

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Стратегічне планування як основа сталого розвитку
підприємства»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Коваль Анастасія Сергіївна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Гришко В.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність стратегічного планування, його зміст та роль у діяльності підприємства.....	8
1.2 Методичний інструментарій стратегічного планування діяльності підприємств.....	13
1.3 Практичний досвід удосконалення стратегічного планування для забезпечення сталого розвитку	18
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУРАТ-АГРО»	26
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Бурат- Агро».....	26
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро».....	34
2.3 Аналіз системи стратегічного планування ТОВ «Бурат-Агро».....	44
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «БУРАТ- АГРО».....	53
3.1 Напрями підвищення ефективності стратегічного планування ТОВ «Бурат-Агро»	53
3.2 Впровадження сучасних інформаційних технологій для стратегічного планування на ТОВ «Бурат-Агро».....	59
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

В умовах стрімких трансформацій світової економіки, посилення конкуренції та постійних глобальних викликів, стратегічне планування діяльності підприємств набуває визначального значення, оскільки саме цей процес є необхідним для забезпечення стабільного розвитку та зміцнення конкурентних позицій будь-якого підприємства. Планування дозволяє не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й активно формувати майбутнє, вибудовувати довгострокові перспективи та ефективно розподіляти ресурси.

Ефективне стратегічне планування виступає фундаментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, дозволяє керівництву чітко визначити місію, бачення та цілі підприємства, а також розробити оптимальні шляхи їх досягнення. Планування мінімізує ризики, підвищує оперативну ефективність та сприяє інноваційному розвитку, переводить управління від реактивного до проактивного режиму. У сучасному бізнес-середовищі, де кожен крок має бути виваженим та спрямованим на синергію всіх ресурсів, необхідність системного стратегічного планування стає беззаперечною. Отже, тема роботи є актуальною і необхідною, оскільки в умовах сучасної економічної нестабільності та зростаючих глобальних викликів, ефективне стратегічне планування стає вирішальним фактором розвитку підприємств, що потребує системних підходів для оптимізації діяльності та зміцнення ринкових позицій.

Проблематика стратегічного планування діяльності підприємств знайшла відображення у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як: В.В. Биба, О.Г. Бровкова, В.Ф. Гамалій, Н.Б. Данік, Є.О. Діденко, Л.Є. Довгань, Н.І. Ісаєва, Л.А. Лаврів, Т. Передерій, Н.М. Пінчук, С.П. Сударкіна, М.О. Устенко, В.О. Чукаєв та інші.

Попри значну увагу науковців до актуальності та важливості стратегічного планування, низка невирішених питань щодо його удосконалення, потребують подальшого вивчення та дослідження.

Метою дослідження є удосконалення стратегічного планування ТОВ «Бурат-Агро» як основи його сталого розвитку шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій.

Досягнення поставленої мети вимагає виконання наступних завдань:
визначити сутність стратегічного планування, його зміст та роль у діяльності підприємства;

розглянути методичний інструментарій стратегічного планування діяльності підприємств;

проаналізувати практичний досвід удосконалення стратегічного планування для забезпечення сталого розвитку;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Бурат-Агро»;

проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Бурат-Агро»;

дослідити систему стратегічного планування ТОВ «Бурат-Агро»;

визначити напрями підвищення ефективності стратегічного планування ТОВ «Бурат-Агро»;

обґрунтувати впровадження сучасних інформаційних технологій для стратегічного планування на ТОВ «Бурат-Агро».

Об'єктом дослідження є процес удосконалення стратегічного планування ТОВ «Бурат-Агро» як основи його сталого розвитку.

Предметом дослідження є інструменти та методи стратегічного планування підприємства.

Відповідно до мети та завдань дослідження, було використано наступні методи: аналіз і синтез (для вивчення теоретичних аспектів стратегічного планування, визначення його змісту та ролі у діяльності підприємства), метод порівняння (для аналізу існуючих підходів до стратегічного планування, виявлення переваг і недоліків), SWOT-аналіз (для виявлення сильних і слабких сторін ТОВ «Бурат-Агро», а також можливостей і загроз, пов'язаних із глобальними викликами та динамікою ринку), PEST-аналіз (для оцінки політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього

середовища ТОВ «Бурат-Агро»), моделювання (для розробки рекомендацій та оптимізаційних заходів щодо удосконалення стратегічного планування).

Джерелами дослідження є періодичні видання, монографічна література, статті вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем стратегічного планування; електронні ресурси, статут, звітність та інша первинна документація ТОВ «Бурат-Агро» за 2022-2024 рр.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що у роботі комплексно досліджено теоретичні та практичні аспекти удосконалення стратегічного планування діяльності підприємств.

Найбільш суттєві наукові результати дослідження:

запропоновано власне визначення дефініції «стратегічне планування»; запропоновано заходи для удосконалення стратегічного планування у ТОВ «Бурат-Агро»: AgriChain Logistic для оптимізації логістичних процесів та впровадження Microsoft Power BI Pro як стратегічно важливої інвестиції, що трансформує процес аналізу даних.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення стратегічного планування, які можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ «Бурат-Агро». Запропоновані заходи спрямовані на формування чітких стратегічних цілей підприємства, підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища, оптимізацію ресурсного забезпечення та посилення стратегічної мотивації персоналу. Отримані результати можуть бути використані іншими підприємствами для підвищення ефективності їх стратегічного управління, а також у навчальному процесі під час викладання дисциплін з менеджменту та стратегічного планування.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (8 підрозділів), висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки, містить 16 таблиць, 12 рисунків, список джерел – 56 найменувань, 4 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність стратегічного планування, його зміст та роль у діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання, коли зовнішнє середовище змінюється з високою динамікою, а конкуренція загострюється практично в усіх сферах економіки, керівники підприємств змушені шукати ефективні підходи до управління майбутнім розвитком підприємства. Саме в цьому контексті виникає потреба у системному, далекоглядному та гнучкому плануванні, яке враховує не лише поточний стан справ, а й прогнозує можливі сценарії розвитку подій у довгостроковій перспективі. Забезпечення стабільності функціонування, конкурентоспроможності, адаптаційної спроможності та цілеспрямованого зростання підприємства можливе лише за умови чіткого розуміння його стратегічних пріоритетів, ресурсного потенціалу та зовнішніх викликів. Такий підхід вимагає не просто технічного складання планів, а формування цілісної системи стратегічного планування як інструменту управлінського впливу на діяльність підприємства.

У науковій літературі існує низка підходів до визначення поняття стратегічного планування. Так, М. О. Устенко, А. Ю. Курочка та О. В. Максимова розглядають стратегічне планування як процес планування господарської діяльності підприємства на найближчий і віддалений періоди у відповідності з потребами ринку і можливостями отримання необхідних ресурсів [46, с. 83].

Стратегічне планування, з точки зору М. Є. Морозової, є процесом постановки стратегічних цілей і розробки багатоваріантного стратегічного плану їх досягнення на основі обраної стратегії [29, с. 270].

Згідно з підходом В. В. Гарнаги, стратегічне планування є процесом прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища та внутрішньої організації [11].

На думку О.І. Карпіщенка, К.В. Ілляшенка та О.О. Карпіщенка, стратегічне планування являє собою особливу форму практичної діяльності, спрямовану на планомірну розробку стратегічних рішень, включає створення прогнозів, програм і планів, у яких визначаються довгострокові цілі та напрями дій об'єктів управління, реалізація яких сприяє забезпеченню ефективного функціонування підприємства у перспективі та його оперативній адаптації до змін у зовнішньому середовищі [38, с. 9].

Водночас В. А. Євтушенко, В. І. Ляшевська та Ю. В. Чупринюк підкреслюють, що стратегічне планування є основним етапом у стратегічному управлінні, який охоплює багаторівневу, складну діяльність і велику кількість управлінських рішень [16, с. 28].

Таким чином, загальним для всіх підходів є визнання стратегічного планування як довгострокового процесу, пов'язаного з постановкою цілей і вибором шляхів розвитку підприємства. Водночас рівень деталізації різниться від загального бачення ринку та ресурсів до формування системи стратегічних рішень та адаптації до зовнішнього середовища.

Узагальнюючи вищенаведене, можна запропонувати власне визначення досліджуваної дефініції «стратегічне планування». Так, стратегічне планування – це комплексний процес розробки та прийняття довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування цілей, вибір напрямів розвитку підприємства й адаптацію до змін зовнішнього середовища з урахуванням ресурсного потенціалу та ринкових умов.

М. Є. Морозова розглядає стратегічне планування як процес, у межах якого підприємство має вирішити низку основних завдань:

планування зростання прибутку є одним із головних завдань стратегічного планування, оскільки саме прибуток є основним показником ефективності

діяльності підприємства. Воно передбачає встановлення конкретних фінансових цілей на майбутній період і розробку заходів, що дозволять підвищити дохідність бізнесу;

планування витрат підприємства, і, як наслідок, їх зменшення. Завдання спрямоване на раціональне використання ресурсів і зниження непродуктивних витрат. У межах цього етапу проводиться аналіз витрат за статтями, виявляються резерви економії, оптимізуються виробничі процеси, скорочуються надлишкові витрати на обслуговування, логістику, енергоспоживання тощо;

збільшення частки ринку, збільшення обсягів продажу. Зростання частки ринку свідчить про зміцнення позицій підприємства у конкурентному середовищі. Збільшення обсягів продажу забезпечує стабільний грошовий потік, підвищує рівень прибутку та дозволяє краще використовувати виробничі потужності;

поліпшення соціальної політики підприємства – напрямок пов'язаний із формуванням сприятливих умов праці, мотивації персоналу та розвитку корпоративної культури. Соціально відповідальне планування передбачає забезпечення гідної оплати праці, професійного розвитку працівників, дотримання трудового законодавства та впровадження заходів соціального захисту. Така політика сприяє зростанню лояльності персоналу, зменшенню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці, а також формує позитивний імідж підприємства в очах громадськості [29, с. 268].

Стратегічне планування забезпечує розробку цілісної стратегії, яка визначає напрямки розвитку підприємства на довгострокову перспективу, зокрема з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів.

Для системного підходу до цього процесу існують різноманітні моделі стратегічного планування, які допомагають структурувати завдання, цілі та ресурси підприємства.

Розглянемо модель стратегічного планування підприємства, яку наведено на рис. 1.1.

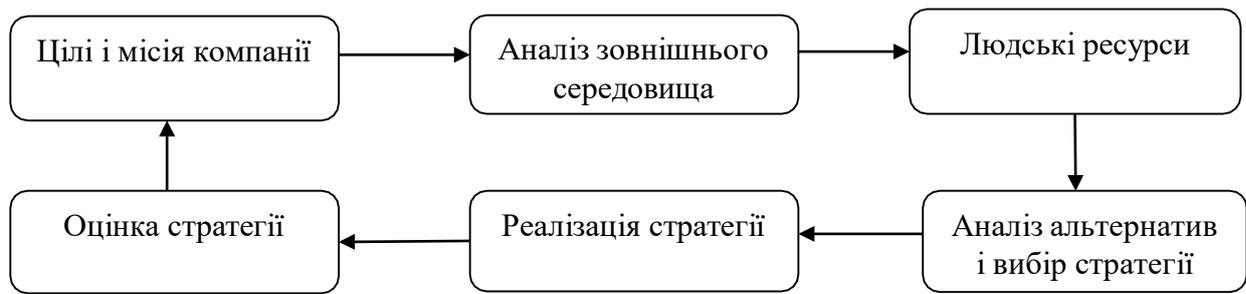


Рисунок 1.1 – Модель процесу стратегічного планування (складено автором на основі [29, с. 269])

Розглянемо опис основних етапів розглянутої на рис. 1.1 моделі з урахуванням зворотного зв'язку, що забезпечує гнучкість та адаптивність управлінських рішень.

Основна загальна мета компанії позначається як місія, тобто це загальна, довгострокова мета існування компанії, яка визначає її філософію, цінності та роль у суспільстві. Її формулюють стисло, але змістовно, і вона є орієнтиром для всіх наступних управлінських рішень.

В.В. Гарнага зазначив, що місія деталізує статус компанії і забезпечує напрямок і орієнтири для визначення цілей, стратегії, тактики і політики в досягненні запланованого результату [11].

Добре сформульована місія компанії повинна містити наступне:

завдання компанії з погляду її основних послуг чи товарів, її основних ринків та технологій;

опис зовнішнього середовища компанії, що визначає її параметри;

характеристику культури компанії [11].

Першим і, може бути самим істотним рішенням при плануванні буде вибір цілей підприємства, тобто конкретних завдань, які випливають із місії. Вони повинні бути вимірюваними, досяжними та узгодженими між собою. Вибір цілей – одне з найважливіших рішень, оскільки саме вони визначають напрям розвитку підприємства.

На наступному етапі здійснюється вивчення зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність компанії: ринок, конкуренти, технологічні

тренди, політична ситуація, правове поле, макроекономічні показники тощо.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє вчасно виявити загрози та можливості, скласти план дій на випадок непередбачених обставин, розробити систему раннього попередження, спрогнозувати поведінку зовнішніх гравців.

Жодна стратегія не буде успішною без аналізу внутрішнього потенціалу компанії, насамперед – кадрового. Якщо компанія має у своєму розпорядженні кваліфікованих, мотивованих працівників і керівників, вона може реалізовувати більш складні стратегії. Якщо ж виявлено кадрові проблеми (низька кваліфікація, відсутність ініціативи, слабка мотивація), необхідно першочергово вирішити ці питання, адже саме людський фактор часто є критичним у реалізації стратегій.

Після оцінки середовища та ресурсів розглядаються можливі напрями розвитку. Перед компанією стоять чотири основні стратегічні альтернативи:

обмежений ріст – збереження існуючих позицій без суттєвого розширення;
зростання – активне розширення ринків, асортименту, масштабів діяльності;

скорочення – згортання збиткових напрямків, реструктуризація;

поєднання стратегій – одночасне застосування різних стратегій у різних сферах (наприклад, зростання у одній галузі та скорочення – в іншій).

Далі серед запропонованих альтернатив на основі глибокого аналізу керівництво обирає таку стратегію, яка є реалізованою в наявних умовах, має найвищий потенціал для досягнення цілей, враховує ресурси, ризики та обмеження. Наприклад, у разі затяжної кризи компанія може вибрати стратегію скорочення, а великі корпорації з диверсифікованим портфелем часто реалізують комбіновані стратегії.

Після вибору стратегічного напрямку розробляється конкретний план дій: визначаються ресурси, терміни, відповідальні особи, механізми контролю. Ефективність реалізації залежить від чіткої організації процесу, залучення персоналу, створення системи мотивації, дотримання єдиної концепції розвитку компанії.

Завершальним етапом моделі стратегічного планування є оцінювання результатів реалізації стратегії. Його суть полягає в прогнозуванні очікуваного ефекту, порівнянні фактичних результатів з плановими, обчисленні загальної вартості (витрат) реалізації та виявленні відхилень та їх причин.

Оцінка є основою зворотного зв'язку, оскільки її результати використовуються для перегляду цілей, корекції стратегії та вдосконалення управлінського процесу [29, с. 270].

Вчені О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко та О.О. Карпіщенко модель стратегічного планування розуміють дещо інакше як М.Е. Морозова. Автори виділи 8 етапів процесу (рис. 1.2).

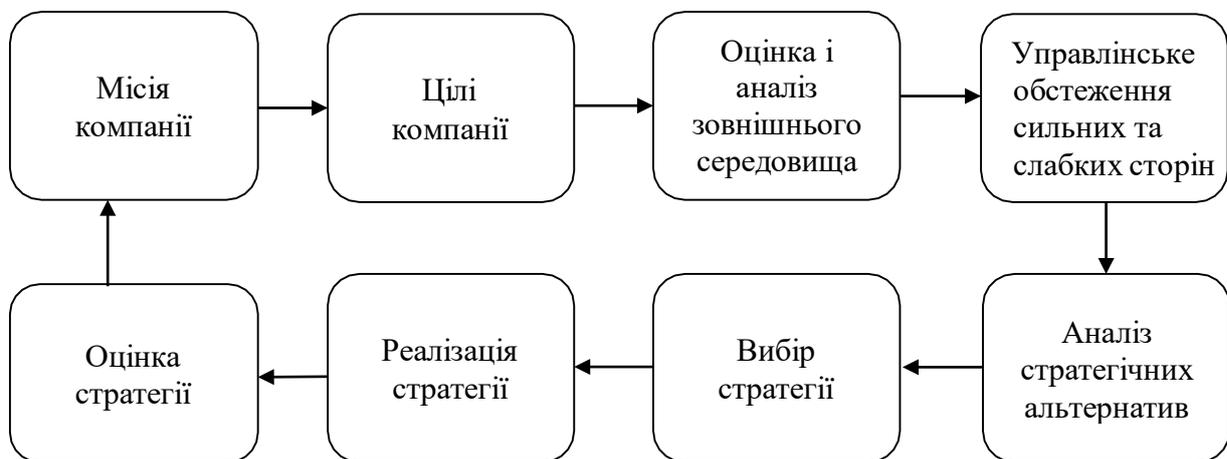


Рисунок 1.2 – Модель процесу стратегічного планування (складено автором на основі [38, с. 21])

Як видно з рис. 1.2, відмінності між підходами авторів простежуються вже на початковому етапі стратегічного планування. Так, у моделі М. Е. Морозової місія та цілі компанії об'єднані в єдиний початковий етап, що відображає інтегрований підхід до формулювання загального напрямку розвитку підприємства. Натомість у моделі групи авторів місія компанії виокремлюється як самостійний перший етап, а постановка цілей розглядається окремо на другому етапі, що свідчить про послідовне розмежування стратегічних орієнтирів і конкретних завдань розвитку. Крім того, дослідники виокремлюють в окремий етап управлінське обстеження сильних і слабких сторін підприємства,

що дозволяє більш комплексно оцінити внутрішні можливості та загрози. Водночас, на відміну від інших підходів, у їхній моделі відсутній етап аналізу людських ресурсів.

