

**Міністерство освіти і науки України**  
**Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського**  
**Навчально-науковий інститут управління, економіки та**  
**природокористування**  
**Кафедра менеджменту та міжнародних економічних відносин**

На правах рукопису

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти  
магістр

**ТЕМА РОБОТИ**

**«ВИБІР ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В  
УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА»**

Студентки Сіденко Наталії Володимирівни  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньої програми  
«Менеджмент організацій  
і адміністрування»

---

Науковий керівник:

К.е.н, доцент

Грудцина Юлія Валентинівна

---

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_ Оцінка: ECTS \_\_\_\_

Київ 2024

## АНОТАЦІЯ

Сіденко Н. В. Вибір та обґрунтування стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Магістерська робота містить 93 сторінки комп'ютерного набору та складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел у кількості 48, а також п'яти рисунків, восьми таблиць і чотирьох додатків.

Об'єкт дослідження: Товариство з обмеженою відповідальністю «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ».

Методи дослідження: аналіз, синтез, порівняльний аналіз, спостереження, узагальнення теоретичного та практичного матеріалу.

Основні результати дослідження: визначено стратегію розвитку підприємства на основі аналізу його зовнішнього та внутрішнього середовища.

Новизна роботи: обрано й обґрунтовано відповідну стратегію розвитку підприємства з інтеграцією сучасних інструментів управління ризиками.

Ключові слова: стратегія, підприємство, розвиток, нестабільність, ринок.

## SUMMARY

Sidenko N.V. The selection and justification of an enterprise's development strategy in the conditions of an unstable external environment.

The master's thesis contains 93 pages of computer typing and consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions, a list of 48 references, as well as five figures, eight tables and four appendices.

Research Object: Limited Liability Company «ATLANTIC FARMS II».

Research methods: Analysis, synthesis, comparative analysis, observation, generalization of theoretical and practical material.

The main results of the study: The strategy for the development of the enterprise is determined based on the analysis of its external and internal environment.

Novelty of work: An appropriate development strategy of the enterprise with the integration of modern risk management tools.

Keywords: Strategy, enterprise, development, instability, market.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ .....	7
1.1. Поняття та класифікація стратегій розвитку підприємств .....	7
1.2. Фактори нестабільності зовнішнього середовища та їхній вплив на діяльність підприємств.....	14
1.3. Стратегії адаптації підприємств до змін нестабільного зовнішнього середовища.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ П» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ .....	30
2.1. Організаційна та фінансово-економічна характеристика підприємства .....	30
2.2. Взаємодія підприємства з безпосереднім зовнішнім середовищем .....	44
2.3. SWOT-аналіз і оцінка зовнішнього середовища підприємства (PESTEL-аналіз).....	49
РОЗДІЛ 3. ВИБІР ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	54
3.1. Розробка й аргументація стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища .....	54
3.2. Шляхи вдосконалення управління стратегічними ризиками підприємства.....	64
3.3. План реалізації та моніторинг обраної стратегії.....	69
ВИСНОВКИ .....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

## ВСТУП

*Актуальність* дослідження полягає у зростаючій необхідності для підприємств адаптуватися до умов економічної, політичної та соціальної нестабільності, що постійно змінюються.

У сучасному світі економічні, політичні та соціальні зміни відбуваються зі зростаючою інтенсивністю. Підприємства зіштовхуються з новими викликами, такими як глобальні економічні кризи, нестабільність на фінансових ринках, посилення конкуренції та швидкі технологічні зміни. У цьому контексті великого значення набуває питання вибору і обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Вдало обрана стратегія дає змогу підприємству не лише зберегти свою конкурентоспроможність, але й адаптуватися до нових умов зовнішнього середовища, забезпечуючи стійкий розвиток навіть в умовах нестабільності. Тому дослідження проблеми вибору стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища є актуальним і важливим як для теоретичного обґрунтування, так і для практичного застосування в умовах ведення бізнесу сьогодні.

У періоди політично-економічної нестабільності підприємства часто потрапляють в умови невизначеності, які ускладнюють прийняття стратегічних рішень. Вивчення механізмів, що допомагають компаніям успішно адаптуватися до змінних умов, стає особливо важливим для забезпечення їхнього подальшого розвитку. Відсутність чіткої стратегії може призвести до втрати ринкових позицій, фінансових збитків і навіть до банкрутства. У численних наукових працях І. Ансоффа, Дж. Барні, К. Боумена, Г. Мінцберга, К. Омае, М. Портера, Д. Тіса, А.А.Томпсона, Д. Хассі, А. Чандлера, уже зроблено значний внесок у дослідження стратегічного менеджменту, однак питання адаптації стратегій до швидко змінних зовнішніх факторів потребує подальших досліджень [15, с.8].

*Метою* роботи є розробка й обґрунтування стратегії розвитку підприємства ТОВ «Атлантик Фармз II» в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що дозволить забезпечити його ефективне функціонування та збереження конкурентоспроможності на ринку.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі *завдання*:

1. Дослідити теоретичні аспекти стратегій розвитку підприємств та їхню класифікацію;
2. Проаналізувати фактори нестабільності зовнішнього середовища та їхній вплив на діяльність підприємств;
3. Вивчити стратегії адаптації підприємств до змін у зовнішньому середовищі;
4. Охарактеризувати ТОВ «Атлантик Фармз II» за організаційно-економічними показниками;
5. Провести SWOT-аналіз господарської діяльності ТОВ «Атлантик Фармз II» й оцінити його позицію на ринку;
6. Здійснити PESTEL-аналіз зовнішнього середовища підприємства;
7. Обґрунтувати вибір стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності;
8. Розробити рекомендації щодо вдосконалення управління стратегічними ризиками;
9. Запропонувати план реалізації та моніторингу обраної стратегії.

