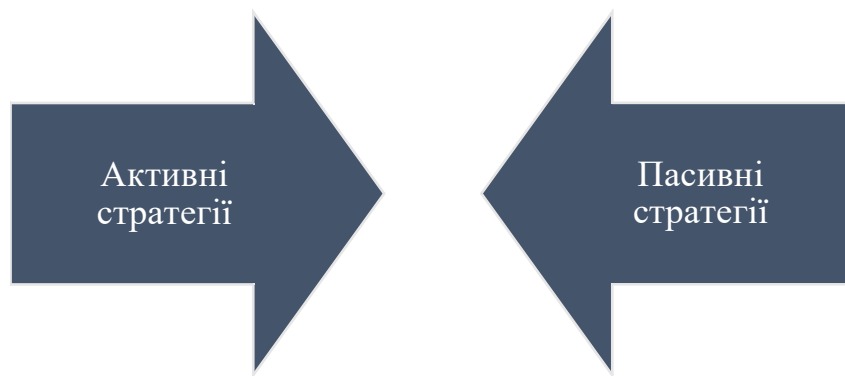


Рис 1.4. Види стратегій в межах окремого підприємства

Джерело складено автором на основі [15]

Активні стратегії зорієнтовані на динамічний розвиток і випередження конкурентів. Для них характерні:

- швидка реакція на зміни ринку;
- інтенсивне використання фінансових, трудових і матеріальних ресурсів;
- прагнення до лідерства;
- постійне впровадження інновацій.

Серед них можна виділити:

- активно-наступальну стратегію, яка передбачає масштабне залучення ресурсів і використання інноваційних рішень;
- стратегію ринкової ніші, орієнтовану на завоювання та утримання вузького сегмента ринку.

Пасивні стратегії мають консервативніший характер. Вони базуються на наслідуванні перевірених моделей і поступовій адаптації до ринкових умов. Такі підходи є менш ризиковими і потребують менших інвестицій, проте не гарантують швидкого зростання. До них належать:

- пасивно-наступальна стратегія, яка передбачає використання нових продуктів після їх апробації лідерами ринку;
- захисна стратегія, що фокусується на оптимізації витрат і мінімізації ризиків [16].

Таким чином, класифікація стратегій виконує важливу функцію у стратегічному плануванні. Вона дозволяє систематизувати можливі напрями розвитку, зіставити ресурси з поставленими цілями та знайти баланс між рівнем ризику і бажаними результатами. Для аграрних підприємств особливо важливим є поєднання різних стратегічних підходів, адже це підвищує їхню стійкість у мінливих умовах господарювання.

1.3. Етапи та методи побудови стратегії розвитку

Особливості стратегії розвитку підприємств, агропромислового комплексу, які були розглянуті попередньо, свідчать про її багатогранність та складність. Проте сама наявність стратегічних орієнтирів ще не гарантує успіху. Важливо не лише визначити місію і цілі підприємства, а також розробити послідовний механізм їх досягнення.

Для цього використовується процес стратегічного планування, який базується на комплексному аналізі як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, формуванні можливих варіантів розвитку, їх оцінці та виборі найоптимальнішого. Іншими словами, стратегія стає ефективною лише тоді, коли вона проходить усі необхідні етапи формування та впровадження.

Саме тому доцільно розглянути ключові етапи розробки стратегії розвитку підприємства (рис 1.5), які забезпечують її наукову обґрунтованість,

практичну спрямованість і здатність адаптуватися до умов аграрного ринку [17]:

1. Аналіз зовнішнього середовища.

Першим етапом у розробці стратегії є вивчення середовища, в якому функціонує саме підприємство. Це середовище складається з двох рівнів: макро- та мікросередовище. До макросередовища належать економічні умови, державна політика і законодавство, соціальні та демографічні процеси, природні і кліматичні умови, а також рівень розвитку технологій. Усі ці фактори можуть прямо або опосередковано впливати на діяльність підприємства. Мікросередовище охоплює найближче ринкове оточення: споживачів, постачальників, конкурентів і партнерів.

Для аграрних підприємств особливе значення має врахування змін на світових ринках сільськогосподарської продукції, коливань у державній політиці підтримки галузі та впливу погодних умов. Головна мета цього етапу полягає у виявленні тих шансів і ризиків, які можуть визначати подальший розвиток підприємства [17].

На рисунку 1.5. подано логічну послідовність формування стратегії підприємства: від визначення місії та аналізу середовища до вибору, реалізації та контролю. Схема демонструє взаємозв'язок між етапами, де кожний наступний крок спирається на результати попереднього, що забезпечує цілісність і ефективність стратегічного управління.

2. Аналіз внутрішнього середовища.

На другому етапі проводиться оцінка потенціалу підприємства: ресурсного забезпечення (земельні площі, техніка, фінансові ресурси), рівня кваліфікації персоналу, ефективності організаційної структури, технологічної бази, інноваційних можливостей. Важливим завданням є ідентифікація сильних і слабких сторін підприємства. У випадку агропідприємств доцільно також оцінювати рівень механізації та автоматизації, стан матеріально-технічної бази, ступінь диверсифікації виробництва (поєднання рослинництва, тваринництва, переробки).

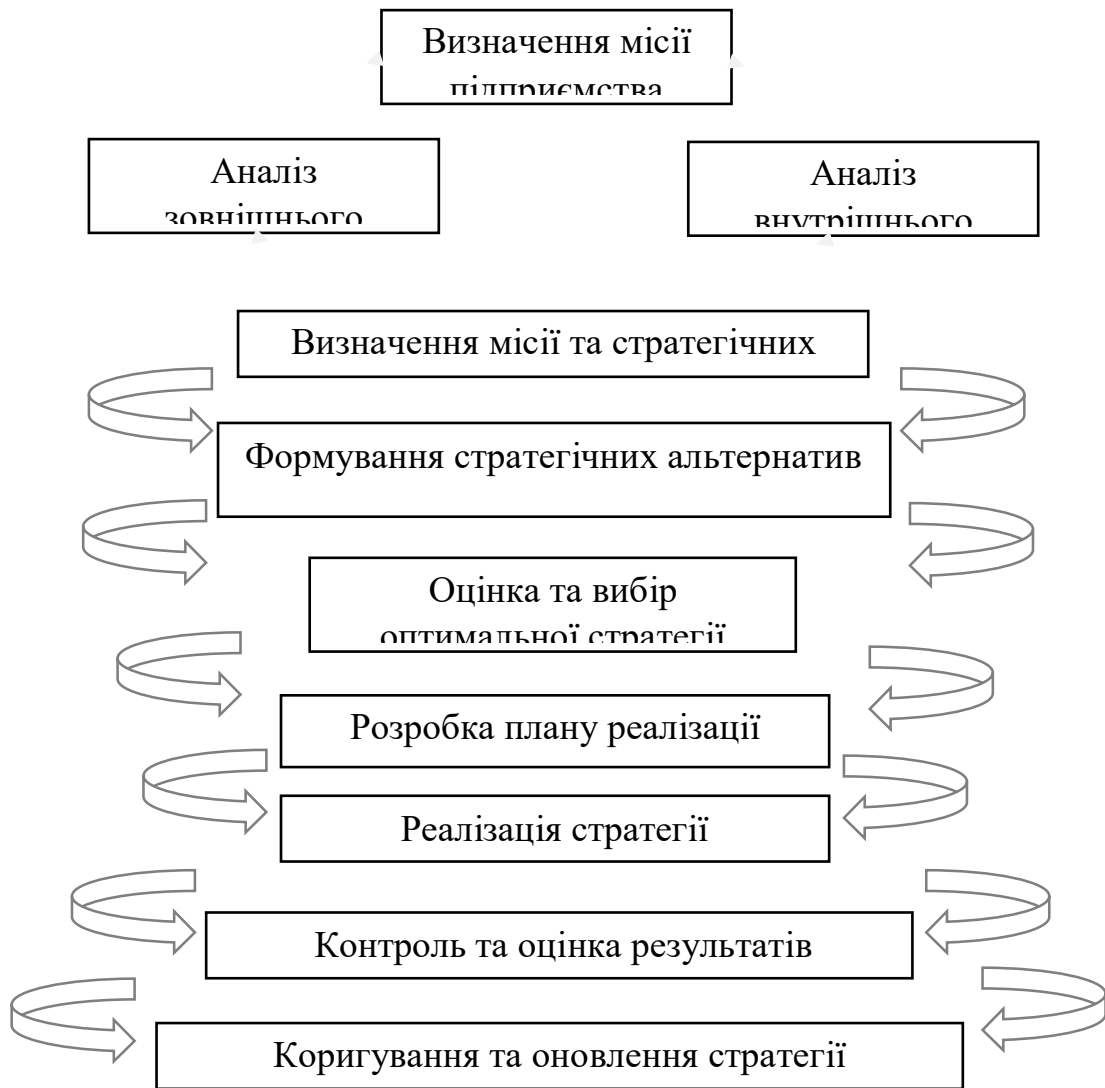


Рис 1.5. Модель етапів розробки стратегії розвитку підприємства

Джерело складено автором на основі [17]

3. Визначення місії та стратегічних цілей.

Місія підприємства формулює його головне призначення та роль на ринку, задає загальний орієнтир розвитку. Вона має бути чіткою, реалістичною і відображати специфіку аграрного бізнесу, наприклад: виробництво якісної та екологічно чистої продукції, розвиток сільських територій, підвищення продовольчої безпеки.

На основі місії визначаються стратегічні цілі – конкретні орієнтири, яких підприємство прагне досягти в довгостроковій перспективі (зростання

рентабельності, вихід на нові ринки, підвищення врожайності, модернізація виробництва тощо) [17].

4. Формування стратегічних альтернатив.

Враховуючи результати аналізу середовища та сформульовані цілі, розробляються можливі варіанти стратегій. Це можуть бути стратегії зростання (розширення посівних площ, запуск нових видів продукції, вихід на зовнішні ринки), диверсифікації (поєднання кількох напрямів діяльності, наприклад виробництва та переробки), інтеграції (співпраця або об'єднання з іншими підприємствами), стабілізації чи реструктуризації.

5. Оцінка та вибір оптимальної стратегії.

Кожна стратегічна альтернатива оцінюється за критеріями ефективності, ризикованості, ресурсної забезпеченості та відповідності довгостроковим цілям підприємства. В аграрній сфері особлива увага приділяється адаптивності стратегії до природно-кліматичних ризиків і мінливості ринкової кон'юнктури. На цьому етапі обирається найбільш доцільна стратегія або їх комбінація [17].

6. Розробка плану реалізації стратегії.

Після вибору загального стратегічного напрямку формується детальний план дій. Він включає конкретні програми та проекти, визначення ресурсів, термінів виконання, відповідальних осіб і механізмів контролю. Для агропідприємств на цьому етапі важливим є календарне планування, яке враховує сезонність виробництва та циклічність сільськогосподарських робіт.

7. Реалізація стратегії.

Цей етап передбачає практичне виконання заходів, передбачених планом: інвестування, впровадження нових технологій, кадрові зміни, організаційні перетворення, маркетингові заходи. Успіх реалізації значною мірою залежить від ефективної координації дій усіх підрозділів підприємства та мотивації персоналу.

8. Контроль та оцінка результатів.

Систематичний моніторинг реалізації стратегії дає змогу своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів і оперативно вносити необхідні корективи. Контроль ефективності може здійснюватися через застосування ключових показників результативності (KPI), проведення фінансового аналізу, а також оцінювання рівня продуктивності та якості виготовленої продукції.

9. Коригування та оновлення стратегії.

Стратегія розвитку не є статичним документом, вона потребує гнучкості та регулярного перегляду. Зміни у внутрішніх можливостях підприємства чи зовнішньому середовищі (наприклад, коливання цін на продукцію, поява нових технологій, зміна законодавства) можуть зумовити необхідність коригування цілей, завдань і методів реалізації стратегії.

Тому варто зазначити, що процес стратегічного планування охоплює низку взаємопов'язаних етапів – від аналізу середовища до контролю та коригування результатів. Для підприємств агропромислового комплексу особливе значення має врахування сезонності виробництва, природно-кліматичних ризиків і потреби в інноваційному розвитку. Лише системний і комплексний підхід до розробки стратегії дозволяє агропідприємствам забезпечувати свою стабільність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [18].

Як було показано, процес розробки стратегії розвитку підприємства є багатоступеневим і охоплює послідовні кроки – від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища до вибору оптимального стратегічного напрямку, його реалізації, контролю та коригування.

Проте самі по собі етапи ще не гарантують створення ефективної стратегії. Важливим є те, якими саме методами користується підприємство при виконанні кожного з етапів, адже від цього залежить якість отриманих результатів і здатність керівництва ухвалювати обґрунтовані рішення. Іншими словами, етапи формують загальну логіку стратегічного процесу,

тоді як методи є інструментами, за допомогою яких цей процес наповнюється конкретним змістом.

У сучасних умовах господарювання підприємства стикаються з динамічними змінами зовнішнього середовища, високою конкуренцією та ресурсними обмеженнями. Тому при розробці стратегії особливого значення набуває вибір методів, які дають змогу об'єктивно оцінити ринкову ситуацію, виявити сильні та слабкі сторони організації, визначити перспективні напрями розвитку та забезпечити адаптивність до непередбачуваних змін [18].

Саме тому доцільно розглянути методи побудови стратегії розвитку підприємства (рис. 1.5), які становлять основу стратегічного менеджменту. Вони забезпечують наукову обґрунтованість стратегічних рішень, дозволяють сформувати збалансований портфель напрямів діяльності та сприяють досягненню довгострокової конкурентоспроможності організації.



Рис.1.5. Методи побудови стратегії розвитку підприємства

Джерело складено автором на основі [18]

1. Аналітичні методи

Аналітичні методи побудови стратегії розвитку підприємства ґрунтуються на детальному дослідженні внутрішнього і зовнішнього

середовища, що дозволяє виявити ключові фактори впливу на діяльність та визначити стратегічні пріоритети.

Аналітичні методи використовуються для:

- визначення сильних і слабких сторін діяльності;
- виявлення можливостей і загроз у зовнішньому середовищі;
- діагностики стратегічних проблем підприємства;
- ідентифікації стратегічних розривів між поточним станом і бажаними результатами;
- формування обґрунтованих стратегічних альтернатив [19].

До найпоширеніших інструментів цього підходу належать SWOT-аналіз, який поєднує внутрішні характеристики підприємства з факторами зовнішнього середовища; PEST-аналіз, що дає змогу оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників; аналіз п'яти сил конкуренції М. Портера, який дозволяє визначити рівень конкурентного тиску в галузі; SNW-аналіз, спрямований на деталізовану оцінку сильних, нейтральних і слабких сторін підприємства; GAP-аналіз, за допомогою якого виявляються відхилення між фактичними та запланованими результатами.

Аналітичні методи забезпечують підприємство необхідною інформаційною базою для формування обґрунтованої стратегії. Вони дають можливість не лише описати поточну ситуацію, а дають змогу оцінити перспективи розвитку, визначити ключові проблеми та напрямки їх подолання. Разом з тим, ці методи мають і певні обмеження: їх результати значною мірою залежать від якості зібраної інформації, а інтерпретація даних часто містить елемент суб'єктивності. Незважаючи на це, аналітичні методи залишаються фундаментом стратегічного планування, оскільки дозволяють побудувати реалістичну і комплексну стратегію розвитку підприємства.

2. Портфельні методи.

Вони передбачають оцінку та вибір стратегій розвитку на основі аналізу структури бізнесу підприємства. Найбільш відомими є матриці BCG (Бостонської консалтингової групи), GE/McKinsey, Ансоффа. Використання

цих методів дозволяє визначити перспективність окремих напрямів діяльності, розподілити ресурси та сформувати збалансований портфель стратегічних проектів.

Портфельний аналіз застосовують для вирішення таких завдань:

- збалансування бізнес-стратегій різних підрозділів підприємства;
- оптимальний розподіл фінансових і кадрових ресурсів між ними;
- складання «портфельного балансу»; обґрунтування реструктуризації (злиття, поглинання, ліквідація або розширення бізнесу) [21].

Методика портфельного аналізу ґрунтується на побудові двомірних матриць, у яких за однією віссю оцінюються показники зовнішнього середовища (наприклад, темпи зростання ринку чи його привабливість), а за іншою – показники внутрішнього розвитку підприємства (частка ринку, конкурентоспроможність, прибутковість). Найбільш поширеними є матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), яка враховує частку ринку та темпи його зростання, і матриця GE/McKinsey («екран бізнесу»), що дає можливість більш гнучко оцінювати привабливість ринку та сильні сторони бізнес-одиниць.

Процес портфельного аналізу передбачає кілька етапів: по-перше, усі види діяльності підприємства розподіляються на стратегічні бізнес-одиниці; по-друге, здійснюється оцінка їхньої конкурентоспроможності та перспектив розвитку ринку; по-третє, визначаються індивідуальні стратегії для кожної бізнес-одиниці; по-четверте, проводиться узгодження цих стратегій із корпоративною стратегією. Незважаючи на ці обмеження, портфельні методи залишаються одним із ключових інструментів стратегічного управління, оскільки дозволяють підприємству комплексно оцінити свій бізнес, збалансувати інвестиційні потоки та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

3. Експертні методи

Експертні методи побудови стратегії розвитку підприємства ґрунтуються на використанні знань, досвіду та інтуїції фахівців, які

залучаються до процесу стратегічного планування. Вони є особливо важливими в умовах невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища, коли кількісні розрахунки або традиційний аналіз не дозволяють отримати достовірні прогнози. Основна ідея цих методів полягає в тому, що група компетентних експертів здатна сформулювати обґрунтовані стратегічні рішення, враховуючи як об'єктивні дані, так і власний практичний досвід.

Найпоширенішими різновидами експертних методів є: метод Делфі, що передбачає анонімне опитування групи експертів у кілька турів з метою досягнення узгодженої думки; метод сценаріїв, який полягає у розробці можливих варіантів розвитку подій (наприклад, оптимістичного, песимістичного та найбільш ймовірного), що дозволяє підприємству підготуватися до різних умов; «мозковий штурм», який дає змогу у процесі колективної дискусії генерувати нові ідеї та альтернативні варіанти розвитку.

Експертні методи виконують кілька важливих завдань:

- вони допомагають визначити стратегічні напрями розвитку, коли кількісні моделі є непридатними;
- дозволяють оцінити перспективи впровадження інноваційних проектів чи виходу на нові ринки;
- сприяють формуванню стратегічних альтернатив та їх відбору на основі узгодженої думки фахівців [22].

Завдяки цьому вони особливо корисні в ситуаціях високої турбулентності ринкового середовища, де ключову роль відіграє досвід і здатність передбачати можливі тенденції.