Аналіз процесу стратегічного планування дозволяє зрозуміти його значення у формуванні загального напрямку розвитку підприємства. У цьому контексті доречно розглянути взаємозв'язок стратегічного та бізнес-планування, що наочно представлено на рис. 1.3.

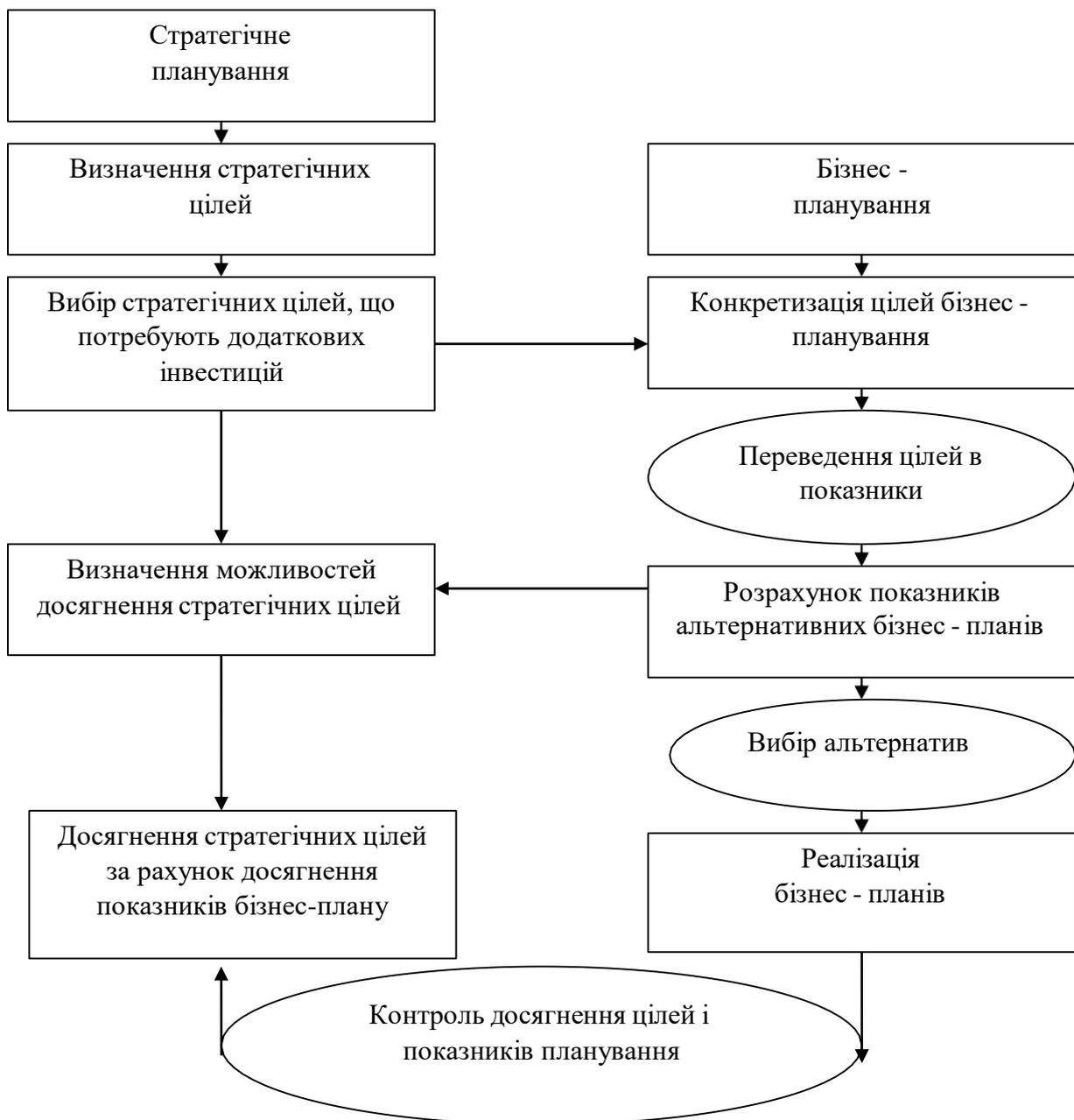


Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок стратегічного планування і бізнес-планування
(складено автором на основі [46, с. 85])

Дані рис. 1.3 свідчать, що стратегічне планування та бізнес-планування взаємопов'язані на рівні формування цілей підприємства: стратегічне планування визначає загальну мету, а бізнес-планування конкретизує її, обґрунтовує оптимальні шляхи досягнення та формує підцілі для реалізації відповідних заходів.

Отже, стратегічне планування є важливим інструментом для ефективного управління підприємством, оскільки воно дозволяє визначити довгострокові цілі, вибрати оптимальні шляхи їх досягнення та адаптувати підприємство до змін у зовнішньому середовищі. Завдяки ретельному аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, підприємства можуть розробити стратегії, які забезпечують їх конкурентоспроможність і стабільність у майбутньому. Моделі стратегічного планування допомагають систематизувати цей процес і сприяють досягненню поставлених цілей, що є основою успішного функціонування підприємства.

1.2 Методичний інструментарій стратегічного планування діяльності підприємств

Основою для реалізації стратегічних рішень та досягнення довгострокових цілей є методичний інструментарій стратегічного планування діяльності підприємств. Для ефективного планування необхідно застосовувати різноманітні методи, які дозволяють здійснювати аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, прогнозувати майбутні тенденції розвитку галузі та формулювати стратегії, що відповідають вимогам ринку.

Дослідниці С. П. Сударкіна, І. О. Анічкіна та М. В. Климентова виділили аналітичні та матричні методи стратегічного планування.

Аналітичні методи ґрунтуються на певних кількісних співвідношеннях, дозволяють отримати конкретну кількісну характеристику процесу. Оскільки стратегічне планування має характер прогнозування, ці показники можуть бути

орієнтовними, що означає, що точність результатів може бути не надто високою. Однак вони можуть служити корисними орієнтирами на етапі стратегічного планування. Дослідницями запропоновано 6 основних груп аналітичних методів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Аналітичні методи стратегічного планування (складено автором за даними [39, с. 15])

Назва методу	Сутність та зміст
1. Концепція життєвого циклу виробу (ЖЦВ)	Встановлює залежність між обсягами продажу та доходом на різних етапах життєвого циклу виробу. Дозволяє прогнозувати обсяги випуску продукції відповідно до стадій ЖЦВ
2. Метод кривих досвіду	Встановлює взаємозв'язок між собівартістю виробу та обсягами виробництва продукції
3. CVP – метод	Визначає взаємозв'язок між витратами, обсягом виробництва продукції та прибутком з урахуванням структури собівартості; забезпечує можливість розрахунку точки беззбитковості, коефіцієнта запасу міцності та цін залежно від рівня прибутку
4. SWOT-аналіз	Надає змогу здійснювати всебічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища й отримувати кількісну збалансовану оцінку факторів впливу
5. ABC-аналіз	Ґрунтується на принципі Парето «20/80», згідно з яким незначна частка товарів (приблизно 20% - група А) забезпечує основну частину витрат (близько 80%). Група В охоплює до 15% товарів із помірним впливом, тоді як група С включає решту з мінімальним впливом на загальні витрати
PEST-аналіз	Класифікує чинники зовнішнього середовища на чотири основні групи: політичні, економічні, соціальні та технологічні, що дозволяє здійснити комплексну оцінку їх впливу

Отже, аналітичні методи стратегічного планування виступають важливим інструментом для обґрунтування управлінських рішень у сфері довгострокового розвитку підприємства. Вони дають змогу системно оцінити внутрішнє середовище організації, її ринкові позиції, конкурентні переваги, потенційні ризики та можливості. Хоча результати, отримані за допомогою аналітичних методів, мають певну частку орієнтовності, вони дозволяють сформувати цілісне бачення стратегічних перспектив, сприяють підвищенню обґрунтованості вибору стратегії та забезпечують адаптивність підприємства до змін зовнішнього

середовища.

Однією з найпоширеніших методик для здійснення портфельного аналізу на рівні корпоративного управління є застосування матричних методів. Серед них найбільш відомих та активно використовуваних в практиці стратегічного планування є п'ять моделей, коротку характеристику яких наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Матричні методи стратегічного планування (складено автором за даними [39, с. 16])

Назва методу	Сутність та зміст
1. Матриця БКГ	Інструмент портфельного аналізу, що використовує чотирипольну матрицю з координатами «Доля ринку – темпи росту ринку» для визначення чотирьох стратегічних моделей поведінки компанії залежно від комбінації двох факторів. Тісно пов'язаний із етапами життєвого циклу виробу
2. Матриця Мак-Кінслі	Дев'ятипольна матриця, що у координатах «привабливість галузі – конкурентна позиція продукту» пропонує дев'ять стратегічних варіантів дій для менеджера залежно від комбінації цих чинників
3. Матриця можливостей	Установлює залежність між імовірністю реалізації можливості та ступенем впливу фактору на результати діяльності підприємства
4. Матриця загроз	Визначає залежність між імовірністю виникнення загрози (три позиції) та масштабом можливих наслідків (чотири позиції)
5. Матриця «конкурентоспроможність - стадія ЖЦВ»	Встановлює взаємозв'язок між конкурентоспроможністю підприємства (три позиції) та стадіями життєвого циклу виробу (чотири стадії)

Узагальнюючи характеристику матричних методів стратегічного планування, можна зробити висновок, що вони є ефективним інструментом для аналізу портфеля бізнес-напрямів, оцінки ринкових позицій підприємства та формування стратегій розвитку. Зокрема, матриця БКГ дозволяє визначити привабливість продуктів на основі темпів зростання ринку та відносної частки, матриця Мак-Кінслі враховує ширший спектр факторів, поєднує конкурентоспроможність і привабливість галузі, тоді як матриці можливостей та

загроз орієнтовані на стратегічну відповідь на зовнішнє середовище. Матриця «конкурентоспроможність – стадія ЖЦВ» допомагає поєднати життєвий цикл товару з позицією на ринку. У сукупності ці інструменти забезпечують системне бачення стратегічної ситуації та сприяють прийняттю зважених рішень.

Науковці О.В. Мазоренко та О.В. Майстренко зазначили, що найчастіше при обґрунтуванні стратегічних рішень та виборі стратегії застосовують методи, що запропоновано на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Методи та моделі стратегічного планування (складено автором на основі [24, с. 374])

Як видно з даних рис. 1.4, автори виділили дещо менше методів та моделей, що запропоновано С. П. Сударкіною, І. О. Анічкіною та М. В. Климентовою, однак така систематизація, з точки зору вчених, дозволяє зосередити увагу на найуживаніших інструментах, що найчастіше застосовуються на практиці, забезпечують ефективну розробку та реалізацію стратегічних рішень у діяльності підприємств.

Так, матриця Shell International є інструментом для оцінки стратегічних можливостей, який враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори. Вона зосереджена на аналізі двох ключових аспектів: привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства, допомагаючи приймати стратегічні

рішення [24, с. 375].

PIMS-аналіз – система, що вивчає взаємозв'язок між економічними показниками бізнесу та його стратегічними характеристиками. Вона дозволяє визначити, які фактори впливають на рентабельність і ефективність компанії на основі даних про конкретні галузі.

Модель Ансоффа – модель для аналізу і вибору стратегій зростання компанії. Вона пропонує чотири основні стратегії: ринкове проникнення, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація.

Гарвардська модель – стратегічний підхід, який орієнтується на створення стійкої конкурентної переваги компанії. Вона фокусується на використанні своїх внутрішніх сильних сторін для реагування на зовнішні зміни.

Модель «5 сил» М. Портера – аналіз конкурентної ситуації на ринку, який вивчає п'ять сил: загроза нових конкурентів, загроза заміників, сила постачальників, сила покупців і рівень конкурентної боротьби серед існуючих компаній.

Бізнес-профіль ADL/LC – інструмент, що оцінює бізнес за двома критеріями: життєвий цикл галузі (від народження до спаду) і конкурентні позиції компанії в галузі. Ця модель допомагає визначити, в якій фазі життєвого циклу перебуває бізнес і які стратегії є найбільш ефективними [24, с. 376].

Після аналізу методів і моделей стратегічного планування увагу варто приділити методології бізнес-планування, яку дослідили

Вчені В.О. Чукаєв та Ю.Б. Миронов вважають, що інструментом реалізації стратегічних рішень, що дозволяє деталізувати обрані напрями розвитку підприємства з урахуванням ресурсного забезпечення, ринкових умов та очікуваних результатів є бізнес-планування.

Так, В.О. Чукаєв та Ю.Б. Миронов виділили наступні методи бізнес – планування:

метод оптимізації – передбачено проведення різних варіантів розрахунків та вибір найбільш оптимального;

метод цільового прибутку – пов'язаний з визначенням величини цільового

прибутку, яка є бажаною для підприємства;

індикативний метод – передбачено проведення розрахунків критичних обмежень обсягів господарської діяльності, при яких досягається доцільність функціонування підприємства;

балансовий метод – базується на ув'язці (шляхом складання умовного балансу) бажаних результатів діяльності підприємства (реалізації підприємницького проєкту) з відповідним ресурсним забезпеченням для досягнення цих показників;

нормативний метод є найбільш точним (проте трудомістким, оскільки часто потребує обґрунтування або встановлення науково-обґрунтованих норм відповідних показників);

дослідно-статистичний метод використовується за умови, коли неможливо використати наведені вище методи для розрахунку планових показників [51].

Отже, методичний інструментарій стратегічного планування є невід'ємною частиною процесу управління підприємствами, оскільки він дозволяє не лише формулювати стратегії, а й ефективно здійснювати їх реалізацію. Завдяки цьому, підприємства можуть приймати обґрунтовані рішення для довгострокового розвитку, підвищувати свою конкурентоспроможність та зменшувати ризики.

Далі розглянуто практичний досвід удосконалення стратегічного планування для забезпечення сталого розвитку.

1.3 Практичний досвід удосконалення стратегічного планування для забезпечення сталого розвитку

Бізнес-стратегія має важливе значення для успіху будь-якого підприємства. Вона передбачає прийняття рішень щодо напрямку компанії та способів досягнення її цілей.

Завдяки масштабам, ресурсам та організаційній структурі компанія ІКЕА має можливість впроваджувати довгострокові стратегічні рішення, спрямовані на реалізацію взятих зобов'язань у сфері сталого розвитку. Прозорість і підзвітність виступають ключовими принципами цього процесу, що дозволяє забезпечувати довіру з боку зацікавлених сторін та підвищувати ефективність управлінських рішень [54].

ІКЕА позиціонує себе як відповідального учасника глобального бізнес-середовища та прагне до створення позитивного впливу на суспільство. Компанія активно використовує систему стратегічних факторів сприяння, серед яких сталий ланцюг постачання, інноваційні підходи до використання ресурсів, розвиток циркулярної економіки, кліматична нейтральність, а також співпраця з місцевими громадами й партнерами. Такий комплексний підхід дозволяє ІКЕА не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а й формувати нові стандарти відповідального бізнесу [54].

Стратегія сталого розвитку ІКЕА передбачає 3 основні напрямки:

здоровий та сталий спосіб життя;

клімат, природа та циклічність;

справедливість та рівність [54].

Здоровий та сталий спосіб життя передбачає, що компанія ІКЕА має такі основні зобов'язання:

пропонування товарів, послуг та рішень для дому, що підтримують здоровий та/або сталий спосіб життя вдома;

пропонування асортименту продуктів харчування, що підтримує здорове та стале харчування;

сприяння створенню змін у суспільстві, де здоровий та сталий спосіб життя стає стандартним.

Клімат, природа та циркулярність передбачає, що компанія ІКЕА має такі основні зобов'язання:

перехід до циркулярного бізнесу;

вжиття заходів щодо зміни клімату шляхом скорочення вдвічі викидів із

ланцюжка створення вартості ІКЕА на шляху до нульового рівня викидів;
відновлення ресурсів, захист екосистем та покращення біорізноманіття.
Справедливість та рівність передбачає, що компанія прагне бути:
відповідальним бізнесом та робити внесок у стійке суспільство;
забезпечувати та підтримувати гідну та змістовну роботу по всьому
ланцюжку створення вартості ІКЕА;
бути рівноправним, різноманітним та інклюзивним бізнесом [54].

Бізнес-стратегія Apple, що характеризується диференціацією через інновації, вертикальну інтеграцію та зосередження на екосистемі та послугах, призвела компанію до надзвичайного успіху. Непохитне прагнення компанії до новаторського дизайну, передових технологій та бездоганного користувацького досвіду завоювало надзвичайно лояльну клієнтську базу по всьому світу. Здатність Apple передбачати та формувати вподобання споживачів постійно стимулює попит на її продукцію. Вертикальна інтеграція компанії дозволяє краще контролювати якість та забезпечує цілісний користувацький досвід у всьому портфоліо продуктів. Розширюючи свій підрозділ послуг, Apple не лише покращує свою екосистему, але й диверсифікує потоки доходів, сприяє довгостроковій стійкості [55].

Apple реалізує стратегічний підхід, орієнтований на формування відмінного споживчого досвіду, що є центральним елементом її бізнес-моделі. Важливою складовою комерційної стратегії компанії виступає створення цілісної інтеграції, яка об'єднує апаратне й програмне забезпечення в єдиний інтерфейс, забезпечує синхронну взаємодію між пристроями. Така інтеграція підвищує зручність користування та формує високу лояльність клієнтів, значно знижуючи ймовірність переходу до конкурентних брендів [50].

Упродовж останніх років Apple поступово переорієнтовує свою діяльність із фокусом не лише на продажі апаратних рішень, зокрема iPhone, а й на розвиток сервісного напрямку та інших операцій. Така диверсифікація забезпечила компанії рекордні фінансові показники у сфері послуг.

Таким чином, стратегія Apple поєднує диференціацію продукції, зміцнення

емоційного зв'язку зі споживачем, побудову закритої екосистеми та розширення джерел доходів. Такий комплексний підхід дозволяє компанії утримувати лідерські позиції на глобальному ринку високих технологій [50].

