

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
**Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів**

Кафедра менеджменту

Гончаренко Руслан Ігорович

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Впровадження стратегічного менеджменту
на підприємстві»
(на прикладі ТДВ «Терезине»)**

ГрупаТУбц-8-20-Б₁УБ(4,6зс)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Р.І. Гончаренко

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Є.Я. Бортяна

(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Гончаренко Р.І. «Впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві» (на прикладі ТДВ «Терезине»)– Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. — ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

У сучасних умовах бізнесу компанії стикаються з високою конкуренцією як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Стратегічний менеджмент дозволяє підприємствам розробляти і реалізовувати ефективні стратегії для збереження та зміцнення своїх ринкових позицій. Стрімкий розвиток технологій вимагає від компаній постійного оновлення та адаптації своїх процесів і продуктів. Стратегічний менеджмент допомагає оцінювати потенціал нових технологій і впроваджувати їх для підвищення ефективності.

Мета дипломної роботи полягає в розробці рекомендацій та методичних підходів щодо впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві для підвищення його конкурентоспроможності, адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпечення стійкого розвитку.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є ТДВ «Терезине», в діяльність якої впроваджується стратегічний менеджмент.

Предмет дослідження дипломної роботи - методи, процеси та інструменти стратегічного менеджменту, які застосовуються для покращення управління та розвитку підприємства.

Ключові слова: менеджмент, управління, стратегічний менеджмент, управлінські рішення, стратегія, планування, удосконалення, моніторинг, обґрунтування, процес, конкурентні переваги, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Goncharenko R.I. “Implementation of strategic management at the enterprise” (using the example of the Terezín concentration camp) – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the degree of “Bachelor” in the specialty 073 “Management” in the field of knowledge 07 – Management and administration. — PrJSC “Higher Education Institution “Interregional Academy of Personnel Management” Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

In modern business conditions, companies face high competition in both domestic and international markets. Strategic management allows enterprises to develop and implement effective strategies to maintain and strengthen their market positions. The rapid development of technologies requires companies to constantly update and adapt their processes and products. Strategic management helps to assess the potential of new technologies and implement them to increase efficiency.

The purpose of the thesis is to develop recommendations and methodological approaches to the implementation of strategic management at the enterprise to increase its competitiveness, adaptability to changes in the external environment and ensure sustainable development.

The object of the thesis is the Terezine Industrial Complex, in the activities of which strategic management is introduced.

The subject of the thesis is the methods, processes and tools of strategic management, which are used to improve the management and development of the enterprise.

Keywords: management, governance, strategic management, management decisions, strategy, planning, improvement, monitoring, justification, process, competitive advantages, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Теоретичні засади формування стратегії розвитку аграрної компанії	8
1.2. Сутність і особливості стратегічного менеджменту аграрної компанії.....	13
1.3. Теоретичні та методичні аспекти проведення стратегічного аналізу аграрної компанії.....	26
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТДВ «ТЕРЕЗИНЕ».....	48
2.1. Організаційна та економічна характеристика ТДВ «Терезине».....	48
2.2. Аналіз і оцінка зовнішнього середовища компанії.....	54
2.3. Моніторинг стратегічної діяльності ТДВ «Терезине».....	58
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТДВ «ТЕРЕЗИНЕ».....	68
3.1. Удосконалення стратегії розвитку в системі стратегічного управління компанії.....	68
3.2. Обґрунтування ефективності використання логістично-маркетингової стратегії в ТДВ «Терезине».....	73
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	80
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах бізнесу компанії стикаються з високою конкуренцією як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Стратегічний менеджмент дозволяє підприємствам розробляти і реалізовувати ефективні стратегії для збереження та зміцнення своїх ринкових позицій. Стрімкий розвиток технологій вимагає від компаній постійного оновлення та адаптації своїх процесів і продуктів. Стратегічний менеджмент допомагає оцінювати потенціал нових технологій і впроваджувати їх для підвищення ефективності.

Економічні кризи, інфляція, зміни в законодавстві та інші макроекономічні фактори вимагають від бізнесу гнучкості та здатності до швидкої адаптації. Стратегічний менеджмент сприяє створенню планів дій на випадок різних сценаріїв розвитку економічної ситуації. Вихід на міжнародні ринки відкриває нові можливості для росту, але також приносить нові виклики. Стратегічний менеджмент допомагає компаніям оцінювати ризики та можливості глобалізації, а також розробляти стратегії міжнародного розширення [12].

Впровадження стратегічного менеджменту дозволяє покращити внутрішні бізнес-процеси, оптимізувати витрати та підвищити продуктивність праці. Це забезпечує стійке зростання і розвиток компанії. Зміни в споживчих уподобаннях: Ринки швидко змінюються під впливом нових трендів та уподобань споживачів. Стратегічний менеджмент дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на ці зміни та пропонувати продукти й послуги, які відповідають новим потребам.

Таким чином, впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві є необхідною умовою для його довгострокового успіху і стабільного розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища.

Мета дипломної роботи полягає в розробці рекомендацій та методичних підходів щодо впровадження стратегічного менеджменту на

підприємстві для підвищення його конкурентоспроможності, адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпечення стійкого розвитку.

Завдання для досягнення мети:

1. Аналіз теоретичних аспектів стратегічного менеджменту, його принципів, методів і інструментів.
2. Оцінка поточного стану підприємства, його сильних і слабких сторін, а також аналіз зовнішнього середовища, включаючи конкурентів, ринок і економічні умови.
3. Визначення стратегічних цілей підприємства та формування місії і бачення.
4. Розробка та обґрунтування стратегічних альтернатив для досягнення поставлених цілей.
5. Вибір оптимальної стратегії і розробка плану її реалізації.
6. Розробка системи контролю та оцінки ефективності впровадження стратегічного менеджменту.
7. Визначення можливих ризиків і розробка заходів щодо їх мінімізації.

Ця мета і завдання допоможуть структуровано підходити до дослідження, що сприятиме створенню дієвих рекомендацій для конкретного підприємства. Таким чином, дипломна робота буде мати як теоретичну, так і практичну цінність, сприяючи покращенню діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є ТДВ «Терезине», в діяльність якої впроваджується стратегічний менеджмент.

Предмет дослідження дипломної роботи - методи, процеси та інструменти стратегічного менеджменту, які застосовуються для покращення управління та розвитку підприємства.

Методи дослідження дипломної роботи:

- Аналіз літератури та вторинних даних;
- SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища;

- PESTEL-аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів;
- Аналіз п'яти сил Портера-оцінка конкурентного середовища;
- Методи стратегічного планування з використання моделей і інструментів стратегічного планування, BCG-матриця, матриця Ансоффа, модель МакКінсі 7S.
- Експертні опитування та інтерв'ю;
- Анкетування та опитування співробітників;
- Аналіз фінансових показників;
- Case-study (аналіз конкретних випадків);
- Моделювання та прогнозування з використанням математичних моделей і методів прогнозування.

У галузі стратегічного менеджменту працювали й продовжують працювати багато відомих учених, які зробили значний внесок у розвиток теорії та практики цієї теми: Майкл Портер, Ігор Ансофф, Генрі Мінцберг, К. К. Прахалад та Гері Хемел, Джей Барні, Річард Румельт, Едіт Пенроуз, Джон Кей, Роберт Грант, Л. Балабанова, О. Лігоненко, В. Черняк, О. Амоша, О. Кузьмін, М. Скубенко, Н. Журавльова [33].

Інформаційна база дипломної роботи повинна бути широкою і включати різноманітні джерела інформації: наукова література, нормативно-правові акти, внутрішня документація підприємства, статистичні дані, аналітичні матеріали, експертні думки, інтернет-ресурси, Case-study та практичний досвід, програмне забезпечення.

Структура і обсяг дипломної роботи. Робота складається зі вступу, основної частини (три розділи), висновків, списку використаної літератури і додатків. Список використаної літератури налічує 54 джерела. Загальний обсяг роботи 92 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичні засади формування стратегії розвитку аграрної компанії

Економічна незалежність сільськогосподарських виробників зобов'язує їх розробляти власну стратегію розвитку. Це пояснюється багатьма ключовими факторами. Зростаюча конкуренція на аграрних ринках вимагає від виробників розробки унікальних стратегій для збереження та зміцнення своїх позицій. Розробка стратегії дозволяє підприємству визначити свої конкурентні переваги та максимально їх використовувати.

Аграрні ринки часто схильні до впливу зовнішніх факторів, таких як зміни клімату, цінова політика, попит та пропозиція. Стратегія допомагає підприємствам адаптуватися до цих змін і знаходити нові можливості для розвитку. Впровадження нових технологій і методів ведення сільського господарства вимагає планування та інвестицій. Стратегічне планування дозволяє визначити пріоритети в інноваціях та ефективно розподіляти ресурси[10].

Розробка стратегії сприяє покращенню управлінських процесів, оптимізації витрат і підвищенню продуктивності. Це включає в себе не лише виробничі процеси, але й маркетинг, логістику, управління персоналом та інші аспекти діяльності. Стратегічне планування допомагає сільськогосподарським виробникам забезпечити фінансову стійкість, розподіляючи ризики та плануючи довгострокові інвестиції. Це особливо важливо в умовах нестабільності ринків та цін.

Економічна незалежність передбачає активний пошук нових ринків збуту та налагодження партнерських відносин. Стратегія розвитку допомагає визначити перспективні ринки та розробити плани їх освоєння. Сучасні

тенденції вимагають від виробників дотримання принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності. Стратегічне планування враховує екологічні та соціальні аспекти, що сприяє створенню позитивного іміджу та довгостроковому успіху [2].

Таким чином, економічна незалежність зобов'язує сільськогосподарських виробників не лише реагувати на поточні виклики, але й активно планувати своє майбутнє, що забезпечує стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Сутність понять «розвиток бізнесу» і «стратегія» є ключовою для розуміння управлінських процесів у сучасному підприємстві.

Розвиток бізнесу – це комплекс заходів, спрямованих на зростання, розширення та підвищення ефективності діяльності підприємства. Цей процес охоплює різні аспекти (таблиця 1.1.):

Таблиця 1.1.

Комплекс заходів, спрямованих на зростання, розширення та підвищення ефективності діяльності підприємства [1]

Розширення ринків збуту	Вихід на нові ринки, як внутрішні, так і міжнародні. Залучення нових клієнтів та утримання існуючих.
Інновації та технологічний розвиток	Впровадження нових технологій і процесів для підвищення продуктивності та якості продукції. Розробка нових продуктів і послуг, що відповідають потребам ринку.
Покращення внутрішніх процесів	Оптимізація виробничих процесів, логістики, управління персоналом та інших внутрішніх операцій. Вдосконалення системи управління та організаційної структури
Фінансова стабільність та інвестиції	Залучення фінансових ресурсів для розвитку бізнесу. Управління ризиками та забезпечення фінансової стійкості.
Корпоративна культура та соціальна відповідальність	Формування корпоративної культури, що сприяє інноваціям та ефективності. Реалізація соціальних проектів та ініціатив, що підвищують імідж компанії.

Стратегія – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення поставлених цілей підприємства в умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегія включає в себе:

1. Визначення місії та бачення: Формулювання основних цінностей, цілей і бачення майбутнього компанії. Визначення ролі компанії на ринку та її основних принципів діяльності.
2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз. Аналіз конкурентного середовища, ринку, технологій та інших факторів, що впливають на бізнес.
3. Постановка стратегічних цілей: Визначення конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі цілей (SMART-цілі). Встановлення пріоритетів і ключових напрямків розвитку.
4. Розробка стратегічних альтернатив: Формулювання різних варіантів досягнення стратегічних цілей. Оцінка ризиків і переваг кожного варіанту.
5. Вибір і реалізація стратегії: Прийняття рішень щодо обраної стратегії та розробка плану її реалізації. Впровадження стратегії через конкретні проекти, ініціативи та заходи.
6. Контроль і коригування: Моніторинг виконання стратегічного плану. Внесення коригувань у стратегію на основі аналізу результатів та змін у середовищі [18].

Таким чином, розвиток бізнесу та стратегія є взаємопов'язаними поняттями. Розвиток бізнесу забезпечує реалізацію стратегічних цілей через конкретні дії, тоді як стратегія надає цим діям чітке спрямування і координує їх для досягнення довгострокового успіху.

Види стратегій розвитку аграрних підприємств залежать від цілей, ресурсів, ринкових умов та інших факторів. Основні види стратегій показано в таблиці 1.2.

Кожна з цих стратегій може бути адаптована до специфічних умов і потреб аграрного підприємства, що дозволяє забезпечити його стійкий розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 1.2.

Основні види стратегій [5]

Інтенсивне зростання	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Збільшення частки ринку існуючих продуктів через активізацію маркетингових зусиль
	Стратегія розвитку ринку	Вихід на нові географічні ринки або нові сегменти споживачів з існуючими продуктами
	Стратегія розвитку продукту	Розробка та впровадження нових продуктів або модифікація існуючих для задоволення нових потреб ринку
Інтеграційне зростання	Горизонтальна інтеграція	Злиття або поглинання інших аграрних підприємств для збільшення частки ринку та зменшення конкуренції
	Вертикальна інтеграція	Контроль над різними етапами виробничо-збутового ланцюга (наприклад, об'єднання з постачальниками або дистриб'юторами)
Диверсифікаційне зростання	Концентрична диверсифікація	Розширення бізнесу за рахунок нових продуктів, які пов'язані з існуючими технологіями або ринками
	Горизонтальна диверсифікація	Вихід на нові ринки з новими продуктами, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства, але можуть бути цікавими для наявних споживачів
	Конгломератна диверсифікація	Вихід на нові ринки з новими продуктами, які не мають зв'язку з основною діяльністю підприємства
Стабілізація	Стратегія утримання позицій	Збереження існуючої частки ринку та підтримка стабільного рівня доходів
	Стратегія зниження витрат	Оптимізація виробничих процесів і зниження витрат для підвищення конкурентоспроможності та збереження рентабельності
	Стратегія підвищення якості	Зосередження на підвищенні якості продукції для утримання лояльності споживачів та забезпечення стабільного попиту
Скорочення	Стратегія відступу	Вихід з менш прибуткових ринків або сегментів, щоб зосередитися на більш перспективних напрямках
	Стратегія ліквідації	Повне закриття непродуктивних підрозділів або напрямків бізнесу для зниження збитків
	Стратегія дивестування	Продаж частини активів або підрозділів для мобілізації ресурсів та концентрації на ключових напрямках
Інноваційна стратегія	Стратегія інновацій у виробництві	Впровадження нових технологій для підвищення ефективності виробничих процесів
	Стратегія інновацій у продуктах	Розробка та впровадження нових сортів рослин, порід тварин або видів аграрної продукції
	Стратегія цифровізації	Впровадження інформаційних технологій, таких як системи управління фермою, використання дронів, точного землеробства та інших цифрових рішень

Продовження таблиці 1.2.

Стратегія сталого розвитку	Екологічна стратегія	Впровадження методів ведення сільського господарства, які зменшують негативний вплив на навколишнє середовище, наприклад, органічне землеробство
	Соціальна відповідальність	Реалізація програм соціальної підтримки місцевих громад, поліпшення умов праці для працівників та участь у соціальних проектах
	Економічна стійкість	Забезпечення довгострокової фінансової стабільності підприємства через диверсифікацію джерел доходів та ефективне управління ресурсами

Поняття «стратегія» має різні трактування та концептуальні підходи, що відображають його складність і багатогранність. Основні концептуальні підходи до визначення сутності поняття «стратегія» включають:

1. Класичний підхід: Стратегія розглядається як довгостроковий план, розроблений для досягнення конкретних цілей. Вона включає аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей, визначення напрямків розвитку і розробку заходів для досягнення поставлених цілей.

2. Еволюційний підхід: Цей підхід наголошує на адаптивності та гнучкості стратегії, яка постійно змінюється та коригується у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі. Стратегія розглядається як процес, що включає постійне навчання та адаптацію.

3. Процесний підхід: Стратегія розглядається як сукупність взаємопов'язаних дій та рішень, що приймаються організацією для досягнення своїх цілей. Вона охоплює аналіз, планування, реалізацію та контроль за виконанням.

4. Системний підхід: Стратегія трактується як інтегрована частина загальної системи управління організацією. Вона враховує взаємозв'язок і взаємовплив різних підсистем (виробництво, маркетинг, фінанси тощо).

5. Конкурентний підхід: Згідно з цим підходом, стратегія спрямована на створення і підтримку конкурентних переваг на ринку. Вона включає аналіз конкурентів, виявлення унікальних можливостей і формування стратегії для зайняття лідируючих позицій.

6. Ресурсний підхід: У цьому підході акцент робиться на ефективному використанні внутрішніх ресурсів організації (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних) для досягнення стратегічних цілей.

7. Інноваційний підхід: Цей підхід наголошує на важливості інновацій та новаторських рішень у формуванні стратегії. Вона включає розвиток нових продуктів, технологій та методів управління для забезпечення конкурентоспроможності організації [45].

Кожен з цих підходів надає свої інструменти та методи для розробки і реалізації стратегії, залежно від специфіки організації та умов її функціонування.

При формуванні стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах необхідно враховувати низку ключових факторів, які можуть значно вплинути на успіх і стійкість підприємства (таблиця 1.3.).

Таблиця 1.3.

Ключові фактори формування стратегії підприємства [22]

Аналіз ринку	Дослідження попиту і пропозиції на сільськогосподарську продукцію. Вивчення ринкових тенденцій, цінової політики та конкуренції
Технологічний розвиток	Впровадження новітніх технологій і методів виробництва. Використання цифрових інструментів для управління та оптимізації виробничих процесів (агротехнології, IoT, дрони).
Екологічна стійкість	Дотримання принципів сталого розвитку та екологічних стандартів. Використання екологічно чистих методів виробництва і ресурсозбереження
Державна підтримка і регулювання	Вивчення державних програм підтримки сільського господарства, грантів та субсидій. Врахування змін у законодавстві та регуляторних вимогах
Фінансове планування	Оцінка фінансових ресурсів і можливостей залучення інвестицій. Розробка ефективної фінансової стратегії, що включає управління витратами і прибутками.
Розвиток інфраструктури	Оцінка стану і модернізація виробничих потужностей, зберігання та транспортування продукції. Інвестиції в логістичну інфраструктуру для підвищення ефективності постачання.
Кадрова політика	Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу. Розвиток мотиваційних програм і утримання ключових фахівців
Маркетинг і збут	Розробка маркетингових стратегій для просування продукції. Вибір ефективних каналів збуту і встановлення довгострокових партнерських відносин з покупцями.

Продовження таблиці 1.3.

Інноваційні підходи	Застосування інновацій в управлінні підприємством і виробничих процесах. Впровадження нових продуктів і послуг для розширення ринків збуту
Ризик-менеджмент	Ідентифікація та оцінка потенційних ризиків (економічних, природних, соціальних). Розробка стратегій мінімізації ризиків і кризового управління.

Врахування цих факторів допоможе сільськогосподарським підприємствам формувати стратегії, які не тільки сприятимуть їхньому розвитку, але й забезпечать довгострокову стабільність та конкурентоспроможність.

Таким чином, розвиток підприємства означає процеси і заходи, спрямовані на підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Це багатогранний процес, що охоплює різні аспекти діяльності підприємства, включаючи інновації, модернізацію, розширення ринків збуту, оптимізацію виробничих процесів і підвищення кваліфікації персоналу. Розробка довгострокових планів і стратегій, що визначають основні напрямки і цілі діяльності підприємства. Оцінка зовнішнього середовища, ринкових тенденцій і внутрішніх можливостей. Впровадження новітніх технологій і рішень у виробничі процеси. Розробка нових продуктів і послуг, які відповідають потребам ринку. Модернізація виробничих потужностей і обладнання. Впровадження сучасних систем автоматизації та управління виробництвом [20].

Оптимізація організаційної структури і бізнес-процесів. Підвищення ефективності управління і координації всіх підрозділів підприємства. Поліпшення фінансових показників, збільшення прибутковості і ліквідності. Залучення інвестицій і ефективне управління фінансовими ресурсами. Розширення ринків збуту і зміцнення позицій на існуючих ринках. Розробка ефективних маркетингових стратегій і підвищення впізнаваності бренду. Підвищення кваліфікації і професійного рівня працівників. Впровадження систем мотивації і утримання талановитих кадрів.