Попри свої переваги, експертні методи мають і певні обмеження:

- вони залежать від компетентності та неупередженості залучених експертів,
- можуть містити елемент суб'єктивності
- потребують значних організаційних зусиль для узгодження позицій.

Крім того, не завжди існує можливість залучити достатню кількість фахівців із необхідним рівнем знань.

Водночас їхня гнучкість, здатність враховувати унікальні ситуації та формувати креативні рішення роблять експертні методи одним із найважливіших інструментів стратегічного менеджменту. Вони дозволяють підприємствам реагувати на виклики зовнішнього середовища, знижувати рівень невизначеності та обирати такі стратегії, які відповідають реальним ринковим умовам.

4. Методи моделювання.

Методи моделювання у стратегічному управлінні спрямовані на прогнозування майбутніх результатів діяльності підприємства залежно від вибору тієї чи іншої стратегії. Їх головна ідея полягає у створенні певної моделі – спрощеного, але логічно обґрунтованого відображення реальності, за допомогою якого можна досліджувати наслідки управлінських рішень без безпосереднього втручання у діяльність підприємства. Це дозволяє керівництву оцінити можливі сценарії розвитку подій, визначити ризики та обрати оптимальні напрями дій. [23].

Серед основних різновидів методів моделювання виділяють:

- економіко-математичні моделі, які базуються на використанні математичних розрахунків і формул для визначення ефективності стратегій, розподілу ресурсів та оптимізації бізнес-процесів;
- імітаційне моделювання, яке дозволяє відтворювати функціонування підприємства чи окремих його підрозділів у віртуальному середовищі та спостерігати за результатами змін у різних умовах;
- сценарний аналіз, що передбачає побудову альтернативних сценаріїв майбутнього розвитку (наприклад, песимістичного, оптимістичного і найбільш ймовірного) для перевірки стійкості обраної стратегії.

Застосування методів моделювання забезпечує підприємству низку переваг. По-перше, вони дозволяють кількісно оцінювати наслідки управлінських рішень, що знижує рівень невизначеності. По-друге, завдяки

їм можна заздалегідь виявляти можливі загрози та уникати стратегічних помилок. По-третє, моделювання допомагає знайти оптимальні варіанти розвитку та перевірити їхню життєздатність у різних ринкових і зовнішніх умовах.

Незважаючи на ці недоліки, методи моделювання посідають важливе місце у стратегічному плануванні, адже вони дозволяють підприємствам оцінити майбутні наслідки стратегічних рішень, мінімізувати ризики та сформулювати більш надійну та адаптивну стратегію розвитку.

Інтегровані методи побудови стратегії поєднують у собі елементи аналітичних, портфельних та експертних підходів, що робить їх універсальними та комплексними інструментами стратегічного управління. Їх головна перевага полягає у здатності поєднувати кількісний і якісний аналіз, забезпечуючи при цьому узгодженість між стратегічними цілями підприємства, його операційними завданнями та системою оцінки результатів.

5. Інтегровані методи.

До найпоширеніших інтегрованих методів належить збалансована система показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє оцінювати ефективність діяльності підприємства не лише за фінансовими критеріями, а за показниками клієнтського, внутрішньоорганізаційного та інноваційного розвитку. Вона дає змогу пов'язати стратегічні цілі з конкретними вимірюваними індикаторами [24].

Іншим важливим інструментом є методологія стратегічних карт, що візуалізує взаємозв'язки між цілями підприємства у різних площинах (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, розвиток). Це допомагає зрозуміти, як досягнення проміжних цілей впливає на реалізацію загальної стратегії.

Також широко використовується бенчмаркінг – метод, що ґрунтується на порівнянні показників діяльності підприємства з кращими галузевими чи світовими практиками. Він дозволяє виявити відставання, знайти резерви для покращення та впровадити найефективніші управлінські рішення.

Завдяки інтегрованим методам підприємство отримує можливість комплексно оцінювати власну діяльність, визначати реалістичні цілі та підвищувати рівень узгодженості між різними рівнями управління. Це робить їх одними з найбільш результативних підходів до формування та реалізації стратегії розвитку.

Таким чином, вибір методів побудови стратегії розвитку підприємства залежить від його стратегічних орієнтирів, специфіки діяльності та ринкових умов. Поєднання різних підходів дозволяє отримати більш обґрунтовану і комплексну стратегію, здатну забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та стійкість підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Профі Продукт»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПРОФІ ПРОДУКТ», діяльність якого є об'єктом даного дослідження, здійснює виробничу діяльність в межах Одеської області — одного з найбільш економічно активних регіонів півдня України. Розташування підприємства у зоні з розвинутою транспортною інфраструктурою, наявність шляхів міжнародного сполучення, морських портів, а також сприятливі природно-кліматичні умови формують сприятливе середовище для стабільного та результативного функціонування компанії. Управлінські процеси підприємства зосереджені в місті Одеса, яке є потужним економічним і логістичним центром Чорноморського регіону [25].

Одеська область розташована на півдні України (рис. 2.1). Вона межує з Вінницькою, Кіровоградською та Миколаївською областями, має вихід до Чорного моря, а також спільні кордони з Румунією і Республікою Молдова. Довжина морського та лиманного узбережжя становить близько 300 км. До гідрографічної мережі регіону належать річки Південний Буг, Дністер і Дунай, а також приблизно двісті малих річок довжиною понад 10 км.

ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» створене з метою застосування сучасних технологій у виробництві та переробці і збуту сільськогосподарської продукції. З моменту заснування підприємство поступово нарощувало виробничі потужності, вдосконалювало логістику та розширювало коло партнерів. Завдяки поєднанню сприятливих природних умов і ефективного управління підприємство займає стабільні позиції на регіональному агропромисловому ринку та сприяє забезпеченню продовольчої безпеки України [26].

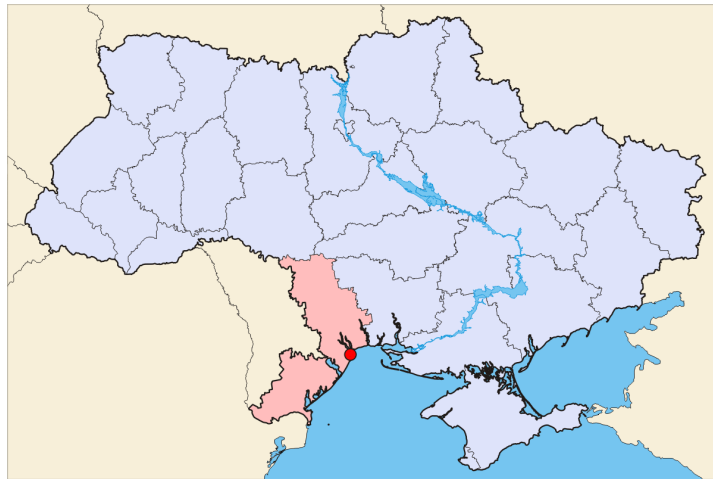


Рис.2.1. Географічне розташування Одеської області

Джерело складено автором на основі [25]

ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» є суб'єктом господарювання приватної форми власності, діяльність підприємства регулюється Статутом, який встановлює основні цілі та напрями діяльності, механізм формування статутного капіталу, організаційну структуру управління та права і обов'язки членів товариства. ТОВ є організаційно-правовою формою підприємства з обмеженою відповідальністю, де учасники відповідають лише в межах своїх внесків до статутного капіталу.

Головні напрями діяльності підприємства визначені відповідно до (КВЕД), є наступні:

- виробництво та переробка сільськогосподарської продукції;
- заготівля, зберігання та реалізація продовольчих товарів;
- оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування;
- надання супутніх логістичних і складських послуг [26].

ТОВ «Профі Продукт» працює на ринку харчових товарів і спеціалізується переважно на їх оптовій реалізації. Головний напрям діяльності підприємства пов'язаний з продажем цукру, шоколаду та різних кондитерських виробів. Компанія забезпечує поставки продукції як для торговельних закладів, так і для виробників, які використовують ці товари у власному виробництві.

Крім цього, підприємство займається постачанням кави, чаю, какао та спецій. Такий асортимент дає змогу охоплювати різні сегменти ринку та працювати як з великими партнерами у сфері харчової промисловості, так і з невеликими клієнтами. Також компанія реалізує молочні продукти, яйця, харчові олії та жири, що дозволяє сформувати комплексну пропозицію для покупців.

Окрему увагу «Профі Продукт» приділяє розвитку інтернет-торгівлі. Завдяки цьому компанія розширює ринки збуту, отримує можливість працювати з кінцевими споживачами напрямку та підвищує швидкість обслуговування замовлень. Використання онлайн-продажів відповідає сучасним тенденціям і підсилює конкурентні позиції підприємства.

В результаті «Профі Продукт» поєднує оптову торгівлю, інтернет-продаж і роботу з широким асортиментом харчових товарів. Це забезпечує стабільність доходів та створює умови для подальшого розвитку компанії.

Зовнішнє середовище прямого впливу ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» охоплює чинники та учасників ринку, які безпосередньо впливають на його діяльність. До основних складових мікросередовища належать:

- постачальники сировини та матеріалів, які впливають на якість продукції та рівень витрат
- споживачі, що формують попит, ціни та вимоги до якості;
- конкуренти, які визначають рівень конкуренції, цінову політику й асортимент;
- посередники та дистриб'ютори, які забезпечують доведення продукції до ринку;
- фінансові установи, що здійснюють кредитування та розрахункове обслуговування;
- державні органи, які контролюють дотримання законодавства та стандартів.

Аналіз взаємодії підприємства з кожним елементом мікросередовища дає можливість визначити його сильні та слабкі сторони, своєчасно реагувати на зміни ринкових умов і коригувати стратегію розвитку.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз зовнішнього середовища прямого впливу ТОВ «ПРОФІ
ПРОДУКТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- налагоджена співпраця з постачальниками сировини; - наявність постійної клієнтської бази; - висока та конкурентна якість продукції; - наявна репутація підприємства на ринку.	- залежність від невеликої кількості постачальників; - обмежена територія збуту продукції; - недостатня активність у сфері маркетингу та реклами; - нестача фінансових коштів для масштабування діяльності.
Можливості	Загрози
- розширення товарного асортименту; - налагодження співпраці з новими партнерами та дистриб'юторами; - упровадження сучасних виробничих і логістичних технологій; - збільшення попиту на якісні продукти харчування.	- посилення конкуренції на ринку; - коливання цін на сировину та матеріали; - можливі зміни в системі оподаткування; - несприятлива економічна ситуація в країні.

Джерело складено автором на основі [26]

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» має достатньо сильних сторін, які забезпечують йому стабільну роботу на ринку. До них належать налагоджена співпраця з постачальниками, наявність постійних клієнтів, висока якість продукції та позитивна ділова репутація [27].

Разом із цим підприємство має певні слабкі сторони. Зокрема, його діяльність значною мірою залежить від обмеженої кількості постачальників, географія збуту залишається недостатньо широкою, рівень маркетингового просування є недостатнім, а фінансові можливості для розширення — обмеженими.

Основні можливості для розвитку включають вихід на нові ринки та налагодження співпраці з додатковими партнерами та дистриб'юторами, упровадження сучасних технологій у виробництво та логістику, а також зростання попиту на якісні продукти харчування.

До основних загроз, що можуть негативно позначитися на діяльності підприємства, належать зростання конкуренції, коливання цін на сировину та потенційні зміни в податковому законодавстві та загальну економічну нестабільність у країні [28].

Для забезпечення подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» доцільно:

- розширювати коло постачальників і партнерів з метою зменшення залежності від окремих контрагентів;
- активніше використовувати маркетингові інструменти та просувати продукцію на нові ринки;
- упроваджувати сучасні виробничі та логістичні технології для зниження витрат і підвищення якості продукції;
- постійно відстежувати зміни в економічному та правовому середовищі і оцінювати їхній вплив на діяльність підприємства.

2.2. Аналіз ефективної діяльності та економічного стану підприємства ТОВ «Профі Продукт»

Раціональність формування майна підприємства та врівноваженість джерел його фінансування значною мірою визначають ефективність діяльності будь-якої організації. Вивчення цих показників дає можливість оцінити її фінансову стійкість, рівень ліквідності, рентабельність і привабливість для потенційних інвесторів. Оптимальна структура власного та позикового капіталу, раціональне використання активів і своєчасне виконання зобов'язань перед партнерами та державними органами є основними умовами стабільного функціонування та конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання структури майна охоплює аналіз складу, вартості та ліквідності активів, а також їх значення для забезпечення поточної діяльності. Дослідження джерел фінансування передбачає визначення пропорцій між власними та залученими коштами, аналіз кредитоспроможності та здатності підприємства отримувати додаткові ресурси для подальшого розвитку [29].

Аналіз фінансових показників ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ»

ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» є активно функціонуючим підприємством, що працює у сфері харчової промисловості та реалізує вироблену продукцію на національному ринку. Діяльність компанії здійснюється відповідно до Статуту, який визначає основні напрями роботи, систему управління, а також права та обов'язки всіх учасників.

Результати аналізу фінансових показників за 2020–2024 роки та квартальної звітності за перші шість місяців 2025 року свідчать про стійке позитивне зростання основних фінансових показників.

Таблиця 2.2.

Аналіз фінансових показників ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» за 2020–2024 рр.

Показник	2024	2023	2022	2021	2020	2020-2024
Дохід, ₴	51 191 900	35 731 900	20 170 500	25 115 200	17 182 500	+ 34 009 400
Чистий прибуток, ₴	2 754 700	1 555 800	1 359 800	1 985 800	863 600	+ 1 891 100
Активи, ₴	23 389 200	17 367 000	13 890 700	13 619 700	8 784 000	+ 14 605 200
Зобов'язання, ₴	11 786 000	9 061 000	6 784 700	7 856 200	5 006 300	+ 6 779 700
Кількість працівників	5	6	6	6	—	- 1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Динаміка розвитку підприємства у 2020–2024 роках демонструє впевнене зростання виручки та чистого прибутку, що підтверджує результативність його діяльності. Обсяг активів також збільшується, тоді як приріст зобов'язань залишається невисоким, що свідчить про підтримання належного рівня фінансової стійкості. Скорочення чисельності персоналу у 2024 році, ймовірно, зумовлене удосконаленням та раціоналізацією внутрішніх бізнес-процесів [30].

Таблиця 2.3

Квартальна фінансова звітність ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» за перше півріччя 2025 року

Показник	2025 (I–II кв.)
Дохід	27 785 700 ₴
Чистий прибуток	2 289 600 ₴
Активи	23 863 200 ₴
Зобов'язання	9 966 500 ₴

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Квартальна звітність ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» за перші шість місяців 2025 року підтверджує стабільний розвиток компанії та збереження позитивних тенденцій у її фінансових результатах. За цей період

підприємство отримало дохід у розмірі 27 785 700 грн, що свідчить про активну виробничо-комерційну діяльність та зростання обсягів реалізації продукції.

Чистий прибуток за перше півріччя 2025 року досяг 2 289 600 грн, що вказує на ефективне використання наявних ресурсів та грамотне фінансове управління. Такий рівень прибутковості підтверджує стабільну рентабельність підприємства та його здатність генерувати прибуток навіть за умов мінливої ринкової кон'юнктури [30].

Загальна вартість активів на кінець другого кварталу 2025 року становила 23 863 200 грн, що дещо перевищує показник кінця 2024 року. Це свідчить про підтримання та розвиток матеріально-технічної бази, можливе оновлення обладнання та раціональне управління фінансовими ресурсами.

Зобов'язання підприємства за цей період становили 9 966 500 грн, що менше порівняно з кінцем 2024 року. Така динаміка вказує на скорочення кредиторської заборгованості та посилення фінансової стійкості компанії. Чисельність персоналу залишилася незмінною — 5 працівників, що свідчить про оптимізовану кадрову політику та відповідність штату виробничим потребам. У цілому підсумки квартальної звітності підтверджують упевнений розвиток ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ», зростання його фінансової результативності та достатній рівень платоспроможності. Динаміка основних показників демонструє здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та забезпечувати стабільне виконання виробничих і фінансових планів [31].

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» за 2020–2024 роки разом із квартальними даними за 2025 рік свідчить про послідовне та стійке зміцнення фінансової позиції підприємства. Спостерігається систематичне зростання доходів і чистого прибутку, що підтверджує ефективність управління ресурсами.

Активи компанії щороку збільшуються, що свідчить про нарощення виробничого потенціалу та раціональне використання наявного майна. Рівень

зобов'язань залишається контрольованим, що дає можливість підтримувати фінансову стійкість та своєчасно виконувати як короткострокові, так і довгострокові зобов'язання перед партнерами.

Оцінювання майнового стану є важливою складовою комплексної фінансової діагностики, адже воно дозволяє визначити обсяг ресурсів, якими володіє підприємство, їх структуру та ефективність використання. Рациональна структура оборотних і необоротних активів визначає стабільність діяльності підприємства, забезпечує його виробничий потенціал та впливає на здатність своєчасно виконувати платіжні зобов'язання.

Упродовж 2022–2023 років у структурі балансу підприємства спостерігалось майже повне переважання оборотних активів, частка яких перевищувала 95 %. Така ситуація є типовою для компаній, що працюють у сфері торгівлі або мають швидкий цикл обігу товарів, проте це також може свідчити про низький рівень інвестицій у розвиток підприємства.

Таблиця 2.4

Структура та динаміка активів ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» у 2022–2024 рр.

Рік	Необоротні активи, тис. грн	Оборотні активи, тис. грн	Баланс, тис. грн	Частка необоротних активів, %	Частка оборотних активів, %
2022	673,90	13 216,80	13 890,70	4,85	95,15
2023	26,30	17 340,70	17 367,00	0,15	99,85
2024	1 448,20	21 941,00	23 389,20	6,19	93,81

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Суттєві зміни сталися у 2024 році: вартість необоротних активів зростає з 26,3 тис. грн у 2023 році до 1,45 млн грн., ймовірною причиною цього є придбання або модернізація основних засобів. [31]

Таблиця 2.5

Показники стану та ефективності використання основних засобів ТОВ
«ПРОФІ ПРОДУКТ» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Нормативне значення	Рік			Темп приросту	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт зносу основних фондів	Зменшення	34,57	87,59	15,21	+153,3	-82,6
Коефіцієнт придатності основних фондів	Зростання	0,65	0,12	0,85	-81,75	+608,3
Коефіцієнт оновлення основних фондів	Зростання	-	-79,4	+704,2	-	-
Фондовіддача	Зростання	4,43	160,0	7,45	+3509,2	-76,6
Фондомісткість	Зменшення	0,23	0,006	0,026	-97,4	+333,3
Фондоозброєність, тис. грн/особу	-	1 122,8	4,38	247,50	-99,6	+5 572,6

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Аналіз показує, що у 2023 році різке підвищення коефіцієнта зносу було спричинене зменшенням первісної вартості основних засобів, ймовірно внаслідок вибуття частини активів. Однак у 2024 році ситуація суттєво покращилася: коефіцієнт придатності зріс до 0,85, а рівень зносу знизився до 15,21 %, що є надзвичайно позитивним сигналом [31].