Однак стратегія Apple не позбавлена викликів. Компанія стикається з жорсткою конкуренцією в галузі побутової електроніки, що вимагає постійних інновацій та адаптивності, щоб залишатися попереду. Підтримка делікатного балансу між збереженням привабливості, секретності та управлінням очікуваннями споживачів є постійним викликом для Apple.

Крім того, стратегія преміального ціноутворення компанії може обмежувати її частку ринку в сегментах, чутливих до ціни. Тим не менш, зосередженість Apple на інноваціях, вертикальній інтеграції та розвитку екосистем, безсумнівно, утвердила її як світового лідера в технологічному ландшафті. Завдяки своїй відданій споживчій базі та невпинному прагненню досконалості, Apple готова продовжувати формувати майбутнє технологій та зберігати свою позицію далекоглядної та впливової компанії [55].

Tesla, Inc. – американська компанія з виробництва електромобілів та чистої енергії. Компанія проектує, виробляє та продає електромобілі, включаючи седани, позашляховики та, останнім часом, електричні напівпричепи.

Автомобілі Tesla відомі своїми передовими технологіями, можливостями великого запасу ходу та високопродуктивними характеристиками. Крім того, Tesla розробляє та продає продукти для накопичення енергії, такі як Powerwall та Powerpack, для житлового та комерційного використання. Такі рішення для накопичення енергії допомагають споживачам та підприємствам використовувати відновлювані джерела енергії та зменшувати залежність від традиційних електричних мереж.

Окремо варто зазначити, що Tesla бере участь у розробці систем сонячної енергії через свою дочірню компанію SolarCity. Інтегрує сонячні панелі зі своїми продуктами для накопичення енергії, Tesla прагне створити стійку екосистему, яка дозволяє генерувати, зберігати та ефективно використовувати чисту енергію [56].

Бізнес-стратегія Tesla, що ґрунтується на її баченні сталого розвитку транспорту, вертикальній інтеграції, гігафабриках та революційному маркетингу, вивела її на лідерство на ринку електромобілів. Невпинне прагнення компанії до інновацій та прагнення розширювати межі технологій відрізняють її від традиційних автовиробників.

Стратегія вертикальної інтеграції Tesla призвела до жорсткішого контролю над виробничим процесом, що дозволило швидше впроваджувати інновації, вищі стандарти якості та ефективність витрат. Створення гігафабрик позиціонувало Tesla як світового лідера у виробництві електромобілів, забезпечуючи масштабованість та задовольняючи зростаючий попит на електромобілі. Крім того, революційний маркетинговий підхід Tesla забезпечив величезну лояльність до бренду та віддану клієнтську базу.

Модель прямих продажів спрощує процес покупки та сприяє прямому зв'язку між Tesla та її клієнтами. Однак стратегія Tesla стикається з такими викликами, як масштабованість виробництва, конкуренція з боку відомих автовиробників та необхідність розширення інфраструктури зарядних станцій. Крім того, амбітні цілі компанії щодо зростання та акцент на передових технологіях іноді призводили до затримок виробництва та проблем із контролем якості [56].

Важливим аспектом бізнес-стратегії Tesla є те, що вони розумно оцінили свої проблеми та питання, які могли б перешкодити їх планам реалізувати доступний електромобіль для масового ринку. Тому вони контролювали виробництво та постачання основних запасних частин (акумуляторів) [50].

Незважаючи на існування труднощів, непохитне прагнення Tesla революціонізувати автомобільну промисловість робить її визначним гравцем у постійному переході до сталого та електрифікованого майбутнього.

Дослідницею Т.С. Передерій виділено основні напрями вдосконалення механізму сталого розвитку підприємств торгівлі в умовах війни в Україні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні напрями вдосконалення стратегічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємства (складено автором за даними [33])

Напря́м	Сутні́сть
Аналіз ризиків та сценарне планування	Створення постійно діючого механізму аналізу ризиків та прогнозування розвитку подій для оцінки потенційного впливу військових та інших кризових факторів на підприємство
Оптимізація витрат	Раціоналізація витрат шляхом скорочення неефективних напрямків діяльності, удосконалення операційних процесів і зменшення витрат на логістику й постачання
Диверсифікація постачальників і ринків	Зменшення залежності від окремих постачальників або регіонів через розширення географії ринків збуту та постачальних каналів
Впровадження інноваційних технологій	Інвестування в новітні технології для автоматизації, модернізації управлінських процесів та підвищення ефективності виробництва
Забезпечення безпеки даних	Побудова систем інформаційної безпеки й кіберзахисту для збереження конфіденційності даних і протидії загрозам у цифровому середовищі
Управління фінансовими ризиками	Розробка та реалізація стратегій управління фінансовими ризиками, таких як хеджування валютних і процентних ризиків
Розвиток кадрового потенціалу	Навчання та розвиток персоналу для підвищення їхньої готовності до кризових ситуацій та покращення їхньої продуктивності
Підвищення комунікації з клієнтами	Вдосконалення системи зворотного зв'язку та клієнтської підтримки з метою посилення довіри й стабільної взаємодії в умовах нестабільності
Забезпечення стійкості виробничих процесів	Адаптація виробничих систем до змін зовнішнього середовища з акцентом на їх безперебійність, гнучкість і надійність

Дані табл.1.3 свідчать, що підприємства, орієнтовані на забезпечення сталого розвитку, мають впроваджувати комплексні стратегічні підходи.

Отже, практичний досвід удосконалення стратегічного планування для забезпечення сталого розвитку демонструє важливість системного підходу до управління підприємствами в умовах постійних змін та невизначеності. Реалізація стратегічних механізмів, спрямованих на адаптацію бізнесу до нових викликів, зменшення ризиків, посилення конкурентоспроможності та підвищення гнучкості, є вирішальним фактором довгострокового успіху. Компанії, що впроваджують сучасні інструменти планування, використовують цифрові технології, формують стійкі ланцюги постачання та активно розвивають внутрішній потенціал, зокрема людські ресурси, мають більші шанси не лише

зберегти позиції, а й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Розглянуті теоретичні підходи дають змогу дослідити обрану тему на прикладі реально діючого підприємства, що особливо актуально в умовах війни та геополітичних змін.

Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних основ стратегічного планування як основ сталого розвитку підприємства, можна зробити наступні висновки:

1. Проаналізовано сутність поняття «стратегічне планування» та встановлено, що загальним для всіх підходів є визнання стратегічного планування як довгострокового процесу, пов'язаного з постановкою цілей і вибором шляхів розвитку підприємства. Запропоновано власне визначення поняття «стратегічне планування». Це комплексний процес розробки та прийняття довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування цілей, вибір напрямів розвитку підприємства й адаптацію до змін зовнішнього середовища з урахуванням ресурсного потенціалу та ринкових умов.

Встановлено, що моделі стратегічного планування відіграють важливу роль у формуванні ефективної стратегії підприємства, оскільки дають змогу оцінити внутрішні ресурси, проаналізувати вплив зовнішнього середовища, визначити стратегічні альтернативи та обґрунтувати напрямки подальшого розвитку.

2. Визначено, що ефективність процесу стратегічного планування значною мірою залежить від правильного вибору й комплексного застосування відповідних методів та моделей. Різноманіття інструментів дає змогу підприємствам адаптувати стратегічне планування до своїх потреб, особливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу. Водночас важливо підходити до використання методів критично, враховуючи їх обмеження, рівень достовірності результатів і можливість комбінування для

досягнення більш повної аналітичної картини.

3. Розглянуто практичний досвід удосконалення стратегічного планування для забезпечення сталого розвитку. Успішні компанії, такі як ІКЕА, Apple, Tesla демонструють приклади інтеграції довгострокових стратегій з адаптивними механізмами для підтримки сталого розвитку. Вони фокусуються на розвитку технологій, диверсифікації ресурсів і ринків, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними та мінімізувати вплив зовнішніх загроз. Встановлено, що стратегічне планування має бути націлене на сталий розвиток, що передбачає не тільки економічне зростання, а й соціальну відповідальність, екологічну стійкість та інноваційність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУРАТ-АГРО»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Бурат-Агро»

Агропромисловий комплекс відіграє важливу роль в економіці України, забезпечує продовольчу безпеку, формує експортний потенціал держави та створює значну частку валового внутрішнього продукту.

Підприємством агропромислового комплексу України, що займається вирощуванням сільськогосподарських культур та первинною переробкою агропродукції є товариство з обмеженою відповідальністю «Бурат-Агро» (ТОВ «Бурат-Агро»).

ТОВ «Бурат-Агро» є багатoproфільним підприємством, яке спеціалізується на:

рослинництві – вирощування зернових, технічних культур, картоплі та інших сільськогосподарських культур;

переробці – виробництво товариством нерафінованої соняшникової та сафлорової олії.

Окрім цього, ТОВ «Бурат-Агро» проводить підготовку сільськогосподарських культур до первісної реалізації, тобто очищення, підрізування, сортування, дезінфікування, лущення, пакування.

ТОВ «Бурат-Агро» розташоване у Полтавській області, одному з провідних аграрних регіонів України з розвиненою транспортною інфраструктурою. Географічне розташування підприємства сприяє ефективній взаємодії з фермерськими господарствами, агровиробничими угіддями та логістичними центрами, що забезпечує доступність зернових культур, зручний їх збір та транспортування.

ТОВ «Бурат-Агро» має у своєму розпорядженні елеватор із під'їзною залізничною дорогою загальною потужністю зберігання 55 тис. т, а також склади підлогового зберігання, що забезпечують ефективну логістику та зберігання продукції.

Земельний банк підприємства складає майже 30 тис. га.

Розміщення в центральній частині країни та раціональний розподіл земельних ресурсів дозволяють ТОВ «Бурат-Агро» оптимізувати логістику при перевезенні продукції до морських портів та західного кордону, скорочувати строки доставки й знижувати витрати на транспортування.

Близько 75% вирощеного зерна експортується, що свідчить про високу інтеграцію підприємства у зовнішньоекономічну діяльність та конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

З огляду на вагому частку експорту в структурі доходів, підприємство приділяє значну увагу стабільності та надійності поставок. ТОВ «Бурат-Агро» володіє власними складськими приміщеннями та автопарком, що забезпечує автономність логістичних процесів, контроль над вантажопотоками та зменшення залежності від сторонніх перевізників.

Основними напрямками експорту є країни Азії, Північної Африки, Близького Сходу, а також країни Європейського Союзу, зокрема Італія, Іспанія та Нідерланди. До 2022 року підприємство не здійснювало постачання продукції до Польщі та суміжних територій, однак із початком повномасштабної війни в Україні географія транспортування змістилася на захід, зокрема через європейські прикордонні пункти.

Отже, враховуючи таку залежність від експорту, забезпечення безперервних поставок зернової продукції залишається для товариства стратегічним пріоритетом.

ТОВ «Бурат-Агро» дотримується стандартів якості та безпеки продукції, використовує тільки найкраще насіння, добрива та передові технології виробництва.

Загальну інформацію по товариству розглянуто у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ТОВ «Бурат-Агро» (складено автором за даними [42; 43])

Назва статті	Характеристика
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Бурат-Агро»
Адреса	38410, Україна, Полтавський р-н, Полтавська обл., село Піщане
Дата реєстрації	18.08.1998 р.
Тип учасника	Суб'єкт середнього підприємництва
Вид економічної діяльності	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 01.63 Післяурожайна діяльність
Код за ЄДРПОУ	30152327
Телефон	+380532250866
Кількість працівників, осіб	287
Керівник	Семенчук О.М.

Метою діяльності ТОВ «Бурат-Агро» є отримання прибутку шляхом ефективного ведення сільськогосподарського виробництва, вирощування зернових і технічних культур, а також здійснення первинної переробки агропродукції з подальшою реалізацією на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Підприємство прагне забезпечити високу якість продукції, впроваджувати сучасні технології, дотримуватись екологічних стандартів та здійснювати соціально відповідальну діяльність у регіоні.

Згідно Статуту товариства Вищим органом ТОВ «Бурат-Агро» є Загальні збори акціонерів, які визначають основні напрямки діяльності компанії, вносять зміни до статуту тощо.

Наглядним органом товариства є Наглядова рада, яка захищає права акціонерів, контролює та регулює діяльність керівника.

Виконавчим органом товариства є керівник в особі О.М. Семенчука, який підпорядковується Загальним зборам акціонерів та Наглядовій раді.

Органом контролю ТОВ «Бурат-Агро» є Ревізійна комісія.

Організаційну структуру ТОВ «Бурат-Агро» наведено на рис. 2.1.

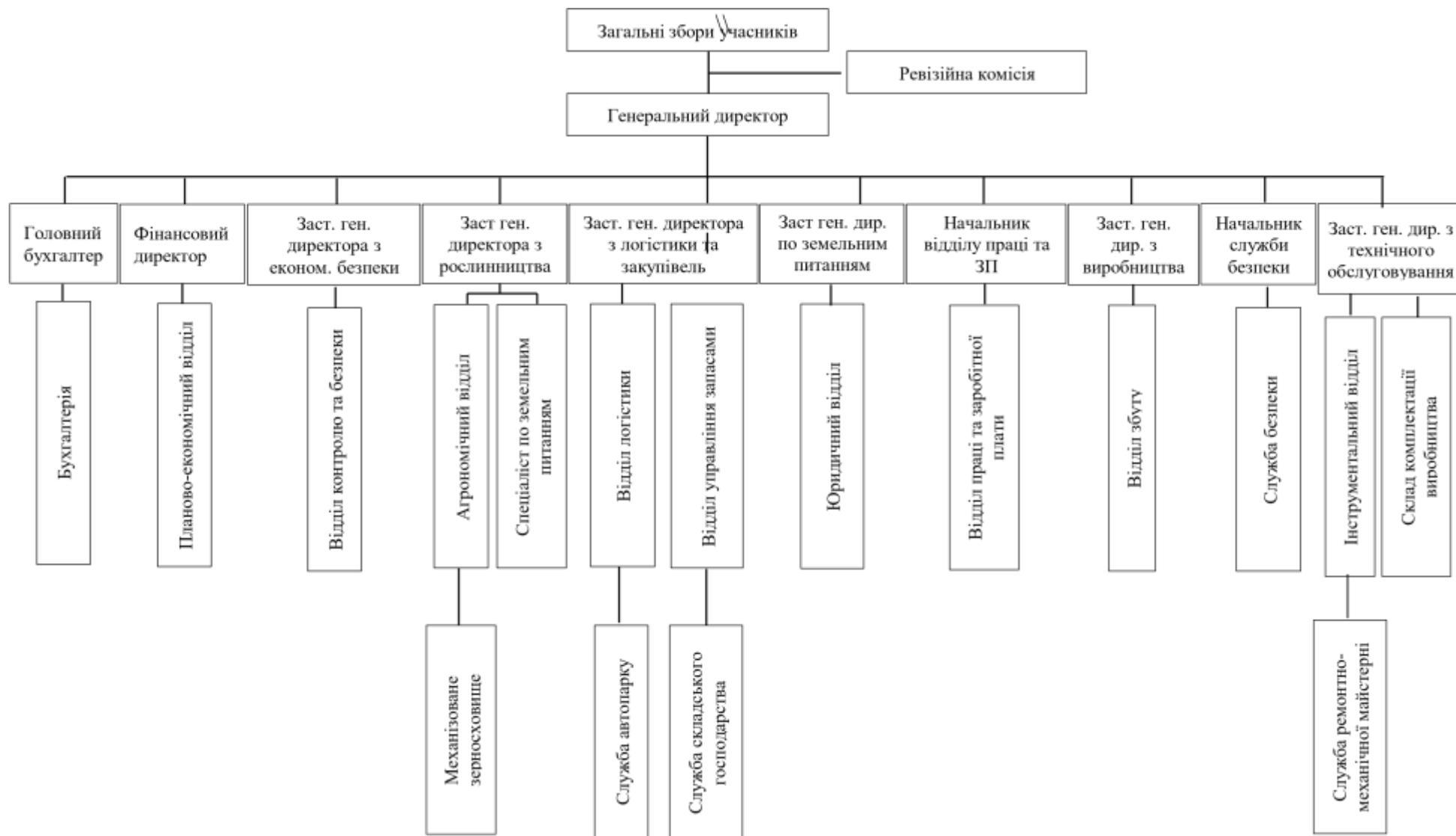


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Бурат-Агро» (складено автором за даними підприємства)

Дані рис. 2.1 свідчать, що організаційна структура ТОВ «Бурат-Агро» є лінійно-функціональною, передбачає чіткий розподіл повноважень і відповідальності між керівництвом та структурними підрозділами. Така модель управління сприяє оперативному прийняттю рішень, забезпечує ефективну координацію виробничої, агрономічної, технічної та економічної діяльності, а також дозволяє забезпечити контроль за виконанням завдань на всіх рівнях управління підприємством.

Персонал відіграє важливу роль у забезпеченні стабільної роботи ТОВ «Бурат-Агро», оскільки саме працівники реалізують виробничі процеси, доглядають за посівами, проводять обробку та збір урожаю. Ефективне функціонування підприємства напряму залежить від структури та чисельності персоналу.

З метою оцінки персоналу розглянемо характеристику та динаміку загальної його структури досліджуваного товариства «Бурат-Агро» за 2022-2024 рр. в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Бурат-Агро» за 2022-2024 рр. (складено автором на основі звітності підприємства [42; 43])

Категорія зайнятих	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2024 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022 р.	2023 р.
Управлінський персонал	28	11,67	28	10,14	28	9,76		
У тому числі:								
керівники	8	3,33	8	2,90	8	2,79		
спеціалісти	14	5,83	14	5,07	14	4,88		
технічні працівники	6	2,50	6	2,17	6	2,09		
Виробничий персонал	212	88,33	248	89,86	262	91,29		
Разом	240	100,0	276	100,0	287	100,0	x	x

З даних табл. 2.2 видно, що у досліджуваному товаристві «Бурат-Агро» у 2024 році працювало 287 осіб.

Загальна структура персоналу ТОВ «Бурат-Агро» представлена управлінським та виробничим персоналом. Управлінський персонал у свою

чергу представлено керівниками, спеціалістами та технічним персоналом.