*Об'єктом* дослідження є господарська діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Атлантик Фармз II», яка здійснюється в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

*Предметом* дослідження є процес вибору й обґрунтування стратегії розвитку підприємства в умовах змінних зовнішніх факторів.

*Методологічну основу* дослідження складають загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системний підхід, методи SWOT і PESTEL-аналізу, методи

індукції та дедукції, діалектичний метод, аналіз і синтез, а також методи стратегічного планування. Застосовуються також методи емпіричного дослідження, зокрема, анкетування, спостереження й аналіз даних з використанням математичних методів.

*Практичне значення отриманих результатів.* Результати цього дослідження мають практичне значення, оскільки запропонована стратегія розвитку може бути використана для вдосконалення діяльності ТОВ «Атлантик Фармз II» та сприяти його адаптації до зовнішніх загроз і викликів. Крім того, запропоновані в роботі рішення та рекомендації можуть бути використані іншими підприємствами, що працюють у подібних умовах, для підвищення їх конкурентоспроможності й ефективності діяльності.

*Апробація результатів дослідження.* Основні наукові положення магістерської роботи апробовані та обговорювались на міжнародній науково-практичній конференції «Теоретико-практичні засади управління, економіки та природокористування в аспектах реінтеграції Криму в господарський комплекс України» (м. Київ, 14.11.2024 р.).

*Структура дослідження.* Магістерська робота складається з трьох розділів. Перший розділ присвячений теоретичним аспектам стратегічного розвитку підприємств, другий – аналізу господарської діяльності ТОВ «Атлантик Фармз II», а третій – вибору й обґрунтуванню стратегії розвитку підприємства. Загалом розділи містять дев'ять підрозділів. Вступ і висновки в роботі наявні. Загальний обсяг використаних літературних джерел складає 48 найменувань. Робота містить 83 сторінки основного тексту та 93 сторінки загального обсягу дипломної роботи, вісім таблиць і п'ять рисунків. До роботи також додано чотири додатки.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

#### **1.1. Поняття та класифікація стратегій розвитку підприємств.**

Чітко визначена стратегія є запорукою успіху бізнесу. Без детальної, продуманої стратегії бізнес може лишатись на тому ж початковому рівні роками чи взагалі втратити свою наявну ринкову частку. В рамках чітко визначеної стратегії існують три різні та водночас рівно важливі типи стратегій:

1. Бізнес-стратегія;
2. Операційна стратегія;
3. Трансформаційна стратегія [2, с.1].

Наведені вище три види стратегій мають вирішальне значення для успішного ведення бізнесу. Хоча вони мають різні трактування, варто зазначити, що спільним для всіх типів стратегій є якісні людські ресурси, процеси та технології. Без цього стратегія – це набір ідей, не підкріплених реальністю без відповідного плану дій. Поєднання «високих ідей» з практичними, добре продуманими кроками – це ключ до успішної реалізації стратегії.

Розглянемо далі кожен з трьох типів стратегій, які є ключовими для існування підприємства.

1. Бізнес-стратегія: Клієнтський досвід.

Перший з трьох типів стратегій – це бізнес-стратегія, яка фокусується на тому, як клієнт сприйматиме бізнес. Клієнтський досвід, який є диференціюючим елементом для більшості організацій у сучасному надконкурентному світі, часто залишається нечітко визначеною низкою взаємодій між клієнтом та організацією. Більше того, розбір цих взаємодій в організаційній структурі призводить до фрагментації клієнтського досвіду з нечіткою передачею інформації між відділами.

Ця стратегія передусім стосується того, як компанія буде виходити на ринок, і ставить питання на кшталт «Яку нішу ми займаємо?» і «Як ми досягаємо результатів?» [2, с.1].

«Яку нішу ми займаємо?» охоплює такі питання, як:

1. На які клієнтські сегменти ми будемо орієнтуватися?
2. Які географічні регіони ми охопимо?
3. Які продукти та послуги ми введемо на ринок?
4. «Як ми досягаємо результатів?» охоплює такі питання, як:
5. Як ми будемо позиціонувати себе на фоні наших конкурентів?
6. Які можливості ми будемо використовувати, щоб відрізнити себе від конкурентів?
7. Які унікальні підходи ми застосуємо для створення нових ринків?

Зазвичай бізнес-стратегію вводять до реалізації топ-менеджери. Після того як вона створена, бізнес-архітектори (менеджери, аналітики, стратеги тощо) відіграють важливу роль в уточненні стратегії, створенні більш тісного узгодження між різними напрямками, а також в чіткому та послідовному донесенні до всіх рівнів організації загального змісту їх напрацювань [4, с.1].

До головних завдань бізнес-архітекторів відносять:

- 1) Деталізувати стратегії:

Керівники та бізнес-лідери, як правило, відповідають за розробку стратегічного напрямку та постановку цілей. Вони можуть залучати безліч внутрішніх і зовнішніх експертів, які допоможуть їм зрозуміти тиск, можливості й обмеження, але, як правило, саме вони несуть відповідальність за те, щоб компанія йшла правильним шляхом. Бізнес-архітектори відіграють окрему роль у визначенні стратегії, але частіше їхня роль полягає у створенні більш структурованого погляду на роботу над стратегією, щоб її можна було легко донести до інших членів організації та використати в роботі.