Значення фондовіддачі у 2023 році були штучно завищені через низьку залишкову вартість основних засобів, а вже у 2024 році повернулися до більш об'єктивного та стабільного рівня.

Фінансові результати виступають одним із головних індикаторів ефективності діяльності підприємства, оскільки вони відображають кінцевий економічний ефект від використання всіх наявних ресурсів. Аналіз тенденцій

доходів, витрат та прибутку дає можливість оцінити рівень конкурентоспроможності компанії та її здатність створювати додану вартість.

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових результатів ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ»

Рік	Чистий дохід, тис. грн	Собівартість, тис. грн	Валовий прибуток, тис. грн	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Валова рентабельність, %	Рентабельність продажів, %
2022	20 164,6	15 480,0	4 684,6	1 658,3	1 359,8	23,22	6,74
2023	34 335,2	28 276,2	6 059,0	1 897,3	1 555,8	17,64	4,53
2024	51 141,9	41 518,0	9 623,9	3 391,9	2 754,7	18,82	5,39

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Упродовж 2022–2024 років чистий дохід підприємства зріс на 153,6%, що свідчить про масштабування діяльності та зміцнення його позицій на ринку роздрібної торгівлі. Найбільш інтенсивне зростання зафіксовано у 2023 році, коли обсяг виручки збільшився на 70,3 % порівняно з попереднім періодом.

Водночас валова рентабельність зазнала певних коливань: з рівня 23,22% у 2022 році вона зменшилася до 17,64 % у 2023 році, що, ймовірно, було пов'язано зі зростанням собівартості продукції (подорожчанням сировини, логістичних витрат тощо). У 2024 році показник підвищився до 18,82 %, що свідчить про часткове відновлення маржинальності [32].

Рентабельність продажів залишалася на рівні 4,5–6,7 %, демонструючи відносно стабільну частку чистого прибутку у структурі доходу. Особливо сприятливою є динаміка 2024 року, коли чистий прибуток збільшився на 77,1 % порівняно з 2023 роком.

Таким чином, фінансові результати підприємства свідчать про загальну тенденцію до зростання, хоча забезпечення стабільної рентабельності залишається певним викликом, особливо за умов можливих коливань собівартості.

Таблиця 2.7

Динаміка показників ліквідності ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ»

Показник	Нормативне значення	2022	2023	2024
Коефіцієнт покриття (поточна ліквідність)	2,0–2,5	1,95	1,91	1,86
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8–1,0	н/д	н/д	н/д
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,25	0,002	0,001	0,002

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Результати аналізу свідчать, що впродовж трирічного періоду коефіцієнт покриття залишався нижчим за нормативне значення, що вказує на недостатній обсяг оборотних активів для повного покриття поточних зобов'язань [32].

Такі низькі показники можуть бути ознакою можливих проблем із платоспроможністю у разі потреби в негайних розрахунках із кредиторами.

Фінансова стійкість характеризує співвідношення власного і залученого капіталу та відображає здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування й розвиток у довгостроковому періоді.

Таблиця 2.8

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ»

Показник	Нормативне значення	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,51	0,48	0,47
Коефіцієнт заборгованості	$< 1,0$	0,95	1,08	1,12
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$> 0,5$	0,12	0,08	0,07

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

У 2023–2024 роках коефіцієнт заборгованості перевищував нормативний рівень, що вказує на зростання частки позикового фінансування в капітальній структурі підприємства. Маневреність власного капіталу залишається низькою, що зменшує гнучкість у розпорядженні фінансовими ресурсами та ускладнює їх оперативне спрямування на виробничі й господарські потреби.

Таблиця 2.9

Показники ділової активності ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Нормативне значення	Рік			Темп приросту	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт ресурсовіддачі (оборотності активів)	зростання	1,45	1,98	2,19	36,55	10,61
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	зростання	1,52	2,08	2,33	36,84	12,02
Тривалість обороту	зменшення	252	184	167	-26,98	-9,24

оборотних активів						
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	зростання	1,25	1,46	1,78	16,80	21,92
Коефіцієнт поточної заборгованості	-	0,60	0,58	0,62	-3,33	6,90
Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу	-	0,48	0,52	0,55	8,33	5,77
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	зростання	0,12	0,08	0,07	-33,33	-12,50

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Аналіз діяльності ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» у 2022–2024 роках показує поступове зростання ефективності застосування ресурсів підприємства. Підвищення коефіцієнтів ресурсовіддачі та оборотності оборотних активів вказує на раціональне управління виробничими та фінансовими потоками [33].

Важливим позитивним аспектом є скорочення тривалості обороту оборотних активів майже на 85 днів, що забезпечило швидше повернення коштів у обіг та зменшило потребу в додаткових фінансових залученнях. Показники короткострокової та довгострокової заборгованості залишаються в межах допустимих значень, а помірне підвищення коефіцієнта довгострокового залучення капіталу у 2024 році свідчить лише про невелике збільшення використання кредитних ресурсів.

Водночас слід відзначити обмежену маневреність власного капіталу, що обмежує фінансову гнучкість підприємства та ускладнює можливість швидко спрямовувати ресурси на реалізацію нових проєктів. Загалом ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» демонструє позитивну динаміку ділової активності,

проте для подальшого зміцнення фінансової стійкості доцільно збільшити гнучкість використання власного капіталу і ретельно контролювати рівень кредитного навантаження.

Фінансовий стан підприємства — це узагальнена характеристика, яка демонструє його здатність гарантувати стабільне функціонування діяльності, раціонально застосовувати наявні ресурси та підтримувати фінансову спроможність і зберігати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. Дослідження фінансового стану дає змогу встановити взаємозв'язок між активами і зобов'язаннями підприємства, а також визначити рівень його ліквідності та фінансової незалежності [34].

Для оцінювання фінансового стану ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» використано дані фінансової звітності за період 2022–2024 рр. Аналіз охоплював такі напрямки: динаміка активів, фінансові результати діяльності, показники ліквідності і платоспроможності, фінансова стійкість та ефективність використання активів.

Аналіз структури активів свідчить про послідовне зростання економічного потенціалу підприємства. У період 2022–2024 рр. загальна вартість активів збільшилася з 13,89 млн грн до 23,39 млн грн (приріст 68,4 %). Переважання оборотних активів у балансі (понад 95 % у 2022–2023 рр.) характерне для підприємств із високою швидкістю обертання товарних запасів. У 2024 р. зростання необоротних активів до 1,45 млн грн вказує на вкладення коштів у оновлення та розширення виробництва, що посилює можливості розвитку [35].

Аналіз структури та розміру активів дозволяє простежити зміни ресурсів підприємства у досліджуваний період і виявити основні тенденції в їхньому використанні [36].

Чистий дохід ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» у 2022–2024 роках зріс на 153,6%, що свідчить про розширення масштабів господарської діяльності та посилення конкурентних позицій підприємства.

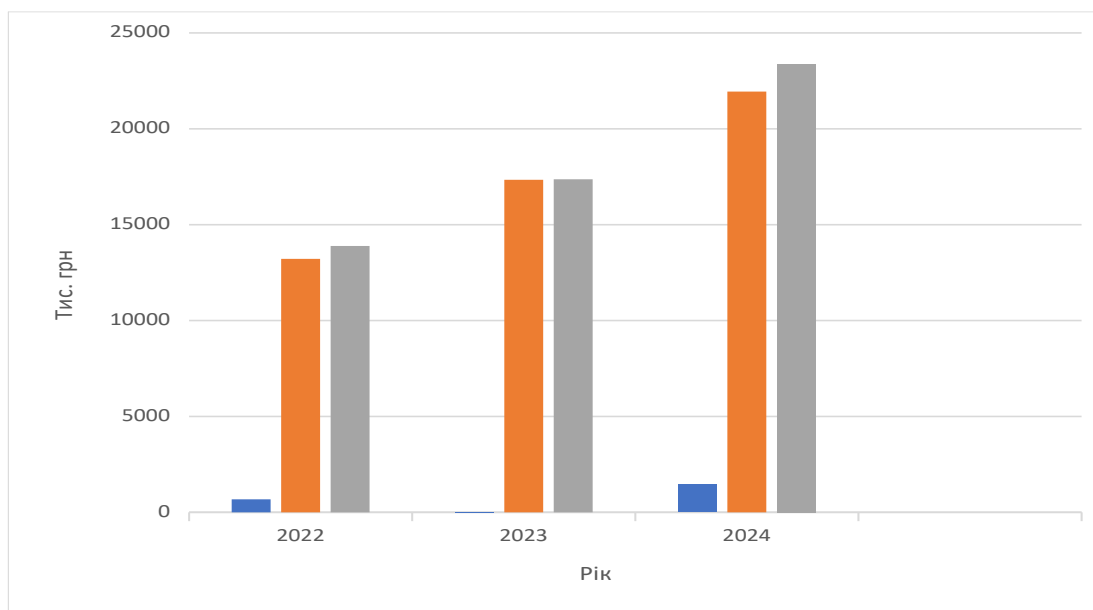


Рис. 2.2. Динаміка активів ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» (2022-2024 рр.)

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Рівень валової рентабельності коливався в межах 17,6–23,2%, тоді як рентабельність реалізації продукції залишалася стабільною — 4,5–6,7%. Крім того, у 2024 році зафіксовано суттєве підвищення чистого прибутку — на 77,1 % у порівнянні з 2023 роком.

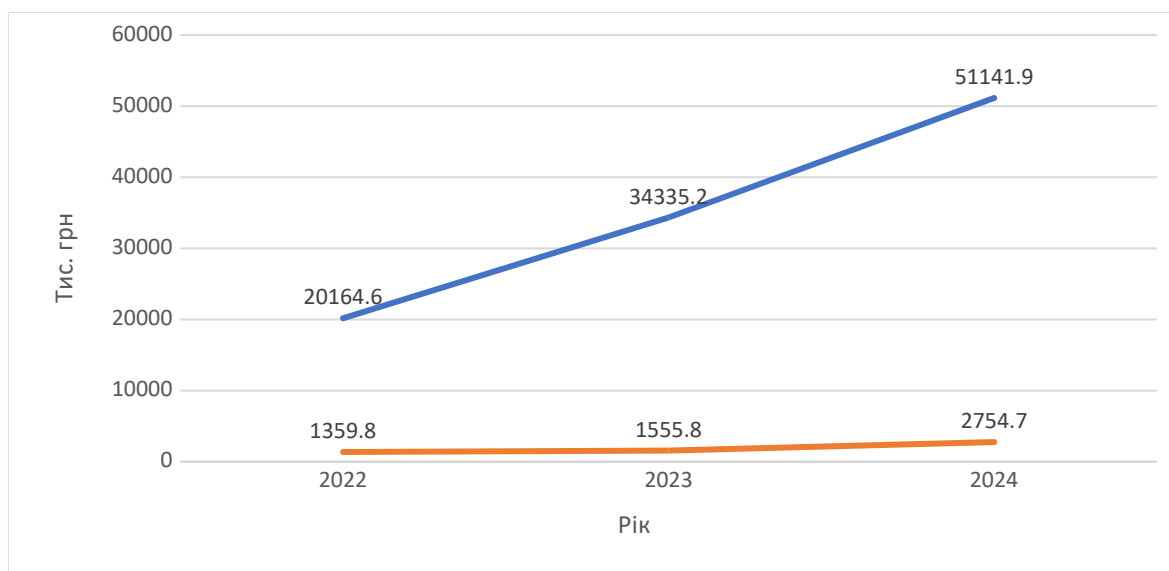


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» (2022-2024 рр.)

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

На підставі фінансової звітності ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» встановлено, що коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) у 2022–2024 рр. перебував у межах 1,86–1,95, що дещо нижче рекомендованого значення 2,0–2,5. Це означає, що підприємство не завжди здатне повністю покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Показник абсолютної ліквідності залишався надзвичайно низьким (0,001–0,002), що вказує на практично відсутні грошові кошти на рахунках підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходився на вкрай низькому рівні (0,001–0,002), що вказує на практично відсутні залишки високоліквідних грошових коштів на рахунках.

Загалом підприємство має можливість розраховуватися за поточними боргами, однак обмежені обсяги ліквідних активів створюють ризик виникнення фінансових труднощів у випадку нагальної потреби в платежах. Для покращення показників ліквідності доцільним є посилення контролю за станом дебіторської заборгованості та формування більшого обсягу грошових резервів.

Фінансова стійкість характеризує можливість підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім ризикам, забезпечувати тривалу стабільність і розвиток діяльності. Оцінювання рівня стійкості здійснюється за такими ключовими показниками: коефіцієнт автономії, коефіцієнт заборгованості та коефіцієнт маневреності власного капіталу [37].

На підприємстві спостерігається поступове зниження коефіцієнта автономії — з 0,51 у 2022 році до 0,47 у 2024 році. У 2023–2024 рр. коефіцієнт заборгованості перевищував рекомендований рівень ($<1,0$), який коливався в межах 0,07–0,12, вказує на обмежену можливість оперативного використання власних фінансових ресурсів для поточних господарських потреб. Таким чином, рівень фінансової стійкості можна охарактеризувати як відносно прийнятний, проте для зміцнення фінансової автономності та підвищення гнучкості доцільно оптимізувати структуру капіталу і зменшити частку залучених коштів.

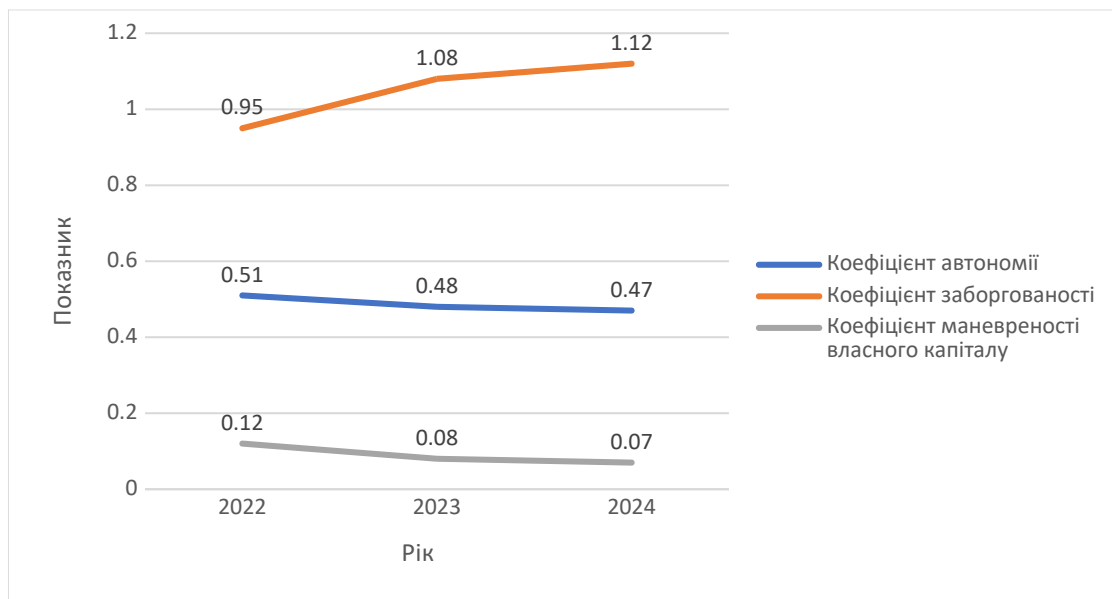


Рис. 2.4. Фінансова стійкість ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» (2022-2024 рр.)

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від стану та раціонального використання його виробничого потенціалу. До виробничого потенціалу належать сукупні матеріальні, фінансові та трудові ресурси, що забезпечують безперервність функціонування та формують основу для отримання прибутку.

Для комплексного аналізу виробничих можливостей ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» було досліджено такі показники:

- аналіз оборотності капіталу як інтегральний показник ефективності використання активів;
- аналіз тривалості обігу дебіторської та кредиторської заборгованості з метою оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства;
- аналіз оборотності необоротних активів і власного капіталу для визначення швидкості відновлення інвестованих ресурсів [38].

Першим етапом аналізу виступає дослідження динаміки активів, оскільки саме вони є основою ресурсного забезпечення підприємства. Як

видно з графіка 2.2, загальна вартість активів ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» у 2022–2024 рр. збільшилась із 13,89 млн грн до 23,39 млн грн, тобто на 68,4 %, що свідчить про розширення ресурсних можливостей підприємства. Найвище зростання зафіксовано у 2024 році, зумовлене різким збільшенням необоротних активів (із 26,3 тис. грн до 1,45 млн грн), що сигналізує про здійснення інвестицій у модернізацію та нарощення виробничих потужностей.

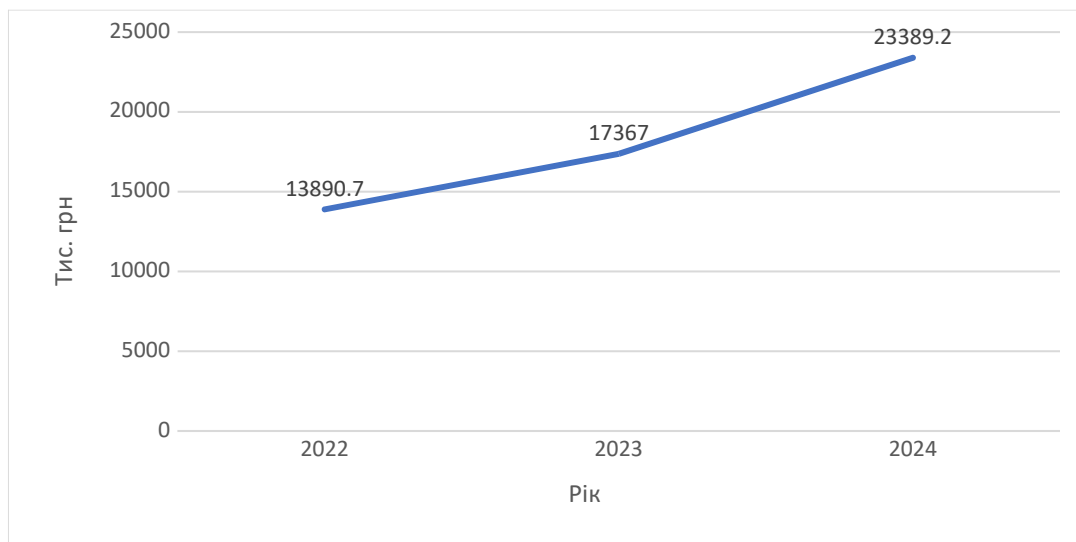


Рис. 2.5. Динаміка активів ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Оборотність капіталу характеризує швидкість обігу фінансових ресурсів підприємства, що безпосередньо впливає на його рівень ліквідності та прибутковості.