За 2022-2024 рр. кількість управлінського персоналу не змінилась, а частка зменшилась, оскільки збільшилась загальна кількість працівників. На звітну дату у ТОВ «Бурат-Агро» було 8 керівників, 14 спеціалістів та 6 технічних працівників.

Управлінський персонал у структурі зайнятих на ТОВ «Бурат-Агро» упродовж аналізованого періоду становив приблизно 10-11% від загальної чисельності працівників. Натомість виробничий персонал стабільно переважав в кадровій структурі підприємства, охоплював 89-90% усього персоналу, що є типовим для аграрних підприємств із великим обсягом польових робіт.

До виробничого персоналу станом на останній звітний рік належать 268 осіб, серед яких: трактористи-машиністи сільськогосподарського виробництва; оператори зерноочисного обладнання; слюсарі з ремонту сільгосптехніки; працівники елеваторного господарства; сезонні працівники, залучені до збирання врожаю та післяурожайної обробки та інші працівники.

Співставлення управлінського та виробничого персоналу розглянуто на рис. 2.2.

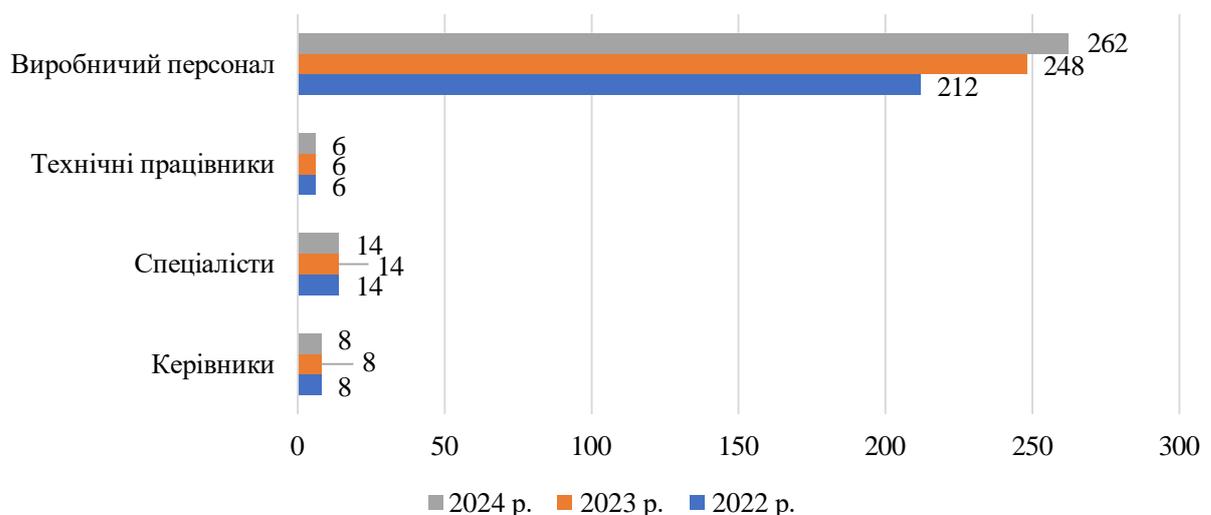


Рисунок 2.2 – Загальна структура персоналу ТОВ «Бурат-Агро» у 2022-2024 рр., осіб (складено автором за даними підприємства)

З рис.2.2 чітко видно, що виробничий персонал домінує на підприємстві, причому щороку його кількість збільшується і майже у 10 разів перевищує кількість управлінського персоналу, який представлено керівниками, спеціалістами та технічними працівниками.

Характеристику та динаміку освітньої структури персоналу розглянуто в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Бурат-Агро» за 2022-2024 рр. (складено автором на основі даних підприємства)

Рівень освіти	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна питомої ваги (+; -) 2024 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022 р.	2023 р.
Середня освіта	70	29,17	68	24,64	65	22,65		
Початковий рівень вищої освіти	40	16,67	45	16,30	48	16,72		
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	65	27,08	80	28,98	85	29,62		
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	65	27,08	83	30,07	89	31,01		
Разом	240	100,0	276	100,0	287	100,0	x	x

У період 2022-2024 рр. спостерігається поступове зростання освітнього рівня персоналу ТОВ «Бурат-Агро», що свідчить про актуальність питання підвищення кваліфікації кадрів у контексті реалізації стратегічних завдань підприємства.

Питома вага працівників із середньою освітою зменшилася з 29,17% у 2022 році до 22,65% у 2024 році, що свідчить про скорочення частки некваліфікованого персоналу. Окрім цього, відбулося зростання кількості працівників із вищою освітою. Зокрема, питома вага фахівців освітнього рівня «магістр» зросла з 27,08% до 31,01%, а рівня «бакалавр» – із 27,08% до 29,62%, що показує орієнтацію підприємства на залучення кваліфікованих кадрів, здатних впроваджувати інновації та ефективно працювати в умовах сучасного агробізнесу.

Також незначне зростання спостерігається серед працівників із початковим рівнем вищої освіти, що є результатом внутрішньої перекваліфікації та проходження навчання молодшими спеціалістами.

На рис. 2.3 розглянуто структуру персоналу ТОВ «Бурат-Агро» за рівнем освіти.

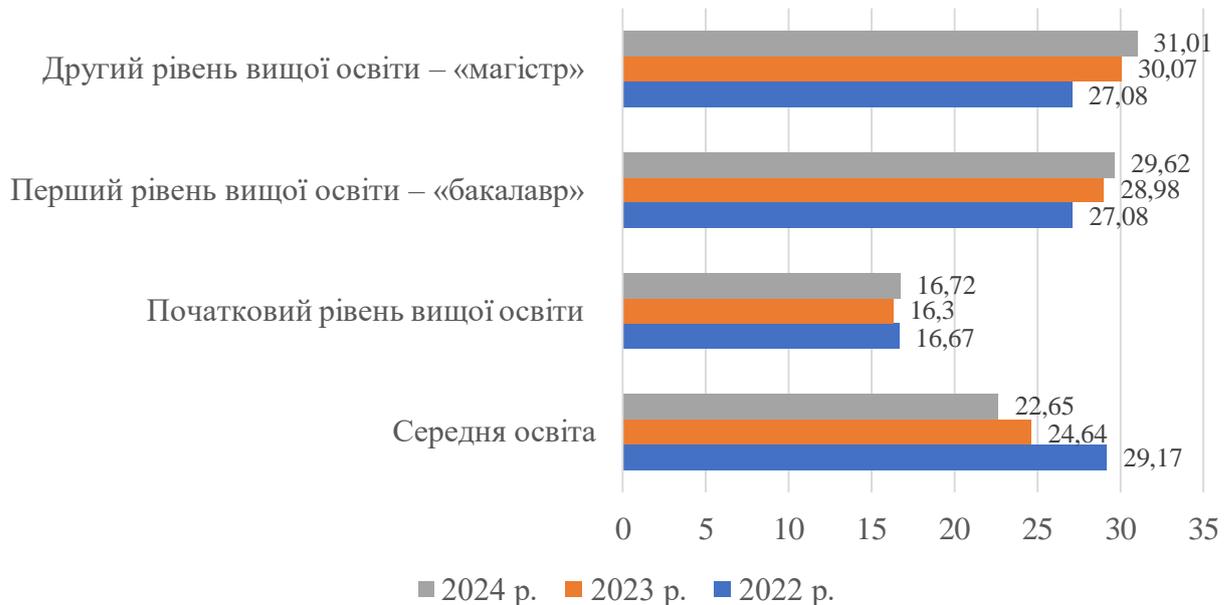


Рисунок 2.3 – Структура персоналу ТОВ «Бурат-Агро» за рівнем освіти у 2022-2024 рр., % (складено автором за даними підприємства)

З даних рис. 2.3 видно, що в освітній структурі персоналу ТОВ «Бурат-Агро» у 2022-2024 рр. спостерігається чітка тенденція до зростання частки працівників із вищою освітою. Найбільш помітно зросла частка співробітників з другим рівнем вищої освіти («магістр») – з 27,08% у 2022 році до 31,01% у 2024 році, а також з першим рівнем – «бакалавр» – із 27,08% до 29,62%. Паралельно з цим відбулося скорочення питомої ваги працівників із середньою освітою на понад 6 %.

Вказані зміни свідчать про усвідомлену політику підприємства щодо підвищення кваліфікації персоналу та орієнтацію на формування кадрового потенціалу, здатного відповідати сучасним вимогам аграрного ринку. Позитивна динаміка є передумовою для зростання ефективності управління, впровадження інноваційних технологій та підвищення

конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Загалом тенденція до підвищення освітнього рівня персоналу є позитивною та відповідає сучасним викликам в агросекторі, зокрема необхідності цифровізації, дотримання міжнародних стандартів і високих вимог до агротехнологій.

Отже, ТОВ «Бурат-Агро» є сучасним аграрним підприємством із чіткою організаційною структурою та поступово зростаючим кадровим потенціалом.

2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро»

Фінансово-господарська діяльність є основою функціонування будь-якого підприємства, оскільки вона відображає результати використання наявних ресурсів, ефективність управлінських рішень, ринкову стійкість та здатність підприємства до зростання й розвитку.

Аналіз фінансово-господарської діяльності є не лише інструментом оцінки минулої діяльності, а й важливою умовою обґрунтованого стратегічного та оперативного планування. За його допомогою можна виявити сильні та слабкі сторони у структурі витрат, прибутковості, продуктивності праці та використанні активів, що дає можливість своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, запобігати можливим кризовим явищам.

Особливої актуальності аналіз набуває для підприємств агропромислового сектору, які працюють в умовах сезонності, залежності від природно-кліматичних факторів, а також значних коливань цін на ринку сільськогосподарської продукції.

Нижче наведено узагальнені показники діяльності ТОВ «Бурат-Агро» за 2022-2024 рр., які дають змогу проаналізувати динаміку основних параметрів та оцінити загальний фінансовий стан підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Бурат-Агро» за 2022-2024 рр. (розраховано автором на основі звітності підприємства [42; 43])

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2022	2023	2024	2024 р. від 2022 р.		2024 р. від 2023 р.	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	2414921,5	2421462,5	2321285	-93636,5			
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	363438	504423,5	654647,5	+291209,5			
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	949804	994861,5	1141309				
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	2936,5	2898,5	3380				
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	1397213,5	1356938,5	1109785,5				
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	240	276	287				
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	793613		1226198				
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	793613		1226198				
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	638904	766497	1109246				

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	39587,00	45587,00	51171,00	+11584,00	+29,26	+5584	+12,25
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	13745,50	13764,20	14858,00	+1112,50	+8,09	+1093,8	+7,95
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	421926	406192	404932				
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	231728	219913	178739				
4.3. Прибуток (збиток) до оподаткування	тис. грн.	150749	169667	92429				
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	150749	169667	92429				
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	3306,72	3402,72	4272,47	+965,75	+29,21	+869,75	+25,56
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,24	0,33	0,32	+0,08	+33,33	-0,01	-3,03
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	0,84	0,94	1,07	+0,23	+27,38	+0,13	+13,83
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	0,57	0,69	1,10	+0,53	+92,98	+0,41	+59,42
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	632,00	522,00	327,00	-305,00	-48,26	-195,00	-37,36
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,17	0,17	0,17	-	-	-	-
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	80,51	81,62	90,46	+9,95	+12,36	+8,84	+10,83
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	6,24	7,01	3,98	-2,26	x	-3,03	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	41,47	33,64	14,12	-27,35	x	-19,52	x
6.3. Рентабельність продукції	%	36,27	28,69	16,11	-20,16	x	-12,58	x

Охарактеризуємо отримані у табл. 2.4 значення показників.

Фінансові показники було згруповано за шістьма основними напрямками. Першу групу становлять показники, що характеризують капітал підприємства. Сукупний капітал включає в себе всі джерела фінансування, які авансовані у діяльність підприємства, зокрема власний, позичений та залучений капітал. Його обсяг відповідає підсумку пасиву балансу, тобто загальній валюті балансу.

Середньорічна вартість сукупного капіталу ТОВ «Бурат-Агро» за 2022-2024 рр. зменшилась та у 2024 році становила 2,3 млрд. грн. , що майже на 4% менше від показника 2022 року та на 4,14% від показника 2023 року.

Середньорічна вартість власного капіталу ТОВ «Бурат-Агро», навпаки, за досліджуваний період збільшилась. Причому у 2024 році сума капіталу збільшилась майже у 2 рази (на 291 млн. грн.) порівняно з даними 2022 року. Збільшення власного капіталу відбулось за рахунок збільшення величини капіталу у дооцінках та за рахунок збільшення суми нерозподіленого прибутку.

Друга група показників охоплює ресурсну базу підприємства. Упродовж досліджуваного періоду спостерігалось зростання вартості основних засобів і нематеріальних активів, водночас із скороченням оборотних активів ТОВ «Бурат-Агро». Так, середньорічна вартість основних засобів у 2022-2024 рр. зросла на 192 млн. грн., що відповідає темпу приросту в 20%. Основними факторами такого зростання стали модернізація елеватору, а також придбання нового інструменту й інвентарю.

Крім того, середньорічна вартість нематеріальних активів зросла на 443 тис. грн., що становило 15%, також свідчить про інвестування в нематеріальні ресурси, зокрема в оновлення ліцензій та деякого програмного забезпечення.

Натомість вартість оборотних активів у 2024 році знизилася до 1,1 млрд. грн., що приблизно на 300 млн. грн. менше, ніж у 2022 році. Зменшення зумовлено скороченням виробничих запасів, обсягів готової продукції, поточних біологічних активів, а також дебіторської заборгованості за

відвантажену продукцію.

Зміни вартості основних засобів, нематеріальних та оборотних активів досліджуваного товариства наведено на рис. 2.4.

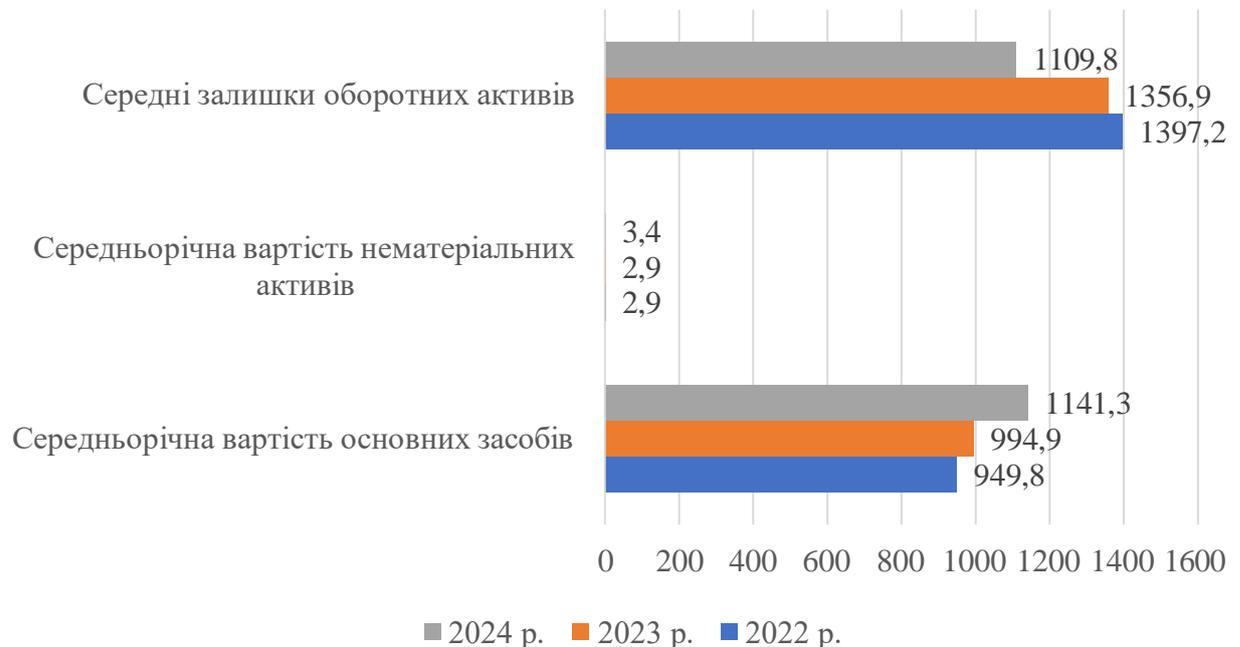


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни вартості основних засобів, нематеріальних та оборотних активів ТОВ «Бурат-Агро» у 2022-2024 рр., млн. грн. (складено автором за даними підприємства)

Дані рис. 2.4 свідчать, що найбільшим за величиною ресурсом у групі є оборотні активи, величина яких за 2022-2024 рр. зменшилась майже на 300 млн. грн.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу ТОВ «Бурат-Агро» у 2024 році становила 287 осіб. У порівнянні з 2022 роком, кількість персоналу зросла на 47 осіб.

Причиною такого приросту стало розширення виробничої діяльності підприємства, зокрема збільшення обсягів посівних площ, запуск нових напрямів (наприклад, післяурожайної обробки та логістики), а також потреба в обслуговуванні технічного парку. Крім того, ТОВ «Бурат-Агро» почало активніше впроваджувати стратегії кадрового розвитку, зосереджуватись на

залученні фахівців із вищою аграрною освітою та підвищенні кваліфікації існуючого персоналу.

Третю групу становлять економічні показники, які дають змогу оцінити виробничу ефективність підприємства та рівень динаміки доходів і витрат. Зокрема, основним індикатором є чистий дохід від реалізації продукції, який упродовж 2022-2024 рр. збільшився на 432 млн. грн. та у 2024 році становив 1,2 млрд. грн. та демонстрував темп приросту на рівні 54%.

Основним чинником зростання доходів стало підвищення цін реалізації продукції, яке було обумовлене зростанням операційних витрат. За три роки ці витрати зросли на 470 тис. грн. і у 2024 році досягли 1,1 млрд. грн.