Підтримка соціальних програм і ініціатив, спрямованих на покращення умов праці і життя працівників. Підтримка місцевих громад і соціальна відповідальність підприємства. Впровадження екологічно чистих технологій і методів виробництва. Забезпечення відповідності екологічним стандартам і вимогам.

Розвиток підприємства є безперервним процесом, що вимагає постійного аналізу, адаптації і вдосконалення в умовах динамічного зовнішнього середовища [30].

1.2. Сутність і особливості стратегічного менеджменту аграрної компанії

Стратегічне управління є важливою складовою сучасного менеджменту, яка зосереджується на довгостроковому плануванні та адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі. Це комплексний процес, який включає в себе розробку, реалізацію та оцінку стратегій для досягнення поставлених цілей. Дослідники прагнуть визначити сутність стратегічного управління та його ключові характеристики.

Стратегічне управління – це процес формування та реалізації основних цілей і ініціатив організації, який здійснюється вищим керівництвом на основі розгляду ресурсів та оцінки зовнішнього середовища, з метою досягнення стійкої конкурентної переваги.

Основні характеристики стратегічного управління [7]:

- Довгострокова орієнтація: Фокус на майбутнє та довгострокові перспективи розвитку організації. Створення бачення та місії, які направляють діяльність на тривалий період.
- Комплексний підхід: Включає всі рівні організації, від вищого керівництва до операційних підрозділів. Інтеграція різних функціональних напрямків, таких як маркетинг, фінанси, виробництво та HR.

- Аналіз середовища: Постійне дослідження та оцінка зовнішніх факторів, що можуть впливати на діяльність організації (економічних, політичних, соціальних, технологічних). Визначення можливостей і загроз, що виникають із зовнішнього середовища.
- Внутрішній аналіз: Оцінка внутрішніх ресурсів та можливостей організації. Ідентифікація сильних та слабких сторін для розробки стратегії, що спирається на унікальні переваги.
- Формулювання стратегії: Розробка стратегічних планів, які визначають напрямки розвитку та заходи для досягнення цілей. Врахування конкурентних переваг та ринкових умов.
- Реалізація стратегії: Перетворення стратегічних планів у конкретні дії та проекти. Розподіл ресурсів, організація процесів і координація дій для досягнення запланованих результатів.
- Оцінка та контроль: Моніторинг виконання стратегічних планів та оцінка результатів. Внесення корективів у стратегію в разі необхідності, базуючись на зворотному зв'язку та змінних умовах.
- Гнучкість і адаптивність: Здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах. Підтримка адаптивності організації до нових викликів і можливостей.

Мета дослідників у сфері стратегічного управління зрозуміти та описати процеси стратегічного управління, що допомагає організаціям бути більш ефективними та конкурентоспроможними. Розробити інструменти та методи, які полегшують формулювання, реалізацію та оцінку стратегій. Аналізувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегічні рішення. Виявити найкращі практики та інноваційні підходи в управлінні організацією [50].

Таким чином, стратегічне управління є ключовим елементом успішного функціонування організацій в умовах постійно змінного бізнес-середовища.

Стратегічне управління є ключовим аспектом управлінської діяльності будь-якого підприємства, яке прагне досягти стійкого успіху на ринку. Важливість стратегічного управління полягає у здатності підприємства

адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно використовувати наявні ресурси та створювати конкурентні переваги.

Основні характеристики стратегічного управління [49]:

1. Довгострокова орієнтація: Стратегічне управління передбачає визначення цілей та завдань підприємства на тривалий період, зазвичай від 3 до 5 років і більше. Це дозволяє компанії планувати свої дії та розвивати ресурси для досягнення поставлених цілей.

2. Комплексний підхід: Стратегічне управління охоплює всі аспекти діяльності підприємства, включаючи маркетинг, фінанси, виробництво, кадрову політику та інновації. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій у всіх підрозділах компанії.

3. Аналіз зовнішнього середовища: Одним з ключових елементів стратегічного управління є постійний моніторинг і аналіз зовнішнього середовища, включаючи ринок, конкурентів, економічні умови та технологічні тенденції. Це дозволяє виявляти загрози та можливості для підприємства.

4. Гнучкість та адаптивність: Ефективне стратегічне управління передбачає здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, коригувати стратегії та плани відповідно до нових умов.

Важливість стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємств показана в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Важливість стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємств [53]

Формування конкурентних переваг	Завдяки стратегічному управлінню підприємство може визначити свої унікальні сильні сторони та розробити стратегії, які дозволяють виділитися на ринку. Це може бути досягнуто шляхом інновацій, покращення якості продукції або послуг, зниження витрат тощо.
Підвищення ефективності	Чітко визначені стратегічні цілі дозволяють підприємству раціонально використовувати ресурси, оптимізувати процеси та підвищити загальну ефективність діяльності.

Продовження таблиці 1.4

Забезпечення стійкості	Стратегічне управління допомагає підприємству підготуватися до можливих кризових ситуацій, розробити плани дій на випадок непередбачених обставин та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу.
Залучення інвестицій	Наявність чіткої стратегії розвитку підвищує довіру інвесторів до підприємства, що сприяє залученню додаткових фінансових ресурсів для реалізації стратегічних проектів.
Задоволення потреб споживачів	Орієнтація на довгострокові цілі дозволяє краще розуміти потреби та очікування споживачів, що сприяє розробці продукції та послуг, які задовольняють їх запити

Таким чином, стратегічне управління є невід'ємною частиною успішного функціонування підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність та стійкість у сучасних умовах ринку.

Стратегічне управління є багатогранною концепцією, і різні вчені дають йому свої визначення, підкреслюючи різні аспекти цієї дисципліни. Розглянемо кілька визначень стратегічного управління відомих дослідників [1]:

1. Ігор Ансофф: Ігор Ансофф, один із засновників стратегічного управління, визначав його як процес формування та реалізації стратегій, що забезпечують довгостроковий успіх підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Він акцентував увагу на важливості адаптивності та інновацій у стратегічному плануванні.

2. Генрі Мінцберг: Генрі Мінцберг підкреслював, що стратегічне управління — це не лише формальний процес планування, а й мистецтво та наука формування стратегій. Він виділяв різні школи стратегічного мислення, підкреслюючи важливість синтезу, інтуїції та досвіду у прийнятті стратегічних рішень.

3. Майкл Портер: Майкл Портер акцентував увагу на конкурентних стратегіях та аналізі галузей. Його визначення стратегічного управління включає формування конкурентних переваг шляхом аналізу п'яти сил конкуренції та вибору оптимальних стратегій позиціонування на ринку.

4. Альфред Чендлер: Альфред Чендлер визначав стратегічне управління як процес формулювання основних довгострокових цілей та

завдань організації, а також прийняття рішень щодо розподілу ресурсів для досягнення цих цілей. Він підкреслював важливість структури організації для реалізації стратегій.

5. Кеннет Ендрюс: Кеннет Ендрюс вважав, що стратегічне управління включає аналіз зовнішнього середовища, визначення місії та цілей компанії, розробку стратегій, а також реалізацію та контроль за виконанням цих стратегій. Він підкреслював важливість узгодженості між внутрішніми можливостями та зовнішніми можливостями.

Загалом, визначення стратегічного управління можуть відрізнятися залежно від підходу та акцентів дослідників, але всі вони погоджуються, що це процес формування та реалізації довгострокових цілей та стратегій для досягнення стійкої конкурентної переваги. Основними елементами стратегічного управління є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей, розробка та реалізація стратегій, а також моніторинг та коригування планів у відповідь на зміни. Таким чином, стратегічне управління є ключовим інструментом для досягнення успіху в умовах сучасного бізнес-середовища [36].

Довгострокова ефективна робота, високий ступінь розвитку і конкурентоспроможності окремої компанії, визначається рівнем стратегічної політики підприємства. Вміння прогнозувати та приймати довгострокові рішення є основою для майбутніх рішень та дій.

Порівняння основних характеристик управління допомагає краще розуміти різні підходи та методи, що використовуються для досягнення організаційних цілей. Розглянемо три основні типи управління: операційне, тактичне та стратегічне управління (таблиця 1.5.).

Провівши порівняльний аналіз видів управління можна зробити наступний висновок. Операційне управління зосереджене на короткострокових завданнях, тактичне управління — на середньострокових, а стратегічне управління — на довгострокових цілях. Операційне управління має на меті забезпечити ефективність щоденних операцій. Тактичне

управління спрямоване на реалізацію середньострокових планів. Стратегічне управління фокусується на визначенні напрямку розвитку та довгострокових цілях організації. Операційне управління здійснюється на нижньому рівні управління, тактичне — на середньому рівні, а стратегічне — на вищому рівні.

Таблиця 1.5.

Порівняння основних характеристик управління [7]

Види управління Характеристика	Операційне управління	Тактичне управління	Стратегічне управління
Часовий горизонт	Короткостроковий (щоденні, тижневі або місячні завдання).	Середньостроковий (від одного до трьох років).	Довгостроковий (від трьох до п'яти років і більше).
Цілі	Забезпечення ефективного виконання щоденних операцій та завдань	Впровадження та реалізація планів, розроблених на стратегічному рівні	Визначення напрямку розвитку організації, забезпечення її конкурентоспроможності та стійкості.
Основні завдання	Управління виробничими процесами, контроль якості, управління персоналом на рівні виконання	Розробка та реалізація планів підрозділів, контроль за виконанням тактичних цілей, координація між відділами	Аналіз зовнішнього середовища, визначення місії та бачення компанії, формування стратегічних цілей, розробка і впровадження стратегічних планів.
Рівень управління	Нижній рівень (операційні менеджери, начальники відділів)	Середній рівень (менеджери серед. ланки, керівники відділів).	Вищий рівень (видавчі директори, рада директорів, CEO).
Рішення	Стандартні, рутинні рішення, спрямовані на забезпечення безперервності операцій.	Аналітичні, спрямовані на досягнення тактичних цілей, інтеграція ресурсів.	Комплексні, новаторські рішення, що включають оцінку ризиків і можливостей, спрямовані на довгостроковий розвиток

Операційне управління приймає стандартні та рутинні рішення. Тактичне управління включає аналітичні рішення для досягнення тактичних цілей. Стратегічне управління приймає комплексні та новаторські рішення, спрямовані на довгостроковий розвиток. Операційне управління займається управлінням щоденними процесами. Тактичне управління координує

середньострокові плани і цілі. Стратегічне управління розробляє та впроваджує стратегії для довгострокового розвитку.

Таким чином, кожен рівень управління має свої унікальні характеристики та завдання, які сприяють досягненню загальних цілей організації. Операційне управління забезпечує ефективність щоденних операцій, тактичне управління зосереджується на реалізації планів, а стратегічне управління визначає довгострокові напрямки розвитку компанії.

Система стратегічного менеджменту компанії визначається взаємодією певних показників. До яких належать: галузеве відношення, розмір компанії; тип її виробництва, рівень спеціалізації, концентрації і кооперації, особливі риси виробничих потужностей; наявний чи відсутній науковий та технічний потенціал; рівень менеджменту і кваліфікація персоналу [11].

Основне завдання стратегічного менеджменту полягає у забезпеченні довгострокового успіху та конкурентоспроможності організації шляхом формування, реалізації та контролю стратегій, що відповідають її місії та цілям. Впровадження стратегічного управління в компанії є складним процесом, який вимагає систематичного підходу та залучення всіх рівнів організації. Воно може бути успішно досягнуто, коли компанія стратегічно орієнтована. Це означає, що організація має чітко визначені стратегічні цілі та план дій, спрямований на їх досягнення.

Стратегічно орієнтовані організації мають низку переваг, які допомагають їм досягати своїх довгострокових цілей, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та залишатися конкурентоспроможними на ринку. Стратегічно орієнтовані організації мають чітке бачення майбутнього, що дозволяє їм розробляти довгострокові плани і впевнено рухатися до своїх цілей. Вони використовують систематичний підхід до планування, що забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях організації [23].

Завдяки постійному аналізу конкурентів та ринку, стратегічно орієнтовані організації можуть розробляти ефективні стратегії для забезпечення конкурентних переваг. Вони активно впроваджують інновації та

нові технології, що дозволяє їм залишатися на передовій ринку. Стратегічно орієнтовані організації здатні швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що дозволяє їм знижувати ризики та використовувати нові можливості. Вони розробляють адаптивні стратегії, що дозволяє їм бути гнучкими та ефективно адаптуватися до нових умов.

Стратегічне планування допомагає оптимально використовувати ресурси, що підвищує загальну ефективність організації. Вони постійно аналізують та вдосконалюють внутрішні процеси, що дозволяє підвищити продуктивність та якість продукції або послуг. Завдяки чітким стратегічним цілям і завданням, співробітники мають ясне розуміння своїх ролей і внеску у досягнення загальних цілей. Стратегічно орієнтовані організації активно залучають співробітників до процесу стратегічного планування та реалізації, що підвищує їх мотивацію та задоволеність роботою [35].

Наявність чіткої стратегії розвитку підвищує довіру інвесторів, що сприяє залученню додаткових фінансових ресурсів для реалізації стратегічних проектів. Стратегічне управління дозволяє забезпечити фінансову стабільність та зростання компанії. Стратегічно орієнтовані організації приділяють велику увагу вивченню потреб клієнтів та їх задоволенню, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів. Вони зосереджуються на покращенні якості продуктів та послуг, що забезпечує конкурентну перевагу на ринку.

Стратегічно орієнтовані організації мають безліч переваг, включаючи довгострокове планування, підвищення конкурентоспроможності, гнучкість і адаптивність, підвищення ефективності, мотивацію і залученість співробітників, залучення інвестицій та підвищення задоволеності клієнтів. Завдяки цим перевагам вони можуть досягати своїх довгострокових цілей та залишатися успішними в умовах сучасного ринку [46].

Перший, найважливіший і вирішальний крок стратегічного управління – це вибір завдань і цілей. Цей етап задає напрямок всій подальшій діяльності організації та впливає на її успішність. Правильно обрані цілі і завдання

допомагають організації зосередитися на найважливіших аспектах, оптимально розподілити ресурси і забезпечити координацію всіх підрозділів.

Важливість вибору завдань і цілей [51]

1. Задавання напрямку розвитку: Чітко сформульовані завдання і цілі допомагають визначити основний напрямок розвитку організації, що дозволяє сфокусувати зусилля на досягненні ключових результатів.

2. Мотивація співробітників: Коли співробітники розуміють, на що спрямовані зусилля організації і які цілі потрібно досягти, це підвищує їхню мотивацію і залученість. Вони краще розуміють свою роль і внесок у загальний успіх.

3. Ефективне використання ресурсів: Правильно обрані цілі дозволяють організації ефективно розподілити ресурси, зосередившись на найважливіших напрямках діяльності. Це допомагає уникнути марнотратства та підвищити загальну ефективність.

4. Оцінка результатів: Конкретні та вимірювані цілі дозволяють організації оцінювати результати своєї діяльності та вчасно вносити необхідні корективи. Це сприяє досягненню запланованих результатів і підвищує гнучкість управління.

5. Вибір завдань і цілей є ключовим кроком у стратегічному управлінні, який визначає успішність усієї подальшої діяльності організації. Чітко сформульовані цілі забезпечують напрямок розвитку, мотивацію співробітників, ефективне використання ресурсів та можливість оцінки результатів. Цей етап є фундаментом для побудови ефективної стратегії та досягнення довгострокового успіху організації.

6. Наступним кроком в управлінні стратегічним розвитком сільськогосподарської компанії є визначення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на стан організації. Цей процес дозволяє виявити можливості та загрози зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі сторони підприємства, що є основою для формування ефективних стратегій.

Таблиця 1.6.

Основні етапи вибору завдань і цілей [3]

Аналіз місії та бачення	Місія визначає основну мету існування організації, а бачення — її довгострокові амбіції. Вибір завдань і цілей повинен бути узгоджений з місією та баченням компанії
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Проведення SWOT-аналізу допомагає визначити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості і загрози з боку зовнішнього середовища. Це забезпечує обґрунтованість обраних цілей.
Визначення стратегічних напрямків	На основі результатів аналізу визначаються основні стратегічні напрямки розвитку організації. Це можуть бути розширення ринку, впровадження нових технологій, підвищення якості продукції тощо.
Формулювання цілей	Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними і обмеженими у часі (SMART). Це забезпечує чіткість та однозначність у розумінні завдань на всіх рівнях організації.
Розподіл завдань	Завдання, необхідні для досягнення стратегічних цілей, розподіляються між підрозділами та працівниками. Важливо забезпечити чіткий розподіл відповідальності та контроль за виконанням завдань.

Аналіз зовнішніх факторів передбачає оцінку макро- і мікросередовища, в якому функціонує сільськогосподарське підприємство.

PESTEL-аналіз. Цей метод дозволяє оцінити вплив таких факторів: державна політика, регулювання, субсидії та дотації, торгові бар'єри, економічний стан країни, рівень інфляції, процентні ставки, доступ до фінансових ресурсів, демографічні зміни, рівень доходів населення, харчові уподобання та звички споживачів, розвиток агротехнологій, автоматизація та цифровізація, інновації в сільському господарстві, зміни клімату, екологічні стандарти, доступ до природних ресурсів, закони і регулювання в сфері сільського господарства, права на землю, стандарти якості продукції [14].

Аналіз п'яти сил Портера. Цей метод дозволяє оцінити рівень конкуренції та визначити ключові фактори, що впливають на конкурентне середовище: конкуренція серед існуючих гравців, загроза появи нових конкурентів, загроза замінників продукції, влада постачальників, влада споживачів. Аналіз внутрішніх факторів передбачає оцінку ресурсів та компетенцій підприємства [25].

SWOT-аналіз: Цей метод дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози: унікальні

ресурси, кваліфікований персонал, передові технології, ефективна організаційна структура, недостатнє фінансування, застаріле обладнання, низька ефективність виробництва, проблеми з управлінням, розширення ринків збуту, впровадження нових технологій, державні програми підтримки, зміни в законодавстві, посилення конкуренції, екологічні ризики, економічна нестабільність.

Внутрішній аудит: Цей метод передбачає детальний аналіз внутрішніх процесів та ресурсів підприємства: оцінка фінансової стабільності, ліквідності, рентабельності, аналіз ефективності виробничих процесів, управління запасами, логістики, оцінка кваліфікації та компетенцій працівників, мотивації та продуктивності праці, оцінка ефективності системи управління, організаційної структури, процесів прийняття рішень [8].

Визначення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на стан сільськогосподарських підприємств є ключовим етапом у стратегічному управлінні. Цей процес дозволяє підприємству краще розуміти своє становище, виявляти можливості для зростання та розвитку, а також ідентифікувати загрози та слабкі місця, які потрібно враховувати при формуванні стратегічних планів. Використання методів PESTEL-аналізу, аналізу п'яти сил Портера, SWOT-аналізу та внутрішнього аудиту забезпечує всебічний підхід до оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на підприємство.

Реалізація стратегії є наступним ключовим етапом управління після визначення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів та формулювання стратегічних планів. Це етап, на якому підприємство переходить від планування до практичного виконання стратегічних завдань. Успішна реалізація стратегії вимагає комплексного підходу, чіткої координації дій та ефективного управління ресурсами. Основні кроки реалізації стратегії вокаzano в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7.