Як показано на графіку 2.3, показник оборотності активів збільшився з 1,45 у 2022 році до 2,19 у 2024 році. Це свідчить про те, що одна гривня, інвестована в активи, у 2024 році забезпечувала майже на 51 % більше доходу порівняно з 2022 роком.

Зменшення тривалості обігу оборотних активів із 252 до 167 днів вказує на прискорення обороту запасів і дебіторської заборгованості, що позитивно позначається на фінансовій стійкості підприємства [39].

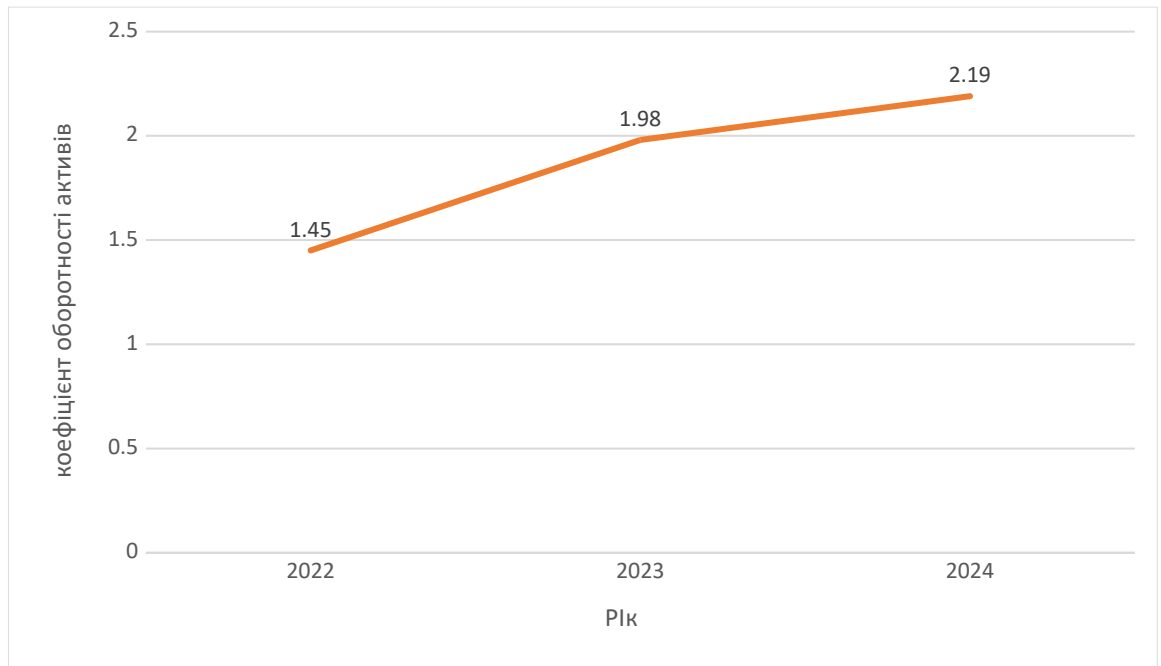


Рис. 2.6. Динаміка оборотності активів та тривалості їх обороту ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Провівши аналіз дебіторської заборгованості, ми бачимо його скорочення з 252 днів у 2022 році до 167 днів у 2024 році. Це свідчить про швидше повернення коштів від покупців і замовників. Така тенденція є позитивною, оскільки прискорення розрахунків дозволяє оперативніше поповнювати оборотні кошти та забезпечувати належний рівень ліквідності підприємства [40].

Період обороту кредиторської заборгованості протягом аналізованого періоду залишався майже незмінним: від близько 219 днів у 2022 році до приблизно 226 днів у 2024 році. Незначне подовження терміну розрахунків у 2024 році свідчить про активніше використання відстрочених платежів як джерела короткострокового фінансування. Такий підхід сприяє підтриманню грошових потоків, проте вимагає належного контролю, щоб запобігти появі простроченої заборгованості.

Загалом прискорення інкасації дебіторської заборгованості за умов стабільного періоду погашення кредиторської підтверджує підвищення

фінансової гнучкості підприємства та ефективніший менеджмент розрахунків із контрагентами.

Подальше порівняння оборотності необоротних активів і власного капіталу дає можливість оцінити результативність використання довгострокових вкладень та власних ресурсів. У 2022–2024 рр. фіксується поступове підвищення коефіцієнта оборотності активів, що засвідчує більш ефективне застосування майна для генерування доходу [41].

Оборотність власного капіталу також демонструє позитивний розвиток: обсяги доходів зростають випереджальними темпами порівняно зі зміною величини власного капіталу, що характеризує підвищення ефективності його використання. Проте надто висока оборотність при незмінних обсягах власних ресурсів може сформувати додаткові фінансові ризики у майбутньому.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що зростання показників оборотності відображає зростання ділової активності та продуктивніше використання капіталу. Разом із тим для забезпечення сталого розвитку важливо підтримувати оптимальне співвідношення між темпами приросту доходів і оновленням виробничої бази.

Таким чином, проведена діагностика виробничого потенціалу та оборотності капіталу ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» підтверджує стійку позитивну динаміку розвитку. Розширення ресурсної бази, скорочення періодів обігу оборотних активів і зростання оборотності капіталу свідчать про поліпшення ефективності діяльності і зміцнення фінансової стабільності підприємства [42].

Економічна безпека підприємства є інтегральною характеристикою, що визначає його спроможність стабільно функціонувати, підтримувати фінансову стійкість і конкурентні переваги в умовах впливу різних зовнішніх та внутрішніх ризиків. Для компанії, яка працює у сфері виготовлення та реалізації харчових продуктів, зокрема ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ», високий

рівень економічної безпеки є ключовим чинником забезпечення довготривалого та ефективного розвитку [43].

Аналіз прибутковості показав, що рентабельність продажів у 2022 році становила 6,74 %, у 2023 році знизилася до 4,53 %, проте в 2024 році знову підвищилася до 5,39 %, що свідчить про часткове відновлення прибутковості після падіння. Показник рентабельності активів демонструє позитивну тенденцію — від 9,79 % у 2022 році до 11,78 % у 2024 році, що підтверджує ефективніше використання ресурсного потенціалу підприємства. Також до сприятливих змін належить збільшення оборотності активів із 1,45 разів у 2022 році до 2,19 разів у 2024 році, що є ознакою пришвидшення обігу капіталу та активізації господарської діяльності.

Водночас для економічної безпеки компанії зберігаються певні загрози, серед яких:

- недостатній рівень поточної ліквідності відносно нормативного значення;
- скорочення коефіцієнта автономії та підвищення залежності від позикових коштів;
- нестабільність показників рентабельності реалізації;
- значна орієнтація на зовнішні джерела фінансування [43].

Такі чинники можуть посилити ризики фінансової нестабільності у разі несприятливих змін ринкових умов.

Для посилення економічної безпеки ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» доцільно підвищити рівень ліквідності через нарощення обсягів високоліквідних активів і пришвидшення інкасації дебіторської заборгованості, оптимізувати структуру капіталу шляхом скорочення кредитних зобов'язань і збільшення частки власного капіталу, а також підвищити рентабельність за рахунок ефективнішого управління витратами, диверсифікації асортименту та збільшення маржинальності продукції. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства та мінімізації негативного впливу потенційних загроз.

2.3. Плани і перспективи розвитку підприємства ТОВ «Профі Продукт»

Планово-економічна діяльність посідає вагоме місце в системі управління ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ», оскільки забезпечує результативне функціонування підприємства, зміцнення його позицій на ринку та досягнення довгострокових цілей розвитку. Планування ґрунтується на детальному фінансово-економічному аналізі роботи компанії за минулі роки та на прогнозуванні майбутніх показників із урахуванням тенденцій ринку та внутрішніх ресурсів організації [44].

У швидкозмінних умовах ринку харчової продукції підприємство формує свої плани, спираючись на розширення попиту, оновлення асортименту та підвищення якості виробів. Планово-економічний підрозділ складає як короткострокові, так і довгострокові програми розвитку, що охоплюють виробничу, фінансову, збутову та інвестиційну сфери. Під час планування враховується потреба у стабільності фінансових результатів, збільшенні продажів та раціоналізації витрат.

Суттєвою складовою планової роботи є прогнозування майбутніх доходів і витрат. На підставі ретельного аналізу попередніх результатів визначаються бюджети наступних періодів, у яких передбачається зростання реалізації та зменшення частки витрат у собівартості продукції. Це створює умови для підвищення прибутковості діяльності і формування додаткових фінансових можливостей для подальшого розвитку компанії [44].

Окреме значення надається інвестиційним рішенням. У 2024 році компанія істотно наростила обсяг необоротних активів завдяки модернізації та придбанню нового обладнання. Такі вкладення у виробничу базу сприяють підвищенню продуктивності праці, збільшенню виробничих потужностей і посиленню конкурентних позицій підприємства. Наступні інвестиції

плануються у напрямі впровадження сучасних технологічних рішень, автоматизації виробництва та оновлення техніко-технологічного оснащення.

У рамках стратегічного розвитку підприємства окреслюються також соціально-економічні цілі, серед яких — створення комфортних умов праці, підвищення професійного рівня персоналу та стимулювання зростання його продуктивності. Це сприяє формуванню кваліфікованого кадрового потенціалу, необхідного для виконання довгострокових планів компанії.

Отже, планово-економічна робота ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» спрямована на покращення ключових економічних показників, ефективніше використання наявних ресурсів, підсилення фінансової стабільності та розширення можливостей підприємства на ринку. Виконання визначених планів дає змогу компанії не лише утримувати конкурентні переваги, а також забезпечувати стійкий розвиток у майбутньому.

Подальші перспективи ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» формуються на основі оцінки поточного фінансового стану, аналізу ринкової ситуації та узгодження їх зі стратегічними завданнями підприємства. Компанія демонструє стабільне зростання обсягів діяльності, що підтверджується збільшенням чистого доходу на 153,6 % у 2022–2024 роках і більш ніж дворазовим приростом чистого прибутку. Це створює фундамент для розширення виробничих можливостей і впровадження нових напрямів роботи [44].

У маркетинговій сфері серед ключових перспектив — освоєння нових ринків збуту та зміцнення позицій у вже існуючих торговельних мережах. Активна співпраця з потенційними партнерами, участь у спеціалізованих заходах і розвиток дистриб'юторської мережі сприятимуть підвищенню впізнаваності бренду та збільшенню клієнтської аудиторії. Особливий акцент буде зроблено на формуванні лояльності споживачів шляхом покращення якості обслуговування та розширення програм взаємодії.

Стратегічні напрями розвитку ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» охоплюють модернізацію виробничих процесів, удосконалення фінансової структури,

розширення ринкової присутності та підвищення рівня розвитку персоналу. Виконання цих завдань забезпечить зміцнення конкурентоспроможності підприємства, підвищить його економічну стійкість та створить умови для довготривалого стабільного зростання.

Сукупність планово-економічних заходів і визначених перспектив розвитку свідчить про орієнтованість ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» на підвищення ефективності своєї діяльності та утримання сильних позицій на ринку. Проведений аналіз підтвердив наявність позитивних тенденцій — збільшення обсягів реалізації, зростання прибутковості та зміцнення ресурсного потенціалу, що формує підґрунтя для подальшого поступального розвитку.

Водночас результати дослідження виявили низку чинників, що обмежують ефективність підприємства.

По-перше, підприємство відчуває нестачу власного капіталу, що ускладнює фінансування масштабних інвестиційних ініціатив. Через це компанія змушена активно залучати позикові ресурси, що негативно впливає на загальну фінансову стійкість.

По-друге, діяльність значною мірою орієнтується на кілька основних ринків збуту, що підвищує чутливість до змін попиту або коливань ринкової ситуації. При цьому потенціал сучасних каналів продажу — зокрема інтернет-торгівлі та співпраці з великими торговельними мережами — використовується недостатньо активно.

По-третє, технологічна база потребує оновлення. Частина обладнання є застарілою як морально, так і фізично, що підвищує собівартість продукції та знижує можливості оперативного освоєння нових товарних позицій. Умови зростаючої конкуренції та зміна споживчих уподобань роблять це питання особливо актуальним [45].

Окремої уваги потребує питання управління оборотним капіталом. Накопичення дебіторської заборгованості та ситуація, коли короткострокові

зобов'язання перевищують обсяг ліквідних активів, формують ризики втрати оперативної платоспроможності.

Для усунення визначених проблем доцільно реалізувати такі напрями дій:

- Фінансова стратегія. Поступове скорочення залежності від кредитних джерел фінансування, нарощення власного капіталу та формування страхового резерву.
- Розширення ринків збуту. Вихід на нові регіони, активне застосування онлайн-каналів продажу, створення спільних програм із торговельними мережами.
- Технологічне оновлення виробництва. Послідовна модернізація обладнання та автоматизація ключових процесів, що сприятиме зниженню витрат і підвищенню якості продукції.
- Інноваційний розвиток і формування асортименту. Запуск продуктів із вищою доданою вартістю, зокрема орієнтованих на здорове харчування, що дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства.
- Удосконалення системи управління оборотними активами. Жорсткий контроль заборгованості, оптимізація рівня запасів та впровадження гнучкіших схем взаєморозрахунків із контрагентами.
- Маркетинг і формування бренду. Активізація маркетингових заходів, посилення пізнаванності бренду, участь у профільних виставках і системна робота над репутацією компанії [45].

Виконання цих кроків дасть змогу ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» не лише поліпшити фінансові результати, але і дасть змогу створити підґрунтя для тривалого зростання та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Запропоновані плани передбачають зміцнення виробничих можливостей підприємства, оновлення матеріально-технічної бази, удосконалення фінансової структури та активне розширення каналів збуту. Паралельно велике значення надається розвитку персоналу та підвищенню

його професійної підготовки, що є ключовим чинником забезпечення продуктивності та стійкості діяльності компанії.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» володіє всіма необхідними умовами для стійкого розвитку та подальшого зміцнення свого економічного потенціалу. Досягнення визначених стратегічних орієнтирів сприятиме підвищенню рівня економічної безпеки підприємства, посиленню його фінансової автономії та закріпленню позицій на ринку в довгостроковій перспективі.

Планування виробничих процесів і розподілу ресурсів у ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» займає провідне місце серед управлінських функцій. Компанія здійснює оптову торгівлю цукром, шоколадом і кондитерськими виробами, а також займається виробництвом какао, шоколадної продукції та цукрових солодоців. Раціональне планування дає змогу підвищити ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, забезпечити виконання замовлень у встановлені строки та збільшити прибутковість діяльності [45].

1. Динаміка виробництва та реалізації

Аналіз фінансових результатів за 2020–2025 роки демонструє стійке зростання як доходів, так і прибутку підприємства. У 2024 році виручка досягла 51,19 млн грн, що на 43 % перевищує показник 2023 року. Чистий прибуток за цей період становив 2,75 млн грн. Дані квартальної звітності за перше півріччя 2025 року свідчать про отримання 27,79 млн грн доходу та 2,29 млн грн чистого прибутку, що підтверджує стабільну рентабельність виробничо-господарської діяльності.

Планування виробничих процесів у ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» базується на детальному аналізі результатів попередніх років, врахуванні сезонних коливань попиту та прогнозах обсягів реалізації. Для підприємства важливо забезпечити необхідний рівень випуску продукції як для оптових клієнтів, так і для власних виробничих цілей, беручи до уваги можливості та стабільність поставок сировини [45].

Таблиця 2.10

Фінансові показники ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» (2020–2025 рр.)

Рік/Період	Дохід, ₴	Чистий прибуток, ₴	Активи, ₴	Зобов'язання, ₴	Кількість працівників
2020	17 182 500	863 600	8 784 000	5 006 300	—
2021	25 115 200	1 985 800	13 619 700	7 856 200	6
2022	20 170 500	1 359 800	13 890 700	6 784 700	6
2023	35 731 900	1 555 800	17 367 000	9 061 000	6
2024	51 191 900	2 754 700	23 389 200	11 786 000	5
2025 (2 кв.)	27 785 700	2 289 600	23 863 200	9 966 500	5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

2. Раціональне використання матеріальних ресурсів

Матеріальні ресурси компанії охоплюють сировину для виготовлення шоколаду та кондитерської продукції, пакувальні матеріали та інші допоміжні елементи. У процесі планування визначається оптимальне співвідношення між поточними запасами і фактичними виробничими потребами, що дозволяє уникати як нестачі сировини, так і надмірного накопичення матеріалів на складах.

Окремо компанія приділяє значну увагу контролю запасів швидкопсувних інгредієнтів та матеріалів, оскільки це забезпечує безперервність виробничого процесу та мінімізує втрати, пов'язані зі зберіганням, псуванням або закінченням терміну придатності [45].

3. Використання трудових ресурсів

Підприємство функціонує з невеликою командою — 5–6 працівників, що зумовлює необхідність ретельно організовувати роботу персоналу. Планування охоплює визначення оптимального навантаження кожного співробітника, розподіл функцій, складання робочих графіків та заходи щодо професійного розвитку. Раціональне використання трудового потенціалу забезпечує стабільний рівень продуктивності та високу якість виробленої продукції.

Таблиця 2.11

Виробничі та кадрові ресурси ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» (2022–2025 рр.)

Показник	2022	2023	2024	2025 (2 кв.)
Кількість працівників	6	6	5	5
Основні виробничі ресурси	Обладнання, сировина	Обладнання, сировина	Обладнання, сировина, оновлення ліній	Обладнання, сировина
Обсяг виробництва (приблизно)	—	—	Збільшення на 40 %	—

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

4. Фінансові ресурси та інвестиційна діяльність

Фінансове планування спрямоване на підтримання належного рівня платоспроможності, вчасне виконання фінансових зобов'язань і забезпечення безперебійного фінансування виробництва. У 2024 році активи компанії зросли до 23,39 млн грн, що дало можливість інвестувати в оновлення технічної бази та збільшення виробничих можливостей. Процес планування включає розподіл коштів на поточні операційні витрати, закупівлю сировини, розвиток виробничих ліній і впровадження інновацій.

Особливе значення має систематичний аналіз прибутковості кожного виробничого напрямку та окремих товарів. Це дозволяє оптимально використовувати ресурси, скорочувати витрати і визначати найбільш перспективні напрями розширення виробництва [44].

5. Інформаційні та технологічні ресурси

Для організації виробничого процесу підприємство застосовує сучасні інформаційні системи, які забезпечують облік запасів, контроль технологічних операцій та прогнозування потреб у ресурсах. Автоматизація

дозволяє підвищити точність планування і мінімізувати ризик помилок у процесі управління.