Водночас спостерігалось суттєве збільшення фонду оплати праці, який за аналізований період зріс на понад 11 млн. грн., або на 30%, що зумовлено зростанням чисельності персоналу на 47 осіб.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника також зростала щороку. У 2023 році вона підвищилася на незначну суму – майже 20 грн. у порівнянні з 2022 роком, однак у 2024 році темпи зростання суттєво прискорилися, середня заробітна плата зросла більш ніж на 1 тис. грн. і становила приблизно 15 тис. грн., що є позитивною тенденцією у сфері мотивації та кадрової стабільності на підприємстві.

Фінансові результати підприємства є показником ефективності його функціонування в межах усіх напрямів діяльності – операційної, фінансової та інвестиційної. Вони формують базу для економічного зростання та забезпечують стабільність фінансових взаємовідносин із партнерами та контрагентами.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Бурат-Агро» у 2022-2024 рр. виявив загальну тенденцію до зниження величин основних видів прибутку. Зокрема, валовий прибуток підприємства скоротився майже на 17 млн. грн., що становило 4%. Основною причиною такого зменшення стало зростання собівартості реалізованої продукції.

Прибуток від операційної діяльності також зазнав скорочення на 53 млн.

грн., або приблизно 23%, що зумовлено як зменшенням валового прибутку, так і зростанням адміністративних витрат, що негативно вплинуло на загальний операційний результат.

Прибуток до оподаткування у 2024 році був нижчим на 58 млн. грн., що відповідає зниженню майже на 40% порівняно з 2022 роком. Аналогічна динаміка характерна і для чистого прибутку, який також зменшився на 40% за три роки.

Фінансовим результатом діяльності ТОВ «Бурат-Агро» у 2022-2024 рр. був чистий прибуток, розмір якого зменшився за три роки як і прибуток до оподаткування на 40% порівняно з розміром чистого прибутку у 2022 році.

Чистий прибуток ТОВ «Бурат-Агро» у 2024 році становив 92,4 млн. грн. Для наочності динаміку зміни видів прибутку ТОВ «Бурат-Агро» у 2022-2024 рр. представлено на рис. 2.5.

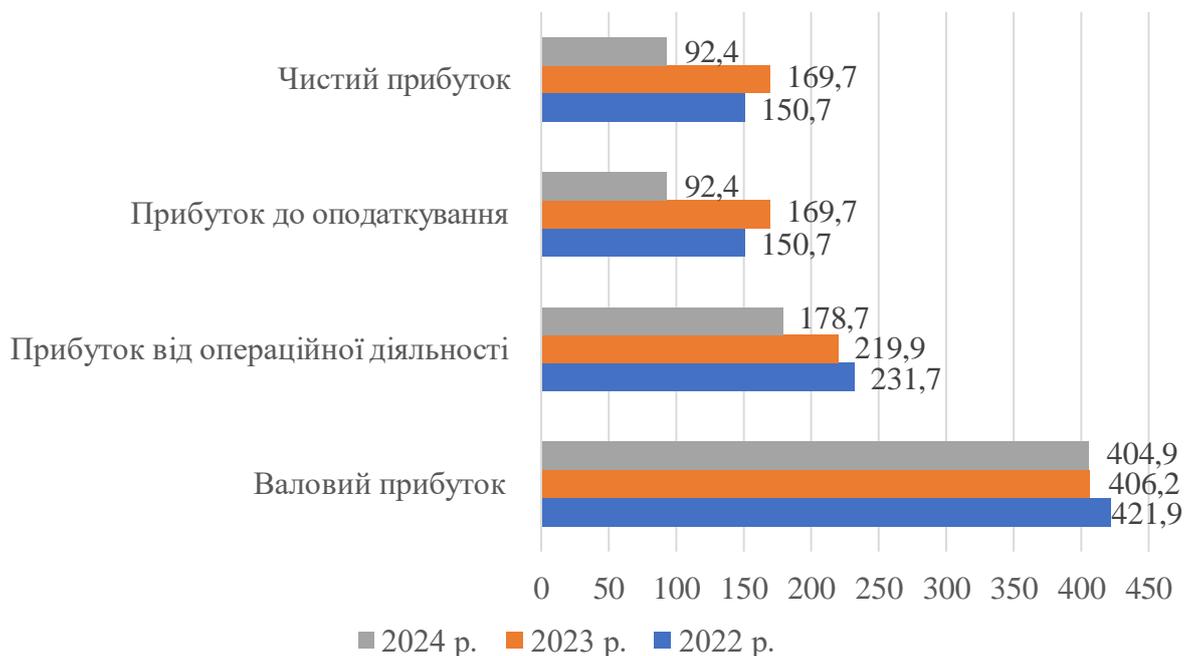


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни видів прибутку ТОВ «Бурат-Агро» у 2022-2024 рр., млн. грн. (складено автором за даними підприємства)

З рис. 2.5 можна зробити висновок, що найбільші показники прибутковості товариства були у 2023 році.

В цілому, результатом діяльності досліджуваного товариства у 2022-2024 рр. був чистий прибуток.

П'ята група показників охоплює ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства та рівень витрат. До цієї групи належать індикатори, які дозволяють оцінити продуктивність праці, зношеність основних засобів і ефективність їх використання.

Зокрема, продуктивність праці працівників, яка визначається обсягом виробленої продукції в розрахунку на одного працівника, у 2022-2024 рр. зросла на 965 тис. грн.. Зростання стало результатом значного збільшення обсягу виробництва, що свідчить про підвищення результативності праці персоналу.

Коефіцієнт зносу основних засобів показує ступінь їх фізичного зношення. У 2022 році цей показник становив 24%, тоді як у 2024 році зріс до 32%, що свідчить про поступове старіння основних фондів, що у свою чергу, впливає на технічну надійність і потребує вжиття заходів щодо оновлення матеріально-технічної бази.

Фондовіддача, яка характеризує ефективність використання основних засобів, також демонструє позитивну динаміку. Якщо у 2022 році на кожен гривню вартості основних засобів підприємство виробляло продукції на 84 коп., то вже у 2024 році на 1,07 грн., що свідчить про зростання показника на 27%. Така тенденція вказує на підвищення ефективності управління основними засобами та раціональне використання виробничих потужностей. Оборотноість обігових коштів за рік уповільнилась на 40 днів, тобто додатково товариством було залучено грошові кошти в оборот внаслідок уповільнення оборотності.

Зниження рівня капіталовіддачі майже на 50% відбулось за рахунок суттєвого збільшення основних засобів (на 145%), що свідчить про недостатність заходів з модернізації основних засобів та їх оновлення.

Середній період обороту оборотних засобів демонструє, за який проміжок часу обігові кошти проходять повний цикл обігу – від придбання

ресурсів до отримання грошових надходжень від реалізації продукції. У ТОВ «Бурат-Агро» цей показник помітно зменшився з 632 днів у 2022 році до 327 днів у 2024 році, що свідчить про значне прискорення обігу капіталу та зменшення часу «заморожування» оборотних ресурсів у запасах, дебіторській заборгованості чи незавершеному виробництві.

Водночас коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача) залишався стабільним протягом трьох років на рівні 0,17 оборотів, що свідчить про незмінну частоту обороту всіх активів підприємства за звітний період. Незважаючи на стабільність, цей показник є досить низьким, що свідчить про значні обсяги активів, задіяних у господарській діяльності, при порівняно невеликому обсязі реалізації.

Рентабельність показує наскільки ефективною є діяльність підприємства. Чим вище рентабельність, тим більше прибутку відносно витрат було отримано. Це важливий показник для бізнесу, оскільки дозволяє оцінити його фінансову стійкість та рівень ефективності використання ресурсів.

Показник рентабельності сукупного капіталу відображає ефективність використання підприємством власних активів для отримання прибутку, тобто він демонструє, скільки прибутку генерується з кожної гривні, інвестованої в активи. У ТОВ «Бурат-Агро» рентабельність сукупного капіталу упродовж 2022-2024 рр. мала негативну динаміку, тобто знизилася з 6% у 2022 році до 4% у 2024 році, що свідчить про зменшення ефективності капіталовкладень. Якщо у 2022 році кожна гривня активів забезпечувала понад 6 коп. прибутку, то у 2024 році близько 4 копійок.

Основними причинами такого зниження стали скорочення прибутку до оподаткування більш ніж на 58 млн. грн. та зменшення обсягу сукупного капіталу на 93,6 млн. грн.

Рентабельність власного капіталу ТОВ «Бурат-Агро» за 2022-2024 рр. також суттєво зменшилась. Так, якщо у 2022 році кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати більш ніж 41 коп. чистого прибутку, у 2023 році – 33 коп., то у 2024 році товариство змогло отримати лише 14 коп.

Зменшення рентабельності відбулось за рахунок зменшення величини чистого прибутку товариства на 58 млн. грн. та суттєвого збільшення суми власного капіталу майже на 300 млн. грн.

Показник рентабельності продукції показує, який прибуток у відсотках підприємство отримує з кожної гривні реалізованої продукції. Він характеризує ефективність основної діяльності та рівень витратності виробництва.

У ТОВ «Бурат-Агро» за період 2022-2024 рр. спостерігалася стійка тенденція до зниження цього показника. Так, у 2022 році кожна гривня реалізованої продукції приносила понад 36 коп. прибутку, то вже у 2024 році – лише 16 коп. Таке зниження показує погіршення фінансових результатів діяльності від операційної діяльності та збільшенням суми операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 9 тис. грн.

Наочну зміну значень рентабельності ТОВ «Бурат-Агро» наведено на рис. 2.6.

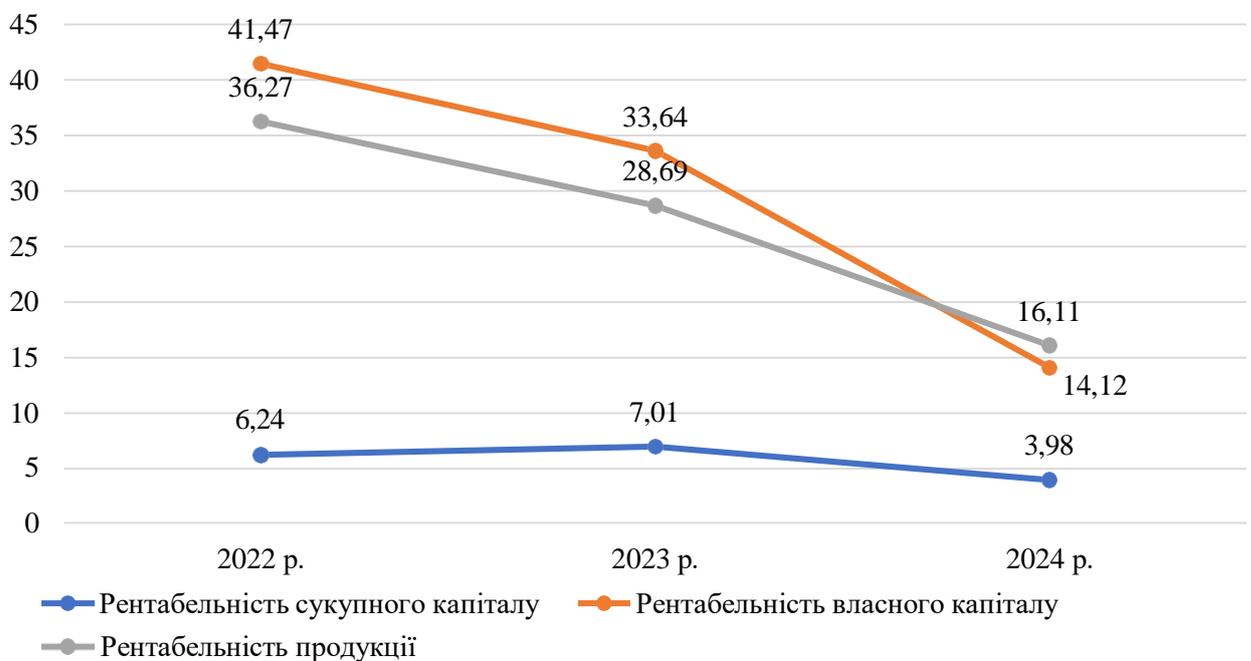


Рисунок 2.6 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Бурат-Агро» у 2022-2024 рр., % (складено автором самостійно)

Рис. 2.6 демонструє негативну динаміку основних показників рентабельності ТОВ «Бурат-Агро» у 2022-2024 рр. Найбільш відчутне падіння зафіксовано за рентабельністю власного капіталу та рентабельністю продукції 27 та 20% відповідно. Також знизилася ефективність використання капіталу, що свідчить про погіршення фінансової стабільності та зростання витратності виробництва.

Отже, аналіз основних показників діяльності є важливим інструментом для оцінки фінансового стану та ефективності діяльності підприємства, а також для прийняття управлінських рішень. Проведений аналіз дозволив встановити, що у ТОВ «Бурат-Агро» у звітному періоді відбулось зменшення значень багатьох показників діяльності. Однак, не дивлячись на це, товариство у 2022-2024 рр. було рентабельним, прибутковим та орієнтованим на покращення ситуації у майбутньому.

2.3 Аналіз системи стратегічного планування ТОВ «Бурат-Агро»

У процесі стратегічного планування задіяні всі рівні організаційної структури ТОВ «Бурат-Агро»: Правління, керівник та співробітники структурних підрозділів.

Започаткування процесу та контроль за його реалізацією входять до сфери відповідальності Правління ТОВ «Бурат-Агро». Розробку стратегії, її презентацію та узгодження здійснює керівник.

Для забезпечення ефективності стратегічного планування передбачається нагляд і координація процесу з боку відповідального фахівця. Враховуючи організаційні можливості підприємства, цю функцію виконує працівник, який володіє відповідними аналітичними навичками під контролем керівника.

Важливим етапом у реалізації процесу стратегічного планування є стратегічна нарада, яка триває кілька днів. На основі попереднього аналізу під

час таких засідань керівництво підприємства разом із Правлінням приймає рішення щодо місії ТОВ «Бурат-Агро», реалістичної стратегічної концепції, притаманних цінностей, стратегічних напрямків та цілей.

У 2023 році ТОВ «Бурат-Агро» оновило свою стратегію розвитку, яка отримала назву «Smart Green Strategy» (2023-2033 рр.).

Стратегія орієнтована на реалізацію пріоритетних євроінтеграційних напрямів, зокрема, створення гідних умов праці для персоналу, зниження негативного впливу на довкілля, скорочення енергозалежності, впровадження інноваційних технологій і підтримку місцевих громад.

Водночас у документі не конкретизовано, яким чином підприємство планує вибудувати ефективну взаємодію зі стейкхолдерами. Такий підхід несе певні ризики, адже комунікація з міжнародними партнерами, інвесторами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами є дуже важливою, особливо в умовах воєнного стану, коли залучення інвестицій потребує особливої прозорості та довіри.

Окрім цього, з огляду на експортну спрямованість діяльності підприємства, ефективне функціонування логістичних ланцюгів можливе лише за умови налагодженого співробітництва з посередниками, постачальниками, логістичними операторами, урядовими структурами та кінцевими споживачами.

На даний час на підприємстві впроваджується логістична стратегія, яка передбачає постійне забезпечення власними потужностями зі зберігання. В умовах сучасних викликів така стратегія може виявитися ефективною, за умови додаткової концентрації управлінського персоналу на забезпеченні мінімального рівня експорту, що дозволить покривати основні виробничі та логістичні витрати, своєчасно виплачувати заробітну плату персоналу та виконувати фінансові зобов'язання.

Для досягнення вищезазначених цілей доцільно поєднати наявну логістичну стратегію зі стратегією формування стратегічних партнерств із основними постачальниками та замовниками. Такий підхід дозволить не лише

підвищити гнучкість і надійність логістичних процесів, а й забезпечити довгострокову ефективність бізнес-операцій.

Одним із інструментів стратегічного планування ТОВ «Бурат-Агро» є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Такий аналіз дає змогу виявити як внутрішні переваги та недоліки, так і зовнішні можливості й загрози, що можуть вплинути на подальший розвиток господарської діяльності.

У табл. 2.5 наведено перелік можливостей і загроз, які були ідентифіковані в результаті аналізу поточного стану підприємства та зовнішніх факторів, що формують умови функціонування аграрного бізнесу:

Таблиця 2.5 – SWOT – аналіз ТОВ «Бурат-Агро» (складено автором за даними підприємства)

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Державна підтримка агросектору 2. Впровадження технологій точного землеробства 3. Співпраця з переробними підприємствами 4. Розширення експортного потенціалу 5. Розвиток альтернативних каналів збуту (онлайн, фермерські ринки) 6. Застосування інноваційних технологій виробництва 7. Автоматизація внутрішніх бізнес-процесів підприємства	1. Військово-політична криза 2. Регуляторні зміни у сфері аграрного законодавства 3. Потенційна нестабільність логістики через воєнні дії 4. Зростання цін на ресурси (насіння, добрива) 5. Нестабільність цін на сільгосппродукцію
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий рівень 2. Наявність сільськогосподарської техніки 3. Родючі ґрунти та вигідне географічне розташування 4. Досвідчений управлінський та виробничий персонал 5. Наявність розвиненої партнерської мережі 6. Налагоджені контакти з іноземними компаніями	1. Залежність від природно-кліматичних умов 2. Високі витрати на паливо та добрива 3. Обмеженість обігових коштів 4. Обмежені можливості для глибокої переробки продукції

Дані табл. 2.5 свідчать, що сильних сторін у товариства більше ніж слабких сторін, а кількість можливостей більша за кількість загроз.

SWOT-аналіз є не лише виявленням позитивних або негативних явищ у зовнішньому або внутрішньому середовищах. Оскільки найбільш загрозливі моменти для товариства виникають тоді, коли негативна ситуація накладається на слабкі сторони товариства, а найкращими можливостями є позитивні явища, за яких товариство має змогу проявити або використати свої сильні сторони.

У табл. 2.6 наведено поєднання позитивних та негативних факторів середовища та діяльності досліджуваного товариства.