- 2) Надавати контекстуальні точки зору:



Як тільки організаційна проблема стає явною, керівництво стає сфокусованим над її вирішенням. Однак коли працівники починають звужувати свою увагу до деталей проблеми, вони часто втрачають з поля зору важливі контекстуальні фактори, які можуть суттєво вплинути на результат. Це можуть бути як очевидні зовнішні конкурентні впливи та можливості співпраці з іншими всередині організації, так і менш очевидні виклики, пов'язані з культурою чи політикою, а також конфлікти в інших видах діяльності з іншими організаціями. Одна з ролей архітектора полягає в тому, щоб не втратити загальну картину в міру того, як посилюється фокус уваги [22, с.28].

### 3) Оцінювати можливості та активи:

Після того, як організація визначила свої стратегії (або потенційні напрями діяльності), виникає наступне питання: «Чи наявне все необхідне для реалізації визначених стратегій?». Відповідь на це питання вимагає глибокого розуміння поточних активів і можливостей, які є в розпорядженні організації. Бізнес-архітектори можуть надати чітку картину прогалин у можливостях, які необхідно закрити для реалізації стратегії організації, застосовуючи такі інструменти, як аналіз потоку створення цінності, карти можливостей і SWOT-аналіз.

### 4) Створювати інвестиційні моделі:

Дискреційне фінансування завжди обмежене, і більшість підприємств визначають більше робіт, ніж вони можуть собі дозволити профінансувати. Бізнес-архітектори створюють інвестиційні моделі, що визначають, які інвестиції найкраще сприятимуть досягненню стратегічних цілей організації. Вони допомагають бізнес-лідерам зрозуміти компроміси між запропонованими проектами, що сприяє швидшому та продуктивнішому прийняттю рішень.

### 5) Структурувати підхід до складних проблем:

Більшість проблем вирішуються відносно просто. Це не означає, що вони легкі, а лише те, що процес є зрозумілим, за рахунок чого шлях до рішення стає чітким і дещо прискоренішим. Бізнес-архітектори часто мають справу зі складними

або нетиповими проблемами. Ці типи проблем покладають унікальний підхід, який базується на самій проблемі. Вони вимагають іншого типу мислення, а не іншої методології. Кмітливі бізнес-архітектори можуть допомогти організаціям по-іншому поглянути на ці типи проблем [22, с.21].

6) Визначати можливості:

Значна частина роботи бізнес-архітекторів з моделювання зосереджена на виявленні існуючих проблем і можливостей для вдосконалення. Вони часто приймають форму економії витрат, вдосконалення процесів або консолідації технологій. Бізнес-архітектори також шукають бізнес-можливості, такі як використання нових ресурсів і стратегічний аутсорсинг.

7) Вимірювати стратегічну ефективність:

Однією з найбільших проблем для багатьох організацій є розуміння того, наскільки ефективними є їхні стратегії з точки зору досягнення цілей. Організації схильні вимірювати те, що вони мають (або розуміють), а не те, що дійсно має значення. Навіть якщо всі проєкти, спрямовані на реалізацію стратегії, успішно впроваджені, залишаються два найважливіші питання: «Чи ефективно реалізована стратегія?» і «Чи дала стратегія очікувані результати?». Хоча не всі бізнес-архітектори досягли високого рівня досвідченості у своїй діяльності, саме це є тією метою, до якої слід прагнути всім професіоналам цієї сфери [4, с.1].

2. Операційна стратегія: Людські ресурси та процеси

Другий з трьох типів стратегії – це операційна стратегія, яка фокусується на людських ресурсах і процесах. Вона насамперед стосується точної реалізації бізнес-стратегії, орієнтованої на клієнта, в цілісний і дієвий план.

Операційна стратегія дає відповіді на такі питання, як

1. Які можливості необхідно створити або посилити?
2. Які процеси потребують вдосконалення або повного оновлення структури?

3. Чи є в бізнесу люди, яких він потребує, і чи мають вони належну базу навичок? (Приклад: плани розвитку талановитої молоді через програми стратегічного навчання).

Незалежно від галузі, навіть найсучасніші технології та ефективні процеси не приносять користі, якщо вони покладаються на працівників, які не знають, як їх правильно використовувати. Вирішення цієї проблеми лежить на перетині корпоративної стратегії і традиційних практик навчання та розвитку (стратегічне навчання та розвиток – Strategic Learning & Development – SL&D) [48, с.1].

Стратегічне навчання та розвиток – це здатність організації визначати, встановлювати пріоритети, розвивати й управляти навичками, необхідними для реалізації власних стратегічних бачень. Більшість організацій ставлять перед собою високі цілі щодо того, де вони хочуть бути через 3-5 років, проте керівники, як правило, зосереджуються насамперед на технологіях і процесах, які уможливають досягнення цих цілей. Стратегічне навчання та розвиток доповнює зміст питанням: «Які навички та компетенції потрібно розвивати працівникам, щоб досягти цілей компанії?».