6. Контроль та оцінювання результативності

У ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» регулярно здійснюється моніторинг виконання планів та використання ресурсів. Проводиться аналіз оборотності активів, рентабельності продукції, співвідношення між запасами та фактичними продажами. На основі отриманих даних коригуються виробничі плани, оптимізуються витрати та підвищується загальна ефективність роботи підприємства.

7. Планові напрями розвитку

У найближчій перспективі підприємство визначило такі ключові завдання:

- нарощення виробничих потужностей для задоволення підвищеного попиту на кондитерську продукцію;
- впровадження сучасних систем обліку та контролю за використанням ресурсів;
- скорочення витрат на енергоносії та закупівлю сировини;
- розвиток професійних компетенцій працівників і вдосконалення внутрішніх управлінських процедур;
- розширення продуктового портфеля та поліпшення логістичних процесів, що забезпечить стабільне зростання обсягів реалізації.

Узагальнюючи, процес планування виробництва та управління ресурсами в ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» є комплексною системою, яка охоплює як стратегічні, так і поточні управлінські завдання. Такий підхід дає змогу раціонально використовувати матеріальні, фінансові та трудові ресурси, гарантувати безперебійний випуск продукції, підвищувати прибутковість і зміцнювати позиції підприємства на ринку.

Результати аналізу свідчать, що підприємство вибудувало ефективну систему управління виробничими та організаційними процесами — від

забезпечення необхідними матеріалами до контролю якості та оптимального використання персоналу.

Оцінка фінансових результатів, виробничих можливостей і кадрового забезпечення підтверджує стійку тенденцію зростання доходів і вартості активів, що відкриває перспективи для модернізації виробництва та подальшого розширення ринків збуту.

Завдяки продуманому плануванню, інвестиціям у технічне оновлення та раціональному розподілу ресурсів підприємство підвищує ефективність виробничих процесів, стабільно виконує замовлення та підтримує високий рівень рентабельності. Значна увага приділяється питанням економічної безпеки, управлінню борговим навантаженням і формуванню необхідних резервів, що знижує ризики та підсилює стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх впливів.

Отже, планово-економічна діяльність та стратегічний підхід до управління ресурсами формують надійну основу для подальшого розвитку ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ», підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового зростання.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ»

3.1. Рекомендації щодо розробки стратегії розвитку підприємства

На сьогоднішній день ТОВ «Профі Продукт» активно працює на ринку харчової продукції, пропонуючи широкий асортимент товарів для кінцевого споживача. Проте одним із недоліків у діяльності компанії є обмежена технологічна підтримка, яка не завжди дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, запити клієнтів та сучасні тенденції у сфері виробництва. Станом на зараз підприємство переважно використовує стандартні підходи у виробництві, рідко оновлює рецептури та має мінімальний зворотний зв'язок від клієнтів щодо покращення продукції. Це створює ризики втрати конкурентних позицій та гальмує розвиток.

Щоб оцінити ринкові позиції ТОВ «Профі Продукт», доцільно застосувати модель «5 сил Портера». Вона дозволяє проаналізувати рівень конкуренції, вплив постачальників, покупців, можливість появи нових гравців та загрозу товарів-замінників [45].

Таблиця 3.1

Аналіз «5 сил Портера» ТОВ «Профі Продукт

Параметри	Значення	Приклад	Опис
Конкуренція серед існуючих конкурентів	Середнє	в Одесі та регіоні працюють місцеві виробники кондитерських виробів (наприклад, невеликі фабрики, пекарні, локальні бренди) та великі національні компанії — «Рошен», «АВК», «Київхліб»	для ТОВ «Профі Продукт» це означає, що вони мають боротися за споживача за рахунок ціни, якості та унікальних рецептур. Обмежене оновлення продуктів ставить підприємство у менш вигідне становище, бо конкуренти швидше адаптують асортимент під ринок.
Загроза появи нових гравців	Високе	нові кав'ярні або пекарні в Одесі починають власне	це означає, що конкуренція може зростати постійно, адже нові

		виробництво круасанів, тортів, напівфабрикатів і швидко знаходять клієнтів	гравці приваблюють покупців свіжістю, індивідуальністю та інноваційними смаками
Сила постачальників	Низьке	якщо ціна на цукор чи какао зростає (що є частою ситуацією в Україні), компанія не може легко впливати на вартість закупівлі	створення довгострокових контрактів з постачальниками або пошук альтернативних джерел постачання
Сила покупців	Високе	клієнти супермаркетів «АТБ», «Сільпо», «Таврія-В» часто обирають між продукцією «Рошен», приватних пекарень та «Профі Продукт»	Для «Профі Продукт» сила покупців висока , адже компанія змушена адаптуватися під ринок. Відсутність системи збору відгуків ще більше ускладнює ситуацію
Загроза товарів-замінників	Низьке	замість тортів чи тістечок клієнти можуть обрати фруктові десерти, енергетичні батончики, снеки, морозиво	Тренд на здорове харчування також створює загрозу — люди дедалі частіше уникають надлишку цукру, штучних добавок і замінюють класичні солодощі більш здоровими варіантами

Джерело складено автором на основі [47]

Аналіз показав, що підприємство працює в умовах високої конкуренції, зростаючого тиску покупців та появи замінників. Залежність від постачальників сировини також створює ризики. Для зміцнення позицій компанії необхідно оновлювати рецептури, підвищувати якість продукції та налагоджувати комунікацію з клієнтами.

Однак для повної оцінки перспектив розвитку важливо вплив зовнішнього середовища. Адже саме політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники визначають можливості та загрози для діяльності компанії. Тому доцільним є проведення PEST-аналізу ТОВ «Профі Продукт», який дозволить комплексно оцінити умови, в яких функціонує підприємство.



Рис. 3.1. PEST-аналіз ТОВ «Профі Продукт»

Джерело складено автором на основі [47]

Так як ТОВ «Профі Продукт» спеціалізується на виробництві харчових продуктів, зокрема кондитерських виробів та напівфабрикатів, підприємство має певні недоліки, які пропонується вирішити наступним чином:

1. Відсутність стандартизованих рецептур: Рецептури зберігаються у паперовому вигляді, що ускладнює контроль якості та внесення змін.

Рішення: впровадити цифрову систему зберігання та управління рецептурами:

- швидке оновлення рецептів,
- контроль версій,
- доступність для всіх технологів,

2. Обмежений контроль якості: Відсутність сертифікованої лабораторії обмежує можливості для проведення глибоких аналізів продукції.

Рішення: впровадити централізований цифровий реєстр контролю якості:

- фіксація параметрів продукції на кожному етапі виробництва,
- прозорість процесів,
- підвищення довіри клієнтів.

3. Низька швидкість реагування на запити клієнтів: Відсутність системи технічної підтримки ускладнює оперативне вирішення питань клієнтів.

Рішення: впровадити CRM-систему (Uspasy CRM) та онлайн-консультації:

- швидке опрацювання звернень,
- збір та аналіз відгуків
- рекомендації щодо використання продукції.

У розділах сайту, присвячених певним інгредієнтам або групам товарів, часто зустрічаються згадки про "технологічну підтримку", "консультації" або "рекомендації щодо застосування". Це свідчить про те, що попит на таку експертизу серед їхніх клієнтів вже існує.

Таблиця 3.2

Етапи реалізації проекту

Етап	Зміст роботи	Очікуваний результат
Аналіз поточного стану	Дослідження виробництва, рецептур і технологій, що використовуються	Виявлення недоліків та зон для покращення
Формування підрозділу	Запрошення технологів до штату, розподіл їхніх функцій	Професійна команда для постійної підтримки
Впровадження нових рецептур	Створення сучасних продуктів відповідно до ринкових трендів	Розширення асортименту та залучення нових клієнтів
Комунікація з клієнтами	Надання консультацій, збір відгуків та пропозицій	Підвищення рівня довіри та лояльності
Моніторинг і вдосконалення	Постійна оцінка якості та ефективності нововведень	Оптимізація виробництва і зниження витрат

Джерело складено автором на основі [45]

Для вирішення проблем що були описані вище та для проблем створення реальної конкурентної переваги, компанія планує найняти трьох висококваліфікованих технологів (будуть виконувати ключові функції: контроль якості продукції на всіх етапах виробництва, розробка нових рецептур, надання консультацій клієнтам, а також участь у вдосконаленні процесів зберігання і транспортування) – це дозволить зробити виробництво більш гнучким та орієнтованим на потреби ринку, а також створити лабораторію [45].

Опис та функції технологів

Головний Технолог - це фахівець широкого профілю, який відповідає за розробку нових рецептур, консультування клієнтів та навчання персоналу. Він працює безпосередньо з ключовими партнерами, відвідує їх виробництва для вирішення виробничих проблем та проводить майстер-класи для персоналу. Такий підхід дозволяє компанії мінімізувати витрати на численний штат, швидко реагувати на потреби ринку і централізовано контролювати всі технологічні знання.	Помічник технолога (Хлібобулочні вироби) спеціалізується на борошnianих продуктах, дріжджах, покращувачах та наповнювачах. Його роль полягає у поглибленому опрацюванні рецептур, оптимізації виробничих процесів та адаптації продукції під конкретні потреби клієнтів. Завдяки цьому підприємство здатне пропонувати високоякісні хлібобулочні вироби, що відповідають сучасним стандартам та очікуванням професійних виробників	Помічник технолога (Кондитерські та кулінарні вироби) спеціалізується на кремах, глазурах, молочній сировині, десертах та кулінарії. Він забезпечує повне покриття асортименту продукції компанії, контролює рецептури та допомагає клієнтам впроваджувати нові десерти та кулінарні рішення. Наявність цього фахівця також страхує ризики, пов'язані з концентрацією знань в одній особі, і дозволяє компанії швидко масштабувати технологічні рішення на всіх клієнтів.
Всього буде задіяно 3 технолога, 1 головний технолог, і 2 помічника.		

Рис. 3.2. Опис та функції технологів

Джерело складено автором на основі [46]

Отже, з метою усунення проблем, ідентифікованих у попередніх розділах дослідження, а також формування довгострокової конкурентної переваги підприємства передбачається залучення трьох висококваліфікованих технологів. До кола їхніх функціональних обов'язків належатимуть здійснення контролю якості продукції на всіх етапах виробничого процесу, розробка та впровадження нових рецептур, надання професійних консультацій споживачам, а також участь в оптимізації процесів зберігання і транспортування продукції. Реалізація зазначеного кадрового рішення сприятиме підвищенню адаптивності виробництва до змін ринкового середовища, зростанню рівня задоволеності споживачів та

створенню власної лабораторії підприємства як елементу його інноваційної інфраструктури.

3.2. Розрахунки економічного ефекту від реалізації обраної стратегії

Фінансовий план є важливою складовою економічного обґрунтування її створення та функціонування. Він відображає потребу в фінансових ресурсах, напрями їх залучення та використання, а також дає змогу оцінити економічну доцільність діяльності лабораторії у середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.3

Фінансовий план

Параметр	Деталі
Персонал	3 технологи: головний технолог (40 000 грн/міс), помічник технолога – хлібобулочні (25 000 грн/міс), помічник технолога – кондитерські та кулінарні (25 000 грн/міс). Разом: 90 000 грн/міс.
Витрати на персонал (за 3 міс. підготовки)	$90\,000 \times 3 = 270\,000$ грн
Додаткові витрати	Придбання преміум-інгредієнтів для тестування – 20 000 грн. цифровий реєстр – 5 000 грн. Маркетинг запуску нової лінійки – 15 000 грн. Разом: 40 000 грн
Обладнання (одноразово)	Ваги високої точності, вологомір, рН-метр, мікроскоп, холодильник, тістоміс для тестів тощо – 250 000 грн
Витратні матеріали	$5\,000 \text{ грн/міс} \times 3 \text{ міс} = 15\,000$ грн
Комунальні витрати	$2\,000 \text{ грн/міс} \times 3 \text{ міс} = 6\,000$ грн
Уspacy CRM	$800 \text{ грн/міс} \times 3 \text{ міс} = 2\,400$ грн
Загальний бюджет запуску (3 міс. підготовки)	$270\,000$ (персонал) + $40\,000$ (додаткові витрати) + $250\,000$ (обладнання) + $15\,000$ (матеріали) + $6\,000$ (комунальні) = $583\,400$ грн

Джерело складено автором на основі [47]

Переваги для підприємства:

- Унікальні рецептури та інновації: технологи будуть створювати продукти, які відрізнятимуться від конкурентів, що продають лише стандартну продукцію.
- Професійний супровід клієнтів: консультації та навчання дозволять клієнтам підвищувати якість власної продукції та оптимізувати виробничі процеси.
- Гнучкість і швидкість реакції: наявність висококваліфікованих фахівців дозволить швидко впроваджувати зміни та адаптувати продукцію під потреби ринку.
- Контроль і централізація знань: усі технологічні напрацювання будуть зберігатися у цифрових реєстрах, що підвищить ефективність роботи та зменшить ризики помилок.

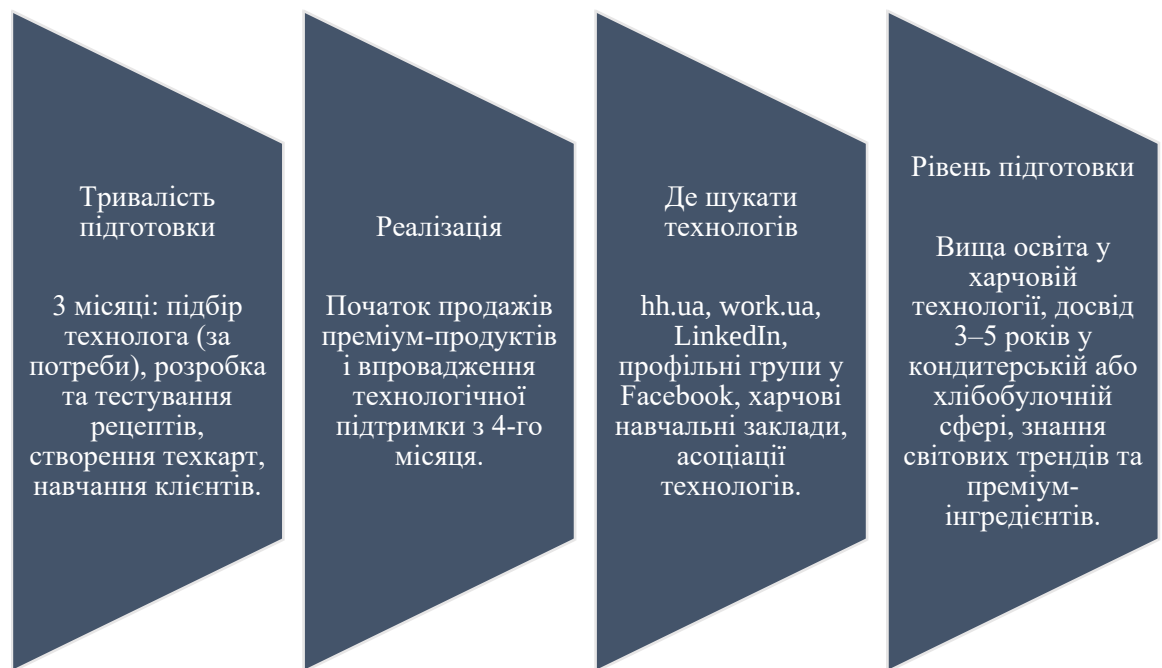


Рис 3.3. Характеристика етапів підготовки

Джерело складено автором на основі [47]

Завдяки впровадженню цього підходу ТОВ «Профі Продукт» отримає стійку конкурентну перевагу, оскільки клієнти не просто купуватимуть

сировину, а будуть отримувати повний технологічний супровід, індивідуальні рецептури та підтримку, що дозволить їм перевершити конкурентів на своєму ринку. Це зробить компанію не просто постачальником, а стратегічним партнером для професійних виробників.

Щоб забезпечити стабільну якість продукції та ефективну роботу трьох висококваліфікованих технологів, ТОВ «Профі Продукт» впровадить централізований цифровий реєстр рецептур та базових технологічних карт. Цей реєстр створиться у Microsoft Excel Online і синхронізується з хмарним сховищем, таким як Google Drive. Завдяки цьому забезпечиться надійне резервне копіювання всіх даних, захист від втрати інформації у разі технічних проблем чи фізичного пошкодження документів, що особливо актуально в умовах війни.

Рецептури та технологічні карти будуть зберігатися у різних форматах, таких як Excel, PDF та Word, що дозволить швидко відновити інформацію та адаптувати її для різних потреб виробництва. Базові технологічні карти створюватимуться для кожного продукту у Microsoft Word і міститимуть детальні інструкції: інгредієнти, пропорції, покрокові технологічні процеси та рекомендації щодо використання сировини. Технологічні карти інтегруються з CRM-системою компанії (Uspasy CRM), що дасть можливість відстежувати запаси, виробництво та продаж сировини, а також планувати замовлення та оптимізувати процеси. Технологи активно використовуватимуть цей реєстр і технологічні карти для консультацій клієнтів, допомагаючи їм запускати нові продукти, пропонувати преміум-інгредієнти та вдосконалювати існуючі рецептури. Буде надано зворотний зв'язок щодо невдалих продуктів, пояснення, чому щось не вийшло, і пропоновані шляхи для покращення, що дозволить клієнтам підвищувати якість власної продукції та ефективніше використовувати сировину компанії.

Основними клієнтами ТОВ «Профі Продукт» будуть професійні виробники харчової продукції, такі як пекарні, кондитерські цехи, ресторани, готелі та виробники напівфабрикатів. Ці підприємства купуватимуть

сировину для подальшої переробки та виробництва готової продукції. Вони цінують стабільну якість інгредієнтів, дотримання рецептур та наявність технологічної підтримки, адже продукція використовується у комерційному виробництві і безпосередньо впливає на кінцевий результат бізнесу. Забезпечуючи надійні поставки та консультації, ТОВ «Профі Продукт» допоможе своїм клієнтам підтримувати високу якість власних продуктів та залишатися конкурентоспроможними на ринку [48].

ТОВ «Профі Продукт» не просто постачатиме сировину професійним виробникам – пекарням, кондитерським цехам, ресторанам та готелям, а буде прагнути стати стратегічним партнером для своїх клієнтів. Компанія пропонуватиме послуги висококваліфікованого технолога, який допоможе клієнтам підвищувати якість продукції та розширювати асортимент.

Технолог не лише консультуватиме щодо рецептур, а буде рекомендувати преміум-інгредієнти, адаптовані під потреби клієнта, та допоможе запускати нові види продукції – наприклад, унікальні торти, десерти чи хлібобулочні вироби. Завдяки цьому клієнт отримає підтримку на всіх етапах виробництва, а компанія зміцнить довгострокові взаємини та стимулює повторні покупки сировини.