Основні кроки реалізації стратегії компанії [18]

Розробка плану дій	Деталізація стратегії	Перетворення стратегічних цілей на конкретні плани дій, які включають етапи, терміни, відповідальних осіб та ресурси
	Визначення пріоритетів	Встановлення пріоритетів для завдань, щоб за-безпечити зосередження ресурсів на найважливіших напрямках
Розподіл ресурсів	Фінансові ресурси	Визначення необхідних фінансових інвестицій та їх розподіл між різними проектами і підрозділами
	Людські ресурси	Забезпечення належного рівня кваліфікації та компетенцій персоналу, необхідного для виконання стратегічних завдань
	Матеріальні та технічні ресурси	Закупівля або модернізація обладнання, технологій та інших ресурсів, які потрібні для реалізації стратегії
Організаційна структура і процеси	Адаптація організаційної структури	Внесення змін до організаційної структури, щоб забезпечити ефективну реалізацію стратегії. Це може включати створення нових підрозділів, призначення нових керівників тощо.
	Процесне управління	Оптимізація процесів і процедур, щоб забезпечити їх відповідність стратегічним цілям.
Комунікація і залучення співробітників	Інформування	Регулярне інформування співробітників про стратегічні цілі, плани і прогрес. Це підвищить їх залученість і мотивацію
	Залучення	Включення співробітників у процес реалізації стратегії через обговорення, зворотній зв'язку та участь у прийнятті рішень.
Контроль і моніторинг	Система контролю	Встановлення механізмів контролю за виконанням планів дій. Це включає регулярні звіти, оцінки виконання завдань та коригувальні заходи
	Моніторинг показників	Відстеження ключових показників ефективності (КПІ), щоб оцінити прогрес і вчасно виявити відхилення від плану
Коригування і адаптація	Аналіз результатів	Регулярний аналіз досягнутих результатів у порівнянні з поставленими цілями.
	Коригування планів	Внесення змін до планів дій і стратегій на основі отриманих результатів і змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі
	Гнучкість і адаптивність	Здатність швидко реагувати на нові виклики і можливості, що виникають у процесі реалізації стратегії

Реалізація стратегії є критично важливим етапом управління, який визначає успіх стратегічних планів. Вона включає розробку детальних планів дій, ефективний розподіл ресурсів, адаптацію організаційної структури, залучення співробітників, систематичний контроль і моніторинг, а також коригування і адаптацію стратегій у відповідь на зміни. Успішна реалізація стратегії вимагає комплексного підходу, чіткої координації та ефективного управління всіма аспектами діяльності підприємства.

Умовами успіху стратегії є [29]:

1. Чітко визначені цілі: Стратегія повинна мати конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі цілі (SMART-цілі).
 2. Розуміння ринку та конкурентів: Знання потреб, тенденцій ринку та конкурентного середовища - ключові для розробки ефективної стратегії.
 3. Компетентна команда: Успішна реалізація стратегії потребує кваліфікованих працівників, які можуть ефективно виконувати завдання.
 4. Адекватні ресурси: Для реалізації стратегії потрібні фінансові, матеріальні та людські ресурси.
 5. Гнучкість та адаптивність: Стратегія повинна бути гнучкою, щоб адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов.
 6. Ефективна комунікація: Важливо забезпечити чітке і зрозуміле донесення стратегічних цілей та планів до всіх учасників процесу.
 7. Моніторинг та оцінка: Постійне відстеження прогресу та оцінка результатів дозволяють вчасно вносити необхідні корективи.
 8. Інновації та розвиток: Постійний пошук нових можливостей та впровадження інновацій допомагають зберігати конкурентоспроможність.
- Дотримання цих умов дозволить значно підвищити шанси на успіх стратегічного плану.

Найбільш важливі форми стратегічного розвитку сільського господарства включають: Використання сучасних технологій, таких як точне землеробство, автоматизація, дрони та робототехніка, дозволяє підвищити ефективність та продуктивність сільськогосподарських робіт. Впровадження практик, які зберігають природні ресурси, знижують вплив на довкілля та підтримують біорізноманіття. Це включає органічне землеробство, агролісівництво та інші екологічно дружні методи. Кооперація дозволяє дрібним фермерам об'єднувати ресурси, знижувати витрати та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку [40].

Впровадження різних видів сільськогосподарської діяльності, включаючи вирощування нових культур, тваринництво, аквакультуру та агротуризм, дозволяє знижувати ризики та підвищувати доходи. Підвищення

рівня знань та навичок працівників сільського господарства через тренінги, освітні програми та співпрацю з науковими установами. Розробка механізмів доступу до кредитів, субсидій та грантів для фермерів, що дозволяє інвестувати в розвиток та модернізацію господарств.

Поліпшення транспортної, логістичної та інформаційної інфраструктури, що сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності діяльності. Маркетинг та збут продукції: Створення ефективних каналів збуту, маркетингових стратегій та брендів для просування сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Ці форми розвитку сприяють створенню стійкої та конкурентоспроможної сільськогосподарської галузі [52].

1.3. Теоретичні та методичні аспекти проведення стратегічного аналізу аграрної компанії

Стратегічний аналіз — це процес дослідження та оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища організації з метою визначення її стратегічних можливостей, загроз і слабких місць. Основна мета стратегічного аналізу — забезпечити основу для формулювання стратегічного плану, який допоможе організації досягти своїх довгострокових цілей. Стратегічний аналіз включає кілька ключових етапів [2]:

- Аналіз зовнішнього середовища: Оцінка макроекономічних факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових аспектів). Вивчення галузевих умов і ринкових тенденцій. Аналіз конкурентів.
- Аналіз внутрішнього середовища: Оцінка ресурсів і можливостей організації (людських, фінансових, матеріальних). Аналіз внутрішніх процесів і структур. Визначення ключових компетенцій і слабких місць організації.

- SWOT-аналіз: Виявлення сильних сторін (Strengths) і слабких сторін (Weaknesses) організації. Визначення можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища.

- Формулювання стратегії: Розробка стратегічних цілей і завдань. Визначення стратегічних напрямів розвитку. Розробка планів реалізації стратегії.

Стратегічний аналіз дозволяє організації краще розуміти своє положення на ринку, ефективніше використовувати свої ресурси і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це критично важливий процес для досягнення конкурентних переваг і довгострокового успіху [19].

Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління підкреслюють важливість використання класичних інструментів стратегічного аналізу для досягнення ефективного стратегічного планування і управління. Ці інструменти допомагають організаціям визначати свої стратегічні цілі, аналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище, і розробляти ефективні стратегії для досягнення конкурентних переваг. Нижче наведено основні класичні інструменти стратегічного аналізу, які рекомендовані до використання (таблиця 1.8.):

Таблиця 1.8.

Основні класичні інструменти стратегічного аналізу [13]

SWOT-аналіз	Визначення сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін організації. Аналіз можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища
PESTEL-аналіз	Оцінка політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social), технологічних (Technological), екологічних (Environmental) і правових (Legal) факторів, що впливають на організацію
П'ять сил Портера	Аналіз конкурентних сил, що впливають на ринок: загроза нових учасників, загроза замінників, переговорна сила покупців, переговорна сила постачальників і конкуренція всередині галузі
Аналіз ланцюжка цінностей	Оцінка внутрішніх процесів організації з метою визначення, які з них додають найбільшу цінність і можуть бути джерелом конкурентних переваг
BCG матриця	Інструмент для аналізу портфеля бізнесів організації на основі їх відносної частки ринку і темпів зростання ринку.

Продовження таблиці 1.8.

Аналіз ресурсів та можливостей	Оцінка ресурсів організації з точки зору їх цінності (Value), рідкості (Rarity), здатності до імітації (Imitability) і організації (Organization).
--------------------------------	--

Ці інструменти дозволяють керівникам отримувати глибоке розуміння як зовнішнього середовища, так і внутрішніх процесів організації. Використання цих інструментів допомагає визначити стратегічні пріоритети, знайти оптимальні шляхи розвитку та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність організації. Далі розглянемо конкретний приклад дослідження компанії аграрного сектору, які інструменти стратегічного аналізу потрібно використовувати, які мають бути відкорегованими відповідно до певної галузі, а які не потрібно використовувати при проведенні аналізу [27].

Дерево цілей організації — це ієрархічна структура, яка відображає взаємозв'язок між стратегічними цілями організації, тактичними цілями і конкретними завданнями. Це потужний інструмент для стратегічного планування, який допомагає впорядкувати цілі та завдання організації, визначити пріоритети і забезпечити їх узгодженість на різних рівнях управління. Дерево цілей допомагає організації чітко бачити, як кожне окреме завдання сприяє досягненню загальних стратегічних цілей, і забезпечує послідовність і узгодженість дій на всіх рівнях управління.

Життєвий цикл продукту (ЖЦП) — це концепція, яка описує різні етапи, через які проходить продукт від його розробки до зняття з виробництва та виведення з ринку. Ця концепція допомагає компаніям стратегічно планувати маркетингові та виробничі зусилля на різних стадіях існування продукту. ЖЦП зазвичай поділяється на чотири основні етапи: впровадження (introduction), зростання (growth), зрілість (maturity), спад (decline). Управління ЖЦП допомагає компаніям ефективно розподіляти ресурси, розробляти відповідні маркетингові стратегії та приймати обґрунтовані рішення щодо майбутнього продукту. Розуміння того, на якому етапі життєвого циклу знаходиться

продукт, дозволяє оптимально реагувати на зміни ринкової ситуації і підтримувати конкурентоспроможність [33].

Життєвий цикл технології (ЖЦТ) описує стадії розвитку, поширення та занепаду технології протягом її існування. Ця концепція допомагає зрозуміти, як технологія проходить через різні етапи, від початкових досліджень і розробок до масового впровадження і, зрештою, заміни новими технологіями. ЖЦТ зазвичай складається з наступних етапів: дослідження та розробка (research and development, r&d), впровадження (introduction), зростання (growth), зрілість (maturity), занепад (decline). Управління ЖЦТ дозволяє організаціям стратегічно планувати впровадження і використання технологій, знижувати ризики та забезпечувати ефективне використання ресурсів. Визначення етапу життєвого циклу технології допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, маркетингу та розвитку технологічних інновацій.

Модель «Бізнес-процеси - Функції - Ресурси» (BPR, Business Process - Functions - Resources) є концептуальною основою для аналізу та проектування діяльності організації. Вона допомагає розглядати організацію з трьох основних аспектів: процесів, функцій та ресурсів, що дозволяє забезпечити всебічне розуміння та оптимізацію роботи компанії. Нижче наведено детальний опис кожного з компонентів цієї моделі: бізнес-процеси (business processes), функції (functions), ресурси (resources) [42].

Кожен бізнес-процес включає виконання певних функцій. Наприклад, процес виробництва включає функції планування, закупівлі, виробництва та контролю якості. Для виконання функцій використовуються різні ресурси. Наприклад, для функції виробництва необхідні матеріальні ресурси (обладнання, сировина) і людські ресурси (персонал). Бізнес-процеси споживають ресурси і перетворюють їх у кінцевий продукт або послугу. Наприклад, процес виробництва використовує сировину та обладнання для створення готового продукту.

Модель «Бізнес-процеси - Функції - Ресурси» дозволяє організаціям: визначити та оптимізувати бізнес-процеси, забезпечити ефективне використання ресурсів, покращити координацію між різними функціями та підрозділами, підвищити продуктивність та ефективність діяльності [12].

Модель Портера «прибутковість – ринкова частка» (Profitability-Market Share Model) пов'язана з конкурентною стратегією та аналізом ринку. Вона була розроблена Майклом Портером у контексті його п'яти сил конкуренції, які впливають на прибутковість галузі та компанії.

Згідно з моделлю, компанії з великою ринковою часткою мають більшу можливість контролювати витрати, досягати економії на масштабі, а отже, забезпечувати більшу прибутковість. При цьому прибутковість не завжди пропорційна ринковій частці. В деяких галузях компанії з невеликою часткою ринку можуть мати високу прибутковість за рахунок нішевих стратегій або диференціації.

Модель підкреслює важливість стратегічного вибору між лідерством за витратами (cost leadership) і диференціацією (differentiation). Компанії з великою ринковою часткою можуть досягати успіху за рахунок низьких витрат, тоді як компанії з меншими частками можуть досягати високої прибутковості, зосереджуючись на специфічних потребах ринку. Більш високі обсяги продажу дозволяють знижувати витрати завдяки накопиченню досвіду та вдосконаленню процесів. Це забезпечує конкурентну перевагу [24].

Модель Портера «прибутковість – ринкова частка» допомагає компаніям оцінити свою позицію на ринку та обрати правильну стратегію для досягнення або підвищення прибутковості, враховуючи ринкову частку та конкурентне середовище.

Крива навчання (або крива досвіду) — це загальний теоретичний метод, що використовується в економіці, управлінні, виробництві та інших сферах для опису того, як ефективність і продуктивність покращуються з часом у міру накопичення досвіду. Крива навчання відображає зменшення витрат (часових, матеріальних тощо) у міру того, як організація або людина виконує більше

завдань. Це означає, що кожен додатковий цикл роботи чи виробництва веде до покращення ефективності. Наприклад, виробництво одиниці продукції стає дешевшим, оскільки з часом робітники стають більш вправними, технології вдосконалюються, а процеси стають більш оптимізованими. У міру накопичення досвіду організація часто зменшує витрати, завдяки вдосконаленню процесів, покращенню навичок працівників та оптимізації використання ресурсів. Це також може бути пов'язано з масштабами виробництва — ріст обсягів призводить до більшої економії на масштабі [32].

В математичному вираженні крива навчання часто визначається відсотковим зниженням витрат або часу з кожним подвоєнням обсягу випуску. Наприклад, якщо за кожне подвоєння обсягу виробництва витрати зменшуються на 20%, це називають «кривою навчання на 80%». Криву навчання використовують для прогнозування майбутніх витрат, визначення цінової політики, аналізу конкурентних переваг та планування інвестицій. Вона допомагає бізнесам зрозуміти, як швидко вони можуть досягти нижчих витрат і вийти на стабільну прибутковість.

У виробництві: компанії, які постійно виробляють один і той самий продукт, з часом стають більш ефективними, знижують витрати і збільшують обсяги виробництва. У технологічних компаніях: розробники програмного забезпечення, наприклад, стають більш вправними у використанні нових інструментів та технологій, що призводить до скорочення часу на розробку [1].

Таким чином, крива навчання — це потужний інструмент для прогнозування ефективності та планування стратегії зростання в бізнесі та виробництві.

Життєвий цикл сектора — це важливий інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє компаніям оцінити поточний стан ринку чи галузі, прогнозувати майбутні зміни та адаптувати свої стратегії відповідно до умов, що змінюються. Ця концепція базується на ідеї, що кожен сектор або ринок проходить певні етапи свого розвитку, від зародження до можливого занепаду.

Характеризується появою нового продукту або послуги на ринку. Галузь перебуває на стадії зародження, інновацій та експериментів. Попит на продукт ще низький, обсяги продажів зростають повільно, а рівень ризику високий. Гравці на ринку вкладають значні ресурси в дослідження та розробку (R&D), маркетинг та просування.

Продукт або послуга отримують схвалення від споживачів, попит починає активно зростати. Ринок розширюється, збільшуються обсяги продажів і прибутків. На цьому етапі часто з'являються нові конкуренти, прагнучи зайняти свою частку ринку. Важливу роль відіграє інноваційність та адаптація до нових потреб клієнтів [10].

Ринок досягає насичення, темпи зростання продажів уповільнюються, а конкуренція стає максимально інтенсивною. Основна боротьба відбувається за частку ринку. Компанії прагнуть досягти більшої ефективності, знижуючи витрати або оптимізуючи процеси, та займаються диференціацією продуктів. Прибутковість стабілізується, але рентабельність може знижуватися через тиск на ціни.

Попит на продукт або послугу починає знижуватися, ринок стискається. Причинами можуть бути технологічні зміни, поява інноваційних замінників або зміни в уподобаннях споживачів. Компанії можуть згорнути свою діяльність у цій галузі, шукати нові ринки або продукти, або намагатися відродити ринок за допомогою інновацій.

Знання того, на якому етапі життєвого циклу знаходиться галузь, допомагає компаніям розробляти відповідні стратегії. Наприклад, на етапі зростання можна активно інвестувати в експансію, а на етапі зрілості — зосередитися на оптимізації витрат. Оцінка того, як швидко ринок може перейти з одного етапу на інший, допомагає прогнозувати майбутні можливості або загрози. На різних етапах життєвого циклу компанії можуть приймати різні інвестиційні рішення — від масштабних вкладень на етапі зростання до виведення капіталу на етапі спаду [38].

Життєвий цикл сектора є ключовим інструментом стратегічного аналізу, оскільки він допомагає компаніям краще розуміти зміни на ринку та адаптувати свої бізнес-моделі відповідно до цих змін. Правильне використання цієї моделі дозволяє не лише виживати, але й процвітати в умовах мінливого ринкового середовища.

Аналіз «силового поля» (Force Field Analysis) — це метод, розроблений психологом Куртом Левінім для розуміння динаміки змін у системах або організаціях. Він використовується для визначення та аналізу сил, які впливають на зміни, допомагаючи приймати рішення про їх реалізацію [6].

Це фактори, які підштовхують організацію до змін. Вони можуть включати зовнішні чинники (технологічні зміни, ринковий тиск, регулюючі норми) або внутрішні (нові стратегії, необхідність підвищення ефективності, зміна лідерства). Сили, що сприяють, зазвичай стимулюють прогрес і підтримують рух у напрямку бажаних змін.

Це сили, які чинять опір змінам. Вони можуть бути пов'язані з внутрішніми бар'єрами (опір співробітників, культурні фактори, нестача ресурсів) або зовнішніми факторами (конкуренція, економічна нестабільність). Ці сили стримують організацію від впровадження змін, створюючи труднощі або уповільнюючи процес трансформації [17].

Спочатку визначають проблему або ситуацію, яку потрібно змінити. Далі окреслюють бажане майбутнє, тобто якими повинні бути зміни після їх впровадження. Створюють дві окремі категорії: сили, які сприяють змінам, і сили, які їм протидіють. Кожну силу оцінюють за її впливом — чим сильніше вона впливає на ситуацію, тим більшого значення їй надають. Для кожної сили можна призначити вагу (від 1 до 5 або інші оцінки), що відображає її силу та важливість. Аналізують, чи переважають сили, що сприяють змінам, над силами, що чинять опір.

Після оцінки сил важливо зрозуміти, як посилити ті, що сприяють змінам, і як нейтралізувати або послабити опір. Це може включати заходи для

підвищення мотивації, навчання персоналу, покращення комунікації або розробку стратегій щодо зниження бар'єрів [28].

Наприклад, якщо організація планує впровадити нову технологію, сили, що сприяють, можуть включати: підвищення продуктивності, зменшення витрат, підтримка конкурентоспроможності. Сили, що чинять опір, можуть включати нестачу навичок у працівників, опір співробітників через страх перед змінами, високі витрати на впровадження.

Метод дозволяє чітко побачити, які сили впливають на процес змін, що допомагає ухвалювати більш обґрунтовані рішення. Процес проведення аналізу досить простий, але дуже ефективний для стратегічного планування та вирішення проблем. Допомагає краще зрозуміти процес змін та розробити стратегії, спрямовані на їх успішну реалізацію.

Аналіз «силового поля» — це потужний інструмент для вивчення процесу змін в організаціях. Він допомагає визначити сили, що впливають на зміни, та розробити стратегії для посилення сприятливих факторів і зниження опору [39].

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) — це універсальний і актуальний інструмент стратегічного аналізу, який допомагає компаніям та організаціям оцінювати зовнішнє середовище, в якому вони функціонують. Цей аналіз дозволяє враховувати вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на бізнес, що є важливим для прийняття ефективних рішень і розробки стратегій. Основні компоненти PEST-аналізу показано в таблиці 1.9.

Переваги PEST-аналізу [50]:

- Прогнозування змін: Дає можливість проаналізувати майбутні тренди, які можуть вплинути на діяльність компанії, та підготуватися до них.
- Універсальність: Підходить для компаній будь-якого масштабу, незалежно від галузі, та може бути адаптований під різні види ринків.

- Системність: Структурує інформацію про ключові фактори зовнішнього середовища, допомагаючи зрозуміти, які з них потребують найбільшої уваги.

Таблиця 1.9.

Основні компоненти PEST-аналізу [5]

Компонента	Характеристика компоненти	Приклад
Політичні фактори (Political)	Охоплюють державну політику, законодавство, регулювання, рівень політичної стабільності, податкову політику, торговельні бар'єри, екологічні норми та інші законодавчі вимоги.	Зміни в політичній ситуації, нові податкові закони або торговельні угоди можуть значно вплинути на ринкову діяльність компанії.
Економічні фактори (Economic)	Включають макроекономічні умови, такі як економічне зростання, рівень інфляції, безробіття, валютні курси, процентні ставки та купівельна спроможність споживачів.	Зростання рівня безробіття або інфляції може знизити купівельну спроможність споживачів, що негативно вплине на продажі.
Соціальні фактори (Social)	Включають демографічні зміни, культурні тенденції, зміни в стилі життя, ставлення до здоров'я, рівень освіти, релігійні вподобання, екологічні занепокоєння.	Зміна соціальних уподобань, наприклад, зростання інтересу до здорового способу життя, може вимагати від компаній адаптувати свої продукти або стратегії.
Технологічні фактори (Technological)	Включають рівень розвитку технологій, автоматизацію процесів, інновації, наукові дослідження і розробки, впровадження нових технологій, зростання цифрових платформ.	Технологічні інновації, такі як розвиток штучного інтелекту або блокчейну, можуть створювати нові можливості для бізнесу або викликати потребу модернізації.