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Бурат-Агро» (складено автором за даними підприємства)

Можливості + Сильні сторони (SO)	Можливості + Слабкі сторони (WO)
7+6=14	7+4=11
Загрози + Сильні сторони (ST)	Загрози + Слабкі сторони (WT)
6+5=11	4+5=9

Дані табл. 2.6 свідчать, що на основі поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності ТОВ «Бурат-Агро» можливо сформулювати типові стратегічні напрями розвитку підприємства. Залежно від комбінації сильних і слабких сторін із можливостями й загрозами зовнішнього середовища, виділяються такі типи стратегій:

SO-стратегія (strengths – opportunities) – передбачає активне використання наявних сильних сторін підприємства для реалізації ринкових можливостей;

WO-стратегія (weaknesses – opportunities) – передбачає подолання внутрішніх слабких сторін через використання зовнішніх можливостей. Наприклад, модернізація технічного парку за рахунок участі залучення інвестицій для розвитку переробки;

ST-стратегія (strengths – threats) – полягає у використанні сильних сторін товариства для мінімізації або нейтралізації зовнішніх загроз. Наприклад,

диверсифікація каналів збуту для зменшення логістичних ризиків;

WT-стратегія (weaknesses – threats) – застосовується у кризових умовах і полягає у водночас подоланні внутрішніх слабких сторін і протидії загрозам. Стратегія включає скорочення витрат, реструктуризацію логістичних процесів, перегляд кадрової політики тощо.

Найбільш оптимальним варіантом для досліджуваного товариства є поєднання можливостей та сильних сторін у діяльності товариства.

SO-стратегія (використання сильних сторін для реалізації можливостей):
використовувати наявну технічну базу та досвід персоналу для впровадження технологій точного землеробства;

розширити експорт продукції завдяки високій якості зернових та олійних культур;

залучити державні кошти та підтримку на модернізацію складів і логістики;

активно співпрацювати з переробними підприємствами, використовувати сталу клієнтську базу.

На діяльність ТОВ «Бурат-Агро» впливає дуже багато різноманітних факторів (рис.2.7).

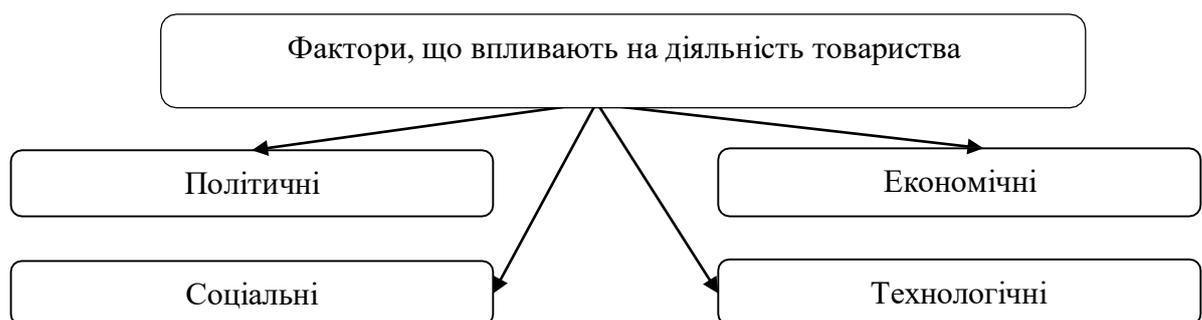


Рисунок 2.7 – Фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Бурат-Агро» (складено автором за даними підприємства)

Інструментом, що призначений для аналізу зазначених факторів є PEST-аналіз. У табл. 2.7 проаналізовано вплив основних груп факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Бурат-Агро».

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз ТОВ «Бурат-Агро» (складено автором за даними підприємства)

№	Основні фактори	Важливість для підприємства (в сумі 1)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+;-)	Оцінка впливу
Політичні фактори					
1	Військові події у країні	0,40	3	-	-1,20
2	Державна підтримка аграрного сектору	0,20	3	-	-0,60
3	Податкове навантаження на аграрні підприємства	0,20	2	-	-0,40
4	Євроінтеграційні процеси, спрощення доступу до ринків ЄС	0,20	2	-	-0,40
Разом		1			-2,60
Економічні фактори					
1	Підвищення цін на зерно і технічні культури	0,30	3	-	-0,90
2	Зростання цін на пальне, добрива, насіння	0,25	3	-	-0,75
3	Темпи інфляції та загальна макроекономічна ситуація	0,20	2	-	-0,40
4	Валютні коливання, що впливають на експорт	0,25	2	+-	0
Разом		1			-2,05
Соціальні фактори					
1	Відтік сільського населення, брак кваліфікованих кадрів	0,35	3	-	-1,05
2	Соціальна відповідальність товариства перед громадою	0,3	2	+	+0,60
3	Зміни структури споживчого попиту, екопродукція	0,35	2	+	+0,70
Разом		1			-0,2
Технологічні фактори					
1	Можливості автоматизації та точного землеробства	0,30	3	+	+0,90
2	Доступ до сучасних агротехнологій та інновацій	0,25	3	+	+0,75
3	Відсутність цифрового обліку на деяких етапах	0,20	2	-	-0,40
4	Стан матеріально-технічного парку підприємства	0,25	3	-	-0,75
Разом		1			+0,50

Отже, PEST-аналіз діяльності ТОВ «Бурат-Агро» показав, що на підприємство впливають як позитивні, так і негативні фактори зовнішнього середовища. Серед найбільш суттєвих загроз варто відзначити політичну нестабільність та воєнний стан, зростання цін на сировину та ресурси, а також дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості.

Разом з тим, товариство має можливості для розвитку за рахунок участі в державних програмах підтримки, впровадження новітніх агротехнологій, розширення експорту та цифровізації виробничих процесів. Для забезпечення стабільного розвитку підприємству доцільно мінімізувати вплив зовнішніх загроз шляхом адаптації до змін у законодавстві, технічного переоснащення та підвищення ефективності управління ресурсами.

Таким чином, система стратегічного планування ТОВ «Бурат-Агро» потребує подальшого вдосконалення в частині оперативної реакції на зовнішні ризики, формалізації підходів до роботи зі стейкхолдерами та визначення пріоритетів розвитку в умовах воєнного стану та мінливого ринку. Отримані аналітичні результати є підґрунтям для вибору релевантних стратегій подальшого зростання.

Висновки до розділу 2

Провівши аналіз стратегічного планування діяльності ТОВ «Бурат-Агро», можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «Бурат-Агро» є стабільно функціонуючим підприємством агропромислового комплексу, діяльність якого зосереджена на вирощуванні зернових і технічних культур. Товариство має у своєму розпорядженні потужну виробничу базу, сучасну логістичну інфраструктуру, значний земельний фонд та власні складські потужності.

Організаційна структура ТОВ «Бурат-Агро» побудована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє ефективно розподіляти управлінські

повноваження між керівництвом, функціональними підрозділами та виконавцями. Така модель управління забезпечує належний рівень координації в межах виробничого циклу та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Аналіз кадрової структури ТОВ «Бурат-Агро» свідчить про тенденцію до підвищення рівня кваліфікації персоналу. Упродовж 2022-2024 рр. спостерігалось зростання частки працівників із вищою освітою, що є позитивною передумовою для підвищення ефективності виробництва та впровадження інновацій. Збільшення загальної чисельності персоналу також свідчить про розвиток підприємства та розширення масштабів діяльності.

2. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро» за 2022-2024 рр. дозволяє зробити висновок про зростання чистого доходу, продуктивності праці та фондівіддачі, що свідчить про поступове підвищення ефективності використання ресурсів.

Встановлено, що зростання чисельності персоналу та фонду оплати праці свідчить про розвиток підприємства та зростання обсягів виробництва. У звітному періоді зафіксовано зниження рівня прибутковості. Всі види прибутків продемонстрували спад, зокрема чистий прибуток зменшився майже на 40%. Також відбулося зростання рівня зношеності основних засобів, що показує необхідність оновлення технічної бази. На фоні зниження оборотних активів і збереження низької капіталовіддачі це вимагає підвищення ефективності управління активами, контролю витрат і перегляду окремих операційних процесів.

Загалом фінансово-господарський стан підприємства залишається стабільним, однак потребує посилення управлінських заходів з метою відновлення темпів зростання прибутковості та забезпечення фінансової стійкості в умовах зовнішніх ризиків і високої конкуренції.

3. Визначено, що у 2023 році ТОВ «Бурат-Агро» оновило свою стратегію розвитку, яка отримала назву «Smart Green Strategy» та орієнтована на реалізацію пріоритетних євроінтеграційних напрямів, зокрема, створення гідних умов праці для персоналу, зниження негативного впливу на довкілля,

скорочення енергозалежності, впровадження інноваційних технологій і підтримку місцевих громад.

Встановлено, що підприємство активно впроваджує інструменти стратегічного аналізу, серед яких важливу роль відіграють SWOT-аналіз та PEST-аналіз. SWOT-аналіз засвідчив, що підприємство має перевагу у вигляді розвиненої виробничої бази, стабільних експортних позицій і наявності сертифікованих стандартів якості. Водночас виявлено слабкі сторони, зокрема залежність від погодних умов, сезонність виробництва та обмежені можливості для глибокої переробки продукції. PEST-аналіз дав змогу визначити найбільш впливові політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що можуть як сприяти, так і стримувати розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «БУРАТ-АГРО»

3.1 Напрями підвищення ефективності стратегічного планування ТОВ «Бурат-Агро»

У сучасних умовах стратегічне планування виступає інструментом забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

У контексті реалізації стратегії «Smart Green Strategy», що була оновлена у 2023 році, ТОВ «Бурат-Агро» визначає стратегічне планування як елемент управління сталим розвитком. Аналіз поточної практики стратегічного управління дозволив виявити потребу в більш гнучких та інноваційних підходах до планування.

Для підвищення ефективності стратегічного планування ТОВ «Бурат-Агро» доцільно зосередитись на таких напрямках.

Інституціоналізація процесу стратегічного управління. Формування окремого стратегічного комітету або робочої групи, відповідальної за моніторинг реалізації стратегії, регулярне оновлення цілей і координацію між підрозділами.

Ефективне стратегічне планування передбачає не лише наявність формальної стратегії, а й чітко структурований процес її розробки, реалізації та контролю. У ТОВ «Бурат-Агро» цей процес вже має певну інституційну базу, яка охоплює всі рівні організаційної структури, зокрема Правління, керівника та працівників функціональних підрозділів.

Важливим кроком до підвищення системності в управлінні є формалізація ролі координатора стратегічного процесу. У ТОВ «Бурат-Агро» ці функції вже виконує співробітник з аналітичними навичками під контролем керівника.

Доцільно інституціоналізувати цю роль у вигляді координатора стратегічного розвитку, що буде відповідати за:

- методичну підтримку стратегічного планування;
- моніторинг виконання цілей;
- комунікацію між підрозділами з питань реалізації стратегії;
- підготовку звітів і стратегічних оглядів для керівництва.

Основним інструментом колективного прийняття стратегічних рішень є регулярна стратегічна нарада, яка триває декілька днів і об'єднує представників керівництва та Правління. Під час таких нарад, на основі попередніх даних аналізу, визначається:

- актуалізована місія підприємства;
- стратегічна концепція з урахуванням зовнішніх викликів;
- основні цінності;
- стратегічні напрями діяльності;
- середньо- та довгострокові цілі.

Запровадження постійної робочої групи дозволить забезпечити сталу координацію стратегічних ініціатив, їхню адаптацію до поточних умов та належну комунікацію на рівні всього товариства.

У табл. 3.1 наведено склад робочої групи досліджуваного товариства «Бурат-Агро».

Таблиця 3.1 – Склад робочої групи з питань стратегічного розвитку ТОВ «Бурат-Агро» (складено автором самостійно)

Посада	Функція в групі
Директор (керівник підприємства)	Голова групи, ухвалення стратегічних рішень
Координатор стратегічного розвитку	Систематизація даних, підготовка рішень
Головний агроном	Формування стратегій у виробництві
Начальник відділу логістики	Оптимізація постачання та ланцюгів збуту
Головний бухгалтер	Розрахунок ефективності стратегічних ініціатив
Начальник відділу праці та заробітної плати	Питання кадрової політики та корпоративної культури
Зовнішній консультант (за потреби)	Експертна підтримка (правова, екологічна, тощо)

Основними завданнями групи з питань стратегічного розвитку ТОВ «Бурат-Агро» є:

регулярне оновлення стратегії Smart Green Strategy відповідно до змін у ринку, законодавстві, кліматичних та економічних умовах;

підготовка і проведення стратегічних нарад, щонайменше раз на пів року;

моніторинг виконання стратегічних показників (KPI) у сфері фінансів, виробництва, екології та соціальної відповідальності;

ініціювання стратегічних проєктів (цифровізація логістики, оптимізація витрат тощо);

підготовка річного звіту з реалізації стратегії та рекомендацій щодо її коригування;

комунікація стратегії серед персоналу, проведення внутрішніх навчань та презентацій.

Створення такої робочої групи сприятиме підвищенню прозорості, гнучкості та реалістичності стратегічного планування на підприємстві, що дозволить ТОВ «Бурат-Агро» перетворити декларативну стратегію на дієвий інструмент управління змінами.

Таким чином, інституціоналізація стратегічного управління в ТОВ «Бурат-Агро» не лише забезпечує організаційне підґрунтя для реалізації стратегії Smart Green Strategy, але й створює передумови для її динамічного оновлення, адаптивності та результативності.

Застосування інструментів аналітики та прогнозування. Активніше використання SWOT-, PEST- та GAP-аналізу, а також економіко-математичного моделювання для прогнозування сценаріїв розвитку та виявлення стратегічних ризиків.

GAP-аналіз дозволяє порівняти поточний стан підприємства з бажаним (цільовим) станом та визначити «розриви», які необхідно подолати.

Основні етапи GAP-аналізу:

визначення поточного стану, використання поточних показників

діяльності (рентабельність продукції 16,11%, операційні витрати на 1 грн., чистий прибуток 92429 тис. грн.);

визначення бажаного (цільового) стану, встановлення амбітних, але реалістичних цілей. Наприклад, така ціль, як повернути рентабельність продукції до рівня 2022 року – 36,27%, або хоча б до 25%, або збільшити чистий прибуток до 150000 тис. грн.;

визначення розриву (GAP). Різниця між поточним та бажаним станом.

Розрив по рентабельності продукції становить: $25\% - 16,11\% = 8,89\%$

Розрив по чистому прибутку становить $150000 \text{ тис. грн.} - 92429 \text{ тис. грн.} = 57571 \text{ тис. грн.}$

розробка плану подолання розриву, визначення конкретних заходів та ініціатив (наприклад, оптимізація собівартості, перегляд цін, енергоефективність, розширення ринків);

впровадження стратегічного контролінгу. Розробка системи моніторингу ключових показників ефективності (КПІ), які будуть інтегровані в загальну інформаційну систему підприємства.

Серед різноманітних методик оцінки ефективності діяльності підприємств значної уваги заслуговує методика стратегічного планування на основі збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Зазначений підхід здобув широке визнання у світовій управлінській практиці, особливо в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку.

Методика BSC дозволяє не лише оцінювати фінансові результати діяльності, а й комплексно аналізувати нематеріальні фактори, які впливають на досягнення стратегічних цілей.

Основу підходу становить розгляд підприємства з чотирьох взаємопов'язаних позицій:

фінансова перспектива – прибутковість, рентабельність, витрати, ліквідність;

клієнтська перспектива – задоволеність клієнтів, частка ринку, лояльність;

внутрішні бізнес-процеси – ефективність операцій, якість продукції, інновації;

перспектива навчання і розвитку – розвиток персоналу, рівень автоматизації, впровадження IT-рішень.

Для ТОВ «Бурат-Агро» застосування BSC відкриває нові можливості щодо перекладу стратегії «Smart Green Strategy» у конкретні вимірювані цілі, що сприятиме узгодженості дій на всіх рівнях управління.

У табл. 3.2 наведено застосування збалансованої системи показників

Таблиця 3.2 – Збалансована система показників (BSC) у стратегічному плануванні ТОВ «Бурат-Агро» (складено автором самостійно)

Перспектива	Прагнення	Показники	Цілі	Ініціативи
Фінансова	Зростання фінансової ефективності	Прибуток Рентабельність продажів	85% 15%	Програма фінансової стійкості
Клієнтська	Розширення ринку та зростання задоволеності споживачів	Кількість нових контрактів Рівень повторних замовлень	20% приріст 70% повторних	Програма покращення сервісу Програма підтримки локальних громад
Внутрішні процеси	Оптимізація логістики та скорочення втрат	Обсяг логістичних витрат Відсоток втрат продукції	- 15% - 10%	Впровадження IT-програм Програма розвитку транспорту
Навчання та розвиток	Розвиток цифрових навичок і професійного потенціалу працівників	Відсоток працівників, що пройшли навчання Рівень цифровізації процесів	1 рік – 50% 2 рік – 75% 3 рік – 90%	План цифрового навчання IT-інтеграція в управління

Застосування збалансованої системи показників у ТОВ «Бурат-Агро» дозволяє забезпечити системність і прозорість стратегічного управління.

Представлена в табл. 3.2 структура показників охоплює основні напрями діяльності підприємства: фінансові результати, клієнтські відносини, внутрішні процеси та розвиток персоналу. Запровадження чітких цілей, кількісних індикаторів та відповідних ініціатив формує основу для ефективного моніторингу виконання стратегії Smart Green Strategy, підвищення адаптивності бізнесу та досягнення сталого розвитку в умовах ринкової конкуренції.

Розвиток екологічного компонента стратегії. Включення екологічних індикаторів у стратегічне планування: рівень енергоефективності, обсяги викидів, використання органічних ресурсів.

Залучення персоналу до стратегічних процесів. Проведення навчальних програм, стратегічних сесій і внутрішніх комунікацій для підвищення залученості працівників до реалізації цілей підприємства.

У табл. 3.3 розглянуто заходи підвищення залученості працівників та їх бюджет на 2025 рік.