Впровадження технолога дозволить клієнтам виходити на вищий рівень прибутковості, підвищувати ефективність виробництва та знижувати ризики помилок. Для ТОВ «Профі Продукт» це також означає зростання продажів та маржинальності, оскільки клієнти, які отримують технологічну підтримку, стають більш лояльними і продовжують купувати продукцію компанії.

Для зміцнення позицій на ринку та підвищення рентабельності ТОВ «Профі Продукт» планує впровадити лінійку преміум-продуктів за участю трьох висококваліфікованих технологів: головного технолога, помічника технолога (хлібобулочні вироби) та помічника технолога (кондитерські та кулінарні вироби).

Лінійка преміум-продуктів та тренди. Компанія буде орієнтуватися на світові тренди у харчовій промисловості, такі як веганські десерти, безглютенова продукція та функціональні продукти. Наприклад, планується запуск безглютенових мафінів та веганських кексів, які стануть новою нішевою продукцією для професійних клієнтів – пекарень та кондитерських цехів. Ці продукти мають підвищену маржинальність, оскільки дозволяють клієнтам збільшувати продажі та прибутковість.

Якщо клієнт буде виробляти 100 кг на місяць, додатковий прибуток складе 10 000 грн на місяць. Завдяки висококваліфікованому технологу, який консультує щодо преміум-інгредієнтів та адаптує рецептури під потреби клієнта, цей прибуток стабільно зростає, а клієнт продовжує купувати сировину у «Профі Продукт».

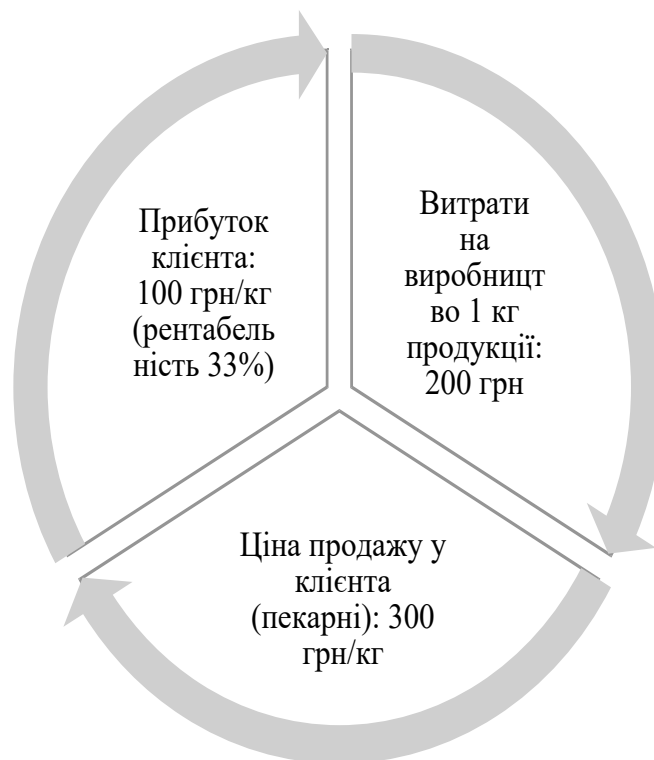


Рис. 3.3. Характеристика прибутку, витрат та ціни на 1 кг продукту

Джерело складено автором на основі [49]

Таблиця 3.4.

Очікуваний ефект від проекту

Для клієнтів:	Для «Профі Продукт»:
Запуск унікальних преміум-продуктів (веганські десерти, безглютенові вироби).	Зростання продажів сировини через преміум-рецептури.
Збільшення прибутковості на 33% за рахунок нових продуктів.	Лояльність клієнтів і довгострокові партнерські відносини.
Підвищення якості та стабільності продукції.	Позиціонування компанії у сегменті «якість/експертиза».
Отримання фідбеку від технологів та підтримки у вирішенні виробничих проблем.	Підвищення рентабельності та обороту: прогнозований додатковий оборот 500 000 грн/міс. при 5 клієнтах.
	Чистий прибуток від нового сегменту після запуску: 200–250 тис. грн/міс. через 3–6 місяців.

Джерело складено автором на основі [50]

Запланувавши перехід до сегмента «якість/експертиза», компанія може суттєво підвищити доходи та рентабельність, додавши технологічний супровід, лабораторні функції та преміум-продукти.

Прогнозні показники після впровадження проекту:

- Масштаб продажів: з додатковим приростом 5–7 % щомісяця, річний оборот може збільшитися на +3–4 млн грн понад базові 51 млн.
- Прибутковість: якщо частина продажів перейде у преміум-лінійку з маржою 30–35 %, середня прибутковість компанії може зрости з ~5–6 % (як було) до 10–12 %.
- Рентабельність: нинішня чиста маржа менша, але з оптимізованою продукцією та меншими втратами компанія може вийти на 12–15 %.
- Окупність: з урахуванням усіх витрат і покращень прогнозується, що проект окупиться за 6–8 місяців.

Важливою складовою економічного обґрунтування впровадження лабораторії та залучення технологів у діяльність ТОВ «Профі Продукт» є оцінка того, як ці зміни вплинуть на ключові фінансово-економічні показники підприємства.

На сьогодні компанія демонструє стабільну динаміку зростання, проте її розвиток стримується відсутністю власної лабораторії, обмеженим контролем якості та нестачею сучасних технологічних рішень. Це призводить до підвищеної собівартості продукції та зниження рівня рентабельності.

Для підтвердження очікуваного ефекту було проведено порівняння основних економічних показників підприємства у середньому за 2022–2024 роки з прогнозними результатами після впровадження лабораторії (2026 рік). Результати цього порівняння подано у таблиці нижче.

Таблиця 3.5

Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Профі
Продукт» до та після впровадження лабораторії

Показники	В середньому за 2022-2024 рр.	Проект на 2026 р. за оптимальним планом	Проект до середнього	
			тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції тис. грн.	35 213,9	60 870	25 656,1	72,9
Повна собівартість реалізованої продукції тис. грн.	28 424,7	36980	8 555,3	30,1
Валовий прибуток від реалізації продукції	6 789,2	23 890	17 100,8	3,52 р.
Рентабельність виробництва продукції %	6,64	11,14	4,5	67,8

Джерело складено автором на основі [51]

Після впровадження лабораторії та команди технологів діяльність ТОВ «Профі Продукт» отримає новий етап розвитку. Згідно з розрахунками, усі ключові економічні показники підприємства покращаться. Найбільш помітним стане зростання чистого доходу від реалізації продукції — майже на 73 %, що свідчить про розширення виробництва та зростання попиту на продукцію компанії. Собівартість зросте лише на третину, що є позитивним результатом, оскільки темпи приросту прибутку перевищують темпи зростання витрат.

Валовий прибуток збільшиться у понад три рази, а чистий прибуток — більш ніж удвічі. Це означає, що підприємство зможе працювати ефективніше, отримуючи більший фінансовий результат при тих самих або навіть менших ресурсних витратах. Рентабельність виробництва підвищиться до 11 %, що свідчить про здатність компанії отримувати більший прибуток з кожної гривні витрат.

Впровадження даного проекту дозволить компанії досягти відчутних результатів. По-перше, буде значно покращена якість продукції, що сприятиме зміцненню довіри з боку клієнтів. По-друге, розширення асортименту та оновлення рецептур забезпечить зростання ринкової частки. По-третє, налагоджена комунікація з клієнтами допоможе швидко реагувати на потреби споживачів та формувати імідж сучасного і надійного виробника [52].

Загалом, створення підрозділу технологічної підтримки стане стратегічним кроком для ТОВ «Профі Продукт». Це рішення не лише оптимізує внутрішні процеси, але також відкриє нові можливості для розвитку підприємства на конкурентному ринку.

ВИСНОВОК

У роботі розглянуто стратегію розвитку підприємства та її роль у формуванні довгострокових ринкових переваг. У теоретичній частині визначено, що стратегія не обмежується короткостроковими діями, а є комплексним підходом, який поєднує цілі, ресурси та управлінські рішення. Також було встановлено, що для агропромислових підприємств стратегічне планування має особливе значення через сезонність виробництва, вплив природних умов, конкуренцію та необхідність постійного оновлення технологій. Ефективна стратегія допомагає таким компаніям адаптуватися до змін, зберігати стійкість та забезпечувати розвиток у довгостроковій перспективі.

Для економічного аналізу обрано ТОВ «Профі Продукт». Аналіз господарської діяльності та фінансових показників підприємства показав, що воно демонструє стабільне зростання, нарощує обсяги активів, підвищує ефективність роботи та зберігає конкурентні позиції на ринку. Проведена діагностика дозволила оцінити сильні та слабкі сторони компанії, визначити її можливості та загрози, а також окреслити напрямки, які можуть стати основою для майбутньої стратегії розвитку.

Підприємство для свого подальшого розвитку обрало досить практичну стратегію, яка спирається не стільки на розширення виробництва, скільки на покращення якості та технологічної підтримки клієнтів. Компанія хоче мати власних технологів і невелику лабораторію, де можна тестувати нові рецептури та удосконалювати існуючі. Такий підхід дозволяє швидше реагувати на потреби ринку та допомагати партнерам вирішувати виробничі питання прямо «на місці», а не через сторонніх консультантів.

Ще одна важлива частина цієї стратегії — поява преміум-лінійки продукції. Йдеться про сучасні види виробів, наприклад безглютенові чи веганські десерти, які мають стабільний попит і дають вищу прибутковість. Компанія розраховує, що такі продукти посилять її позиції на ринку, а технологічна

підтримка клієнтів допоможе створити довготривалі партнерські стосунки та забезпечити зростання продажів у майбутньому.

Діяльність ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» є показовою для сучасних агропромислових компаній. Підприємство функціонує на базі сприятливих природно-кліматичних умов Одеської області та ефективно поєднує власне виробництво із співпрацею з місцевими аграрними господарствами. Проведений аналіз показав, що компанія демонструє стійку позитивну динаміку розвитку: зростають обсяги доходів і чистого прибутку, збільшується вартість активів, удосконалюється матеріально-технічна база. Особливу увагу підприємство приділяє впровадженню сучасних технологій у сфері переробки та контролю якості продукції, що дозволяє відповідати як національним, так і міжнародним стандартам. Водночас виявлені проблеми — зокрема залежність від позикового капіталу, вузька географія збуту та недостатньо високий рівень ліквідності — вимагають подальшого удосконалення фінансової стратегії, диверсифікації ринків та підвищення економічної стійкості.

Серед основних переваг підприємства можна виділити:

- позитивну динаміку фінансових показників — зростання доходів, прибутку та активів у 2020–2025 рр.;
- впровадження сучасних технологій переробки та контролю якості, що відповідають міжнародним стандартам;
- налагоджені відносини з постачальниками та стабільну клієнтську базу;
- інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази, модернізацію обладнання та підвищення ефективності виробництва;
- конкурентоспроможну продукцію та позитивну репутацію на ринку

Водночас підприємство має і слабкі сторони, які обмежують його потенціал:

- залежність від позикових ресурсів, що знижує рівень фінансової стійкості;

- вузька географія збуту та недостатньо розвинена маркетингова стратегія;
- невисокий рівень ліквідності та низька маневреність власного капіталу;
- ризики, пов'язані з нестабільністю цін на сировину та економічною ситуацією в країні.

У майбутньому ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ» має всі можливості для зміцнення своїх позицій завдяки розширенню ринків збуту, розвитку сучасних каналів реалізації продукції, активнішому використанню інструментів маркетингу та брендингу. Перспективними напрямками також є впровадження інноваційних технологій, автоматизація виробництва, диверсифікація асортименту та орієнтація на сучасні тенденції ринку, зокрема виробництво продукції для здорового харчування. Важливим завданням стане поступове зниження залежності від кредитних ресурсів та підвищення фінансової автономії.

Реалізація цих заходів дозволить підприємству не лише утримати досягнуті позиції, а стати більш конкурентоспроможним гравцем на національному та міжнародному ринку харчової продукції.

Таким чином, дослідження підтверджує, що впровадження чіткої продуманої стратегії є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства та його адаптації до сучасних економічних умов. А вибір ТОВ «Профі Продукт», як об'єкта аналізу, дав можливість на реальному прикладі показати важливість стратегічного підходу та його вплив на успішність бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ: Наш формат, 2019. 624 с.
6. Ansoff H. I. Strategic Management. Classic Edition. URL: <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-421737-eab00f673d.pdf>
7. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. Harper & Row, 1988. 777 p.
8. Стратегія підприємства: навч. посіб. За заг. та наук. ред. А. П. Наливайка. К.: КНЕУ, 2021. 485 с.
9. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 152 с.
10. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ: Видво КНЕУ, 2021. 699 с.
11. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf
12. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2020. 224 с.
13. Підгора Є.О., Гітис Т.П. Стратегія розвитку підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ДДМА, 2023. URL: <https://surl.li/chadgf>
14. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf
15. Юшкевич О.О. Стратегія розвитку підприємства: навчальний посібник. Житомир 2021. URL: <https://surl.li/hgmdgb>
16. Єпіфанова І.Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. Підприємництво та інновації. 2020. №13. С. 33- 39.
17. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf

18. Довбня С. Б. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf
19. Брінь П. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація URL: https://www.researchgate.net/publication/358343604_STRATEGIA_ROZVIKU_P_IDPRIEMSTVA_SUTNIST_TA_KLASIFIKACIA
20. Бондар Ю. А. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. 2023. URL: <https://daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/482/419>
21. Череп О.Г., Веремєєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. 2024. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Cherep-%D0%9E.%D0%9D.-Veremeyenko-O.O.-320-325.pdf
22. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. №41. 2022. С. 74-78
23. Харченко Ю.А. Напрями формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/12.pdf
24. Дем'яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/25421ebe-83b6-46bb-be52-4c71844157aa/content>
25. Васи́лига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств Ефективна економіка. 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>
26. Довбня С.Б. Стратегія підприємства. Частина 2: навчальн. посібник/ Довбня С.Б., Найдовська А.О. – Дніпро : НМетАУ, 2021. – 92 с
27. Шевченко Л. С. Стратегії підприємства: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05«Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка»

спеціалізації «Бізнес-економіка». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 148 с.

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

29. Вікіпедія (вільна енциклопедія). URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B0%D0%B9%D0%BB:Odesa-Ukraine-Map.png>

30. ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39319463/

31. Кулішов В.В. Економіка підприємства. Теорія і практикум: навчальний посібник. Львів. Видавництво: 2020. 208 с.

32. Наукова електронна бібліотека періодичних видань НАН України. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua>

33. ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ». URL: <https://profiproduct.com.ua/ua/>

34. Інформаційно-аналітичний портал АПК України. URL: <https://agro.me.gov.ua/ua>

35. ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ». URL: <https://opendatabot.ua/c/39319463>

36. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

37. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>

38. Кондратюк С.Я. Ефективність формування та використання активів підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/357.pdf>

39. Воронкова Т. Є. Вовкодав А. Ю. Діагностика виробничого потенціалу підприємства. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/5275/1/Voronkova.pdf>

40. Кобилецький В. Р., Власні оборотні кошти. Financial Analysis online. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/344-vlasni-oborotni-koshti>

41. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт оборотності оборотних активів. Financial Analysis online. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/292-oborotnist-oborotnikh-aktiviv>
42. Веретенникова Г. Б. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник. URL: <https://lnk.ua/RVdKxEAe3>
43. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття). Financial Analysis online. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya>
44. Андрієнко В. Методи оцінки платоспроможності підприємств. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
45. Воронкова Т. Є. Діагностика виробничого потенціалу підприємства. 2020. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/5275/1/Voronkova.pdf>
46. Янковська В.А., Хижняк А.М. Теоретичні основи планування та прогнозування на підприємстві. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2015. № 2. 166 с.
47. Мацибора В.І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Каравела. 2016. 320 с.
48. Український журнал «Економіст» <http://ua-ekonomist.com>
49. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002р. № 40IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення 03.04.2024)
50. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 392-399.
51. ТОВ «ПРОФІ ПРОДУКТ». URL: <https://vkursi.pro/card/tov-profi-produkt-39319463>
52. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Оптимізація системи стратегічного управління підприємством. Економіко-правові дискусії:

матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих учених, 30 квітня 2020 р. Кропивницький. 2020. С. 27-30.

53. Балджи М.Д., Гузенко М.В. Економічні аспекти розвитку відновлювальної енергетики в Україні. Труди XV-ої Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів та молодих вчених «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2024» 25 грудня 2024 р. Харків: ХПІ, 2024. С. 174-176. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/4d81e611-fb74-4db1-82db-8c918593c276>

54. Гузенко М. Аналіз інвестиційних проєктів. Економіка майбутнього: нові виклики та шляхи розвитку для молодих науковців: Збірник матеріалів Наукового студентського форуму, 15 квітня 2025 року. Одеса, ОДАУ. 2025. С. 17- 21. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/Zbirnyk-forumu-15.04.2025.pdf>

55. Гузенко М.В. Економічна безпека аграрного підприємства. Економіка майбутнього: нові виклики та шляхи розвитку для молодих науковців: науковий студентський форум. 15 квітня 2025 року. ОДАУ. Одеса: Одеський державний аграрний університет, 2025. С. 22-27. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/Zbirnyk-forumu-15.04.2025.pdf>

56. 52. Гузенко М.В. Циркулярна економіка в Україні: сучасний стан і стратегічні перспективи розвитку. Актуальні аспекти розвитку науки і освіти: збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції науковопедагогічних працівників та молодих науковців. (м. Одеса, 2-3 жовтня 2025 р.). Одеса: Одеський державний аграрний університет, 2025. С. 409-412. URL:

57. <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/11/Zbirnyk-V-Mizhnar-konf-ODAU-02.10.25.pdf>

ДОДАТКИ

БАЛДЖИ М.Д., д.е.н., проф., Одеський державний аграрний університет
ГУЗЕНКО М.В., студент, Одеський державний аграрний університет

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ

У зв'язку з воєнною агресією росії і руйнуванням системи енергетики в Україні відбуваються суттєві зміни до підходів управління енергетичним сектором. Наявність природних умов і ресурсів та євроінтеграція обумовила створення підприємств з виробництва відновлювальної енергетики (ВЕ).

За даними Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг та Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України, у 2021 року загальна потужність сектора відновлюваної енергетики зросла на 1 169,15 МВт. В порівнянні з попереднім роком, а станом на 31 грудня 2021 року встановлена потужність сектора відновлюваної енергетики країни досягла 9655,95 МВт. При чому, відновлювальні джерела в Україні до початку воєнної агресії росії потенційно могли задовольнити 78% потреб виробництва електроенергії [1; 2].