Чому PEST-аналіз актуальний: постійні зміни в законодавстві, економічних умовах, соціальних трендах і технологіях змушують компанії адаптуватися. PEST-аналіз допомагає передбачити ці зміни і вчасно реагувати; він дозволяє компаніям готуватися до змін і уникати ризиків, пов'язаних із зовнішніми факторами; аналіз дає змогу виявити нові ринкові можливості та підвищити конкурентоспроможність компанії.

PEST-аналіз — це ефективний інструмент, який дозволяє компаніям адаптуватися до зовнішніх умов, уникати ризиків і знаходити нові можливості для зростання. Завдяки своїй універсальності та актуальності, він є важливим елементом стратегічного планування та управління бізнесом.

Контактні цільові групи або групи стейкхолдерів за Філіпом Котлером — це важливий інструмент огляду середовища організації, який допомагає аналізувати зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на бізнес, через ідентифікацію ключових груп зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Ці групи представляють різних учасників, які можуть як сприяти розвитку компанії, так і створювати ризики.

Основні контактні цільові групи за Котлером [15]:

Споживачі: основна група, яка безпосередньо взаємодіє з продуктами чи послугами компанії. Їхні потреби, уподобання та поведінка є ключовими для розробки стратегій маркетингу і продажів.

Постачальники: вони забезпечують організацію ресурсами, необхідними для виробництва продукції чи надання послуг. Взаємовідносини з постачальниками впливають на якість, вартість і стабільність ланцюгів постачання.

Конкуренти: фірми, що діють на тому ж ринку і пропонують подібні продукти чи послуги. Аналіз конкурентів допомагає зрозуміти їхні сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для диференціації.

Суспільство (громадські групи): це різноманітні групи, такі як екологічні організації, споживчі асоціації та інші, які можуть впливати на репутацію та діяльність компанії через свої вимоги, позиції або законодавчі ініціативи [4].

- Фінансові інститути: банки, інвестори та інші фінансові установи забезпечують компанії капітал і фінансову підтримку. Їхній інтерес полягає у стабільності, прозорості і рентабельності бізнесу.

- Державні органи: включають регуляторні установи та урядові органи, які встановлюють правила, податки, регулюють діяльність бізнесу та впливають на ринкові умови.

- Медіа: засоби масової інформації формують громадську думку про компанію, її продукцію та діяльність. Медіа також можуть бути каналом для взаємодії з аудиторією, просування бренду або антикризового менеджменту.

о Внутрішні стейкхолдери (співробітники): персонал організації є важливою складовою її успіху. Мотивація співробітників, корпоративна культура та управління людськими ресурсами безпосередньо впливають на продуктивність та досягнення цілей компанії. Мета аналізу контактних цільових груп проказано в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10.

Мета аналізу контактних цільових груп [15]

Ідентифікація ключових стейкхолдерів	Допомагає визначити, які групи найбільше впливають на діяльність компанії і на кого організація повинна орієнтувати свої стратегії та комунікацію.
Аналіз впливу	Кожна група має різний рівень впливу на бізнес, тому важливо зрозуміти, які саме стейкхолдери можуть сприяти успіху або створювати ризики.
Розробка стратегій взаємодії	Організація може створити плани дій для кожної контактної групи, щоб максимізувати позитивний вплив і мінімізувати негативні фактори.

Таким чином, контактні цільові групи Котлера є інструментом огляду середовища організації, що дозволяє комплексно аналізувати вплив різних груп стейкхолдерів на бізнес і будувати ефективні стратегії взаємодії з ними. Це сприяє кращому розумінню зовнішнього та внутрішнього середовища компанії і допомагає ухвалювати обґрунтовані рішення для розвитку бізнесу.

Концепція рушійних сил (Driving Forces) — це інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє визначити та оцінити основні фактори, що стимулюють зміни в галузі або ринку. Ці рушійні сили впливають на розвиток компаній, їхні стратегії та позиції на ринку. Аналіз рушійних сил допомагає організаціям зрозуміти, які фактори сприяють трансформаціям і як ці зміни можуть вплинути на їхню діяльність у майбутньому [6].

Основна мета концепції рушійних сил - виявити ключові фактори, що змінюють ринок: Це може бути вплив нових технологій, зміни в регулюванні, поведінка споживачів, зміни в економіці або конкуренції. Рушійні сили можуть створювати як можливості для зростання, так і загрози, що вимагають адаптації стратегій компаній. Передбачати тенденції, що допомагає визначити

майбутні тренди та змінні, що формують розвиток галузі, і як це позначиться на конкуренції та попиті.

Приклади рушійних сил[17]:

- Технологічні інновації: нові технології можуть радикально змінювати ринки та впливати на ефективність компаній. Наприклад, розвиток штучного інтелекту, автоматизації або інтернету речей може кардинально змінити бізнес-моделі.
- Зміни в регулюванні: нові закони та норми можуть впливати на правила гри в галузі. Наприклад, екологічне законодавство може підштовхнути компанії до впровадження сталих практик і екологічних технологій.
- Соціальні та демографічні зміни: зміни в споживчих перевагах, міграція, старіння населення або збільшення частки молоді можуть впливати на попит і ринок праці.
- Економічні зміни: вплив рецесій, інфляції або зростання економіки на купівельну спроможність, інвестиційний клімат та бізнес-середовище загалом.
- Глобалізація: розширення ринків через глобалізацію створює нові можливості для експорту, але також посилює конкуренцію з іноземними гравцями.
- Екологічні фактори: підвищення уваги до екології та кліматичних змін спонукає компанії до використання екологічно чистих рішень і практик, що впливає на попит та регулювання в багатьох галузях.

Переваги концепції рушійних сил [33]:

- Поглиблений стратегічний аналіз: Допомогає зосередитися на ключових факторах, що змінюють галузь, і розробити відповідні стратегії для адаптації або використання цих змін.
- Прогнозування майбутніх тенденцій: Аналіз рушійних сил дає можливість передбачити напрям розвитку галузі і вчасно відреагувати на зміну умов.

- Ідентифікація нових можливостей: Рушійні сили можуть вказати на нові ринки, продукти або напрямки для інновацій.

Концепція рушійних сил є важливим інструментом, який дозволяє організаціям зрозуміти, які зовнішні фактори визначають зміни на ринку, і розробити стратегії для реагування на ці зміни. Вона допомагає побачити нові можливості або загрози, що можуть вплинути на конкурентні позиції компанії.

Модель «П'ять сил конкурентної сили» Майкла Портера — це один із обов'язкових інструментів стратегічного аналізу, який допомагає компаніям зрозуміти конкурентне середовище в галузі та оцінити рівень конкуренції. Ця модель визначає п'ять ключових факторів, які впливають на рентабельність і конкурентну стратегію бізнесу. Основні елементи моделі Портера розкрито в таблиці 1.11

Таблиця 1.11

Основні елементи моделі Портера [16]

№ з/п	Елемент моделі	Характеристика елементу	Фактори, що впливають
1	Загроза нових гравців (Threat of New Entrants)	Нові компанії, що входять на ринок, можуть збільшити конкуренцію та зменшити частку ринку існуючих гравців. Важливо оцінити, наскільки легко нові гравці можуть увійти на ринок і як це вплине на прибутковість.	Бар'єри для входу на ринок (ліцензії, інвестиції, доступ до технологій), репутація існуючих гравців, економія на масштабі.
2	Загроза товарів-замінників (Threat of Substitutes)	Товари або послуги, які можуть замінити продукти компанії, створюють загрозу для бізнесу, особливо якщо вони пропонують кращу ціну або інші переваги.	Наявність замінників, їхня якість, ціни, зручність для споживачів.
3	Сила постачальників (Bargaining Power of Suppliers)	Постачальники можуть мати значний вплив на бізнес, особливо якщо на ринку обмежена кількість постачальників або якщо ресурси, які вони надають, є унікальними чи важкодоступними.	Кількість постачальників, наявність альтернативних ресурсів, ступінь залежності від постачальників.
4	Сила покупців (Bargaining Power of Buyers)	Покупці мають вплив на бізнес, оскільки вони можуть вимагати знижок, кращої якості або сервісу. Висока конкуренція між постачальниками дає покупцям більше можливостей для вибору.	Кількість покупців, обсяг покупок, наявність альтернативних пропозицій, чутливість до ціни.
4	Сила покупців (Bargaining Power of Buyers)	Покупці мають вплив на бізнес, оскільки вони можуть вимагати знижок, якості або сервісу. Конкуренція дає покупцям більше можливостей для вибору.	Кількість покупців, обсяг покупок, наявність пропозицій, чутливість до ціни.

Продовження таблиці 1.11

5	Конкуренція серед існуючих гравців (Industry Rivalry)	Це рівень суперництва між компаніями, що вже діють на ринку. Висока конкуренція зменшує рентабельність, компанії змушені знижувати ціни, збільшувати витрати на маркетинг для утримання ринку.	Кількість конкурентів, темпи зростання ринку, різноманітність продуктів, ступінь диференціації товарів.
---	---	--	---

Переваги моделі Портера [9]:

- Комплексний аналіз ринку: Модель дозволяє оцінити не тільки конкурентів, але й інші фактори, що впливають на прибутковість компанії, такі як постачальники і покупці.
- Ідентифікація ризиків і можливостей: Виявлення загроз і сил, що впливають на ринок, допомагає виявити можливості для розвитку або загрози, з якими компанія може зіткнутися.
- Розробка конкурентних стратегій: Модель допомагає розробити стратегії для зміцнення позицій на ринку, наприклад, шляхом підвищення бар'єрів для входу нових гравців або зміцнення взаємовідносин з постачальниками.

Як модель «П'ять сил» застосовується в стратегічному аналізі[15]:

1. Оцінка привабливості ринку: Модель дозволяє зрозуміти, наскільки конкурентоспроможний ринок, і чи варто на нього входити.
2. Прогнозування змін: Аналіз сил допомагає передбачити, як зміни в одному з факторів (наприклад, поява нових гравців або зміни в споживчих вподобаннях) можуть вплинути на ринок.
3. Пошук конкурентних переваг: Модель допомагає ідентифікувати слабкі місця конкурентів і розробити стратегії для створення переваг.

Модель Портера «П'ять сил конкурентної сили» є обов'язковим інструментом для компаній, що прагнуть глибоко розуміти своє конкурентне середовище. Вона дозволяє оцінювати фактори, які впливають на рентабельність бізнесу, та розробляти стратегії для підвищення конкурентоспроможності. Завдяки своїй універсальності та структурованому

підходу модель допомагає організаціям ефективно реагувати на зміни на ринку і зміцнювати свої позиції.

Матриці загроз і можливостей — це інструменти стратегічного аналізу, які допомагають організаціям оцінювати зовнішнє середовище та внутрішні чинники для визначення сильних і слабких сторін, можливостей для зростання та ризиків для бізнесу. Ці матриці використовуються для побудови стратегії, яка враховує як зовнішні загрози, так і потенційні можливості, що можуть з'явитися в майбутньому[22].

Основні види матриць загроз і можливостей:

- Матриця SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats): Це найвідоміший і універсальний інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє визначити:

Сильні сторони (Strengths): те, що компанія робить добре, внутрішні переваги.

Слабкі сторони (Weaknesses): внутрішні проблеми або недоліки.

Можливості (Opportunities): зовнішні умови або тренди, які можна використовувати для зростання.

Загрози (Threats): зовнішні чинники, які можуть негативно вплинути на компанію.

Мета: SWOT-аналіз допомагає компаніям розробити стратегію, що базується на використанні сильних сторін для реалізації можливостей і мінімізації загроз та слабких місць.

- Матриця TOWS: є розвитком SWOT-аналізу і фокусується більше на стратегіях взаємодії між загрозами та можливостями. Вона включає чотири основні стратегії: SO (Strengths-Opportunities) - використання сильних сторін для реалізації можливостей, WO (Weaknesses-Opportunities)- усунення слабких сторін для використання можливостей, ST (Strengths-Threats)- використання сильних сторін для нейтралізації загроз, WT (Weaknesses-Threats) - стратегії для зменшення слабких сторін і мінімізації загроз. Мета - матриця TOWS більш детально допомагає розробити стратегії дій, враховуючи взаємодію

внутрішніх і зовнішніх факторів. Переваги матриць загроз і можливостей розкрито в таблиці 1.12

Таблиця 1.12

Переваги матриць загроз і можливостей [9]

Простота і доступність	Ці інструменти дозволяють швидко отримати загальну картину бізнесу та його середовища, не потребуючи глибокого аналізу
Цілісне бачення	Матриці допомагають врахувати всі аспекти діяльності компанії та зовнішнього середовища в єдиному аналізі, що робить їх зручними для стратегічного планування
Оцінка ризиків і можливостей	Вони дозволяють ідентифікувати потенційні можливості для розвитку та визначити загрози, що потребують уваги і дій для мінімізації ризиків
Гнучкість	Матриці можуть використовуватися для різних рівнів аналізу — від аналізу окремих проектів до стратегій розвитку всієї компанії

Як використовуються матриці [19]:

- SWOT: Стандартний інструмент для початкового аналізу ситуації. Після заповнення кожної категорії можна розробляти стратегії, що допомагають компанії досягти своїх цілей.
- TOWS: Використовується для формування конкретних стратегій, що базуються на поєднанні внутрішніх і зовнішніх факторів. Це більш практичний і деталізований підхід до визначення конкретних дій.

Матриці загроз і можливостей, такі як SWOT та TOWS, є важливими інструментами стратегічного аналізу. Вони дозволяють організаціям оцінювати як внутрішні, так і зовнішні чинники, і допомагають розробляти стратегії для досягнення конкурентних переваг. Завдяки простоті і ефективності, ці інструменти широко застосовуються в бізнесі для формування стратегічних планів та оцінки ризиків і можливостей.

Екологічний профіль — це інструмент, який використовується для оцінки та вимірювання впливу компанії або продукту на навколишнє середовище. Він є частиною екологічного та сталого менеджменту, допомагаючи організаціям зрозуміти, як їхня діяльність впливає на екологію, і визначити заходи для зменшення негативного впливу. Екологічний профіль

може охоплювати весь життєвий цикл продукту, від виробництва до утилізації, або загальні екологічні показники компанії.

Основні аспекти екологічного профілю [25]:

- Викиди в атмосферу: оцінюється кількість парникових газів, шкідливих речовин та інших викидів, що потрапляють в атмосферу в результаті діяльності компанії або виробництва продукту. Приклад: Кількість CO₂, що виділяється при виробництві або споживанні енергії.
- Споживання ресурсів: включає оцінку використання природних ресурсів, таких як вода, електроенергія, сировина, з метою мінімізації їх споживання. Приклад: Споживання води та електроенергії у виробничому процесі.
- Утворення відходів: аналізуються обсяги відходів, що утворюються в процесі діяльності, а також способи їх утилізації або повторного використання. Приклад: Кількість твердих відходів, які йдуть на звалище або підлягають переробці.
- Екологічна відповідальність продукції: вивчається життєвий цикл продукції — від видобутку сировини до утилізації. Це включає аналіз екологічних наслідків на кожному етапі. Приклад: Оцінка екологічного сліду продукту від його виробництва до кінця експлуатації.
- Застосування екологічних стандартів: перевіряється відповідність діяльності компанії екологічним нормам і стандартам, таким як ISO 14001 або EMAS, які визначають екологічне управління. Приклад: Впровадження міжнародних стандартів для управління екологічними ризиками. В таблиці 1.13 розкрито цілі екологічного профілю.

Екологічний профіль є важливим інструментом для будь-якої компанії, що прагне зменшити свій негативний вплив на довкілля та досягти стійкого розвитку. Він допомагає оцінити екологічний вплив, визначити можливості для покращення, впровадити екологічно чисті технології та стратегії, а також відповідати міжнародним стандартам і вимогам законодавства [11].

Таблиця 1.13

Цілі екологічного профілю [44]

Зменшення екологічного впливу	Допомагає виявити і усунути процеси, які негативно впливають на довкілля, та запровадити більш екологічно чисті рішення
Поліпшення репутації компанії	Показники екологічної відповідальності можуть стати конкурентною перевагою, оскільки споживачі дедалі більше надають перевагу компаніям, які дотримуються принципів сталого розвитку
Відповідність законодавству	Екологічний профіль дозволяє компаніям контролювати свою діяльність і забезпечити відповідність екологічним нормам і регуляціям, що знижує ризик санкцій або штрафів
Ефективне використання ресурсів	Визначення зон, де можна зменшити споживання ресурсів або викиди, може також призвести до економії коштів і підвищення ефективності

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) — це ключовий інструмент стратегічного аналізу, який допомагає організаціям оцінити як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на їхню діяльність. Він широко використовується для прийняття рішень у бізнесі, маркетингу та плануванні розвитку. SWOT-аналіз допомагає компаніям зрозуміти свої сильні сторони, виявити слабкості, оцінити потенційні можливості на ринку та визначити загрози, які можуть завадити успішному розвитку.

Компоненти SWOT-аналізу[18]:

- Сильні сторони (Strengths): Це внутрішні характеристики компанії, які дають їй переваги перед конкурентами. Сильні сторони можуть включати унікальні ресурси, висококваліфікованих працівників, ефективні процеси, добре відомий бренд або сильні фінансові показники. Приклад: Висока впізнаваність бренду, інноваційні технології, лояльність клієнтів.

- Слабкі сторони (Weaknesses): Це внутрішні недоліки або обмеження, які заважають компанії досягати своїх цілей. Це можуть бути недоліки в управлінні, неефективні процеси, недостатній доступ до ресурсів або слабка позиція на ринку. Приклад: Недостатнє фінансування, слабкий маркетинг, обмежений асортимент продукції.

- **Можливості (Opportunities):** Це зовнішні фактори, які можуть позитивно вплинути на розвиток компанії. Можливості можуть включати зміни в ринкових умовах, нові технології, зростання попиту на продукцію або вихід на нові ринки. Приклад: Розширення на нові ринки, поява нових технологій, зміни в законодавстві, що сприяють розвитку бізнесу.

- **Загрози (Threats):** Це зовнішні чинники, які можуть негативно вплинути на бізнес. До них належать зміни в економіці, посилення конкуренції, зміни у законодавстві, несприятливі тенденції на ринку. Приклад: Економічний спад, поява нових конкурентів, зниження попиту на продукцію, регуляторні зміни.

Мета SWOT-аналізу [4]:

- **Оцінка стратегічного становища компанії:** SWOT-аналіз допомагає організації зрозуміти її поточні позиції на ринку і розробити стратегії, що базуються на наявних сильних сторонах і можливостях, а також враховують слабкі сторони та загрози.
- **Прийняття управлінських рішень:** Інформація, отримана в результаті SWOT-аналізу, може стати основою для прийняття рішень щодо оптимізації ресурсів, вибору напрямків розвитку, підготовки до змін на ринку.
- **Формування конкурентної стратегії:** SWOT-аналіз дозволяє компанії краще зрозуміти конкурентне середовище і використовувати свої сильні сторони для подолання загроз або мінімізації слабких сторін.

Переваги SWOT-аналізу [23]:

1. **Простота:** SWOT-аналіз легко застосувати до будь-якої компанії чи проекту, він не потребує складних методик чи спеціальних знань.
2. **Цілісний підхід:** Цей інструмент дозволяє розглянути як внутрішні (сильні і слабкі сторони), так і зовнішні (можливості і загрози) фактори, що впливають на організацію.
3. **Гнучкість:** SWOT-аналіз можна використовувати на різних етапах планування і для різних цілей — від оцінки проектів до розробки загальних стратегій розвитку.

4. Підтримка стратегічного планування: Він допомагає компаніям розробляти довгострокові плани, які базуються на об'єктивній оцінці ринкових умов.

Етапи проведення SWOT-аналізу [29]:

1. Збір інформації: Аналіз починається зі збору даних про внутрішню діяльність компанії та зовнішні ринкові умови.
2. Ідентифікація факторів: Розподіл отриманої інформації по чотирьох категоріях (сильні та слабкі сторони, можливості і загрози).
3. Аналіз взаємодії: Вивчення, як внутрішні сильні і слабкі сторони можуть впливати на використання можливостей або подолання загроз.
4. Розробка стратегії: На основі результатів аналізу компанія формує стратегії для зміцнення своїх позицій, зростання і подолання викликів.