Таблиця 3.3 – Напрями підвищення залученості працівників ТОВ «Бурат-Агро» (складено автором самостійно)

Назва заходу	Бюджет, тис. грн.
Проведення регулярних тренінгів для всіх рівнів персоналу щодо стратегічних цілей, цінностей та пріоритетів компанії	
Спеціалізовані тренінги для керівників щодо стратегічного мислення, лідерства та управління змінами	
Організація регулярних стратегічних сесій із залученням представників різних відділів для обговорення прогресу, проблем та нових ідей (витрати на організацію)	
Внутрішні комунікації (Регулярне інформування працівників про стратегічні цілі, досягнення та виклики через різні канали, Запровадження системи зворотного зв'язку)	
Разом	

Дані табл. 3.3 демонструють структурований підхід ТОВ «Бурат-Агро» до підвищення залученості персоналу в стратегічні процеси підприємства.

Загальний річний бюджет становить 115,0 тис. грн.

Цифровізація стратегічного планування. Інтеграція інформаційних платформ, таких як ERP, BI-системи, BSC-інструменти, для підтримки прийняття рішень на основі даних та формування єдиної цифрової стратегії.

Отже, напрями підвищення ефективності стратегічного планування ТОВ «Бурат-Агро» дозволять трансформувати виклики у можливості, забезпечити перехід до стратегічного управління, оптимізації витрат та зростання прибутку. Комплексне впровадження цих змін від інституціоналізації та аналітики до екологічної відповідальності та залучення персоналу забезпечить сталий розвиток і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

3.2 Впровадження сучасних інформаційних технологій для стратегічного планування на ТОВ «Бурат-Агро»

У другому розділі роботи було визначено, що у ТОВ «Бурат-Агро» впроваджується логістична стратегія. Саме тому важливим напрямом є застосування інноваційних технологій, які стосуються безпосередньо логістичних процесів товариства.

З огляду на це, для налагодження логістичних процесів ТОВ «Бурат-Агро» пропонуємо використовувати наступні ІТ-продукти.

istics» – ІТ-система, яка допомагає вирішити проблеми та ризики, які пов'язані з відсутністю планування оптимальних маршрутів перевезень та контролю руху транспорту; ускладненим документообігом, що стосуються договірних робіт та взаєморозрахунків з перевізниками; великою кількістю «пустих» пробігів через відсутність поточної інформації; високими витратами на планування, організацію та контроль логістичних потоків; недосконалістю роботи із електронними формами ТТН для контролю експорту продукції та руху ТМЦ тощо;

Отже, AgriChainLogistics – це спеціалізований модуль у складі аграрної цифрової екосистеми AgriChain, що створений для автоматизації та оптимізації логістичних процесів в агробізнесі.

AgriChainLogistics – це програмне рішення, яке дозволяє:

планувати, контролювати та аналізувати логістику зернових та іншої сільськогосподарської продукції;

управляти маршрутами, транспортними засобами, графіками завантаження/розвантаження;

контролювати витрати на логістику в режимі реального часу;

відстежувати виконання логістичних завдань за допомогою GPS, інтеграцій із системами зважування, CRM та ERP.

Основні функції AgriChainLogistics представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Основні функції AgriChainLogistics (складено автором самостійно)

Напрямок	Характеристика
Планування маршрутів	Автоматизоване формування маршрутів на основі заявок, доступних машин, часу завантаження
GPS-моніторинг транспорту	Відстеження руху вантажів у реальному часі, контроль зупинок, відхилень
Управління заявками на перевезення	Прийом, розподіл, затвердження та виконання заявок
Контроль витрат на логістику	Формування звітів щодо пального, вартості рейсів, вартості логістики на 1 тону
Інтеграція з ваговими та обліковими системами	Мінімізація помилок, автоматичне формування супровідних документів
Формування логістичних звітів	Оперативна аналітика для керівництва
Мобільний доступ	Гнучке управління в польових умовах. Оперативне керування з мобільних пристроїв для водіїв та диспетчерів

Весь ланцюг дій – від обмолоту врожаю на полі до приймання на елеваторі за допомогою AgriChainLogistics представляє собою наступне:

комбайнування та обмолот урожаю;

- створення та друк ТТН на вантаж;
- пломбування зернового вагона на полі;
- доставка зерна на елеватор;
- приймання та оформлення зерна;
- вивантаження зерна на елеваторі;
- оформлення вантажу;
- контроль вантажу на елеваторі.

Отже, перевагами для ТОВ «Бурат-Агро» при впровадженні AgriChainLogistics є:

- зменшення витрат при транспортуванні;
- зниження витрат на логістику до 20%;
- уникнення дублювання логістичних рейсів;
- контроль дисципліни перевезень;
- зниження людського чинника в плануванні маршрутів;
- інтеграція з іншими модулями системи (наприклад, AgriChainFarm, AgriChainReport тощо).

Автоматизація логістики в агробізнесі є важливою, зокрема, для оптимального планування розміщення майбутнього врожаю. Такий масштабний процес вимагає завчасного врахування численних факторів від розміру засіяних площ та прогнозованої урожайності до місткості власних складів, доступності альтернативних сховищ, а також потужностей з приймання та відвантаження продукції. Ефективне автоматизоване планування дозволяє уникнути логістичних «вузьких місць», таких як довгі черги зерновозів під елеваторами та їхнє переповнення у пік збиральної кампанії, забезпечує безперебійний та раціональний рух продукції.

Саме тому, вже на початку нового маркетингового року, дуже важливо чітко уявляти, куди і яку продукцію планується розміщувати, а також своєчасно ідентифікувати та уникнути потенційних ризиків. Розробники AgriChain створили додаток AgriChain Logistic саме для цієї мети, надаючи користувачам ідеальний план розміщення зібраного врожаю. Такий аналіз

ґрунтується на комплексній оцінці численних факторів, включає оптимізацію відстані, мінімізацію вартості приймання та зберігання на елеваторах, а також ефективне використання місткості сховищ.

Це є проявом так званого сценарного підходу, що дозволяє користувачу змінювати умови та моделювати різноманітні сценарії розміщення врожаю. Наприклад, якщо потужність власних елеваторів виявляється недостатньою для всього обсягу продукції, система AgriChain Logistic оперативно запропонує оптимальні альтернативні варіанти, включає використання сторонніх елеваторів або зберігання частини зерна у спеціальних рукавах (силобегах).

На рис. 3.1 наведено ІТ-систему управління логістикою

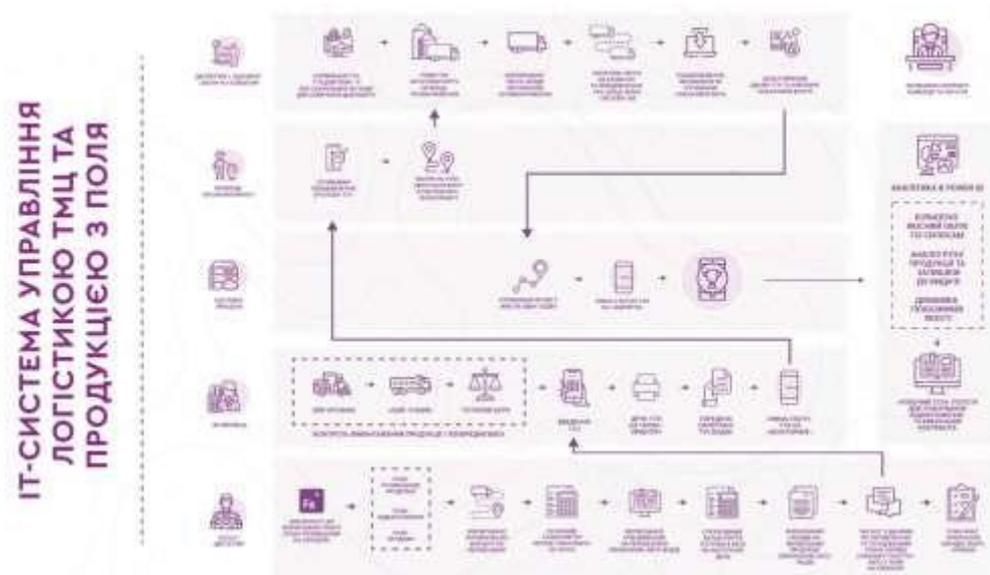


Рисунок 3.1 – ІТ-система управління логістикою ТМЦ та продукцією з поля

Таким чином, основні напрями підвищення ефективності процесу управління логістичною діяльністю та стратегією розвитку ТОВ «Бурат-Агро» напряму залежать від співпраці з ІТ-компаніями та застосуванням інноваційних технологій.

«AgriChainBarn» – ІТ-система, яка допомагає вирішити проблеми та ризики, які пов'язані з управлінням складами, закупівлями та поставками, а

також із: неоптимальними об'ємами складських залишків, високими логістичними витратами; трудомістким та неавтоматизованим процесом управління та обслуговування складського господарства; ускладненим та повільним процесом документообігу; відсутністю розуміння якісних показників залишків ТМЦ та їх системного контролю тощо.

Окрім логістичної стратегії у 2 розділі було визначено, що ТОВ «Бурат-Агро» демонструє значне зростання обсягів реалізації та покращення ефективності використання оборотних засобів (прискорення обороту). Однак, цей успіх нівелюється катастрофічним зростанням операційних витрат, що призводить до різкого падіння валового, операційного та чистого прибутку, а також усіх показників рентабельності. Товариство стрімко збільшує обороти, але отримує все менше прибутку з кожної гривні доходу та інвестованого капіталу.

Саме для вирішення таких проблем, як зростання витрат та падіння рентабельності, впровадження Microsoft Power BI для досліджуваного товариства «Бурат-Агро» є важливим інструментом.

Microsoft Power BI – це інструмент, що дозволяє перетворити дані на докладні візуальні елементи, які можна організувати будь-яким способом, щоб зосередитися на найважливішому. Він дозволяє залишатися в курсі подій та відстежувати тенденції завдяки потужним функціям самообслуговування, які допомагають розвивати бізнес.

Microsoft Power BI дозволяє:

детально аналізувати структуру операційних витрат, тобто виявити, які саме статті витрат зростають найшвидше і наскільки вони обґрунтовані;

проводити факторний аналіз рентабельності та визначити, які фактори найбільше впливають на її зниження (ціни продажу, собівартість, структура асортименту);

моніторити ефективність виробництва, порівнювати витрати та продуктивність за різними видами продукції, виробничими ділянками, технологічними процесами;

моделювати сценарії та оцінювати, як зміна цін на сировину, енергоносії та умови реалізації вплине на прибутковість;

розробити та відстежувати основні показники ефективності та контролювати їх у динаміці;

приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо оптимізації витрат, перегляду цінової політики, зміни структури виробництва, інвестицій у модернізацію для зниження собівартості.

Без системного та глибокого аналізу цих даних, що може забезпечити Power BI, ТОВ «Бурат-Агро» ризикує перетворити зростання доходів на зростання збитків у перспективі. Саме тому ідеальний кейс, коли BI-інструмент може дати конкретні інсайти для виходу з поточної ситуації та формування ефективної стратегії розвитку.

Розрахуємо ефективність впровадження Microsoft Power BI у ТОВ «Бурат-Агро»

Вартість ліцензії Power BI Pro – 10 \$ на місяць на 1 користувача.

Якщо у товаристві будуть працювати 15 користувачів (керівництво, фінансисти, головні спеціалісти), то вартість ліцензії для 15 користувачів буде становити:

$15 \times 10\$ \times 12 \text{ міс.} = 1800 \$ \text{ на рік. Оскільки } 1 \$ = 41,55 \text{ грн.}, \text{ то вартість ліцензії буде становити } 1800 \times 41,55 = 74790 = 75000 \text{ грн.}$

Послуги впровадження, аналіз потреб та архітектури – 115000 грн.

Розробка моделей даних та інтеграція – 130000 (оскільки є багато джерел та потрібно звести їх).

Розробка 5-7 основних панелей управління (фінансові результати, витрати, рентабельність по продукції, продуктивність) – 160000 грн.

Навчання основних користувачів – 45000 грн.

Зведемо основні дані щодо впровадження Microsoft Power BI у табл. 3.5 та зробимо висновок про доцільність його впровадження з метою удосконалення стратегічного планування.

Таблиця 3.5 – Витрати на впровадження Microsoft Power BI Pro для ТОВ «Бурат-Агро» (складено автором самотійно)

Показник	Одиниця виміру	Значення	Характеристика
Вартість ліцензій Power BI Pro (на рік)	тис. грн.		Для 15 користувачів
Вартість послуг впровадження (одноразово)	тис. грн.		Включає аналіз, розробку моделей, інтеграцію, навчання
Загальні інвестиції у перший рік	тис. грн.		Сума ліцензій та послуг

Отже, загальні інвестиції у перший рік впровадження Power BI Pro для ТОВ «Бурат-Агро» будуть становити 525 тис. грн.

Розрахуємо потенційну економію та зростання прибутку ТОВ «Бурат-Агро».

Головна проблема товариства – зростання операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції. Значення показника зросло з 80,51 коп. у 2022 році до 90,46 коп. у 2024 році. Тобто витрати на кожен гривню доходу ТОВ «Бурат-Агро» зросли на 9,95 коп. (90,46 – 80,51) за два роки.

Припускаємо, що Power BI Pro допоможе знизити операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції. Навіть мінімальне зниження цього показника матиме значний ефект.

Припустимо, що завдяки детальному аналізу та прийняттю рішень, ТОВ «Бурат-Агро» зможе зменшити цей показник хоча б на 1% від показника 2024 року.

У 2024 році операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції становили 90,46 коп.

Зниження на 1% буде становити $90,46 \text{ коп.} \times 1\% = 0,9046 \text{ коп.}$

Отже, операційні витрати на 1 грн. реалізації для товариства «Бурат-Агро» складуть:

$90,46 \text{ коп.} - 0,9046 \text{ коп.} = 89,5554 \text{ коп.}$

Далі розрахуємо економію від оптимізації витрат для товариства «Бурат-Агро» у 2025 звітному році.

Прогнозований чистий дохід у 2025 році, наприклад, нехай збережеться на рівні 2024 року і буде становити 1226198 тис. грн.

Потенційна економія від оптимізації витрат для товариства буде становити:

$$(0,9046 \text{ коп.} / 100 \text{ коп.}) \times 1226198 \text{ тис. грн} = 11092 \text{ тис. грн.}$$

У табл. 3.6 внесемо розраховані дані для розрахунку економії витрат та зростання прибутку.

Таблиця 3.6 – Розрахунок економії витрат та зростання прибутку для ТОВ «Бурат-Агро» в результаті впровадження Microsoft Power BI Pro (складено автором самотійно)

Показник	Одиниця виміру	Значення	Характеристика
Чистий дохід від реалізації 2024 р.	тис. грн.		База для розрахунку потенційної економії
Операційні витрати на 1 грн. реалізації 2024 р.	коп.		Вихідний показник для оптимізації
Припущене зниження операційних витрат на 1 грн. реалізації			Припущення завдяки аналітиці
Абсолютне зниження операційних витрат на 1 грн реалізації	коп.		Визначено 1% від вихідного показника для оптимізації
Потенційне річне зростання прибутку	тис. грн.		Розраховано за формулою зростання

Виходячи з даних чистого доходу від реалізації у 2024 році (1226198 тис. грн.) та рівня операційних витрат на 1 грн. реалізації (90,46 коп.), навіть мінімальне припущення щодо зниження операційних витрат всього на 1% завдяки можливостям аналітики Microsoft Power BI Pro призводить до суттєвого потенційного річного зростання прибутку ТОВ «Бурат-Агро» на 11,1 млн. грн.

Розрахунок підкреслює, що інвестиції у Microsoft Power BI Pro не лише швидко окупляться, але й стануть потужним джерелом генерації додаткового прибутку за рахунок оптимізації ключових операційних показників. Впровадження цієї BI-системи надасть ТОВ «Бурат-Агро» інструменти для глибокого аналізу структури витрат, виявлення «вузьких місць» та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та відновлення фінансової стабільності.

Окрім розрахованих, можна виділити інші джерела ефективності: оптимізація інвестицій – кращий аналіз фондівіддачі та зносу основних засобів дозволить ефективніше планувати капітальні інвестиції, що принесе довгострокову економію;

підвищення продуктивності праці – хоча вона вже зростає, Microsoft Power BI Pro може допомогти виявити подальші можливості для її зростання, наприклад, через оптимізацію робочих процесів;

зниження ризиків – своєчасне виявлення негативних тенденцій (наприклад, у динаміці валового прибутку чи рентабельності) дозволяє швидше реагувати і запобігати подальшим збиткам;

прискорення прийняття рішень – завдяки доступу до візуалізованих даних, час на аналіз скорочується, що дозволяє керівництву швидше реагувати на зміни.

Використаємо показник потенційного річного зростання прибутку у розмірі 11092 тис. грн. (11,1 млн. грн.) та розрахуємо окупність інвестицій у Microsoft Power BI Pro за наступною формулою:

$$ROI = (\text{Вигода} - \text{Інвестиції}) / \text{Інвестиції} \times 100\% \quad (3.1)$$

$$ROI = (11092 \text{ тис. грн.} - 525 \text{ тис. грн.}) / 525 \text{ тис. грн.} \times 100\% = 20,128 \times$$

Отже, кожна гривня, вкладена у впровадження Microsoft Power BI Pro, за рахунок оптимізації витрат принесе більше 20 грн. чистого прибутку у перший

же рік, що являє собою надзвичайно високий показник рентабельності інвестицій.

Розрахуємо термін окупності впровадження Microsoft Power BI Pro за формулою:

Р

а

у $\text{Payback Period} = 525 \text{ тис. грн.} / 11092 \text{ тис. грн.} = 0,047 \text{ року або } 0,564 \text{ місяці.}$

а Отже, інвестиції товариства «Бурат-Агро» в Microsoft Power BI Pro окупляться менш ніж за один місяць, що показує надзвичайно швидку окупність IT - проекту.