Інвестиції у стратегічне навчання та розвиток можуть допомогти:

1. Сприяти підвищенню рівня адаптації користувачів. Незалежно від того, чи це нова технологія в навчанні та розвитку, чи новий бізнес-процес, одним із найсуттєвіших ризиків для успішного впровадження є адаптація кінцевих користувачів. Традиційні практики управління змінами забезпечують навчання користувачів новітнім технологіям і процесам, але часто не можуть залучити їх на достатньо ранній стадії у відповідному контексті, щоб стимулювати необхідні культурні зміни. Використання можливостей SL&D може зменшити цей ризик, до того ж гарантуючи, що потенційні прогалини в знаннях будуть закриті до початку впровадження, а також допоможе персоналу зрозуміти ширший вплив змін;

2. Підвищити адаптивність персоналу до мінливого бізнес-ландшафту. Враховуючи, що зміни не відбуваються у вакуумі, малоімовірно, що «ландшафт»

навколо бізнесу на початку трансформації буде таким самим, як і тоді, коли підприємство досягне своєї майбутньої бізнес-моделі. Стратегічна частина SL&D допомагає підтримувати відповідність бізнес-цілям, а також сприяє гнучкості, необхідній для забезпечення розвитку робочої сили у правильному для бізнесу напрямку. Це дозволяє бізнесу зберігати конкурентну перевагу в міру того, як пріоритети компанії продовжують змінюватися;

3. Виявляти важливий стратегічний зворотній зв'язок. Справжній SL&D потенціал може мати багато переваг для організації, але, безумовно, однією з найцінніших є те, що він може функціонувати як джерело критичного зворотного зв'язку. Аналіз взаємозв'язку між конкретними знаннями та навичками і бізнес-результатами може виявити такі речі, як проблеми з наданням послуг, зміни в попиті клієнтів або поява ринкових потрясінь [48, с.1].

Навчання та розвиток – це часто малозрозумілий і недостатньо використовуваний багатьма керівниками інструмент, який допомагає розвивати навички співробітників і підвищувати їхню конкурентну перевагу на ринку. Стратегічне навчання та розвиток допомагає керівникам усвідомити реальну потужність своєї робочої сили, узгоджуючи інвестиції з результатами, необхідними для реалізації цілей і завдань компанії.

Більшість бізнес-архітекторів наразі працюють у сфері операційної стратегії, щоб внести ясність і узгодженість в операційну модель організації, як правило, працюючи вертикально в межах одного бізнес-підрозділу, вирішуючи питання в його межах. Більш зрілі практики бізнес-архітектури працюють міжфункціонально та по декількох вертикалях або переходять від однієї вертикалі до іншої. Лідери та бізнес-архітектори, які успішно виконують одну роль, повинні активно розвивати навички, необхідні для переходу в інші сфери стратегії.

3. Трансформаційна стратегія: Платформна технологія.

Третій тип стратегії – це трансформаційна стратегія, яка фокусується на тому, як певна технологія може розширити можливості та трансформувати організацію.

У цьому випадку мова йде не про автоматизацію, а про цифрову трансформацію бізнес-моделі. Вона зустрічається рідше, оскільки представляє собою повну трансформацію всього бізнесу або організації [2, с.1].

Цей тип стратегії виходить за рамки типової бізнес-стратегії, вимагаючи радикальних змін у якості людських ресурсів, процесів і технологій.

Трансформаційна стратегія, як правило, є сферою діяльності офісу управління проектами, організаційного розвитку та консультантів. Небагато організацій йдуть цим шляхом добровільно та з відповідними очікуваннями щодо ресурсів, які для цього потрібні.

Реалізація цієї стратегії відбувається за допомоги інженерів з розробки платформ, потребує додаткових зусиль і вимагає наявності висококваліфікованого та технічно обізнаного персоналу.

Таким чином, було розглянуто три основні типи стратегій, необхідні для успішного розвитку підприємства: бізнес-стратегія, операційна стратегія та трансформаційна стратегія. Кожна з цих стратегій має своє значення та сфокусована на різних аспектах функціонування підприємства, проте їх об'єднує необхідність використання людських ресурсів, процесів і технологій для досягнення стратегічних цілей. Чітко визначена стратегія розвитку є невід'ємною умовою успіху компанії. Вона дозволяє підприємству не лише вижити у конкурентному середовищі, але й досягти сталого розвитку.

Бізнес-стратегія відповідає за взаємодію з клієнтами та ринкові позиції, операційна стратегія забезпечує внутрішню ефективність і розвиток процесів, а трансформаційна стратегія відповідає за технологічне оновлення бізнесу.

Важливим аспектом реалізації стратегії є участь бізнес-архітекторів, які допомагають структурувати й уточнювати стратегію, забезпечуючи її узгодженість і відповідність потребам організації.

Викладене вище дозволяє зробити висновок, що грамотне планування та впровадження різних видів стратегій дозволяє підприємству бути гнучким і адаптивним в умовах сучасного динамічного ринку.

## **1.2. Фактори нестабільності зовнішнього середовища та їхній вплив на діяльність підприємств.**

В основі стратегічного управління лежить управління ресурсами організації для досягнення її цілей і завдань. Постановка цілей, аналіз конкурентного середовища, вивчення внутрішньої організації, перегляд стратегій і забезпечення виконання планів керівництвом організації – все це є частиною стратегічного управління. Бізнес-культура, навички та знання працівників, а також організаційна структура є ключовими елементами у визначенні того, як організація досягає поставлених цілей. Якщо між підготовкою планів та їх реалізацією існує бар'єр, керівникам може бути важко визначити, чи були цілі досягнуті ефективно. Підводячи підсумок, врахування зовнішніх факторів та їх аналіз керівництвом безпосередньо впливає на результативність бізнесу.

Необхідно зупинитися на думці Моррісон, відповідно якої підприємства перебувають під таким впливом зовнішнього макросередовища, що вони не в змозі планувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові виклики, з якими стикаються. Зовнішні фактори не піддаються контролю, але завчасне вжиття заходів та їх вчасне виявлення позитивно впливає на бізнес [43, с.83].