SWOT-аналіз є ключовим інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє компаніям глибоко оцінити як внутрішні можливості і обмеження, так і зовнішні ринкові умови. Це універсальний метод, який допомагає розробляти стратегії для досягнення конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Використання оптимальної кількості інструментів у правильному порядку дозволяє організації ефективно вирішувати стратегічні задачі, приймати обґрунтовані рішення та досягати поставлених цілей. Коли інструменти використовуються послідовно та систематично, це допомагає зменшити ризики, максимально використовувати наявні можливості та забезпечити стійкий розвиток. Основні переваги правильного використання інструментів у стратегії показано в таблиці 1.14.

Таблиця 1.14

Основні переваги правильного використання інструментів стратегії [2]

Комплексний підхід	Кожен інструмент (такий як PEST, SWOT, аналіз п'яти сил Портера, тощо) має свою специфіку і допомагає оцінити різні аспекти бізнесу. Використання декількох інструментів дозволяє отримати цілісну картину зовнішнього і внутрішнього середовища, що робить стратегію більш збалансованою
--------------------	---

Продовження таблиці 1.14

Послідовність	Початок з інструментів, які оцінюють загальні ринкові умови (наприклад, PEST-аналіз), дозволяє зрозуміти зовнішні фактори, що впливають на бізнес. Далі можна перейти до інструментів внутрішнього аналізу (SWOT або VRIO), щоб оцінити сильні та слабкі сторони компанії
Чітке визначення пріоритетів	Коли інструменти використовуються в правильному порядку, це дозволяє визначити ключові питання, на які потрібно звернути увагу в першу чергу, і розробити стратегії для їх вирішення. Наприклад, спочатку визначаються загрози і можливості ринку, а потім аналізуються внутрішні ресурси та спроможності компанії для ефективного реагування
Оптимізація ресурсів	Правильне поєднання інструментів дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси, мінімізуючи ризики і максимізуючи вигоди. Це також допомагає уникати дублювання зусиль або фокусування на другорядних питаннях
Підвищення точності прогнозів	Використання декількох інструментів допомагає отримати точніший прогноз стосовно майбутнього розвитку компанії та ринку. Кожен інструмент додає додаткову інформацію, яка уточнює картину
Гнучкість у реагуванні на зміни	Послідовне використання аналітичних інструментів допомагає компанії швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, дозволяючи вчасно скоригувати стратегію

Оптимальне використання стратегічних інструментів у правильному порядку дозволяє краще зрозуміти зовнішні загрози, внутрішні можливості та злагоджено розробити ефективну стратегію для досягнення бізнес-цілей. Це сприяє більшій адаптивності компанії та забезпечує довготривалий успіх на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТДВ «ТЕРЕЗИНЕ»

2.1. Організаційна та економічна характеристика ТДВ «Терезине»

ТДВ «Терезине» за організаційною та правовою формою діяльності є товариством з додатковою відповідальністю, це підтверджено Витягом з Єдиного державного реєстру юридичних осіб (Додаток А).

Основну інформацію стосовно ТДВ «Терезине» показано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основна інформація про ТДВ «Терезине»

Повна назва підприємства	Товариство з додатковою відповідальністю «Терезине»
Статус	Юридична особа
Код ЄДРПОУ	05407982
Дата реєстрації підприємства	23 грудня 1991 року
Юридична адреса	09133, Україна, Київська обл., Білоцерківський р-н, смт Терезине, вул. Першотравнева, 2
Директор	Дмитро Іванович Кудлай
Статутний капітал	32500000 грн.
Система оподаткування	загальна
Оподаткування	ПДВ (20%), податок на прибуток (18%), єдиний соціальний внесок (22%)

Частку статутного капіталу мають 8 засновників, серед яких ТОВ «Еліта».

Основний вид діяльності ТДВ «Терезине» - розведення великої рогатої худоби молочних порід. Підприємство має і додаткові види діяльності:

- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
- 01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів
- 01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників
- 01.28 Вирощування пряних, ароматичних і лікарських культур

- 01.30 Відтворення рослин
- 01.50 Змішане сільське господарство
- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві
- 01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві
- 10.11 Виробництво м'яса
- 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів
- 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру
- 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості
- 10.85 Виробництво готової їжі та страв
- 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
- 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- 46.23 Оптова торгівля живими тваринами
- 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами
- 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування
- 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування
- 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами
- 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами
- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
- 56.29 Постачання інших готових страв

- 56.30 Обслуговування напоями
- 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку
- 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
- 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів
- 35.11 Виробництво електроенергії
- 35.13 Розподілення електроенергії
- 35.14 Торгівля електроенергією
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
- 01.46 Розведення свиней
- 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів

ТДВ «Терезине» має активи і пасиви, які забезпечують проведення самостійної господарської діяльності (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2

ТДВ «Терезине»: активи і пасиви за період 2021-2023 роки

№ з/п	Види показників	2021	2022	2023	Зміни 2023/2021	Приріст відносний, %	
						2022/2021	2023/2022
	Всього майна	349643	358148	611764	262122	103,4	171,8
1.	Активи необоротні	39315,1	36736,8	150404,4	111090,3	94,4	410,4
1.1	Активи нематеріальні	181,4	172,8	203,3	22,9	96,2	118,8
1.2	Засоби основні	35916,9	42510,8	88627,4	52711,5	118,5	208,6
1.3	Капітальні інвестиції незавершені	48,5	48,5	-	-48,5	100	0
1.4	Біологічні активи довгострокові	3420,3	3904,4	61573,9	58153,7	114,3	1577,2
2.	Активи оборотні	348667,4	317286,8	461359,7	112692,4	91,1	145,5
2.1	Обсяг запасів	163156,2	160210,5	242032,4	78876,3	98,3	151,2
2.2	Заборгованість дебіторська	180320,4	152875,9	214026,2	337005,9	84,9	140,1

Продовження таблиці 2.2

2.3	Еквіваленти грошей	5191	4200,6	5301,3	110,4	81	126,3
	Всього капіталу	349642,1	358147,1	611763,1	262122,0	103,5	171,8
3.	Капітал власний	346682,8	345995,1	505974,2	159292,4	99,9	147,3
3.1	Капітал пайовий	235445,8	31522,3	32501,2	8956,3	134,8	104,2
3.2	Капітал додатковий			106841,3	106841,3		
3.3	Прибуток нерозподілений	323137,9	314473,9	366633,9	43497,1	98,4	117,7
4.	Забезпечення та зобов'язання	41298,8	12154,2	105791,3	64491,4	30,5	871,6
4.1	Зобов'язання поточні	39351,4	10831,2	92195,6	52846,3	28,6	852,4
4.2	Зобов'язання поточні (бюджетні)	1058,8	292,6	11689,6	10811,9	28,7	4072,6
4.3	Страховання (розрахунки)	192,5	222,5	371,6	180,2	116,8	168,4
4.4	Оплата праці (розрахунки)	701,4	811,4	1356,6	656,3	116,8	168,4

Проаналізувавши показники активів і пасивів ТДВ «Терезине» за 2021-2023 роки, можна зробити висновок, що валютний баланс підприємства має тенденцію до зростання. Це є позитивним: у 2022 році у порівнянні з 2021 роком ріст показника - 2,5%. У 2023 році у порівнянні з 2022 роком – 71,8%.

На розвиток господарської діяльності ТДВ «Терезине» у 2022 році здійснив негативний вплив чинник введення воєнного стану на території держави. Цей негативний вплив видно на показниках компанії:

1. Актив «незавершені капітальні інвестиції» - зупинка будівництва нового тваринницького комплексу.

2. Обороні активи зменшилися на 8%, запаси заборгованості дебіторської – на 16,3%. По причині втрати компанією ринків реалізації продукції, обсяг грошових коштів зменшився на 20,2%.

3. У 2022 році ТДВ «Терезине» отримало збитки за підсумками своєї господарської діяльності, на 0,3% зменшився власний капітал компанії.

Керівники компанії, з метою покращення фінансування ТДВ «Терезине», збільшили на 40,2% статутний капітал підприємства і це є позитивний крок.

4. ТДВ «Терезине» значно скоротило поточні зобов'язання (70,7%) за рахунок скорочення обсягів діяльності. У порівнянні з 2022 роком ТДВ «Терезине» у 2023 році реанімувало стан пасивів і активів компанії.

Позитивним є той факт, що ТДВ «Терезине» у 2023 році збільшило власний капітал на 47,3% за рахунок росту зареєстрованого капіталу на 4,2%, прибутку нерозподіленого – 17,7%, додаткового капіталу – 106841,3 тис. грн. Діяльність компанії активізувалася у 2023 році і показник зобов'язань і забезпечень зріс на 771,6%.

Проведений аналіз активів ТДВ «Терезине» свідчить про ріст необоротних активів компанії на 310,5%. Введення в експлуатацію нової тваринницької ферми сприяло росту на 109,6% основних засобів і 1478,2% довгострокових біологічних активів компанії.

У порівнянні з 2022 роком 2023 рік показує ріст запасів компанії на 52,2% і на 41% зріс обсяг грошових коштів. Характеризуючи економічну та фінансову діяльність ТДВ «Терезине» потрібно звернути увагу на показники чистого доходу, собівартості продукції і чистого прибутку.

Чистий дохід – виручка компанії від збуту аграрної продукції. Ринок реалізації товарів ТДВ «Терезине» формують клієнти компанії з різних регіонів країни. Через повномасштабне вторгнення компанія втратила на окупованих територіях ринки збуту, це стало причиною зменшення доходів ТДВ «Терезине» у 2022 році.

Таблиця 2.3

Показники фінансово діяльності ТДВ «Терезине» у 2021-2023 роках

Показники діяльності	2021	2022	2023	ЗМІНИ		
				2023/2022	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід реалізації товарів	210487,4	200687,1	373689,1	163202,8	96,4	187,3
Собівартість продукції	206887,4	209351,1	310079,1	102192,8	102,3	149,2

Продовження таблиці 2.3

Собівартість продукції	206887,4	209351,1	310079,1	102192,8	102,3	149,2
Результат фінансовий	3601	-8665	63611	60011	-241,8	-735,3
Податок (на прибуток)	649	-	11451	10803	0	-
Прибуток чистий	2953	-8665	52161	49209	-294,6	-603
Кількість, осіб	171	157	227	57	92	145
Показник продуктивності праці	1239,3	1287,6	1654,6	416,4	104,8	129,6
Коефіцієнт рентабельності, %	1,5	-	14,9	13,6		

Аналіз фінансових показників ТДВ «Терезине» свідчить, що чистий дохід компанії зменшився у 2022 році на 5,8%, а собівартість реалізації товарів виросла на 2,3%. Причиною збитковості компанії у 2022 році стало значне перевищення витрат над доходами.

Чистий дохід компанії зріс у 2023 році на 87,3% і це позитивна тенденція. На 49,2 % зріс показник собівартості продукції ТДВ «Терезине». Таким чином, прибутковість роботи ТДВ «Терезине» у 2023 році забезпечило ріст темпів чистого прибутку над собівартістю збутової продукції. Аналіз фінансових показників компанії показує ріст ефективності роботи ТДВ «Терезине» у 2023 році на 3,6% у порівнянні з 2022 роком.

Показник ефективності використання робочої сили ТДВ «Терезине» показує продуктивність праці компанії, так у 2022 році продуктивність зросла на 5% у порівнянні з 2021 роком, а у 2023 році на 29,6% у порівнянні з попереднім роком.

Отже, в діяльності компанії ТДВ «Терезине» у 2021-2023 роках виникали певні труднощі, пов'язані з втратою частини ринків реалізації продукції, проте у 2023 році всі проблеми і вийшла на прибуткову діяльність зі збільшенням обсягів доходів, що свідчить про розвиток підприємства.

2.2. Аналіз і оцінка зовнішнього середовища компанії

Керівництво ТДВ «Терезине» приділяє велику увагу системі менеджменту, що підтверджується чітким визначенням довгострокових цілей, які відповідають реальному потенціалу організації та складають корпоративну місію підприємства. Місія – стати високотехнологічною, ефективною організацією, що динамічно розвивається, відповідає пріоритетам розвитку регіону і гарантує ефективність виробничої діяльності, дбайливе використання природних ресурсів і розвиток соціального капіталу. Для компанії характерні корпоративні цінності, професіоналізм і компетентність персоналу, командна робота, чесність та відкритість, інноваційність і динамізм, відповідальність, якість і ефективність. Основні завдання компанії - щорічний ріст продажів на наступне п'ятиріччя від 6,0 до 11,0%, ріст прибутку на 4% впродовж наступних п'яти років.

Одне з найважливіших завдань розвитку бізнесу нерозривно пов'язане з ефективним виробничим процесом: забезпечення виробництва необхідних обсягів сучасних товарів, яких потребує ринок, та покращення якості для досягнення конкурентоспроможності товарів на споживчому ринку. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства в умовах сьогодення – це PEST і SWOT-аналіз [12].

Аналіз PEST показують максимум факторів PEST, що впливають на збут продукції та прибуток ТДВ «Терезине». Сила факторів оцінюється за шкалою від 1 до 3, де:

- 1 – це низький вплив фактора аналізу (зміна цього фактора не впливає на рівень господарювання компанії);
- 2 – це середня потужність фактора впливу;
- 3 – це сильний вплив фактора (всі зміни дають суттєві зрушення обороту та прибутку підприємства).

Вірогідність зміни кожного фактора визначали за п'ятибальною шкалою, де 1 – це мінімальна вірогідність відмінностей фактора, а 5 – це максимальна.

Результати проведених розрахунків наведені в таблиці 2.4. Провівши аналіз матеріалів таблиці, потрібно зазначити, що ріст податку призводить до зростання витрат компанії. Крім того, веде до недоліків у розвитку внутрішнього ринку держави через зниження вартості сировини для аграрного виробництва.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз роботи ТДВ «Терезине»

Політичні фактори	вага	Економічні фактори	вага
1.Тарифи та пільги (податкова політика)	0,3	1.Процентні ставки та рівень інфляції	0,32
2.Рівень корупції та бюрократії	0,2	2.Основні валюти (курс)	0,32
3.Імпорт, торгівельна політика (обмеження якісні і кількісні)	0,16	3.Політика держави (податково-бюджетна, кредитно-грошова)	0,21
4.Військові події (ймовірність розвитку)	0,9	4.Темп економічного росту	0,19
5.Рівень стійкості політичної влади і порядку	0,11	5.Розвиток банківської сфери	0,11
Всього	1,67	Всього	1,15
Соціально-культурні фактори		Технологічні фактори	
1.Міграція і міграційний настрій	0,22	1.Доступність новітніх технологій	0,16
2.Відношення до імпорту товарів та послуг	0,16	2.Інновації та технологічний ріст галузі	0,11
3.Темп росту населення в країні	0,1	3.Законодавче забезпечення галузі	0,12
Всього	0,48	Всього	0,39

Досить високий рівень корупції в державних органах не дозволяє підприємству розвиватися чи розширювати свою роботу на певному сегменті ринку. Мала кількість інвестицій у виробничі проекти, відтермінування використання перспективних технологій, обмеження можливостей постачання паливно-мастильних матеріалів в Україну. Уряд стримує інфляцію за допомогою високих процентних ставок. Тому можна прогнозувати лише помірне зниження кредитних ставок, але вони залишаться досить високими. Підприємству загрожує економічна нестабільність в державі [10].

Наступний етап діяльності - проведення SWOT-аналізу (табл. 2.5). Він дає можливість проведи оцінку сильних і слабких сторіни, можливостей і загроз діяльності ТДВ «Терезине».

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз діяльності ТДВ «Терезине»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Природні сировинні та мінеральні ресурси	1. Залежність від постачальників
2. Якість і її високий рівень контролю	2. Слабка логістика
3. Ріст оборотних коштів	3. Відсутність пільг в оподаткуванні
4. Конкурентоспроможність цінової політики	4. Високі податкові ставки
5. Злагодженість мережі збуту	5. Проблеми з постачанням
6. Оптимальний штат персоналу компанії	6. Мале офісне приміщення
7. Молодий вік колективу	7. Низький рівень прибутку
8. Гнучка політика менеджменту	8. Відсутність відділу логістики
9. Висока репутаційна оцінка клієнтів	9. Додаткові витрати на транспортування
Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
1. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності компанії	1. Вплив необґрунтованого політичного контролю на бізнес
2. Перспективи покращення роботи з постачальниками	2. Неприятлива ситуація в економіці країни
3. Збільшення прибутку за рахунок випуску продукції з високою доданою вартістю	3. Низький рівень рентабельності
4. Стабільний попит на продукцію	4. Ріст конкурентного тиску
5. Доступний економічний ринок	5. Нестабільний валютний ринок
6. Зменшення мит та податків	6. Конкуренція та її посилення
7. Зменшення ціни на матеріали та сировину	7. Негативна економічна ситуація в країні

Аналіз внутрішнього середовища компанії – це бізнес-аналіз функціональних напрямків ТДВ «Терезине» для визначення сильних та слабких сторін компанії. Для отримання більш повної картини, потрібно визначити фактори зовнішнього середовища, що мають позитивний вплив на діяльність підприємства, і фактори зовнішнього середовища, які негативно впливають на компанію (загрози). Метою підприємства є вихід на регіональні ринки сусідніх областей України. Для вирішення цієї проблеми керівництво ТДВ «Терезине» планує посилити свої позиції на ринку Києва; вийти на ринок міст Чернігів, Суми, Вінниця; отримати доступ до ринків в Черкаській, Житомирській і Полтавській областях.

Наступний етап аналізу включає вивчення конкурентних сил Портера за допомогою таблиць і присвоєння кожному параметру оцінки, яка відображає низький, середній чи високий рівень загрози для компанії. Для оцінки ступеня

загроз була створена таблиця п'яти сил Портера. Параметри оцінювали за 3-бальною шкалою. Результати аналізу представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз п'яти сил за Портером для ТДВ «Терезине»

Параметр	Значення параметру	Опис параметру	Напрямки роботи
Потенційні конкуренти та ризик їх входу на ринок	Загроза середнього рівня	Поява нових компаній є постійним явищем, але їх діяльність є не тривалою	Потрібно постійно проводити моніторинг нових компаній на ринку. Проводити акції для споживачів
Конкуренція між існуючими компаніями на ринку	Загроза середнього рівня	Ринок підприємства перспективний. Відсутня можливість повного порівняння асортименту	Вести постійний моніторинг конкурентних пропозицій. Розвивати унікальність і цінність товарів
Компроміс для клієнтів і можливість «торгуватися»	Загроза середнього рівня	Середні ризики портфелю клієнтів	Диверсифікація портфелю клієнтів
Компроміс для постачальників і можливість «торгуватися»	Загроза низького рівня	Стабільна робота зі сторони постачальників	Проведення перемовин про зниження ціни
Товари-замінники та їх загроза для компанії	Загроза високого рівня	На ринку існує багато аналогів продукції компанії, так як їх продукція не є унікальною	Проводити роботу з підвищення рівня унікальності товарів компанії. Підвищувати якість продукції

На четвертому етапі аналізується виробництво насіння соняшнику як основної культури, яка вирощується підприємством, та порівнюються такі параметри, як задоволення потреб споживачів, якість продукції, цінова політика, регіональна діяльність, рекламна активність та інші напрямки. Реальними конкурентами ТДВ «Терезине» на місцевому ринку є ТОВ «Паралелі С-ЛТД» та ТОВ «Універсал». Розподіл часток ринку між цими конкурентами був таким: перше місце посіло ТОВ «Паралелі С-ЛТД» - 39% від загального обсягу. Ця компанія має найбільш розвинений рекламний бізнес і великий бізнес в регіонах країни.

Друге місце за результатами аналізу займає досліджувана компанія – ТДВ «Терезине», яке характеризується досить високою якістю продукції.

Необхідно розширювати ринок реалізації, при рекламній підтримці компанії та її продукції. І останнє місце зайняв ТОВ «Наш всесвіт». Найслабшими місцями були цінова політика і робота в регіонах.

На підставі розрахунків та аналізу можна зробити висновок, що розроблена стратегія ТДВ «Терезине» має бути спрямована на подальші заходи щодо розвитку та збільшення частки ринку зерна. Інвестиції, просування зернових культур на ринку, пошук нових споживачів можуть зробити цю продукцію «зірками» і надовго утримати її в цій категорії. Враховуючи особливості даного виду товару та сучасні тенденції ринку, це перспективний напрямок розвитку бізнесу. А це означає, що головне – розвивати продукцію зі зростаючим чи стабільним попитом.