Окрім цього, Power BI забезпечить ТОВ «Бурат-Агро» наступну Ефективність:

е прискорення прийняття рішень, що дозволить швидше реагувати на зміни ринку та внутрішні проблеми;

і можливість деталізувати показники до рівня окремих продуктів, виробничих ліній, постачальників, що дозволить точно ідентифікувати «вузькі місця» і джерела проблем;

візуалізацію складних даних (перетворення числових таблиць на зрозумілі графіки та інфографіку, що спрощує сприйняття інформації та комунікацію);

І підвищення операційної ефективності завдяки кращому розумінню витрат;

в формування обґрунтованої стратегії;

е зниження ризиків, раннє виявлення негативних тенденцій у витратах та прибутках дозволить вчасно втрутитися та мінімізувати потенційні збитки.

т Наведені розрахунки демонструють, що впровадження Microsoft Power BI Pro для ТОВ «Бурат-Агро» є високоефективною та швидкоокупною інвестицією. Здатність Power BI Pro допомогти у зниженні операційних витрат

навіть на мінімальний відсоток призведе до значного зростання прибутку, враховуючи масштаби діяльності товариства. На додаток до фінансових вигід, якісні переваги у вигляді підвищення швидкості та обґрунтованості прийняття рішень, глибини аналізу та візуалізації даних, зроблять його незамінним інструментом для стратегічного планування та управління ТОВ «Бурат-Агро». Отже, для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку

ТОВ «Бурат-Агро» в умовах динамічного ринкового середовища, важливим етапом є впровадження сучасних інформаційних технологій.

Висновки до розділу 3

Запропонувавши напрями удосконалення підходів до стратегічного планування як основи сталого розвитку ТОВ «Бурат-Агро», можна зробити наступні висновки:

1. Запропоновано для підвищення ефективності стратегічного планування ТОВ «Бурат-Агро» зосередитись на взаємопов'язаних напрямках: інституціоналізація процесу стратегічного управління, що дозволить систематизувати та формалізувати стратегічне планування, забезпечити його безперервність та інтеграцію в повсякденну діяльність підприємства, а також чітко розподілити відповідальність за реалізацію стратегічних цілей; застосування інструментів аналітики та прогнозування, що дозволить перейти до глибокого аналізу внутрішніх проблем та зовнішніх ризиків; впровадження стратегічного контролінгу, що дозволить створити ефективну систему моніторингу ключових показників ефективності (KPI), інтегровану в загальну інформаційну систему; розвиток екологічного компонента стратегії, що дозволить демонструвати прихильність до сталого розвитку та відповідати сучасним екологічним вимогам; залучення персоналу до стратегічних процесів дозволить сформувати залучену, мотивовану та відповідальну команду, що суттєво підвищує шанси на успішне досягнення всіх стратегічних

показників. Таким чином, сукупна реалізація зазначених напрямків дозволить ТОВ «Бурат-Агро» перетворити виклики на можливості.

2. Запропоновано застосування спеціалізованих інструментів, як AgriChain Logistic, для оптимізації логістичних процесів, пов'язаних зі зберіганням та транспортуванням врожаю. Його сценарний підхід, що враховує важливі фактори (відстані, вартість приймання та зберігання, місткість сховищ), дозволить завчасно планувати розміщення продукції, уникати «вузьких місць» у пік сезону та ефективно використовувати альтернативні варіанти зберігання.

AgriChainBarn – ІТ-система, яка допомагає вирішити проблеми та ризики, які пов'язані з управлінням складами, закупівлями та поставками.

Крім того, запропоновано впровадження Microsoft Power BI Pro як стратегічно важливої інвестиції, що трансформує процес аналізу даних. Як показали розрахунки, зниження операційних витрат на 1% зможе принести потенційне річне зростання прибутку на 11092 тис. грн., тобто ВІ-система надасть керівництву ТОВ «Бурат-Агро» потужні інструменти для глибокого аналізу фінансових показників, контролю ключових КРІ, виявлення джерел неефективності та ефективного моделювання різних сценаріїв розвитку.

Таким чином, запропонована інтеграція галузевих рішень (як AgriChain Logistic, AgriChainBarn) з потужними інструментами бізнес-аналітики (Microsoft Power BI Pro) створить міцну цифрову основу для стратегічного планування на ТОВ «Бурат-Агро» та забезпечить не лише оперативну оптимізацію окремих бізнес-процесів, а й надасть керівництву всеосяжну, актуальну інформацію для формування та реалізації довгострокових стратегій, спрямованих на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Отримані результати кваліфікаційного дослідження свідчать про досягнення визначеної мети та успішне виконання всіх поставлених завдань. Основні положення роботи можна узагальнити у наступних висновках:

1. Проаналізовано сутність поняття «стратегічне планування» та встановлено, що загальним для всіх підходів є визнання стратегічного планування як довгострокового процесу, пов'язаного з постановкою цілей і вибором шляхів розвитку підприємства. Запропоновано власне визначення поняття «стратегічне планування». Це комплексний процес розробки та прийняття довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування цілей, вибір напрямів розвитку підприємства й адаптацію до змін зовнішнього середовища з урахуванням ресурсного потенціалу та ринкових умов.

Встановлено, що моделі стратегічного планування відіграють важливу роль у формуванні ефективної стратегії підприємства, оскільки дають змогу оцінити внутрішні ресурси, проаналізувати вплив зовнішнього середовища, визначити стратегічні альтернативи та обґрунтувати напрямки подальшого розвитку.

2. Визначено, що ефективність процесу стратегічного планування значною мірою залежить від правильного вибору й комплексного застосування відповідних методів та моделей. Різноманіття інструментів дає змогу підприємствам адаптувати стратегічне планування до своїх потреб, особливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу. Водночас важливо підходити до використання методів критично, враховуючи їх обмеження, рівень достовірності результатів і можливість комбінування для досягнення більш повної аналітичної картини.

3. Розглянуто практичний досвід удосконалення стратегічного планування для забезпечення сталого розвитку. Успішні компанії, такі як ІКЕА, Apple, Tesla демонструють приклади інтеграції довгострокових

стратегій з адаптивними механізмами для підтримки сталого розвитку. Вони фокусуються на розвитку технологій, диверсифікації ресурсів і ринків, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними та мінімізувати вплив зовнішніх загроз. Встановлено, що стратегічне планування має бути націлене на сталий розвиток, що передбачає не тільки економічне зростання, а й соціальну відповідальність, екологічну стійкість та інноваційність.

4. Визначено, що ТОВ «Бурат-Агро» є стабільно функціонуючим підприємством агропромислового комплексу, діяльність якого зосереджена на вирощуванні зернових і технічних культур. Товариство має у своєму розпорядженні потужну виробничу базу, сучасну логістичну інфраструктуру, значний земельний фонд та власні складські потужності.

Організаційна структура ТОВ «Бурат-Агро» побудована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє ефективно розподіляти управлінські повноваження між керівництвом, функціональними підрозділами та виконавцями. Така модель управління забезпечує належний рівень координації в межах виробничого циклу та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Аналіз кадрової структури ТОВ «Бурат-Агро» свідчить про тенденцію до підвищення рівня кваліфікації персоналу. Упродовж 2022-2024 рр. спостерігалось зростання частки працівників із вищою освітою, що є позитивною передумовою для підвищення ефективності виробництва та впровадження інновацій. Збільшення загальної чисельності персоналу також свідчить про розвиток підприємства та розширення масштабів діяльності.

5. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро» за 2022-2024 рр. дозволяє зробити висновок про зростання чистого доходу, продуктивності праці та фондівіддачі, що свідчить про поступове підвищення ефективності використання ресурсів.

Встановлено, що зростання чисельності персоналу та фонду оплати праці свідчить про розвиток підприємства та зростання обсягів виробництва. У звітному періоді зафіксовано зниження рівня прибутковості. Всі види прибутків продемонстрували спад, зокрема чистий прибуток зменшився майже

на 40%. Також відбулося зростання рівня зношеності основних засобів, що показує необхідність оновлення технічної бази. На фоні зниження оборотних активів і збереження низької капіталовіддачі це вимагає підвищення ефективності управління активами, контролю витрат і перегляду окремих операційних процесів.

Загалом фінансово-господарський стан підприємства залишається стабільним, однак потребує посилення управлінських заходів з метою відновлення темпів зростання прибутковості та забезпечення фінансової стійкості в умовах зовнішніх ризиків і високої конкуренції.

6. Визначено, що у 2023 році ТОВ «Бурат-Агро» оновило свою стратегію розвитку, яка отримала назву «Smart Green Strategy» та орієнтована на реалізацію пріоритетних євроінтеграційних напрямів, зокрема, створення гідних умов праці для персоналу, зниження негативного впливу на довкілля, скорочення енергозалежності, впровадження інноваційних технологій і підтримку місцевих громад.

Встановлено, що підприємство активно впроваджує інструменти стратегічного аналізу, серед яких важливу роль відіграють SWOT-аналіз та PEST-аналіз. SWOT-аналіз засвідчив, що підприємство має перевагу у вигляді розвиненої виробничої бази, стабільних експортних позицій і наявності сертифікованих стандартів якості. Водночас виявлено слабкі сторони, зокрема залежність від погодних умов, сезонність виробництва та обмежені можливості для глибокої переробки продукції. PEST-аналіз дав змогу визначити найбільш впливові політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що можуть як сприяти, так і стримувати розвиток підприємства.

7. Запропоновано для підвищення ефективності стратегічного планування ТОВ «Бурат-Агро» зосередитись на взаємопов'язаних напрямках: інституціоналізація процесу стратегічного управління, що дозволить систематизувати та формалізувати стратегічне планування, забезпечити його безперервність та інтеграцію в повсякденну діяльність підприємства, а також чітко розподілити відповідальність за реалізацію стратегічних цілей;

застосування інструментів аналітики та прогнозування, що дозволить перейти до глибокого аналізу внутрішніх проблем та зовнішніх ризиків; впровадження стратегічного контролінгу, що дозволить створити ефективну систему моніторингу ключових показників ефективності (KPI), інтегровану в загальну інформаційну систему; розвиток екологічного компонента стратегії, що дозволить демонструвати прихильність до сталого розвитку та відповідати сучасним екологічним вимогам; залучення персоналу до стратегічних процесів дозволить сформувати залучену, мотивовану та відповідальну команду, що суттєво підвищує шанси на успішне досягнення всіх стратегічних показників.

Таким чином, сукупна реалізація зазначених напрямків дозволить ТОВ «Бурат-Агро» перетворити виклики на можливості.

8. Запропоновано застосування спеціалізованих інструментів, як AgriChain Logistic, для оптимізації логістичних процесів, пов'язаних зі зберіганням та транспортуванням врожаю. Його сценарний підхід, що враховує важливі фактори (відстані, вартість приймання та зберігання, місткість сховищ), дозволить завчасно планувати розміщення продукції, уникати «вузьких місць» у пік сезону та ефективно використовувати альтернативні варіанти зберігання.

AgriChainBarn – IT-система, яка допомагає вирішити проблеми та ризики, які пов'язані з управлінням складами, закупівлями та поставками.

Крім того, запропоновано впровадження Microsoft Power BI Pro як стратегічно важливої інвестиції, що трансформує процес аналізу даних. Як показали розрахунки, зниження операційних витрат на 1% зможе принести потенційне річне зростання прибутку на 11092 тис. грн., тобто BI-система надасть керівництву ТОВ «Бурат-Агро» потужні інструменти для глибокого аналізу фінансових показників, контролю ключових KPI, виявлення джерел неефективності та ефективного моделювання різних сценаріїв розвитку.

Таким чином, запропонована інтеграція галузевих рішень (як AgriChain Logistic, AgriChainBarn) з потужними інструментами бізнес-аналітики (Microsoft Power BI Pro) створить міцну цифрову основу для стратегічного

планування на ТОВ «Бурат-Агро» та забезпечить не лише оперативну оптимізацію окремих бізнес-процесів, а й надасть керівництву всеосяжну, актуальну інформацію для формування та реалізації довгострокових стратегій, спрямованих на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 42. С 14-19.
2. Баюс Л.А., Мосій О.Б. Стратегічне планування під час війни. *Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*. 2023. Вип. 5. С. 19-22.
3. Белкін І.В. Проблеми стратегічного планування на підприємствах України та можливі шляхи їх подолання. *Таврійський науковий вісник. Економіка*. 2022. Вип. 13. С. 72-77.
4. Биба В.В., Пінчук Н.М., Марченко В.О. Управління стратегією підприємства на основі концепції зацікавлених сторін. *Economics and Region*. 2024. № 1 (92). С. 94-102.
5. Бізнес-планування: навч. посіб. / В.Ф. Гамалій, В.А. Вишневська, О.С. Хачатурян. Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 186 с.
6. Білоус С.П., Бривус А.О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С. 152-156.
7. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62> (дата звернення: 01.05.2025).
8. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 224 с.
9. Васютинська Л., Вишневська В. Стратегічне планування в контексті проєктного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 34-37.

10. Власова В.П., Тарновська І.В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1686/1621>
11. Гарнага В.В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5283> (дата звернення: 01.05.2025).
12. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2015. Вип. 2. С. 81-84.
13. Діденко Є.О. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 78-81.
14. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно економічного інституту*. 2013. Вип. 3. С. 152-156.
15. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 440 с.
16. Євтушенко В.А., Ляшевська В.І., Чупринюк Ю.В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 23-29.
17. Єрмак А. П. Теоретичні основи стратегічного планування інвестиційної діяльності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 10. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-10-02-22> (дата звернення: 27.04.2025).
18. Жигалкевич Ж.М., Драгомощенко А.О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/895/858>

19. Жигалкевич Ж., Драгомощенко А. Стратегічне планування підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27> (дата звернення: 27.04.2025).

20. Ісаєва Н.І. Шляхи вдосконалення системи стратегічного планування в Україні на сучасному етапі. *Економічний вісник*. 2015. № 4. С. 88-96.

21. Лаврів Л.А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 104-111.

22. Лебеденко О.В. Стратегічне планування в публічних установах та організаціях. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 1. С. 53-57.

23. Леськова С.В. Стратегічне планування у практиці управління персоналом сучасного підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 68. С. 91-96.

24. Мазоренко О.В., Майстренко О.В. Методичний інструментарій стратегічного планування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 6. С. 373-376.

25. Мануїлова К.В., Несененко П.П., Луньова О.К. Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. №13. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-13-02-01/2024-13-02-01>

26. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів URL: <https://me.gov.ua>

27. Михайлів Г., Серета Н., Поляк Г. Стратегічне управління: розробка, впровадження та оцінка стратегій для досягнення цілей організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9(09). С. 78-84 .

28. Мовчан У. В. Проблеми стратегічного планування в Україні в контексті повномасштабної війни. *Вісник НТУУ «КПІ»: Політологія. Соціологія. Право*. 2022. Вип. 2(54). С. 23-26.

29. Морозова М.Е. Стратегічне планування. Поняття та етапи стратегічного планування. *Virtus: scientific journal*. 2019. Вип. 35. С. 267-270.
30. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959> (дата звернення: 29.04.2025).
31. Олійник Т., Соколова К. Стратегічне планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій. *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). С. 130-135.
32. Пекна Г.Б. Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 49. С. 196-202.
33. Передерій Т. Вдосконалення стратегічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-71> (дата звернення: 27.04.2025).
34. Приб К.А. Діагностика в системі управління: навчальний посібник. Ін-т підгот. кадрів держ. служби зайнятості України. Київ: ЦУЛ, 2016. 431 с.
35. Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2015. № 3. С. 101-105.
36. Семенченко Ю. Важливість розробки бізнес-плану в сучасних умовах господарювання. *Тези конференції. VIII Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання»*. Луцький національний технічний університет. 2015. С. 84-85.
37. Синицький О. Стратегічне управління місцевим розвитком в умовах війни. *Стійкість екосистеми суспільного врядування: політика та комунікація*. 2024. С. 75-79
38. Стратегічне планування: навч. посіб. / О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко. Суми: СумДУ, 2013. 446 с.

39. Сударкіна С.П., Анічкіна І.О., Климентова М.В. Методи та інструменти стратегічного маркетингового планування. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2019. № 24 (1349). С. 13-17.
40. Терлецька Ю. Управління процесом адаптації суб'єкта підприємницької діяльності до нових викликів. *Молодий вчений*. 2024. № 5. С. 134-137.
41. Терлецька Ю.О. Забезпечення життєздатності промислового підприємства: управлінський аспект. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 7. С. 151-158.
42. ТОВ «Бурат-Агро». Загальна інформація про підприємство. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30152327
43. Тюріна Н., Кравчик Ю., Назарчук Т. Стратегічне планування діяльності в туристичній організації. *Development Service Industry Management* 2023. № 1. С. 20-24.
44. Устенко М.О. Бізнес-планування як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 81-87.
45. Уткіна Ю.М., Гужва В.В. Впровадження системи бізнес-планування господарської діяльності малого підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 87-94.
48. Маркетингові стратегії бізнесу. URL: <https://sendpulse.ua/blog/what-are-the-marketing-strategies>
49. Цвіркун А.С., Артименко Л.П. Антикризові стратегії промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 34. С. 112-119.
50. Чорний А. 7 прикладів бізнес-стратегій. URL: <https://www.plerdy.com/ua/blog/business-strategy-examples/> (дата звернення: 02.05.2025).
51. Чукаєв В.О., Миронов Ю.Б. Бізнес-планування: методологічні аспекти URL: <https://kerivnyk.info/2016/02/chukaev.html> (дата звернення: 28.04.2025).
52. Шашина М.В., Мосійчук Д.О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна*

економіка». 2022. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2022/4.pdf (дата звернення: 01.05.2025).

53. Ярова Ю.О., Артеменко Л.П. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. 2016. № 13. С. 257-263.

54. IKEA_Sustainability_Strategy. URL: https://www.ikea.com/global/en/images/IKEA_Sustainability_Strategy_20241030_c2780faca.pdf (дата звернення: 29.04.2025).

55. Marvilano Dr. Apple's Business Strategy. URL: <https://www.marvilano.com/post/apple-s-business-strategy> (дата звернення: 01.05.2025).

56. Marvilano Dr. Tesla's Business Strategy. URL: <https://www.marvilano.com/post/tesla-s-business-strategy> (дата звернення: 27.04.2025).

ДОДАТКИ