До групи зовнішніх факторів, які впливають на управління підприємством, належать: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні фактори, які позначаються аббревіатурою PESTEL (political, economic, social, technological, environmental and legal factors). Кожен фактор має свою важливість і вплив як зовнішній фактор в управлінні бізнесом. Але основне питання роботи

полягає в тому, який з цих факторів має найбільший вплив на управління підприємством в умовах нестабільності, і його вплив на результати діяльності.

Більшість управлінських та організаційних теорій були створені між 1950-ми та 1980-ми роками, в період індустріалізації й економічного зростання в США та Європі, значні теоретичні напрацювання в цій галузі можна знайти в наступних працях: Теорія зростання фірми Едіт Пенроуз (1959); Герберт Саймон (1957): теорія обмеженої раціональності; Теорія узгодження стратегії та структури Альфреда Чандлера (1962); Теорія власного капіталу Джона Адамса (1963); Поведінкова теорія фірми Сайерта та Марча (1963); Теорія непередбачуваності Лоуренса та Лорша (1967); Теорія стратегічного вибору Джона Чайлда (1972); Теорія відкритої системи Каца та Кана (1976); Теорія організаційної екології Ханнана та Фрімена (1977); Теорія охоплення кордонів Олдріча та Геркера (1977); Теорія залежності від ресурсів Пфедфера та Саланчика (1978); Теорія обробки інформації Тушмана та Надлера (1978); Інституційна теорія Річарда Скотта (1987) та ДіМаджіо і Пауелла (1983); Теорія організаційного навчання Левітта та Марча (1988) [41, с. 17].

У результаті цього лідери організацій зосереджуються на аналізі ширшого середовища та вивченні попереднього досвіду. Накопичені знання потім використовуються для планування майбутніх ініціатив і управління поведінкою співробітників, щоб гарантувати, що вся організація рухається вперед. На сам кінець, ефективне стратегічне управління вимагає як внутрішнього, так і зовнішнього фокусу.

Абревіатура PESTEL використовується для позначення різних типів зовнішніх чинників. До них відносяться: економічні – наприклад, безробіття та інфляція; політичні – наприклад, нові закони. Соціологічні – розвиток смаку та моди, а також сплеск купівельної спроможності однієї групи, наприклад, людей похилого віку. Технологічні – наприклад, можливість продавати товари онлайн або використання автоматизації у виробничій галузі. Екологічні – наприклад, зимова погода, що впливає на продажі або виробництво, а також підвищений інтерес до

«зеленого» способу життя, наприклад, через переробку відходів – вплив конкурента, який може запропонувати аналогічний товар або нижчі ціни.

Дії та законодавство, прийняті урядами, є політичними змінними. До них відносяться: податки; закони; політична стабільність.

Уряди мають право підвищувати або знижувати корпоративні податки, що впливає на прибутковість. Вони також можуть впливати на бізнес, збільшуючи податок на додану вартість на товари та підвищуючи ставки для бізнесу. Вони мають право встановлювати нове законодавство, яке впливає на прибуток і права працівників, наприклад, національну мінімальну заробітну плату. Уряди також можуть запроваджувати нове законодавство про охорону здоров'я та безпеку праці, вимагаючи від бізнесу змінити свою діяльність, наприклад, шляхом навчання своїх працівників.

Політичне середовище – це тиск і виклики, що виникають внаслідок політичних рішень уряду, які можуть змінити очікуваний результат і цінність певної економічної дії, змінюючи ймовірність досягнення корпоративних цілей. Звернемось до Ібето, який визначає політичне середовище як елементи, що виникають внаслідок змін у законодавстві та програмах, які впливають на здатність економічних суб'єктів досягати своїх цілей. Несприятливі політичні дії можуть варіюватися від вкрай руйнівних, таких як масові руйнування, спричинені революцією, до більш фінансової діяльності, наприклад, запровадження правил, що обмежують рух капіталу [41, с. 5].

Згідно з Гріффіном ризик політичного середовища для корпорації – це міра можливості того, що політичні події перешкоджатимуть її прагненню до отримання прибутку через прямі (наприклад, податки чи збори) або непрямі (наприклад, регуляторні норми) дії. Оцінка політичного клімату допомагає глобальній діяльності компаній у двох аспектах: вона захищає нові та поточні, що робить їх дорожчими, операції, а також використовує можливості, створені політичними змінами [36, с. 34].



Економічні фактори стосуються так званих «важелів» економіки. До них відносяться: економічне зростання; процентні ставки; безробіття; інфляція; обмінні курси.

Малий бізнес є основним джерелом зайнятості, скорочення бідності та справедливого покращення. Ванг і Вокер виявили, що малі та середні підприємства з орієнтованими на зростання власниками-менеджерами мають вищий рівень стратегічного планування, ніж ті, де власники-менеджери переслідують неекономічні особисті цілі [47, с.8].

Гані й інші провели описове дослідження серед приватних забудовників у Кедаї та Перлісі (Малайзія), щоб визначити важливі внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на стратегічне планування компаній. Вони виявили, що проактивна позиція уряду та залучення і підтримка економічних чинників впливають на зовнішні критичні фактори компаній [35, с.3].

У дослідженні зовнішніх факторів, присвяченому саме політичному фактору, яке провели Сіоу та Тенг, повідомляється, що уряд та економічний фактор відіграють дуже важливу роль у допомозі бізнесу в цілому, забезпечуючи сприятливе середовище для зростання та розвитку бізнесу, а це може полегшити стратегічне планування [46, с.106].

Компанії повинні враховувати свої сильні та слабкі сторони, а також діяти з метою отримання виробничої та економічної вигоди від того, що вони є компанією, заснованою та керованою взаємозалежними особами, для того, щоб вижити та підтримувати свої майбутні цілі протягом тривалого часу. Аналогічно, одним з найважливіших заходів є впровадження стратегічного управління та слідування цим шляхом.