2.3. Моніторинг стратегічної діяльності ТДВ «Терезине»

Стратегія ТДВ «Терезине» складається із запланованих дій (стратегія напрямку) і необхідних коригувань у разі виникнення непередбачуваних ситуацій (заплановані стратегічні рішення). Підприємство повинне мати добре розроблену стратегію діяльності. Ця стратегія повинна бути готова адаптуватися до майбутніх економічних умов. У цьому випадку процес перетворення ідеї наступної економічної діяльності в стратегію виконується шляхом виконання п'яти основних етапів, показаних на рис. 2.7.

Перший етап цього процесу - це створення, розробка та аналіз ідеї стратегії розвитку ТДВ «Терезине». На цьому етапі потрібно провести оцінку обґрунтованості ідеї та можливостей її практичної реалізації. На другому етапі завчасно визначаються та аналізуються наслідки реалізації запланованих заходів. Третій етап циклу - прийняття рішень щодо реалізації ідеї включає аналіз можливих ризиків, що можуть призвести до провалу. Далі, враховуючи нестабільність зовнішнього та внутрішнього середовища ТДВ «Терезине»,

потрібно визначити основні напрями і варіанти втілення стратегії розвитку при врахуванні можливих змін.

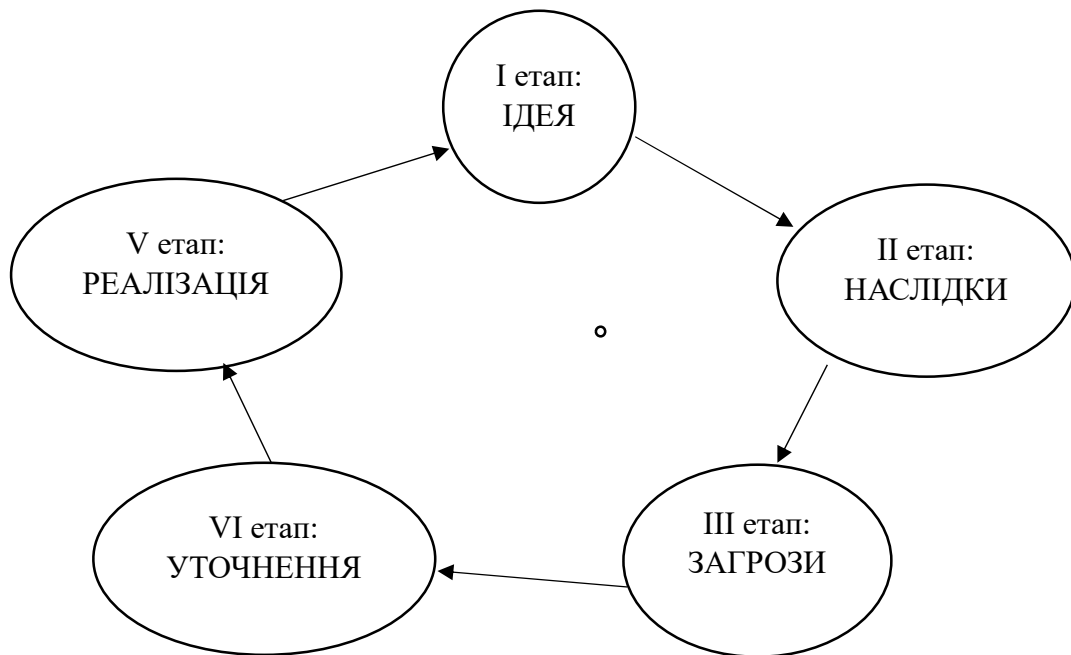


Рис. 2.1 Етапи формування і запровадження стратегії розвитку ТДВ «Терезине»

На основі набутого бізнес-досвіду та результатів моделювання процесної ситуації, розглянутих на попередніх етапах, необхідна остаточна оцінка доцільності цієї стратегії на підприємстві. Нова ідея, яка може з'явитися під час втілення стратегії, буде обговорюватися в майбутньому. Потім процес повторюється до тих пір, доки компанія не припинить роботу [3].

Специфіка розробки і втілення стратегії ТДВ «Терезине» полягає в їх поділі на три великі групи у відповідності з теоретичною побудовою життєвого циклу виробництва продукції (господарської діяльності). Отже, відповідно до фаз економічного життєвого циклу можна виділити стратегії зростання, підтримки та ліквідації.

Стратегія зростання характерна для стартапів або тих, що збільшують площі та обсяги виробництва з метою збільшення прибутку. Така стратегія ТДВ «Терезине» має передбачати вибір цільових сегментів для подальшого

інвестування і інновацій. Перед впровадженням у ТДВ «Терезине» рекомендовано дослідити три типи стратегій зростання (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Стратегії зростання [20]

Стратегія	Зміст стратегії	Складові стратегії
Інтенсивний ріст	Інтенсивні стратегії зростання спрямовані на збільшення частки ринку та поліпшення позицій компанії в межах існуючих ринків.	Проникнення на ринок – збільшення продажів існуючого продукту на поточному ринку за допомогою активнішої реклами, зниження цін або поліпшення сервісу. Розвиток ринку – вихід на нові ринки з уже існуючим продуктом (географічне розширення, нові сегменти ринку). Розвиток продукту – створення нових або оновлених продуктів для задоволення потреб на існуючому ринку.
Інтеграційний ріст	Інтеграційні стратегії зростання передбачають придбання чи об'єднання з іншими компаніями для збільшення впливу та контролю в ланцюгу створення вартості:	Вертикальна інтеграція – придбання компаній, що діють на різних етапах виробничого ланцюга (наприклад, постачальників або дистриб'юторів). Горизонтальна інтеграція – об'єднання з компаніями-конкурентами для збільшення частки ринку та зменшення конкуренції.
Диверсифікаційний ріст	Диверсифікація передбачає розширення бізнесу на нові ринки та в нові сфери, часто зовсім відмінні від поточних видів діяльності компанії	Концентрична диверсифікація – створення нових продуктів, що пов'язані з основною діяльністю компанії та орієнтовані на існуючу базу клієнтів. Горизонтальна диверсифікація – розширення асортименту за рахунок товарів або послуг, що не пов'язані з основною діяльністю, але можуть бути цікаві тим самим клієнтам. Конгломератна диверсифікація – вихід на абсолютно нові ринки та сфери, які не пов'язані з основною діяльністю компанії.

Кожна з цих стратегій має свої переваги та ризики, і вибір підходу залежить від можливостей та цілей компанії.

Стратегія збереження. Ця стратегія характерна для компаній, які досягли необхідного рівня розвитку, і пов'язана із збереженням досягнутих позицій у сфері діяльності, забезпеченням оновлення матеріально-технічної бази та інвестуванням у цікаві проекти.

Стратегія скорочення. У відповідності з таким підходом ТДВ «Терезине» зосереджує свою увагу виключно на забезпеченні мінімально необхідного рівня виробничої діяльності. Ця стратегія характерна для підприємств, бізнес яких вступив у завершальну фазу життєвого циклу.

Загалом вибір стратегії пов'язаний із можливістю забезпечити необхідними ресурсами заплановану діяльність. Розробка та реалізація стратегії має відбуватися поступово, з поетапним підходом до виконання запланованих заходів. Спочатку визначається місія підприємства, аналізуються внутрішнє та зовнішнє середовище, визначаються стратегічні цілі інвестування.

На другому етапі розробки та реалізації стратегії формується інвестиційна політика агрокомпанії, яка окреслює певні правила та етапи, інструменти, за допомогою яких розподіляються інвестиційні кошти, а також планування та оцінку майбутніх витрат і прибутків. На завершальному етапі стратегії має бути розроблено оновлений інвестиційний план. Він визначатиме рівень інвестицій в оборотний капітал та оборотні активи та забезпечуватиме реалізацію інвестиційної стратегії за індикативними результатами окремих інвестиційних проектів. Підготовка такого плану дає можливість поєднувати стратегічні і поточні цілі розвитку підприємства, узгоджувати інвестиційну діяльність з джерелами фінансування [17].

Крім того, на цьому етапі безпосередньо реалізуються заплановані заходи щодо закупівлі обладнання, технологій, біологічних активів, будівництва будівель та інженерних споруд тощо. При розробці стратегії розвитку ТДВ «Терезине» потрібно дотримуватись певних принципів: планування має носити системний характер і бути орієнтованим на досягнення загальних цілей управління; процес розробки стратегічного плану повинен враховувати думки та побажання всіх учасників; процес планування має здійснюватися безперервно в рамках певного циклу, а розроблені плани мають змінювати або доповнювати один одного.

Крім того, на випадок непередбачених обставин складені плани мають бути обґрунтованими або мають бути зроблені застереження, які дозволяють внести потрібні зміни. Плани мають бути максимально конкретними та деталізованими, наскільки це дозволяють зовнішні і внутрішні умови ТДВ «Терезине». Нестабільна ситуація в зовнішньому середовищі, дії конкурентів, зміни на ринку споживачів вимагають постійного коригувати стратегічні плани, особливо щодо короткострокової стратегії компанії. Врахування можливостей коригування стратегічних цілей дозволить оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища і своєчасно приймати управлінські рішення, які забезпечать ефективну діяльність компанії і не допустять послаблення його конкурентних позицій на споживчому ринку.

Так як розробки більшості типів стратегій потребують спеціальних знань, а ці стратегії направлені на підвищення високої прибутковості управління, то метод SWOT-аналізу є надійним методом для визначення напрямку стратегії ТДВ «Терезине». Особливістю цього методу є можливість його застосування звичайним економічним оператором. Так як він не потребує великої аналітичної бази даних або складної підготовки до впровадження.

За цією методикою спочатку має проводитися повна діагностика сильних та слабких сторін компанії, і шансів на їх розвиток в майбутньому і загроз, що можуть призвести до невідповідності обраний орієнтації економіки.

Таким чином, сильні сторони ТДВ «Терезине» - це наявність великих земельних площ для ведення аграрної діяльності, розвинена мережа внутрішньогосподарської меліорації, можливість вирощування великої рогатої худоби, наявність необхідної матеріально-технічної бази, вирощування овочів тощо.

Водночас слабкі сторони - залежність від оренди техніки для обробки ґрунту ззовні, низький рівень конкретних знань для господарської діяльності, потреби додаткових витрат для придбання насіння, добрив та молодняку худоби.

Проведення аналізу господарської діяльності за сильними та слабкими сторонами дає можливість зробити висновки про внутрішнє середовище ТДВ «Терезине». Але при плануванні стратегії розвитку потрібно аналізувати і внутрішнє, і зовнішнє середовище компанії. Для цього потрібно оцінити можливості збуту надлишків товарів, рівень конкуренції та правовий захист тощо. Логічний аналіз цих факторів за допомогою методики SWOT-аналізу допомагає визначити напрямки та складові будь-якої стратегії. Щоб це визначити, потрібно вибрати варіанти, які відповідають результатам діагностики взаємовідносин усіх учасників реалізації плану та вивчити всі варіанти аналізу, чи є вони слабкими чи сильними сторонами, загрозами чи можливостями.

Крім можливостей, управлінці повинні також знати про небезпеки, до яких може призвести недотримання обраного напрямку розвитку, а саме: специфічні захворювання тварин і рослин, несприятливі кліматичні умови, подорожчання продукції, передчасне або недостатнє зволоження рослин, ґрунтів, посилення конкуренції на ринках, частковий вихід із строю матеріально-технічної бази, розкрадання продукції рослинництва і тваринництва, інфляційні процеси в країні та ін.

Під час складання стратегії розвитку ТДВ «Терезине» потрібно визначити стратегічне завдання, стратегічні пріоритети інвестування та основні етапи досягнення цілей інвестиційної діяльності. При цьому для планування розподілу коштів на досягнення стратегічної цілі деякі фахівці пропонують виділяти до 50% інвестицій. На стратегічні пріоритети інвестування пропонується виділяти - 25%, а 10% інвестицій на досягнення найбільш необхідних інвестиційних цілей. Крім цього, з урахуванням можливих змін і коригувань процесу реалізації стратегії розвитку, майже 15% інвестицій має бути доступним для вирішення поточних завдань діяльності.

Сучасна агрономія дає багато типових методик і проектів бізнес-планів для аналізу складових стратегії розвитку дрібних фермерів. Завдяки мережі Інтернет та друкованим виданням можна підібрати методики для розрахунку

бізнес-планів будівництва теплиць для вирощування овочів та квітів, розвитку виробництва розсади; придбання сільгосптехніки, розвитку тваринництва шляхом закупівлі молодняку великої рогатої худоби, свиней, кролів, індиків, розширення нішевого виробництва рослинництва, придбання овець, збільшення кількості зернових насаджень на середніх плантаціях, розширення асортименту інших видів продукції, виноробства, виробництва трав'яних настоянок, кооперація з іншими компаніями тощо.

На цих засадах можна спланувати інвестиційну стратегію інформаційних та консультаційних послуг для розвитку аграрних компаній самостійно.

Основні функції послуг сільськогосподарського консалтингу в Україні визначені в Законі України «Про сільськогосподарське консультування». Цей закон регулює діяльність консультативних служб і спрямований на забезпечення надання консультаційних послуг для підтримки та розвитку аграрного сектору. Основні функції сільськогосподарського консалтингу відповідно до закону показані в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Основні функції сільськогосподарського консалтингу

Функція консалтингу	Характеристика функції
Інформаційно-консультаційне забезпечення	надання актуальної інформації з питань агротехніки, тваринництва, екології, ринків збуту продукції, організації виробництва, юридичних та економічних аспектів агробізнесу
Навчання та підвищення кваліфікації	проведення тренінгів, семінарів, курсів для аграрних виробників, що сприяє підвищенню їхньої професійної компетентності
Підтримка розвитку підприємництва	допомога у започаткуванні та розвитку аграрних бізнесів, що включає консультації з питань фінансового управління, маркетингу, пошуку інвестицій, грантів та програм підтримки
Консультації щодо впровадження інновацій та сучасних технологій	підтримка фермерів у запровадженні новітніх технологій, які покращують продуктивність та економічну ефективність сільського господарства
Розробка рекомендацій і технологічних рішень	індивідуальний підхід до вирішення конкретних проблем господарств, що включає рекомендації з управління ресурсами, захисту рослин, використання добрив, селекції та інше
Сприяння соціальному розвитку сільських територій	підтримка ініціатив, спрямованих на покращення умов життя у сільській місцевості та збереження екологічного балансу

Ці функції допомагають аграріям отримувати необхідні знання, підтримку та рекомендації для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та екологічної безпеки аграрного виробництва в Україні.

Закон України «Про сільськогосподарське консультування» визначає основні методи консультативної роботи, що застосовуються для надання консультаційних послуг у сільському господарстві. Основні методи консультативної роботи показані в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Основні методи консультативної роботи

Метод консультування	Характеристика методу консультування
Індивідуальне консультування	надання консультаційних послуг особисто кожному клієнту з урахуванням специфіки його господарства. Цей метод дозволяє фокусуватися на конкретних потребах та викликах окремого підприємства чи фермера
Групове консультування	робота з групою сільськогосподарських виробників, яка має спільні проблеми або інтереси. Це можуть бути тематичні семінари, воркшопи або тренінги, що дозволяють одночасно охопити більше людей і обговорити спільні для них питання
Масове консультування	використання засобів масової інформації (радіо, телебачення, інтернет) для надання консультацій широкому колу сільськогосподарських виробників. Масове консультування допомагає поширювати інформацію про нові технології, державні програми підтримки та інші актуальні питання
Навчальні демонстрації	показові заняття або демонстраційні проекти на базі конкретних господарств, під час яких виробники можуть наочно ознайомитися з технологічними процесами, новими методами роботи або обладнанням
Консультації через засоби зв'язку	використання телефонного, інтернет-зв'язку (зокрема, електронної пошти, чатів, відеоконференцій) для надання швидких консультацій та відповідей на питання, що потребують оперативного вирішення

Ці методи забезпечують різноманітність форм консультування, що дозволяє адаптуватися до потреб і можливостей різних категорій сільськогосподарських виробників, підвищуючи ефективність консалтингової діяльності в аграрному секторі.

Як результат, методи консалтингу є найбільш зручними та ефективними при проведенні аграрно-освітньої, інформаційної і консультаційної роботи аграрних компаній. Використовується широкий спектр методів виявлення

проблем, від простих методів експрес-економічного аналізу до методів інвестиційного планування та прийняття бізнес-рішень на основі економічного обґрунтування консультацій.

Експрес-економічний аналіз дає можливість для більш об'єктивного визначення проблем, які виникають перед операційним менеджером, за короткий часовий проміжок при найменшому обсязі інформації, і при цьому правильно спрогнозувати прибутковість управлінського рішення.

Методи швидкого економічного аналізу зазвичай використовуються для оперативного отримання інформації про економічний стан підприємства чи проєкту, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення. До основних методів швидкого економічного аналізу належать:

1. Аналіз фінансових коефіцієнтів – розрахунок основних фінансових показників, таких як ліквідність, рентабельність, оборотність, і платоспроможність. Це дозволяє швидко оцінити фінансовий стан підприємства та його здатність виконувати зобов'язання.

2. Аналіз точки беззбитковості – визначення обсягу продажів, при якому підприємство не має збитків. Цей метод дає уявлення про те, який мінімальний рівень виробництва та реалізації необхідний для покриття витрат.

3. Аналіз рентабельності продукції – розрахунок і порівняння рентабельності різних видів продукції чи послуг для виявлення найбільш вигідних напрямків діяльності.

4. SWOT-аналіз – швидкий аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що включає сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. Це допомагає прийняти рішення про стратегічні напрямки розвитку.

5. Вертикальний та горизонтальний аналіз – вертикальний аналіз полягає в розрахунку відносних значень окремих статей фінансової звітності, тоді як горизонтальний аналіз передбачає оцінку динаміки цих показників у часі. Це дозволяє швидко оцінити зміни в структурі та обсягах активів, зобов'язань та капіталу.

6. Аналіз руху грошових потоків – оцінка джерел і напрямків використання грошових коштів для розуміння поточної платоспроможності та можливостей для інвестицій.

7. Короткострокове прогнозування – застосування експрес-методів прогнозування, таких як екстраполяція попередніх даних чи трендовий аналіз, для швидкої оцінки можливих майбутніх результатів.

8. Метод порівняльного аналізу – порівняння ключових показників з середньогалузевими або даними конкурентів, щоб виявити сильні та слабкі сторони підприємства в ринкових умовах.

Кожен із цих методів дозволяє швидко отримати необхідну інформацію для прийняття рішень і може бути застосований окремо або в комплексі для глибшого розуміння економічного стану підприємства.

При консультуванні керівників ТДВ «Терезине» особливу увагу потрібно звернути на методи інвестиційного консультування, так як інноваційно-інвестиційний розвиток організаційно-правових підрозділів агропромислового комплексу потребує розробки бізнес-стратегії та планів.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТДВ «ТЕРЕЗИНЕ»

3.1. Удосконалення стратегії розвитку в системі стратегічного управління компанії

Встановлено, що на сьогодні не існує єдиного визначення стратегічного менеджменту. Існує низка концепцій, у яких автори неоднозначно визначають об'єкти стратегічного менеджменту, підкреслюючи їх різноманітні аспекти і особливості, що призводить до невизначеності понять [21]. Не заперечуючи актуальність, точність та акцентованість, я вважаю, що стратегічний менеджмент – це поетапна реалізація системи заходів щодо активізації виробничої діяльності аграрних компаній. Пропонована взаємодія стратегічного менеджменту і стратегії компанії показана на рис. 3.1.