Політичні та економічні умови в Україні для відновлюваної енергії змінилися за останні воєнні роки. Постачальники ВЕ активізували свою діяльність на ринку електроенергії. Більше використання технологій ВЕ з низькими граничними витратами спричиняє значні економічні проблеми для звичайних електростанцій і, як наслідок, для комунальних компаній. Поряд з цим, руйнація електропостачальних об'єктів росією спонукає спрямувати діяльність на реалізацію проєктів з ВЕ та підвищення рівня безпеки постачання. Застосовуючи фундаментальну модель ринку електроенергії, потужність ВЕ не керується цілями розширення, а динамічно моделюється як економічний варіант інвестування. Можливі декілька сценаріїв державної економічної політики, що спрямовані на забезпечення постачання електроенергії і створення умов для розширення ВЕ. Сценарії відрізняються з точки зору основних ринкових структур, субсидій та припущень щодо додаткових інвестицій у разі недостатньої потужності. Для кожного сценарію визначено розвиток потужності електростанцій; загальні викиди CO₂; прямі та зовнішні витрати, необхідні для підтримки безпеки постачання.

Ефект порядку переваг відновлюваної енергетики призводить до значних економічних проблем не лише для звичайних електростанцій, але й для установок відновлюваної енергії, що як наслідок, загрожує як подальшому розширенню відновлюваної енергетики у повоєнний час, так і безпеці постачання електроенергії. Крім того, для отримання прозорого огляду реальних витрат на виробництво енергії, політики потрібно брати до уваги зовнішні витрати на виробництво енергії. Ефективним сценарієм виступає застосування зеленої політики вільного ринку, що забезпечує енергопостачання та розширення ВЕ за найменших загальних витрат.

Доведено потребу у розробці підходів до оцінювання стану енергетичної безпеки в країні та запропоновано чотири цільові сфери управління: ресурсний потенціалу, доступність енергопостачання, організація функціонування енергетики і життєдіяльності суспільства та захищеність національних інтересів. Головним механізмом, який повинен запобігати ймовірному зростанню собівартості власного видобутку енергоносіїв, має бути технологічне переозброєння галузі шляхом впровадження інновацій. Вважаємо, що Україна повинна виступити з новими ініціативами, якими мають стати механізми екстреного реагування на дефіцит енергопостачання завдяки активізації ВЕ.

Список літератури:

1. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг URL: <https://www.nerc.gov.ua/>
2. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. URL: <https://saee.gov.ua/contacts>

Гузенко М. В.,
здобувач вищої освіти спеціальності 051 «Економіка»
Одеський державний аграрний університет м. Одеса, Україна **Науковий керівник:**
Замлинська О.В., к.е.н., доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства
Одеський державний аграрний університет м. Одеса, Україна

АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

Інвестиції є важливим чинником для економічного зростання, оновлення виробництва та підвищення конкурентоспроможності економіки. В умовах нестабільності, війни, криз і реформ залучення інвестицій в економіку України та аграрний сектор стає особливо актуальним. Теоретичні та практичні аспекти інвестиційної діяльності досліджуються у роботах [2-7] дослідників, які відзначають, що стимулювання інвестиційних процесів АПК є одним із пріоритетних завдань розвитку продуктивних сил. За останнє десятиліття інвестиційна активність в Україні та її агропромислового комплексу (АПК) зазнала суттєвих змін. На динаміку залучення інвестицій впливали як внутрішні, так і зовнішні фактори, що визначали стійкість економіки, привабливість країни для іноземного капіталу та можливості фінансування підприємств [1].

В таблиці 1 представлені обсяги капітальних інвестицій з 2015–2024 роки, згідно даних, загальний обсяг капітальних інвестицій в українську економіку зростає, однак частка інвестицій в агропромисловий комплекс поступово знижувалась — з 16,2% у 2015 році до 9,8% у 2024 році. Це свідчить про зменшення відносної уваги до АПК з боку інвесторів попри його стратегічне значення для економіки.

Таблиця 1. Зміни обсягів капітальних інвестицій в економіку України та агропромисловий комплекс (АПК) за період 2015–2024 років

Рік	Загальний обсяг капітальних інвестицій (млрд грн)	Капітальні інвестиції в АПК (млрд грн)	Питома вага капітальних інвестицій в АПК (%)
2015	273,1	44,2	16,2
2016	359,2	50,9	14,2
2017	448,5	57,8	12,9
2018	578,7	65,1	11,2
2019	584,5	63,3	10,8
2020	419,8	45,2	10,8
2021	528,5	52,7	10,9
2022	472,3	48,9	10,3
2023	510,6	50,5	9,9
2024	540,2	53	9,8

Джерело: розроблено автором за даними [2].

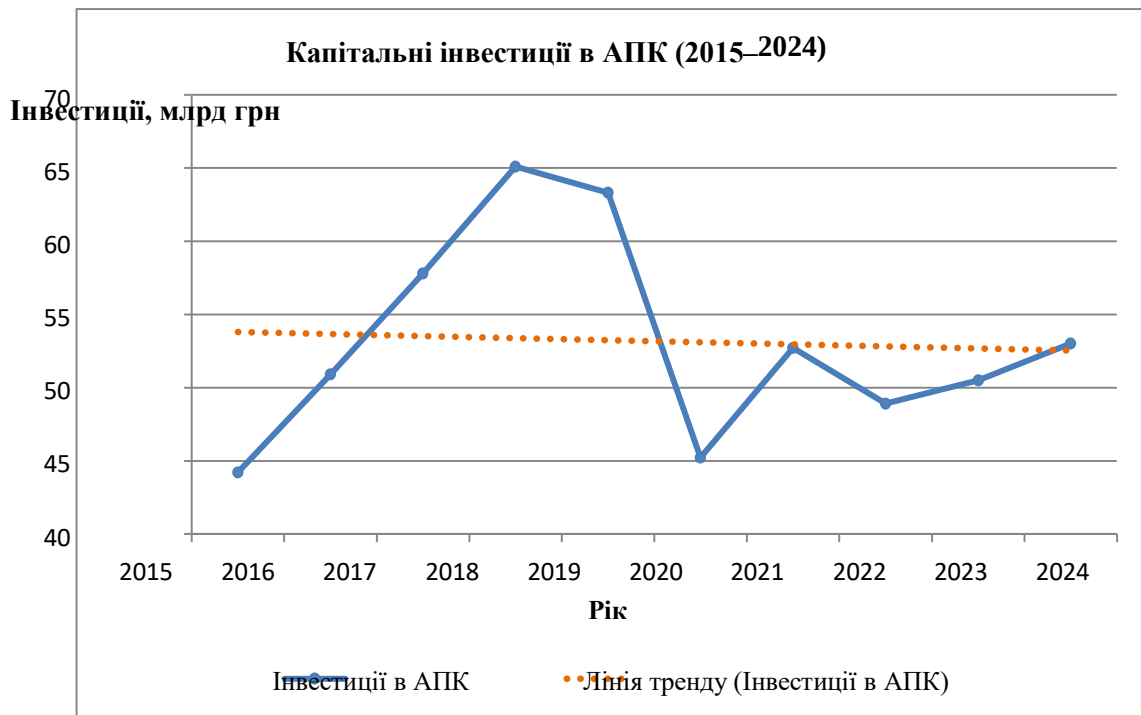


Рис. 1. Структура капітальних інвестицій в економіку України та агропромисловий комплекс (АПК) за період 2015–2024 років

Джерело: розроблено автором за даними [2].

За даними таблиці 2 видно, що найбільший обсяг капітальних інвестицій в Україні припадає на промисловість (45,17%), що свідчить про її домінуючу роль у економіці. Значну частину інвестицій також отримують сільське господарство (10,71%) та будівництво (10,68%). Інші сектори, як фінансова діяльність, оптова та роздрібна торгівля, займають відповідно 2,9% і 16,75%. Це свідчить про важливість аграрного сектора, але його частка у загальному обсязі інвестицій є меншою порівняно з іншими галузями, такими як промисловість та торгівля.

Таблиця 2. Інвестиції за видами економічної діяльності у 2024 році [3]

Вид економічної діяльності	Загальний обсяг капітальних інвестицій (млрд грн)	Структура капітальних інвестицій (%)
Сільське господарство, (лісове та рибне)	9 245 734	10,71
Сільське господарство (мисливство та надання пов'язаних із ними послуг)	8 960 459	10,39
Лісове господарство	278 630	0,32
Рибне господарство	6 645	0,02
Промисловість	38 961 270	45,17
Будівництво	9 210 381	10,68
Оптова та роздрібна торгівля	14 457 732	16,75
Фінансова та страхова діяльність	2 502 301	2,9
Операції з нерухомим майном	1 562 346	1,81
Професійна, наукова та технічна діяльність	956 616	1,11
Інші послуги	117 557	0,14
Разом	86 259 671	100

Джерело: розроблено автором за даними [3].

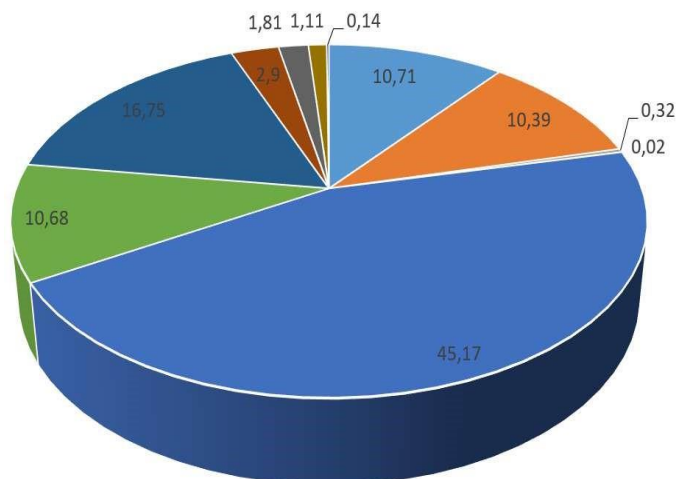


Рис. 2 Структура інвестицій за видами економічної діяльності у 2024 році, %

Джерело: сформовано автором.

Одним із ключових факторів для змін, стала економічна та політична нестабільність, спричинена військовими діями на сході України з 2014 року, а згодом — повномасштабною війною у 2022 році. Ці події призвели до відтоку інвесторів, скорочення обсягів іноземного капіталу та зміни пріоритетів державного бюджету.

Макроекономічні чинники також відіграли значну роль у визначенні тенденцій інвестування. Постійні коливання курсу гривні робили довгострокові фінансові вкладення ризикованими, а висока інфляція знижувала купівельну спроможність населення і, відповідно, рівень внутрішнього споживчого попиту. Водночас нестабільність на світових фінансових ринках впливала на обсяги прямих іноземних інвестицій, які є важливим джерелом капіталу для модернізації промисловості та розвитку АПК [4].

Регуляторна політика та рівень доступності фінансування суттєво вплинули на рішення бізнесу щодо інвестування. Високі ставки кредитування, недостатня підтримка малого та середнього бізнесу, часті зміни у законодавстві створювали додаткові бар'єри для залучення капіталу. Інфраструктурні виклики також відіграли важливу роль у структурі інвестицій. Руйнування доріг, мостів, електромереж та інших об'єктів критичної інфраструктури значно ускладнило виробничі та логістичні процеси.

АПК отримував близько 8–9% від загального обсягу капітальних інвестицій, що дозволяло аграрним підприємствам модернізувати техніку, будувати елеватори та розвивати переробну галузь. Попри це, інвестиції в агросектор були нестабільними і значною мірою залежали від доступності кредитування, світових цін на сільськогосподарську продукцію та державної підтримки [4].

Воєнний стан в Україні, що триває з 2022 року, кардинально змінив інвестиційний ландшафт країни. Попри ризики та економічні труднощі, зберігається інтерес як внутрішніх, так і міжнародних інвесторів до окремих секторів. Водночас необхідний системний підхід до аналізу інвестиційних проєктів, враховуючи нові реалії безпеки, фінансової стабільності та відбудови.

Значний потенціал для інвестицій - у сфері ІТ, зокрема у military-tech, автоматизації, аутсорсингу. Варто звернути увагу на інструмент оцінки інвестиційних проєктів - DCF (Discounted Cash Flow) — прогнозування грошових потоків з урахуванням ризиків.

Попри воєнні виклики, Україна зберігає потенціал для реалізації стратегічних інвестиційних проєктів. Ключ до успіху — створення прозорого, захищеного та передбачуваного середовища для бізнесу. Інвестиції сьогодні — це фундамент економіки завтра.

Література

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Тітов, Д., Олексієнко, В. (2024). Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (63). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-12>.
3. Прус Ю.О. Інвестиційна діяльність в АПК України. 2017. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/1/194.pdf>
4. Попова, О., Коцюбинська, Л., Скубій, О.. Інвестиційна діяльність в сільському господарстві в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2023. №54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-49>.
5. Замлинський В. А., Щуровська А. Ю., Замлинська О. В. Особливості та характеристики business intelligence (BI)-систем як інструменту підвищення ефективності діяльності компанії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 53-61. URL: http://ujae.org.ua/wpcontent/uploads/2023/04/ujae_2023_r01_a08.pdf
6. Шабатура Т. С., Замлинська О. В., Осик С. В., Селезньова Г. О. Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 3. С. 71-79. URL: http://apie.org.ua/wpcontent/uploads/2023/09/apie_2023_r02_a11.pdf
7. Замлинський В. А. Фінансово-економічні показники ефективності інвестиційних процесів на підприємстві. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2014, Том 16, № 2. С. 12-18.

Гузенко М. В.,

здобувач вищої освіти спеціальності 051 «Економіка»

Одеський державний аграрний університет м. Одеса, Україна

Науковий керівник: Шевченко А. А.

к.е.н., доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства Одеський державний аграрний університет м. Одеса, Україна

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Економічна безпека аграрного підприємства є критично важливим елементом національної продовольчої безпеки, забезпечуючи стабільне, якісне та доступне виробництво сільськогосподарської продукції, зменшуючи залежність від імпорту та сприяючи соціально-економічній стійкості. Фінансова спроможність агровиробників обумовлює їхню здатність до інноваційного розвитку, дотримання стандартів безпечності та адаптації до зовнішніх викликів, що є фундаментальним для гарантування продовольчої безпеки держави [1].

В сучасних реаліях аграрного бізнесу виникає потреба посилення заходів забезпечення стабільності економічної безпеки для сільськогосподарських підприємств, що зумовлено високим рівнем ризиків та нестабільністю їх діяльності. Зміцнення економічної безпеки, постійний моніторинг головних чинників її впливу і джерел загроз, розробка профілактичних заходів щодо їх нейтралізації та мінімізації, гарантує надійність суб'єктів аграрного підприємництва для сталого розвитку на майбутнє.

Поняття економічної безпеки агропідприємства, з одного боку, визначає підтримку його результативної діяльності, а з іншого – є частиною економічної безпеки держави в цілому. Чим вищим є рівень економічної безпеки в аграрному підприємстві, інакше кажучи система виробничих факторів, що забезпечує сталий економічний розвиток суб'єкта господарювання, то вища його конкурентоспроможність. Завдяки здійсненню вибраної стратегії економічного розвитку підприємство здатне успішно долати можливі

виклики як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, а також результативно реалізовувати заплановані цілі та завдання [2].

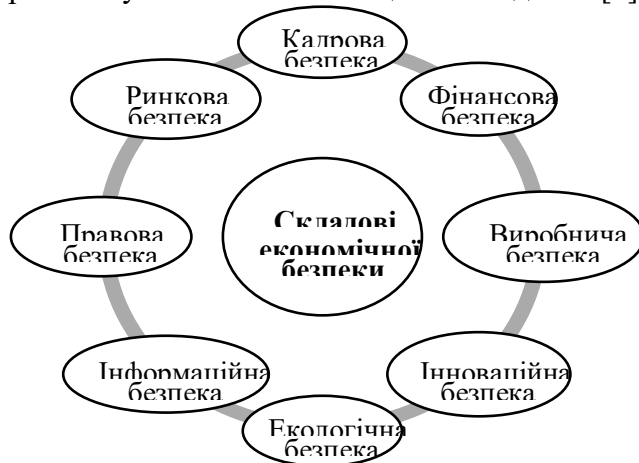


Рис. 1. Ключові складові економічної безпеки аграрного підприємства

Джерело: Сформовано на основі [4]

Дослідження економічної безпеки аграрних підприємств є критично важливим для забезпечення їхньої стійкості, конкурентоздатності та сталого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Воно передбачає розгляд ключових елементів для виявлення вразливостей та розробки ефективних стратегій їх мінімізації. На рис.1 представлено ключові елементи економічної безпеки.

Економічній безпеці відводиться вагома роль у системі стратегічного управління, оскільки вона оцінює потенційні ризики, їх вплив на підсумковий результат та необхідні заходи для їхнього запобігання. Навіть за високого ресурсного потенціалу аграрні підприємства можуть втратити ефективність під впливом несприятливих кліматичних умов, якщо вчасно не відреагувати на такі виклики [3].

Для того, щоб забезпечити економічну безпеку аграрного підприємства, необхідно досягти стабільності, при якій система даної безпеки, буде оперативно реагувати на наслідки внутрішніх та зовнішніх загроз, і мінімізувати вплив загроз на будь-яку складову [4].

В умовах сьогодення актуально для аграріїв розуміння загроз, які можуть послабити рівень економічної безпеки їх бізнесу. На рис. 2 нами візуалізовано основні загрози для економічної безпеки агропідприємств в умовах війни.

Ми вважаємо, що для мінімізації загроз економічній безпеці агропідприємств в період воєнного стану необхідним є впровадження низки наступних заходів:

- для відновлення зруйнованої інфраструктури варто використовувати мобільні виробничі комплекси та створювати резервні фонди;
- втрату угідь можна компенсувати орендою земель у безпечних регіонах та кооперацією з агрохолдингами;
- розмінування слід здійснювати за участі спеціалізованих служб, а персонал навчати безпеці на замінованих ділянках;
- для подолання дефіциту робочої сили варто залучати працівників з інших регіонів та автоматизувати процеси;
- фінансову стійкість можна забезпечити міжнародними грантами та кооперативами;
- зростання витрат на матеріально-технічні ресурси компенсується довгостроковими контрактами та оптимізацією витрат;
- для підтримки логістики слід розробити альтернативні маршрути та співпрацювати з міжнародними перевізниками;

- зниження врожайності можна мінімізувати використанням стійких сортів та агротехнологій з меншими ресурсними потребами [5].