Соціокультурне середовище, згідно з Олдріджем – це весь спектр поведінки та питань взаємовідносин, в які залучені люди у своєму дуже конфіденційному житті, включаючи такі характеристики населення, як вік, стать, раса або етнічна приналежність, клас, цінності та погляди, спосіб життя та взаємовідносини [38, с.5].

На думку Скоулза та Віттінгтона, організаційна культура може або перешкоджати, або сприяти досягненню цілей і завдань організації. Оскільки бізнес є унікальною сферою діяльності з відмінними обов'язками, ставленням і поведінкою, культура компанії може мати значний вплив на її успіх або невдачу, а побудова цієї культури є критично важливим управлінським обов'язком [45, с.187]. Хоча Фішер стверджує що розуміння поведінки організації є критично важливим для забезпечення її успіху в швидко змінному середовищі. Оточення організації включає в себе середовище, яке постійно змінюється [46, с.47].

Формулювання довгострокових стратегій для ефективного управління можливостями та загрозами зовнішнього середовища організації, беручи до уваги сильні та слабкі сторони організації, називається розробкою стратегії. При визначенні сильних і слабких сторін організації значна увага повинна приділятися культурі організації.

Потрібно також розглянути позицію Кирима, який стверджує, що аналіз сприйняття споживачів допомагає створити міцний фундамент для стратегії організації. Для компанії дуже важливо розуміти своїх клієнтів і те, як вони сприймають компанію. Це допомагає корпорації розробити бізнес-стратегію, яка дасть результати при створенні стратегічного плану. Споживачів часто зображують як «раціональних максимізаторів», маючи на увазі, що вони витрачають кошти для того, щоб максимізувати власні інтереси [41, с.9].

Теур стверджує, що компанія може зрозуміти людей і бізнес, оцінюючи перспективи клієнтів. Її управлінський персонал повинен вміти проводити глибокі інтерв'ю та володіти досвідом управління клієнтами, а отже, підвищувати свою галузеву експертизу. Для моніторингу й аналізу таких змін у бізнес-середовищі критично важливими є ексклюзивні моделі та процедури оцінки сприйняття організації. Першим етапом є бізнес-аналіз і планування програм. Другий етап – управління комунікацією з клієнтами та постачальниками. Третій етап – проведення інтерактивних інтерв'ю з важливими клієнтами та ключовими

партнерами. Звітність, висновки й аналіз є четвертим етапом. Представлення стратегічних рекомендацій – п'ятий етап. Шостий етап – визначення плану дій, а останній – його виконання та перегляд [39, с. 73].

Технології змінили спосіб роботи бізнесу, дозволивши організаціям і керівництву працювати більш ефективно. Компанії використовують різноманітні технології для отримання конкурентних переваг в економіці, починаючи від серверів і закінчуючи мобільними пристроями. Для безперешкодної інтеграції та майбутнього розширення власникам і керівництву слід розглянути можливість включення технологій у процес планування. У результаті Морін об'єднує поняття ресурсів і технологій, пропонуючи визначення технологічних ресурсів як набору матеріальних і нематеріальних інструментів, які дозволяють компанії отримати доступ до проектування, виробництва, маркетингу, інформації та управління всіма функціями, що сприяють конкретизації її діяльності.

Згідно з дослідженням Намусонге, основними факторами, що впливають на загальну вартість компаній і продовжують змінювати бізнес-середовище, є культура та технології. Крім того, дослідження, проведене в 2012 році, визначило вісім ключових проблем, які впливають на загальну ефективність малих і середніх підприємств, серед яких недостатнє фінансування, дефіцит робочих місць, проблеми маркетингу, погана інфраструктура, негативні управлінські практики, а також технологічні та підприємницькі практики [40, с.139].

Дослідження Абдіса та Фітві показало, що зовнішні та внутрішні фактори впливають на загальну ефективність мікро-, малих і середніх підприємств, і що їх наявність може підвищити ефективність мікро- та малих підприємств на щоденній основі. Політичні, правові, фінансові, технологічні, імовірнісний пошук, наполегливість, відданість завданню, вимога до результативності та якості, самовдосконалення, готовність до ризику, пошук даних і впевненість у собі – всі ці фактори сприятливо впливають на результати діяльності (прибуток) мікро-, малих і середніх підприємств у досліджуваній сфері [31, с.52].

Усі фактори, які діють на управління та функціонування компанії, входять до складу бізнес-середовища. Ці елементи впливають на повсякденну діяльність компанії і можуть мати як позитивний, так і негативний вплив. Умови, які існують в оточенні компанії, відомі як фактори бізнес-середовища. Ці елементи середовища поділяються на конкретні та загальні категорії. На діяльність та управління окремою бізнес-організацією впливають різноманітні фактори. Вони включають у себе такі компоненти, як місце розташування компанії, галузь, в якій вона працює, і кількість конкурентів у цій галузі.

З розвитком багатьох сфер життя, таких як наука та технології, ринкові інновації та комунікації, світ бізнесу кардинально змінився. Крім того, численні проблеми, такі як глобалізація, технологічні інновації, вільна торгівля, формування нових галузей і ринків та економічна реструктуризація, спонукають організації бути більш активними у розробці планів своїх бізнесів.

З іншого боку, загальні фактори – це зовнішні впливи, які діють на всі підприємства в межах певного сегмента ринку в рамках усієї бізнес-галузі. До таких факторів належать державні закони, ринкові тенденції, конкуренція, технологічний прогрес, економіка, бізнес-середовище, а також бажання й очікування клієнтів.