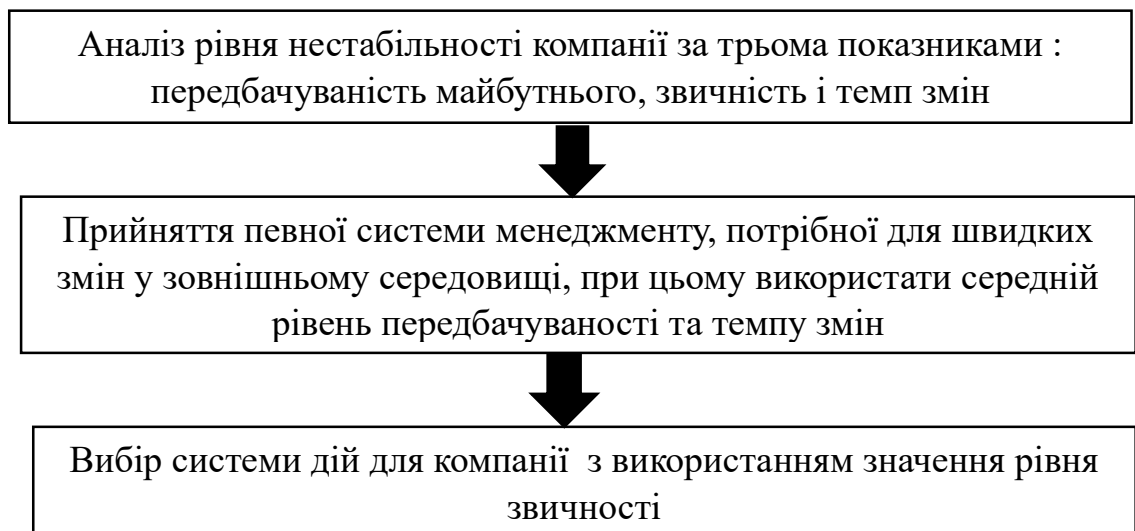


Рис. 3.1 Взаємодія стратегічного менеджменту і стратегії компанії.

Визначальним фактором стратегічного менеджменту в ринковій економіці є вибір стратегії. Вибір має базуватися на чіткій концепції розвитку ТДВ «Терезине», враховувати чинники, які визначають дії аграрних компаній відповідно обраних стратегій. Стратегічний аналіз дозволяє визначати

наявність внутрішніх ресурсів та засобів для використання зовнішніх можливостей шляхом стратегічної діагностики і оцінки функціональних сфер діяльності компанії, виявити її сильні і слабкі сторони [32].

Результати досліджень показали, що найвпливовішими чинниками, які складають сильні сторони ТДВ «Терезине» - це чинники стабільного розвитку та відносно високої продуктивності галузі, наявності вільних земель для бізнесу і інвестицій, землі, води, лісових ресурсів. Також до цього переліку відноситься наявність сировини для подальшої переробки агропродукції. Відсутність працездатного населення і молоді, особливо в сільській місцевості, низькі реальні прибутки, сильне фізичне зношення основних фондів та старіння технологій висвітлюють основні слабкі сторони ТДВ «Терезине» згідно з SWOT-аналізом.

На другому етапі оцінювали фактори за ступенем їх впливу. На третьому етапі було здійснено крос-аналіз взаємозв'язків факторів у секторах порівняльних переваг, викликів і ризиків. Це дозволило сформулювати систему цілей стратегії компанії.

Система внутрішніх сил та зовнішніх загроз веде до занепаду вітчизняної аграрної сфери, експансії іноземного капіталу і технологій, обладнання, потужностей. За цих умов рекомендовано посилити державну підтримку виробництва та активізувати пошук внутрішніх інвесторів в інших галузях економіки. У цьому випадку найбільш прийнятним варіантом розвитку підприємства може бути стратегія інтеграції і диверсифікації. Завдяки втіленню проектів диверсифікації і вертикальної інтеграції покращується використання виробничих потужностей та трудових ресурсів, росте рівень незалежності від постачальників добрив, палива та трансформаторів, покращується та стабілізується фінансова ситуація, підвищується попит на агропродукцію [12].

Така стратегія дає можливість повніше наситити ринок агропродукцією, збільшити ефективність виробництва, зменшує імпорт продукції, збільшує

річний прибуток ТДВ «Терезине», і сприяє більшому надходженню доходів у державного бюджету.

У контексті поєднання внутрішніх слабкостей і зовнішніх можливостей компанії можливе збільшення конкурентних переваг від іноземних виробників, горизонтальна інтеграція ТДВ «Терезине». Для протидії негативним тенденціям рекомендовано використовувати стратегію розвитку ринку і продукту. Така стратегія адаптує ТДВ «Терезине» до нових вимог ринку, нових ринків реалізації та форм продажів, підвищення якості товарів. Стратегія розвитку ринку і продукту характеризується довгостроковими перспективами збуту, високими комерційними ризиками і потребою значних витрат на аналіз каналів збуту, розробку і реалізацію заходів стосовно підвищення якості товарів» [29]. Реалізація цієї стратегії пов'язана насамперед із посиленням ролі ринкових відносин, а соціальні і екологічні чинники відсуваються на другий план [21].

Формування та реалізація стратегії прориву вимагає нових концепцій і способів мислення, нових «революційних» ідей і нової культури бізнесу. Реалізація такої стратегії потребує значного капіталу, часу та державної підтримки. Аналіз сутності ефективного стратегічного менеджменту містить результати роботи компанії з його стратегічною метою, проявляється в аналізі чистого прибутку і валового доходу. Важливий напрямок оцінки ефективності стратегічного менеджменту компанії - це його позиціонування в певних зонах, які виділяються залежно від обсягу збуту продукції компанії і її рентабельності.

Графік має п'яти зон. Перша зона характеризує компанію як лідера за виручкою та прибутком. Компанія займала цю зону в 2019 та 2020 роках з найкращими фінансовими та ринковими позиціями, що свідчить про найвищий результат стратегічного менеджменту.

Друга зона свідчить про те, що компанія займає домінуючі позиції на ринку за доходами, а рівень прибутку нижче середнього. Така ситуація виникла

на підприємстві у 2017 році. В даному випадку стратегія компанії є ринковою, а стратегічні дії спрямовані на збереження або покращення позицій на ринку.

До третьої зони компанія не потрапила. У такій ситуації стратегічна мета визначається зростанням прибутковості при невеликих обсягах реалізованої продукції. Це характерно для фінансової стратегії, яку компанія не використовувала.

Четверта зона відображає положення компанії з низьким рівнем продажів і невеликим чистим прибутком. Можна сказати, що в цьому випадку стратегічний менеджмент фактично відсутній. Основна мета такої компанії - зберегти наявні позиції і не втратити мінімальний розмір прибутку. Як бачимо, компанія потрапила в цю зону протягом досліджуваних років у 2018 та 2019 роках.

До п'ятої зони відноситься компанія, яка несе збитки при невеликих обсягах реалізації продукції. Компанія характеризується слабким внутрішнім потенціалом і нерозвиненістю застосовуваних ринкових механізмів [31].

Отже, формування місії та бачення ТДВ «Терезине» на майбутнє базується на виділенні трьох основних стратегічних цілей:

економічної – створення високоефективної галузі на засадах сталого розвитку, впровадження інноваційних ресурсів.

соціальної – задоволення потреб населення у споживанні продуктів харчування, покращення параметрів якості продукції

екологічної – зменшення негативного впливу відходів виробництва на екосистеми та використання альтернативних джерел енергії [54].

Реалізація стратегії сталого розвитку передбачає досягнення соціальної задоволеності щодо прийнятності продукції за ціною і якістю, модернізацію виробництва за параметрами, що відповідають найвищому рівню повернення вкладеного капіталу та найнижчому ступеню руйнування екосистем» [12]. Сталий розвиток ТДВ «Терезине» забезпечить синергетичний позитивний ефект у соціальній, економічній і природній сферах.

Підсумовуючи вищесказане, варто відзначити досить цікавий факт, що в стратегічному управлінні провідними компаніями все частіше використовується принцип, заснований на знаннях, і відповідно квінтесенцією управління є стратегія знань [53]. Саме знання сьогодні виступають як конкурентний фактор і забезпечують ефективну реалізацію стратегічного менеджменту компанії. У науковій літературі виокремлюють п'ять базових стратегій управління знаннями (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Базові стратегії управління [5]

Стратегія кодування	передбачає накопичення, зберігання та використання знань у стандартизованих формах, таких як документи, бази даних і різні інструменти електронного збереження інформації
Стратегія персоналізації	фокусується на передачі знань від людини до людини, через комунікацію, спільну роботу, наставництво та консультації, що дає змогу зберігати та передавати знання в неформальному вигляді
Стратегія навчання	орієнтована на розвиток співробітників шляхом навчання та підвищення їх кваліфікації, залучення до спеціальних тренінгів, семінарів, курсів та програм обміну досвідом
Стратегія спільного використання	передбачає розвиток культури обміну знаннями всередині організації, де кожен співробітник може вільно ділитися своїм досвідом, а організація сприяє цьому процесу через спеціальні платформи та ініціативи
Стратегія інтеграції знань	полягає в узгодженні та об'єднанні різних видів знань для досягнення спільних цілей організації, часто через розробку систем і процесів, що забезпечують використання знань із різних джерел та їх інтеграцію

Ці стратегії допомагають організаціям ефективно керувати знаннями, використовуючи їх як ресурс для підвищення конкурентоспроможності та досягнення своїх цілей.

Таким чином, удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного управління можна визначити як «довгостроковий план, який містить комплекс рішень стосовно вибору напрямку розвитку компанії, визначення її основних цілей, а також моделі дій щодо формування ефективного використання її потенціалу та створення сприятливих внутрішніх і зовнішніх умов для успішного подолання основних етапів розвитку компанії» [26].

3.2. Обґрунтування ефективності використання логістично-маркетингової стратегії в ТДВ «Терезине»

Основними явищами та причинами, які роблять інтеграцію логістики та маркетингу необхідною для аграрних компаній, є збільшення диверсифікації ринку, зростання конкуренції, інтеграція економічних процесів та процесів прийняття рішень, а також розвиток нових технологій. Концепція менеджменту маркетингом і логістикою ґрунтується на трьох елементах: задоволеності споживачів, комплексній маркетинговій і логістичній діяльності та прибутку від бізнесу. Графічне зображення цієї концепції показано на рис. 3.2.



Рис. 3.2 Концепція маркетингово-логістичного управління в ТДВ «Терезине»

Метою комплексного менеджменту всієї діяльності компанії є досягнення необхідного рівня задоволеності споживачів з мінімальними затратами. Логістико-маркетинговий менеджмент є своєрідним вираженням зворотного зв'язку та інтеграції двох концепцій менеджменту, а саме логістики - направленої на рух матеріальних потоків і маркетингу - орієнтованої на вимоги ринку. Ці дві концепції менеджменту окреслюють ринкову стратегію

підприємства. Мета полягає в тому, щоб посилити вплив кожної з цих концепцій, щоб отримати конкурентну перевагу. Транспортно-маркетингові критерії управлінських ефектів описуються в літературі формулами «4C» (потреби і побажання клієнта, витрати на споживачів, комунікації та зручність) і «7R» (правильний товар, правильна інформація, правильна кількість, правильна якість в потрібному місці та за розумною ціною) [30].

Конкретні перспективи і наслідки інтеграції маркетингу і логістики в конкурентну стратегію залежать від розрахунку витрат і ринкових ефектів, що складають основу довгострокової вигідної позиції підприємства на ринку. Інтеграція логістичної та маркетингової стратегій дає змогу отримати ряд стратегічних та конкурентних варіантів. Кілька ситуацій на цю тему представив М. Портер на прикладі типів конкурентних стратегій, а саме – лідерства за витратами, диференціації логістичних ефектів та концентрації.

Конкурентні переваги можуть бути досягнуті за допомогою вищевказаних стратегій, наприклад, за рахунок інноваційних продуктів, технологічного лідерства, покращення якості товарів, диференціації послуг, нижчих цін і нижчих операційних витрат. На ринку або в окремих його сегментах можуть використовуватися різноманітні комбінації вищевказаних стратегічних і конкурентних елементів [5].

Таким чином, синергетичний ефект маркетингу та логістики забезпечує ефективність стратегічного управління в компанії. Спільною частиною цих двох видів діяльності підприємства є, перш за все, ринок. Завдання маркетингу полягає в тому, щоб налагодити конструктивний діалог зі споживачем і розвинути міцні відносини з ним, щоб логістика могла зробити свій внесок, забезпечивши оптимальний рівень і якість обслуговування при мінімальних операційних витратах. Це робить галузь розподілу сполучною ланкою між логістикою та маркетингом. Канали розподілу мають потоки товарів і інформації, які супроводжуються різноманітними економічними, технічними чи адміністративними заходами, що вимагають координації і комплексного матеріально-технічного підходу [39].

Основні етапи формування логістичної і маркетингової стратегії в умовах ТДВ «Терезине» повинні бути:

- 1) прогнозування ринкової ситуації в країні;
- 2) розробка стратегічних планів організації комерційної діяльності підприємства;
- 3) формування кошторису витрат на торговельну діяльність;
- 4) визначення норм рівня затрат на збутову діяльність компанії;
- 5) причини аналізу різних каналів збуту;
- 6) планування загального процесу збуту товарів;
- 7) розвиток інформаційної підтримки торгової діяльності компанії;
- 8) проведення статистичного аналізу збуту.

Створення логістичної і маркетингової стратегії в ТДВ «Терезине» потрібне для: росту валового прибутку за рахунок збільшення збуту внатеральному вимірі; формування і підтримка позитивного іміджу продукції підприємства серед постійних і потенційних клієнтів; розробка та запровадження продуктів інноваційного характеру; комплексне використання всіх методів просування [2].

При формуванні логістичної і маркетингової стратегії менеджмент ТДВ «Терезине» має прийняти цілий ряд рішень, таких як: встановити інтенсивне стимулювання і просування товарів; сегментувати групи з метою визначення напрямів мотиваційної програми; визначити терміни виконання поставленої програми; скласти план діяльності у відповідності з програмою, розробленою для конкретних груп; запланувати кошторис затрат на виконання передбачених заходів; провести тестування обраної програми заходів для стимулювання збуту; провести ретроспективний аналіз запланованих заходів та зробити оцінку їх ефективності.

ТДВ «Терезине» потрібно використовувати одночасно декілька способів просування продукції компанії. Найбільший ефект буде досягнуто за рахунок обміну рекламними та промо-інструментами. У міру того, як ТДВ «Терезине» починає збільшувати свої продажі, потрібно пам'ятати про таке:

1) ефект заходів зі стимулювання виробництва досягається компанією тільки за умови правильного вибору цілей та врахування життєвого циклу товару;

2) програма зі стимулювання збуту повинна бути чітко визначена в термінах. Коротка програма мотивування є ефективнішою.

Розробка стратегії стимулювання логістичної та збутової діяльності в ТДВ «Терезине» допоможе: підвищити інтерес споживачів до ТДВ «Терезине» і його товарів та збільшити кількість постійних оптових клієнтів; залучити оптових та роздрібних клієнтів в роботу з підприємством; збільшити обсяг збуту в майбутньому.

На наступному етапі рекомендую впровадити механізм побудови перспективного асортименту, що запобігає створенню негативних тенденцій та процесів, можливих при ігноруванні цього аспекту роботи підприємства. Загальна політика створення перспективного асортименту ТДВ «Терезине» наступна:

1) система обмежень стосовно пропозицій на товари підприємства;
2) проведення АВС-аналізу продуктового портфеля компанії;
3) проведення розрахунку оцінок для кожного виду товару, а також розрахунок загальної оцінки і, в залежності від вартості, кожному виду товару надається певне місце [49];

4) сукупність елементів номенклатури, отримана за результатами зазначених дій, подається як можливий варіант передбачуваного асортименту продукції компанії.

Розглянемо найважливіші джерела інформації, які забезпечують формування асортименту товару.

По-перше, виробнича програма за складністю виробництва, фонд оплати праці і доплати до фонду оплати праці. Зазначений графік має допоміжну інформацію щодо графіка виробництва та асортименту продукції:

- опис асортименту та асортименту підприємства;

- витрати праці на реалізацію кожного виробу. Крім того, інформація повинна мати кількісний вираз (норма / годин на одиницю продукції) і вартісний вираз (у грн / годину);

- обсяг виробництва за рік, квартал, місяць;
- витрати праці в одиницях і видах товару;
- суми премій або надбавок в одиницях і видах товарів.

По-друге, табель - це калькуляція замовлення, яка виконується для кожного замовлення і містить дані про вартість продукції.

Виходячи з наведених вище характеристик кожного виду товару, товар класифікують:

- за кількістю реалізованих виробів по кожному виду;
- витрати праці на одиницю продукції, норм/год.;
- чистий прибуток від реалізації кожного виду продукції.

Для визначення рейтингу необхідно перемножити наведені вище показники для кожного виду товару. Що стосується результату, який ми отримуємо для кожного типу товару, ми класифікуємо його на основі отриманої оцінки. Коли загальний рейтинг падає, відповідно знижується і рейтинг товару.

В ТДВ «Терезине» товарний асортимент представлений рейтинговою таблицею в порядку зменшення рейтингових показників (складу та структури товарної продукції). Це зроблено для наочності, щоб було легше визначитися з вибором виробничих пріоритетів. Рекомендується збільшити обсяги виробництва з найвищим рейтингом. Потрібні також зусилля для комплектації «неперспективної» продукції, підвищення її рентабельності і зниження собівартості продукції.

При реструктуризації асортименту враховується зовнішній фактор, що вводиться для виявлення тих позицій, які не відповідають вимогам. У своїй роботі з формування стратегічних цілей ТДВ «Терезине» повинне чітко окреслити ціль для кожного клієнта, продавця та роздрібного продавця та враховувати можливі побічні ефекти, зазначені вище.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження вважаю за потрібне сформулювати такі висновки:

1. Стратегія – це свідомо розроблений алгоритм дій, послідовних управлінських рішень, які призводять до якісної зміни економічної системи в майбутньому, що створює та зміцнює конкурентну перевагу компанії в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Особливості аграрного сектору економіки країни визначають особливі вимоги та складність процесу стратегічного планування. Специфіка агроринку та конкурентних відносин у цій галузі вимагають побудови ефективної програми державної підтримки аграрних підприємств та сільськогосподарських товаровиробників.

2. Дослідження за темою дипломної роботи проводилось з використанням матеріалів приватної сільськогосподарської компанії ТДВ «Терезине». У 2020 році сільськогосподарська площа ТДВ «Терезине» становила 10055 га. Земельне навантаження з 2019 по 2023 роки зросло і склало 93,97 га угідь на одного працівника. Середньорічна вартість основних засобів у 2023 році зросла на 72,4%. Перевищення приросту продажів над приростом вартості основних фондів підприємства призводить до збільшення рентабельності інвестицій на 21,74%. Коефіцієнт спеціалізації господарства 0,356. Це означає, що ТДВ «Терезине» має середній ступінь спеціалізації в галузі утримання поголів'я великої рогатої худоби. В цілому робота ТДВ «Терезине» протягом усього досліджуваного періоду є прибутковою.

3. Особливості розробки та реалізації стратегії ТДВ «Терезине» розкриваються у розподілі їх видів економічної діяльності за життєвим циклом. При цьому реалізація стратегії повинна здійснюватися поетапно у відповідності до основних принципів: планування має бути скоординованим і досягати спільної мети менеджменту; при складанні стратегічних планів слід враховувати думки всіх учасників; процес планування повинен бути

послідовним протягом усього зазначеного циклу, а розроблені плани можна змінювати або доповнювати.

4. Доведено доцільність одночасного використання логістичної і маркетингової стратегії підприємства в конкурентній боротьбі. Щоб полегшити вирішення цієї проблеми, при розробці логістичної стратегії необхідно враховувати маркетингову стратегію компанії. Основними етапами розвитку логістики і маркетингу для ТДВ «Терезине» повинні бути: прогнозування ринкової ситуації, планування збуту; бюджетування збутової діяльності, стандартизація торговельних витрат, налагодження каналів реалізації, навчання інформаційному забезпеченню збутової діяльності, аналітична обробка результатів збуту.