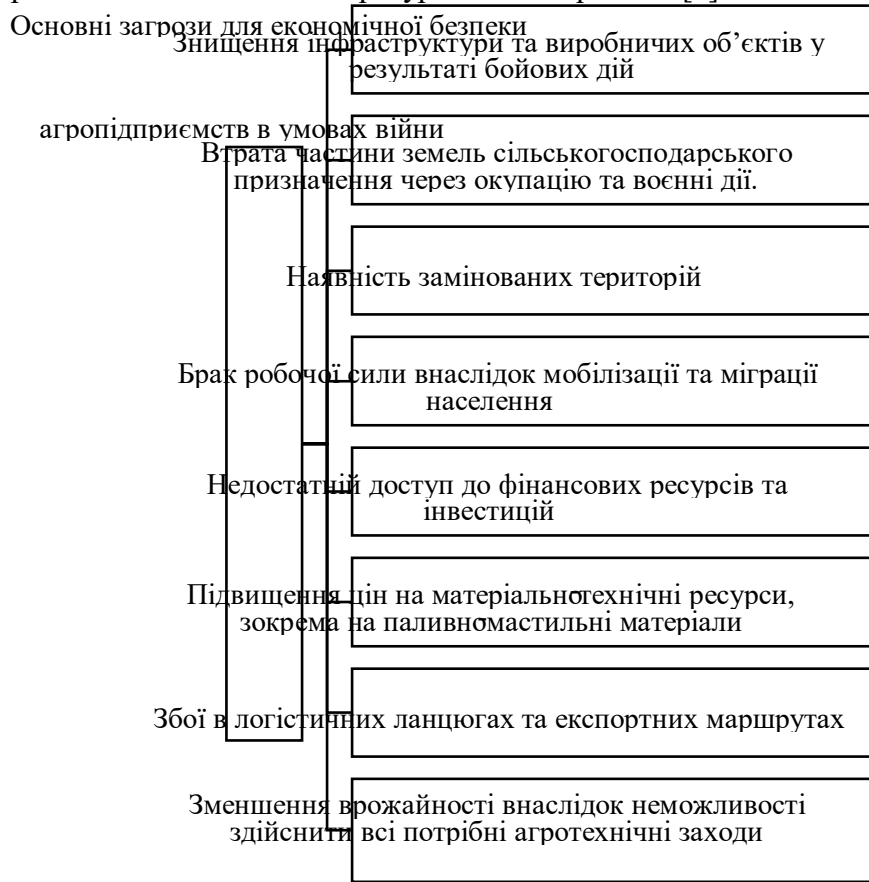


Рис 2. Основні загрози для економічної безпеки агропідприємств в умовах війни
Джерело: Сформовано на основі [5]

В умовах воєнного стану економічна безпека аграрного підприємства безпосередньо залежить від гнучкості його виробництва, здатності швидко адаптуватися до проблем зі збутом, імпортом та змінювати виробничі процеси. Саме гнучкість, що включає оперативну зміну асортименту, ефективне використання ресурсів, адаптацію робочої сили та фінансову стійкість, дозволяє підприємствам уникати руйнування та підтримувати свою економічну безпеку в кризових умовах [6].

Підсумовуючи вище сказане, варто зазначити, що аграрні підприємства характеризуються певними особливостями формування системи економічної безпеки, що виражаються через її окремі елементи. Для забезпечення належного рівня економічної безпеки аграрних підприємств необхідне врахування всіх складових аграрного підприємства. Найбільшу роль відіграє кадрова складова, тому що вона дає можливість активізації роботи всіх інших складових і має взаємодоповнюючий зв'язок. Систематичний моніторинг економічної безпеки в усіх її складових повинен базуватися на впровадженні стандартних схем, процедур і заходів. Це дасть змогу аграрним підприємствам своєчасно виявляти загрози, розробляти превентивні стратегії для їх нейтралізації та сприятиме стабільному розвитку галузі в цілому.

Література

1. Шевченко А.А., Петренко О.П., Іванюк Н. С. Продовольча безпека України в умовах війни та пріоритетні напрямки врегулювання її стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3374/3301>

2. Машевська А. А. Аналіз рівня економічної безпеки на сільськогосподарських підприємствах в Україні. 2022.
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/205.pdf
3. Богданюк І. В. Механізми формування та підтримки економічної безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. 2024.
URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/196/170/296>
4. Ткачук В. І. Економічна безпека сільськогосподарських підприємств. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/14.pdf
5. Сисоліна Н. П., Савеленко Г. В. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. 2024.
URL: <https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u346/anotaciya-ekonomichna-bezpeka-ta-stiykist-agranih-pidpriiemstv.pdf>
6. Петренко О.П., Шевченко А.А. Adaptation of agricultural production to wartime realities: preservation of economic security of Ukraine. *Галицький економічний вісник*. 2024. 3 (88). С.20-30. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1305>

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН І СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Максим ГУЗЕНКО, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти 2 курсу ОП «Економіка», max2guzenko@gmail.com
 Науковий керівник: **Ольга ПЕТРЕНКО**, канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства, leka_m@ukr.net

Одеський державний аграрний університет,
м. Одеса, Україна

В сучасних умовах глобалізації та екологічних викликів, пов'язаних із виснаженням природних ресурсів, концепція циркулярної економіки стає ключовим напрямом розвитку економічних систем. Вона передбачає перехід від традиційної лінійної моделі «бери – виробляй – використовуй – викидай» до моделі «повторного використання – переробки – відновлення ресурсів». Для України ця тема особливо актуальна, адже країна має значний ресурсний потенціал, але водночас стикається з проблемами неефективного використання сировини, великої кількості відходів і недостатньо розвиненої інфраструктури для їх переробки. Циркулярна економіка, за визначенням ЮНІДО, розглядається як протипага традиційній лінійній моделі господарювання. Її сутність полягає в максимально тривалому використанні ресурсів, отриманні з них найбільшої можливої цінності та поверненні відходів у виробничий цикл для надання матеріалам нового життєвого циклу [1,2].

Циркулярна економіка – це сучасна модель господарювання, що ґрунтується на принципах раціонального використання ресурсів та мінімізації відходів (рис.1). Вона передбачає створення «зеленої продукції», яка не містить токсичних речовин, має тривалий термін служби та може бути придатною для повторного використання або переробки. Важливими складовими цієї системи є більш чисте виробництво з меншими витратами ресурсів, належне обслуговування для продовження терміну служби товарів, а також збирання продукції після завершення її життєвого циклу [3].

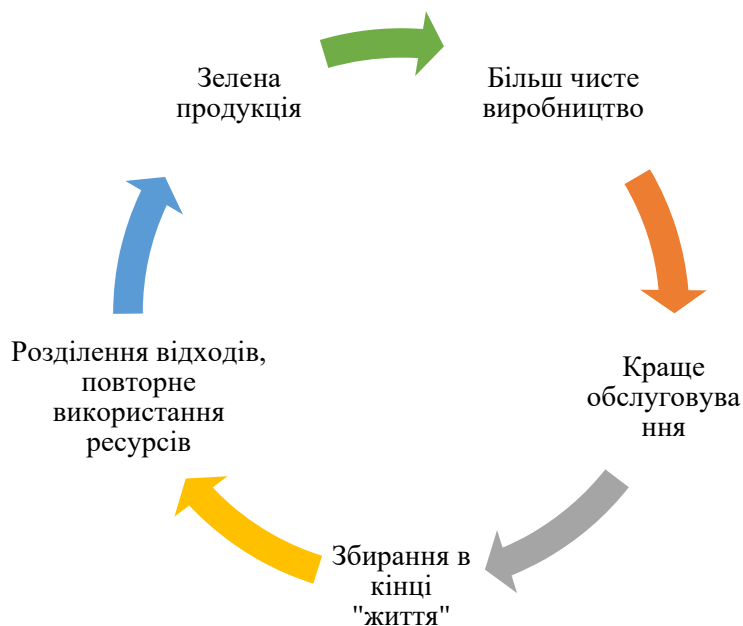


Рис. 1. Цикл циркулярної економіки
Сформовано на основі джерела [1].

У результаті відходи мінімізуються, ресурси повторно використовуються, що забезпечує зменшення залежності від природних ресурсів, скорочення негативного впливу на довкілля та водночас збільшення економічної вигоди для виробників. Таким чином, циркулярна економіка поєднує екологічні й економічні переваги, сприяючи сталому розвитку суспільства.

В основі циркулярної економіки виділяють чотири ключові системоутворюючі елементи (рис.2):

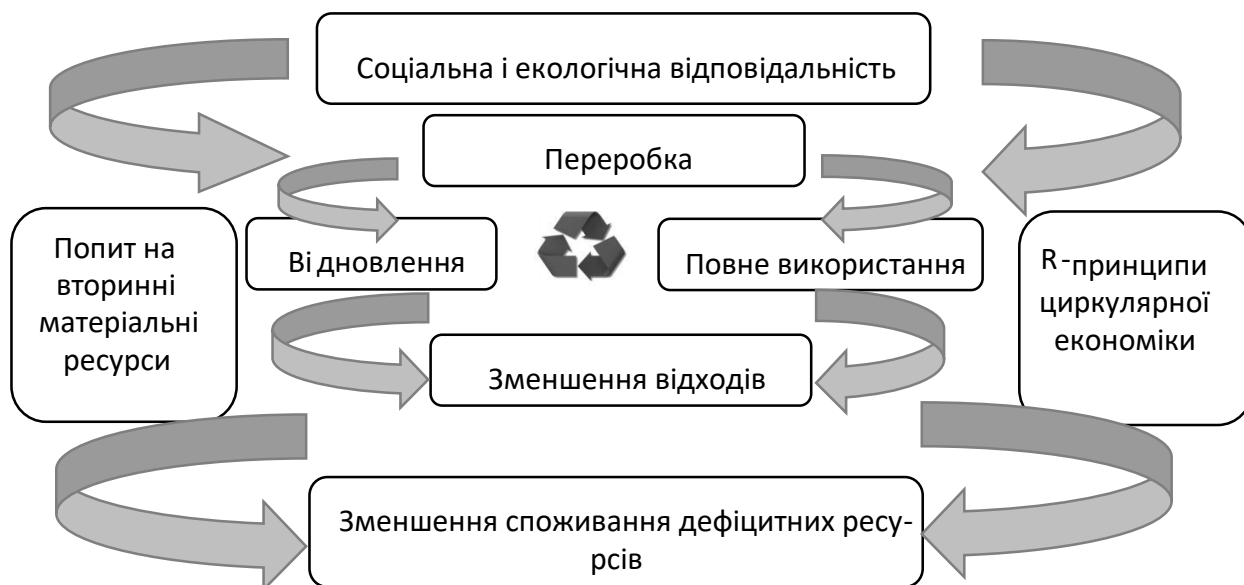


Рис. 2. Системоутворюючі елементи циркулярної економіки
Сформовано на основі джерела [3].

- Соціальна та екологічна відповідальність — орієнтація на захист довкілля та добробут суспільства.
- R-принципи — скорочення використання ресурсів, повторне застосування й переробка.

- Зменшення споживання дефіцитних ресурсів — акцент на альтернативні, відновлювані та менш шкідливі матеріали.
- Формування попиту на вторинні матеріальні ресурси — стимулювання ринку перероблених товарів та матеріалів [4].

Такий підхід сприяє раціональному використанню та відновленню ресурсів, знижує витрати сировини й мінімізує забруднення довкілля. Його успішність залежить від свідомого ставлення споживачів до повторного використання та переробки товарів, що дозволяє подовжити життєвий цикл продукції та дати їй «друге життя». Ефективність моделі визначається дотриманням принципів сталого розвитку, ощадливим використанням дефіцитних ресурсів і формуванням попиту на вторинну сировину.

Сучасний стан циркулярної економіки в Україні має значний потенціал, але розвиток ускладнюють війна та слабка інфраструктура сортування й переробки відходів. Попри це, спостерігаються позитивні зміни: скорочення використання пластикових пакетів, розвиток спільних платформ і зростання інтересу до сталого споживання. Бізнес та громадськість поступово стають ключовими учасниками цих процесів, проте для подальшого поступу потрібні системні рішення та інвестиції [5].

Позитивні тенденції

- **Зменшення використання пластикових пакетів:** завдяки введенню мінімальної ціни - їх споживання знизилось, а попит на біорозкладні альтернативи- зріс.
- **Розвиток спільних платформ:** бізнес створює сервіси для спільного користування, що подовжує термін експлуатації товарів.
- **Зростання інтересу до сталої моделі:** суспільство поступово усвідомлює переваги зменшення відходів і раціонального використання ресурсів.

Виклики та проблеми

- **Низький рівень переробки відходів:** більшість із них і досі потрапляє на полігони.
- **Недостатня інфраструктура сортування:** відсутність якісної системи збору та виокремлення сировини.
- **Вплив війни:** економічні труднощі гальмують перехід до нових моделей, хоча процес триває.

Рис. 3. Сучасні тенденції та виклики циркулярної економіки в Україні *Джерело: сформовано на основі [5,6].*

Виходячи з досліджень сучасного стану впровадження циркулярної економіки в Україні, можна виділити подальші перспективи:

- розвиток переробної промисловості: існують широкі можливості для впровадження циркулярних рішень;
- активна роль бізнесу та суспільства: їх участь визначатиме швидкість переходу до нової моделі;
- необхідність системних змін: інвестиції в інфраструктуру та підтримка сталих бізнес-практик.

Отже, варто зазначити, що циркулярна економіка є важливим стратегічним напрямом для України, що дозволить одночасно вирішити екологічні та економічні проблеми. Наразі рівень її впровадження залишається низьким, однак законодавчі зміни, прагнення до євроінтеграції та зростання екологічної свідомості відкривають широкі перспективи для розвитку. Реалізація принципів циркулярної економіки сприятиме збереженню ресурсів, зменшенню обсягів відходів та формуванню нової культури споживання.

Список використаних джерел

1. Циркулярна економіка в Україні. *Центр ресурсоефективного та чистого виробництва*. URL: <https://www.recpc.org/circular-economy-ua/> (дата звернення 07.09.2025р.)
2. Петренко О.П. Зелена революція в аграрному секторі: шлях до сталого економічного розвитку. *Економіка харчової промисловості*. 2023. Том 15 № 2. С.38-43. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2674/2836> (дата звернення 02.09.2025р.)
3. Горбаль Н. І., Ломага Ю. Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”*. 2022. №1(9). С.9-24. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27434/220198verstka11-26.pdf> (дата звернення 08.09.2025р.)
4. Горбаль Н. І., Сліпачик С.В. Циркулярна економіка: особливості та перспективи впровадження в Україні в умовах війни. 2023. №2(9). С.257-268. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32720/menedzhment223maket-257-268.pdf> (дата звернення 07.09.2025р.)
5. Залунін М. М. Сучасний стан розвитку циркулярної економіки в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 23. Частина1. С.166-170. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/37.pdf (дата звернення 07.09.2025р.)
6. Князева О. А., Шевченко В. В., Петренко О. П., Осик С. В. Формування механізму цифровізації та екосистемного моделювання підприємств АПК в умовах циркулярної економіки майбутнього. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 344 № 4. С. 607-616. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2272/2321> (дата звернення 05.09.2025р.)

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
АКТИВ			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	1 322	1 322
накопичена амортизація	1002	1 322	1 322
Незавершені капітальні інвестиції	1005	63	63
Основні засоби	1010	71 005	63 730
первісна вартість	1011	185 276	186 929
знос	1012	114 271	123 199
Інвестиційна нерухомість	1015	2 620	2 449
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	7 613	7 613
знос інвестиційної нерухомості	1017	4 993	5 164
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	161 755	159 897
інші фінансові інвестиції	1035	4	4

Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	235 447	226 143

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	453 044	451 036
виробничі запаси	1101	136 538	135 508
незавершене виробництво	1102	279 365	278 252
готова продукція	1103	36 274	36 274
товари	1104	867	1 002
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	33 264	33 312
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	155 359	153 750
з бюджетом	1135	5	6
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-

Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	221 738	208 174
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 463	818
готівка	1166	58	60
рахунки в банках	1167	2 405	758
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
<i>у тому числі:</i>			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	865 873	847 096
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	1 101 320	1 073 239

Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	168 087	168 087
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	52 906	52 906
Додатковий капітал	1410	13 401	13 401
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	4 916	4 916
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-160 466	-208 910
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	78 844	30 400

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 184	3 347

Довгострокові забезпечення	1520	201	33
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	186	18
Цільове фінансування	1525	22 734	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
<i>у тому числі:</i>			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	26 119	3 380

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	15 600	16 193
товари, роботи, послуги	1615	266 953	263 960
розрахунками з бюджетом	1620	132 475	220 281

у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
розрахунками зі страхування	1625	8 149	8 663
розрахунками з оплати праці	1630	11 954	9 597
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	370 120	371 004
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	191 106	149 761
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	996 357	1 039 459
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	1 101 320	1 073 239

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік *

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	496
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	341
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
прибуток	2090	0	155
збиток	2095	0	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	121 873	80 676
<i>у тому числі:</i>			

дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	111 434	101 856
Витрати на збут	2150	-	17
Інші операційні витрати	2180	56 979	37 684
<i>у тому числі:</i>			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	46 540	58 726
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	-	0
Інші доходи	2240	-	0
<i>у тому числі:</i>			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	-	0
Втрати від участі в капіталі	2255	1 858	9 936
Інші витрати	2270	-	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-

збиток	2295	48 398	68 662
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	48 398	68 662

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	-48 398	-68 662

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	40 515	18 762
Витрати на оплату праці	2505	23 284	26 578
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 101	5 767
Амортизація	2515	8 928	9 910
Інші операційні витрати	2520	11 362	37 365
Разом	2550	89 190	98 382

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3 430 354	3 430 354
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3 430 354	3 430 354
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-14	-20
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-14	-20
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2024 рік *

I. Рух коштів у результаті операційної діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	20 794	13 788
Повернення податків і зборів	3005	-	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	0
Цільового фінансування	3010	248	187
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	2 868	2 047
Надходження від повернення авансів	3020	-	0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	204	0
Надходження від операційної оренди	3040	5 473	15 173
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	-	0
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(-)	(0)
Праці	3105	(20 500)	(18 824)

Відрахувань на соціальні заходи	3110	(5 570)	(5 800)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(5 119)	(5 243)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(5 119)	(5 243)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(0)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(43)	(93)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-1 645	1 235

II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	0
необоротних активів	3205	-	0
відсотків	3215	-	0
дивідендів	3220	-	0

Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	-	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	-	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(-)	(0)
необоротних активів	3260	(-)	(0)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(-)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0	0

III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	0
Отримання позик	3305	-	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	-	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(0)
Погашення позик	3350	(-)	(0)

Сплату дивідендів	3355	(-)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(0)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(-)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0	0
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-1 645	1 235
Залишок коштів на початок року	3405	2 463	1 228
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	0
Залишок коштів на кінець року	3415	818	2 463