Внутрішні та зовнішні елементи середовища – це сили, що рухають розвиток бізнесу. Персонал, бюджет компанії та корпоративна культура належать до внутрішніх питань. Клієнти, конкуренція, економіка, технології, політична та соціальна ситуація, ресурси – це приклади зовнішніх впливів, які діють на компанію.

Для того, щоб досягти своїх корпоративних цілей, успішна організація сьогодні визнає необхідність стратегічного планування. Якщо організація має добре продуману стратегію, вважається, що вона має найбільшу конкурентну перевагу.

З рівнем довіри 99 відсотків виявлено, що компонент зовнішнього фактора загального показника планування був позитивно пов'язаний із вищим ступенем досягнення мети в опитуванні 200 малих підприємств на північному заході Румунії.

Політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні й екологічні елементи були використані для вимірювання зовнішніх аспектів середовища. Результатом стало те, що дослідження можливостей і небезпек, з якими стикається організація, а також оцінка сильних і слабких сторін, впливають на ступінь досягнення цілей [32, с.898].

Політичні фактори впливають на здатність фірми конкурувати на ринку. У деяких випадках регулювання може створювати перешкоди для входу нових конкурентів. Коли це відбувається, це обмежує конкуренцію та підтримує високі ціни. Природа правових і регулятивних чинників значно відрізняється в різних країнах. Хоча більшість держав мають схожі закони, між ними є значні відмінності. Ці відмінності зумовлюють конкурентні переваги та недоліки вітчизняних фірм.

Варто зазначити, що дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства дозволяє визначити його конкурентну позицію у галузі, на певному сегменті ринку, відповідно до власних показників, переваг і недоліків у порівнянні з іншими підприємствами. Стратегічне управління інноваційними процесами неможливо здійснити без належного врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність компанії. Огляд літературних джерел дає змогу визначити структурні взаємодії впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на організацію функціонування на рівні підприємства та побудувати класифікацію факторів зовнішнього та внутрішнього середовища в контексті стратегічного управління на підприємстві. Це може бути корисно для керівників компаній при аналізі ефективності використання ресурсів, покращенні системи праці та пропонуванні інноваційних товарів/послуг і технологій.

Соціологічний фактор є одним із небагатьох факторів, які мають вплив на стратегічне управління підприємствами, одним із яких є соціокультурний фактор. Різні дослідники розглядали його вплив на стратегічне управління підприємством і одноголосно стверджували, що підприємства мають звертати увагу саме на цей зовнішній фактор. Соціально-культурними факторами середовища, що впливають

на стратегічне планування в галузі, є демографічні, класова структура та культурні фактори [25, с.158].

Стратегічне планування є важливою складовою стратегічного управління будь-якою компанією. Для виконання стратегічного планування, використовують різноманітні стратегії та процедури. Ключовим моментом, який необхідно проаналізувати, є робоче середовище, яке також впливає на стратегічне управління підприємством. Аналізуючи зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на організаційні рішення, можна дійти до висновку, що вони є дійсно важливими у стратегічному управлінні.

Важливість аналізу зовнішніх умов підкреслюється необхідністю адаптації до динамічних змін у макросередовищі. Організації повинні інтегрувати зовнішні фактори в процес стратегічного управління, застосовуючи комплексний підхід до планування й управління ресурсами. Літературний аналіз показує, що багато теоретичних концепцій, розроблених у минулому столітті, залишаються актуальними для управління в сучасних умовах, однак потребують адаптації до змінюваного ринкового середовища.

Таким чином, врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів у стратегічному плануванні дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність і підвищувати ефективність управління. Розуміння складності й багатогранності зовнішнього середовища створює основу для розробки надійних стратегій, які допомагають підприємствам успішно адаптуватися до викликів і використовувати нові можливості.

### **1.3. Стратегії адаптації підприємств до змін нестабільного зовнішнього середовища.**

Протягом останніх десяти років значно загострилися проблеми, спричинені глобальною нестабільністю: непередбачувані фінансові кризи, пандемія COVID-19,

а також війни, що вимагає перегляду підходів до стратегічного планування. Повномасштабна російська агресія знівелювала зусилля місцевих органів влади щодо розробки регіональних стратегій на 2021-2027 рр., через що регіони змушені переглядати свої плани на 2024-2027 рр. з урахуванням нових умов. Серед них – релокація бізнесу, внутрішня та зовнішня міграція робочої сили, руйнування інфраструктури й промислових об'єктів, зокрема бюджетоутворюючих, втрата або зміна традиційних логістичних шляхів і високий рівень загрози для функціонування енергетичних об'єктів [29, с.2].

Недостатність фінансових ресурсів для відновлення у регіонах також є значною проблемою. Сільськогосподарська галузь в Україні виступає одним з ключових секторів економіки, що забезпечує життєдіяльність регіонів, є центром інновацій і постачальником якісних робочих місць. В умовах стратегічного розвитку вона потребує особливої уваги, підтримки та реалізації заходів для подальшого розвитку. Водночас високий рівень невизначеності диктує необхідність адаптації процесу стратегічного планування для забезпечення його ефективності.

Стратегічне планування у сфері управління соціально-економічним розвитком держави досліджували такі вчені, як В. Геєць, Р. Гуммельбрунер, Х. Джонс та інші. Вони підкреслюють, що підходи, застосовувані на мезо- та макрорівнях, часто спираються на ретроспективні дані, приділяючи недостатньо уваги роботі з обмеженими даними та коригуванню планів. Це вимагає дослідження можливостей адаптації існуючих інструментів для підвищення ефективності планування за умов невизначеності [8, с.340].