5. Формування ефективних управлінських рішень щодо умов реалізації продукції ТДВ «Терезине» стало можливим завдяки отриманню вищих відпускних цін за кращих умов реалізації з урахуванням додаткових витрат на зберігання та переробку продукції. Оптимальний рівень цін отримано шляхом застосування коефіцієнтів на зростання цін (сезонність продажів і якість продукції) та їх зниження (умови зберігання та переробки). Цінова диференціація з використанням розроблених коефіцієнтів дозволить отримати конкурентні переваги на аграрному ринку та максимізувати прибуток компанії. Розрахунки на основі звіту досліджуваного підприємства та запропонованого методичного інструментарію підтвердили, що максимальне значення прибутку від реалізації продукції буде досягнуто у поточному році, коли темпи зростання цін реалізації будуть значно перевищувати зростання витрат на зберігання. Використання запропонованих заходів дозволить збільшити прибуток на 768,0 тис. грн. що забезпечить зростання рівня рентабельності на 23,07%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління організаціями: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенко В. О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с. – с. 42-68.
2. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 3-тє вид., виправл. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2014. – 400 с.
3. Верхоглядова Н.І. Методологічні основи формування організаційної культури у західноєвропейських та американських корпораціях / Н.І.Верхоглядова, Я.Я. Слабко // Держава та регіони. – 2008. - №6. – С. 56-60.
4. Виходець О.М. Соціальні комунікації в культурі української організації: монографія / О.М. Виходець. – О.: Олтех, 2010. – 285 с.
5. Вінник О. Господарські товариства і виробничі кооперативи: правове становище / О. Вінник. — К. : Знання, 2012. — 308с.
6. Волик І.М. Український вибір моделі корпоративного управління [Електронний ресурс] / І.М. Волик // Економічні науки. – 2016. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/NIEK_2016/Economics/17511.doc.htm.
7. Волощенко Л.М. Актуальні проблеми розвитку посередництва на фінансовому ринку України / Л.М. Волощенко, Л.В. Козина // Економічний простір. – 2015. – № 21. – С. 199–205.
8. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: (Монографія) / В. М. Гриньова, О. С. Попов. – Харків.: Вид. ХДЕУ, 2013. – 324 с.
9. Гудзь О.Є. Формування портфелю стратегій в корпоративному управлінні / О.Є. Гудзь // Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. 29–30 квітня 2014 р. – Тернопіль: Крок, 2014. –С. 165 – 167.

10. Девіс Стівен М. Боротьба за вдосконалення всесвітнього корпоративного управління / М. Девіс Стівен // Економічні реформи сьогодні. – 2015. – № 25. – С. 6-11.
11. Дем'янченко А.Г. Корпоративне управління / А.Г. Демяненко// Азовський морський інститут Одеської національної морської академії // Маріуполь – 2009. – С. 25- 34.
12. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / За заг. ред. А. Е. Воронкової. – Запоріжжя: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 448 с.
13. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні / М. Й. Дмитренко // Гуманітарний часопис. – 2011. – № 1. – 37 с.
14. Дьюбіел Стенлі. Корпоративне управління: вдосконалення методів організації роботи корпорацій / С. Дьюбіел // Економічні реформи сьогодні. – 2015. – № 25. – С. 12-18.
15. Дяченко Т.О. Сучасні проблеми корпоративного управління в Україні / Т.О. Дяченко// Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 6 (73) – С. 71-75.
16. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. – К.: Знання, 2015. – 287 с.
17. Євтушевський В.А. Корпоративне управління/ В.А. Євтушевський. – К.: Знання, 2014. – 406 с.
18. Закаблук Г. О. Особливості формування та використання кадрового потенціалу підприємства / А. Г. Семенов, А. І. Шарко, Г. О. Закаблук // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку : зб. наук. праць / за заг. ред. О. І. Амоши. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2011. – С. 28–37.
19. Закаблук Г. О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів / А. Г. Семенов, О. В. Ярошевська, Г. О. Закаблук // Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми : монографія / за заг. ред. В. І. Ляшенка ; ІЕП НАН України, КПУ. – Запоріжжя : КПУ, 2014. – С. 91–100.

20. Закаблук Г. О. Формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах нестабільності. дис. кандидата економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Закаблук Ганна Олексіївна. – Запоріжжя, 2015. – 190 с.

21. Калініченко Т.І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури / Т.І.Калініченко // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2010. -№3. С. 62-67.

22. Канага Вільям С. Корпорації повинні діяти етично / В.С. Канага// Економічні реформи сьогодні. – 2014. - № 25. – С. 2-5.

23. Квіт С. Головне досягнення нашого університету – це корпоративна культура / С.Квіт // Вища шк. – 2008. - №4. –С. 3-11

24. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Кіндрацька Г. І. – К.: Знання, 2006. – 366 с.

25. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.

26. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид., стереотип / О.І. Ковтун. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006. – 388 с. – с. 52-64.

27. Козаченко А.В. Корпоративне керування / А.В. Козаченко . - К.: Либра, 2012. – 368 с.

28. Козаченко Г.В. Основи корпоративного управління / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова, Е.Н. Коренев. – Луганськ : Вид-во СПУ, 2011. – 480 с.

29. Корпоративна культура: Навчальний посібник / За загальною редакцією Г.Л.Хаєта: навчальний посібник. –Київ: Центр навчальної літератури, 2013. – 403 с.

30. Корпорації: управління та культура: (Монографія) / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренев, І. В. Мажура. – Дрогобич: Вимір, 2015. – 376 с.

31. Крисько М. Етикет працівників кадрових служб / М. Крисько// Справочник кадровика. – 2014. – №3. – С. 26 – 38.

32. Кубко В.П. Процес створення корпоративних кодексів/ В.П.Кубко// Тр. Одес. политехн. ун-та. – О., 2012. –Вып.1 (29). – С. 314-317.

33. Ландіна Т.В. Стан корпоративної культури машинобудівних підприємств Львівщини: тенденції та перспективи / Т. В. Ландіна // Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка». – Л., 2015. - №624: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С.258- 265.

34. Леонов Д. Індекс корпоративного управління в Україні: методологічні засади обчислення / Д. Леонов, М. Бурмака, М. Юрса // Ринок цінних паперів України. – 2007. – № 7–8. – с. 73-86.

35. Луцький М.Г. Специфічні особливості управління міжнародними корпораціями // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 6 (73) – С. 3.

36. Любомудрова Н. П. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства / Н.П. Любомудрова Н. В. Смолінська, І.І. Грибік // Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка». – Л., 2009. - №640: Проблеми економіки та управління. – С. 327-333.

37. Матукова Г. І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан і актуальні проблеми / Г.І. Матукова // Держава та регіони. – 2008. -№1. – С. 96-99

38. Механізм державного регулювання корпоративних відносин в Україні. Орлова Н.С., Настюк С.С..Теорія та практика державного управління. – вип.2(25). Х., 2016. – С. 1-7.

39. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: Лібра, 2011. – 267 с.

40. Новицький В.Д. Корпоративний менеджмент / В.Д. Новицький. – К.: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2012. – 560 с.

41. Носков В., Психологічні детермінанти корпоративної культури / В. Носков, А. Кальянов, О.Єфросиніна // Політичний менеджмент. – 2016. -№3 (17). – С. 76-88

42. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. В. Ф. Оберемчук. – К.: МАУП, 2000. – 128 с. – с. 50-54.

43. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. – К.: Кондор, 2003.
44. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія / Г.Т. П'ятницька. – К.: Логос, 2006. – 568 с.
45. Пижинський Я. І. Формування концепції організаційної культури / Я. І. Пижинський, Д. В. Брустінов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/nauka/pdf_2012/2/Formuvannya_conserpsiya_org_culturi.pdf
46. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер. – К.: Основи, 2006. – 255 с.
47. Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 2008. – 149 с.
48. Савчук Л. М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації / Л.М. Савчук, О. О. Савчук // Проблеми науки. – 2012. - №9. – С. 23-27
49. Саєнко М.Г. Стратегія організації: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Саєнко М.Г. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
50. Скібіцька Л.І. Менеджмент: навчальний посібник/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. - 416 с.
51. Слабко Я.Я. Сутнісна характеристика культури організації/ Я. Я. Слабко // Держава та регіони. – 2013. - №3. – С.234-238
52. Слабко Я.Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект/ Я.Я. Слабко// Інвестиції: практика та досвід. – 2014. - №7. – С. 19-22
53. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І.В. Смолін. – К.: КНТЕУ, 2014. – 346 с.
54. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / Зоя Євгенівна Шершньова Київський національний економічний ун- т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с. – с. 77-92.

ДОДАТКИ

Додаток А

Витяг з Єдиного державного реєстру
юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців

Найменування юридичної особи, у тому числі скорочене (за наявності)	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕРЕЗИНЕ" (ТДВ "ТЕРЕЗИНЕ")
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Назва юридичної особи	"ТЕРЕЗИНЕ"
Ідентифікаційний код юридичної особи	05407982
Дата реєстрації	23.12.1991р.
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 09133, Київська обл., Білоцерківський р-н, селище міського типу Терезине, ВУЛИЦЯ ПЕРШОТРАВНЕВА, будинок 2
Розмір статутного капіталу	Розмір : 32 500 000,00 грн.
Перелік засновників (учасників) юридичної особи:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕЛІТА", Код ЄДРПОУ:13730964, резидентство: Україна, Місцезнаходження: Україна, 09133, Київська обл., Білоцерківський р-н, селище міського типу Терезине, ВУЛИЦЯ ПЕРШОТРАВНЕВА, будинок 2, Розмір частки засновника (учасника): 7761172,31. КУДЛАЙ ДМИТРО ІВАНОВИЧ, громадянство: Україна, Місцезнаходження: Україна, 09133, Київська обл., Білоцерківський р-н, селище міського типу Терезине(з), вул.Героїв України, будинок 3а, Розмір частки засновника (учасника): 2087036,86. КУДЛАЙ ІВАН МИКОЛАЙОВИЧ, громадянство: Україна, Місцезнаходження: Україна, 09133, Київська обл., Білоцерківський р-н, селище міського типу Терезине(з), вул.Героїв України, будинок 3, квартира 1, Розмір частки засновника (учасника): 10772727,60. КУДЛАЙ НАДІЯ ДМИТРІВНА, громадянство: Україна,

	Місцезнаходження: Україна, 09133, Київська обл., Білоцерківський р-н, селище міського типу Терезине(з), вул.Героїв України, будинок 3, квартира 1, Розмір частки засновника (учасника): 3262003,04. Долід Станіслав Васильович, громадянство: Україна, Місцезнаходження: Україна, 09132, Київська обл., Білоцерківський р-н, село Вільна Тарасівка, вул.Перемоги, будинок 24, квартира 1, Розмір частки засновника (учасника): 8207060,19. Власенко Олег Григорович, громадянство: Україна, Місцезнаходження: Україна, 09100, Київська обл., Білоцерківський р-н, місто Біла Церква, вул.Героїв Чорнобиля, будинок 5/2, квартира 44, Розмір частки засновника (учасника): 260000,00. Куліцька Таїса Володимирівна, громадянство: Україна, Місцезнаходження: Україна, 09133, Київська обл., Білоцерківський р-н, селище міського типу Терезине(з), вул.Київська, будинок 5, квартира 11, Розмір частки засновника (учасника): 100000,00. Бондар Марія Вікторівна, громадянство: Україна, Місцезнаходження: Україна, 09133, Київська обл., Білоцерківський р-н, селище міського типу Терезине(з), вул.Шевченка, будинок 22, Розмір частки засновника (учасника): 50000,00
Відомості про структуру власності юридичної особи	дата: 12.12.2023, номер: 12/12-23, ПІБ підписанта: Кудлай Дмитро Іванович, тип підписанта: Керівник
Інформація про кінцевого бенефіціарного власника юридичної особи: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), країна громадянства, місце проживання, тип бенефіціарного володіння, відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу, інший характер та міра впливу, або інформація про відсутність кінцевого бенефіціарного власника юридичної особи	Долід Станіслав Васильович, громадянство: Україна, Україна, 09132, Київська обл., Білоцерківський р-н, село Вільна Тарасівка, вул.Перемоги, будинок 24, квартира 1. Тип бенефіціарного володіння: Прямий вирішальний вплив Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 25.25 КУДЛАЙ НАДІЯ ДМИТРІВНА, громадянство: Україна, Україна, 09133, Київська обл.,

	Білоцерківський р-н, селище міського типу Терезине(з), вул.Героїв України, будинок 3, квартира 1. Тип бенефіціарного володіння: Непрямий вирішальний вплив Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу (непрямий вплив): 10.04 КУДЛАЙ ІВАН МИКОЛАЙОВИЧ, громадянство: Україна, Україна, 09133, Київська обл., Білоцерківський р-н, селище міського типу Терезине(з), вул.Героїв України, будинок 3, квартира 1. Тип бенефіціарного володіння: Прямий вирішальний вплив Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 33.15
Види діяльності	01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід (основний) 01.11 Вирощування зернових культур (крім рис), бобових культур і насіння олійних культур 01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів 01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників 01.28 Вирощування пряних, ароматичних і лікарських культур 01.30 Відтворення рослин 01.50 Змішане сільське господарство 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві 10.11 Виробництво м'яса 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 10.85 Виробництво готової їжі та страв 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у. 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.23 Оптова торгівля живими тваринами 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування

	77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 56.29 Постачання інших готових страв 56.30 Обслуговування напоями 61.10 Діяльність у сфері провідного електрозв'язку 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів 35.11 Виробництво електроенергії 35.13 Розподілення електроенергії 35.14 Торгівля електроенергією 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 01.46 Розведення свиней 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів
Відомості про керівника юридичної особи, про інших осіб, які можуть вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори, подавати документи для державної реєстрації тощо: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), дані про наявність обмежень щодо представництва юридичної особи	Кудлай Дмитро Іванович - керівник Кудлай Іван Миколайович (Повноваження: Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо, Подавати документи для державної реєстрації від імені юридичної особи) – представник Долід Станіслав Васильович (Повноваження: Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо, Подавати документи для державної реєстрації від імені юридичної особи) - представник Криворот Євгеній Петрович (Повноваження: Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо)

	- представник Мельниченко Олександр Петрович (Повноваження: Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо) – представник
Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про проведення державної реєстрації юридичної особи, яка утворена в результаті перетворення	Дата державної реєстрації: 23.12.1991, Дата запису: 10.11.2010, Номер запису: 13281450000002693
Дані про відокремлені підрозділи юридичної особи: найменування, ідентифікаційний код, місцезнаходження	ВІДОКРЕМЛЕНИЙ ПІДРОЗДІЛ "ВІДДІЛЕННЯ "ВІЛЬНА ТАРАСІВКА" ТОВАРИСТВА З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕРЕЗИНЕ", Код ЄДРПОУ ВП:39335785, Місцезнаходження: Україна, 09132, Київська обл., Білоцерківський р-н, село Вільна Тарасівка, ВУЛИЦЯ ПЕРЕМОГИ, будинок 1 А.
Дані про юридичних осіб, правонаступником яких є зареєстрована юридична особа: повне найменування, ідентифікаційний код	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СЕЛЕКЦІЙНИЙ ЦЕНТР СВИНАРСТВА", Код ЄДРПОУ:37122545
Місцезнаходження реєстраційної справи	Білоцерківська районна державна адміністрація

Додаток Б

Фінансова звітність
малого підприємства

Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
		2022	01	01
Підприємство ТДВ «Терезине»	за ЄДРПОУ	05407982		
Територія	за КАТОТТГ			
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з додатковою відповідальністю	за КОПФГ			
Вид економічної діяльності Розведення великої рогатої худоби молочних порід	за КВЕД	01.41.		
Середня кількість працівників, 170 осіб				
Одиниця виміру:				
тис.грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон Україна, Україна, 09133, Київська обл., Білоцерківський р-н, селище міського типу Терезине, вулиця Першотравнева, будинок 2				

1. Баланс
на 31.12. 2021 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД			1801006
Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000	150,3	180,4
Первісна вартість	1001	170,4	210,6
Накопичена амортизація	1002	(20,1)	(30,2)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		48,4
Основні засоби:	1010	30416,1	35915,9
первісна вартість	1011	30205,4	38864,0
знос	1012	(210,7)	(250,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	3230,3	3420,2
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	33796,7	39314,1
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	172635,6	163156,1

у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	161573,4	180320,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	6200,8	5190,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	340409,8	348667,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	374206,5	349642,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	23544,9	23544,9
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	320184,8	323136,8
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	343729,7	346681,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	28371,0	39350,3
розрахунками з бюджетом	1620	1120,8	1057,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	648,0	870,0
розрахунками зі страхування	1625	211,4	191,4
розрахунками з оплати праці	1630	773,6	700,3
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	30476,8	41299,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	374206,5	387981,4

**2. Звіт про фінансові результати
за рік 2021 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	210486,3	191351,2
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	210486,3	191351,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(206886,3)	(187871,2)
Інші операційні витрати	2180	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(206886,3)	(187871,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3600,0	3480,0
Податок на прибуток	2300	(648,0)	(626,0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2952,0	2854,0

Керівник

(підпис)

(Д.І. Кудлай)

Головний бухгалтер

(підпис)

(А.П.Радевич)

Додаток В

Фінансова звітність
малого підприємства

Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
		2023	01	01
Підприємство ТДВ «Терезине»	за ЄДРПОУ	05407982		
Територія	за КАТОТТГ			
Організаційно-правова форма господарювання	за КОПФГ			
Товариство з додатковою відповідальністю				
Вид економічної діяльності Розведення великої рогатої худоби молочних порід	за КВЕД	01.41.		
Середня кількість працівників, 156 осіб				
Одиниця виміру:				
тис.грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон Україна, Україна, 09133, Київська обл., Білоцерківський р-н, селище міського типу Терезине, вулиця Першотравнева, будинок 2				

1. Баланс
на 31.12. 2022 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД			1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000	180,4	171,8
Первісна вартість	1001	210,6	210,6
Накопичена амортизація	1002	(30,2)	(38,8)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48,4	48,4
Основні засоби:	1010	35915,9	36735,8
первісна вартість	1011	38864,0	37200,0
знос	1012	(250,8)	(464,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	3420,2	3904,3
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	39314,1	40860,3
II. Оборотні активи			

Запаси:	1100	163156,1	160210,4
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	180320,3	152875,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	5190,9	4200,5
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	348667,3	317286,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	349642,0	358147,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	23544,9	31521,2
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	323136,8	314472,8
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	346681,7	345994,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	39350,3	10830,1
розрахунками з бюджетом	1620	1057,7	291,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	870,0	
розрахунками зі страхування	1625	191,4	221,4
розрахунками з оплати праці	1630	700,3	810,3
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	41299,7	12153,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	387981,4	358147,0

**2. Звіт про фінансові результати
за рік 2022 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	200686,0	210486,3
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	200686,0	210486,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(209350,0)	(206886,3)
Інші операційні витрати	2180	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(209350,0)	(206886,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	(8664,0)	3600,0
Податок на прибуток	2300	(0,0)	(648,0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	(8664,0)	2952,0

Керівник

(підпис)

(Д.І. Кудлай)

Головний бухгалтер

(підпис)

(А.П.Радевич)

Додаток Г

Фінансова звітність
малого підприємства

КОДИ

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство ТДВ «Терезине»

за
ЄДРПОУ

2024	01	01
05407982		
01.41.		

Територія

за
КАТОТТГОрганізаційно-правова форма господарювання
Товариство з додатковою
відповідальністюза
КОПФГВид економічної діяльності Розведення великої рогатої
худоби молочних порід

за КВЕД

Середня кількість працівників, 226 осіб

Одиниця виміру:

тис.грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон Україна, Україна, 09133, Київська обл.,
Білоцерківський р-н, селище міського типу Терезине,
вулиця Першотравнева, будинок 21. Баланс
на 31.12. 2023 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД			1801006
Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000	171,8	202,3
Первісна вартість	1001	210,6	244,4
Накопичена амортизація	1002	(38,8)	(42,1)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48,4	
Основні засоби:	1010	36735,8	88627,3
первісна вартість	1011	37200,0	90138,1
знос	1012	(464,2)	(1510,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	3904,3	61573,8
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	40860,3	150403,4

II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	160210,4	242032,3
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	152875,8	214026,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4200,5	5301,2
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	317286,7	461359,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	358147,0	611763,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31521,2	32500,0
Додатковий капітал	1410		106840,2
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	314472,8	366632,8
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	345994,0	505973,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	10830,1	92195,5
розрахунками з бюджетом	1620	291,5	11868,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		11450,0
розрахунками зі страхування	1625	221,4	370,5
розрахунками з оплати праці	1630	810,3	1355,5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	12153,0	105790,0

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	358147,0	611763,0

**2. Звіт про фінансові результати
за рік 2023 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	373688,0	200686,0
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	373688,0	200686,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(310078,0)	(209350,0)
Інші операційні витрати	2180	()	()
Інші витрати	2270	()	(209350,0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(310078,0)	(8664,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	63610,0	(0,0)
Податок на прибуток	2300	(11450,0)	(8664,0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	52160,0	()

Керівник

(підпис)

(Д.І. Кудлай)

Головний
бухгалтер

(підпис)

(А.П.Радевич)