Академік В.М. Геєць зазначає, що проблема нестабільності набула феноменологічного характеру, виходячи за межі класичних економічних криз. Подібні непередбачувані події, як зазначає Н. Талеб у своїй роботі «Чорний лебідь», є малоймовірними, але вони можуть значно вплинути на соціально-економічні системи. Невизначеність, що виникає через глобальну нестабільність, створює

ситуацію, в якій передбачити наслідки важко, а ймовірності можливих результатів невідомі [26, с. 29].

Невизначеність впливає на державу, яка реалізує сільськогосподарську політику, та на саму галузь через ризики втрат. Ці ризики створюють необхідність адаптаційних заходів, які допомагають знизити невизначеність і максимізувати переваги стратегічного планування. У сучасному світі нові технології швидко змінюють економіку: наприклад, OpenAI досягла 100 мільйонів користувачів лише за два місяці. Індустрії 4.0 і 5.0 кардинально трансформують бізнес-моделі, а також створюють нові виклики для декарбонізації [34, с.1]. У результаті скорочуються горизонти стратегічного планування, наведені на рисунку 1.1., що вимагає ще більшої гнучкості.

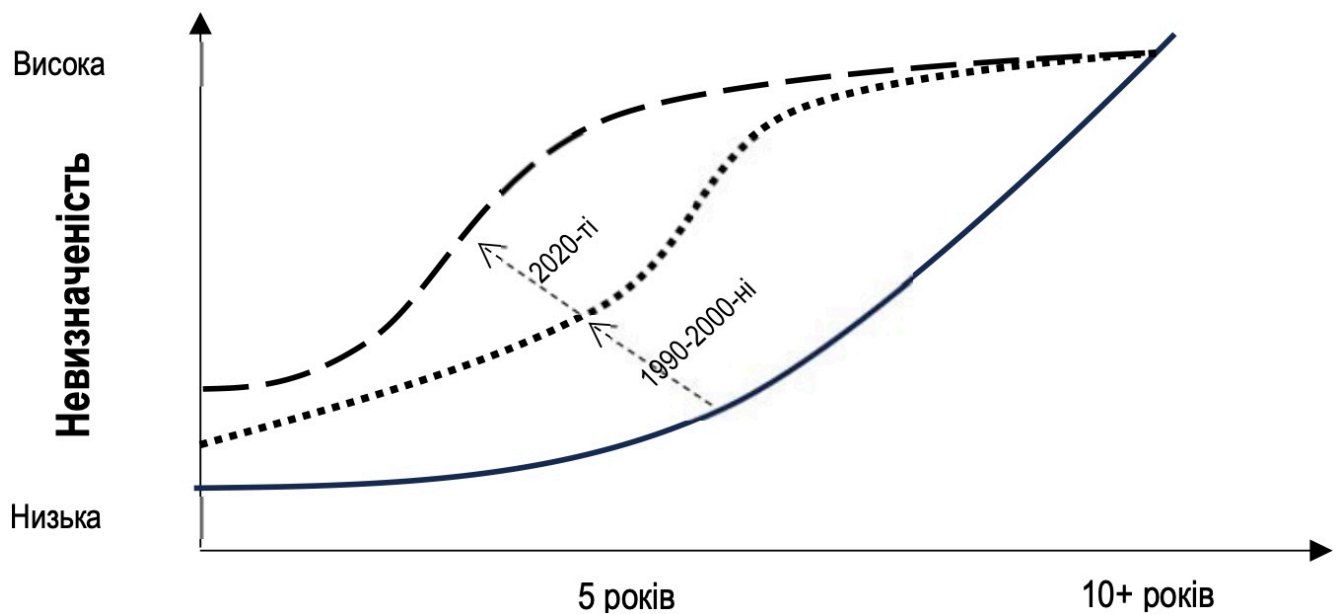


Рис.1.1. Зміщення кривої глобальної невизначеності

*Джерело: [34, с.1]*

Європейський Союз активно сприяє розвитку методології стратегічного планування через впровадження нових підходів і політик. У 2023 році при розробці регіональних стратегій соціально-економічного розвитку було запроваджено інноваційні вимоги, серед яких акцент на інновації, екологічну збалансованість,



гендерну оцінку та залучення стейкхолдерів. Ці нові підходи спрямовані на врахування як внутрішніх, так і зовнішніх викликів для регіонів.

Однак, методологічна складність реалізації стратегічного планування залишається серйозною проблемою, особливо в нестабільних умовах. Наприклад, у дослідженнях Т. Пойстера виявлено, що урядові менеджери США стикаються з труднощами в постановці результативних цілей і залученні зовнішніх зацікавлених сторін до планування. Якщо ж стейкхолдери й управлінці можуть оцінювати причинно-наслідкові зв'язки та вести відкритий діалог щодо ризиків, це може суттєво підвищити якість стратегій [44, с.246].

В Україні проблема стратегічного планування розвитку сільськогосподарської галузі ускладнюється через недосконалість статистичних даних, адже багато інформації про стан галузі залишається непублічною чи застарілою після початку війни. Ця ситуація вимагає нових підходів до оцінки даних і прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності. Пропонується перехід від статичного до динамічного планування, що передбачає постійне оновлення даних, перегляд і коригування планів відповідно до змін у середовищі. Ітеративний підхід може забезпечити кращу адаптацію стратегічного планування до нестабільних умов, дозволяючи швидко реагувати на зміни.

У наукових дослідженнях виокремлюється 4 рівні невизначеності, які наведено на рисунку 1.2.

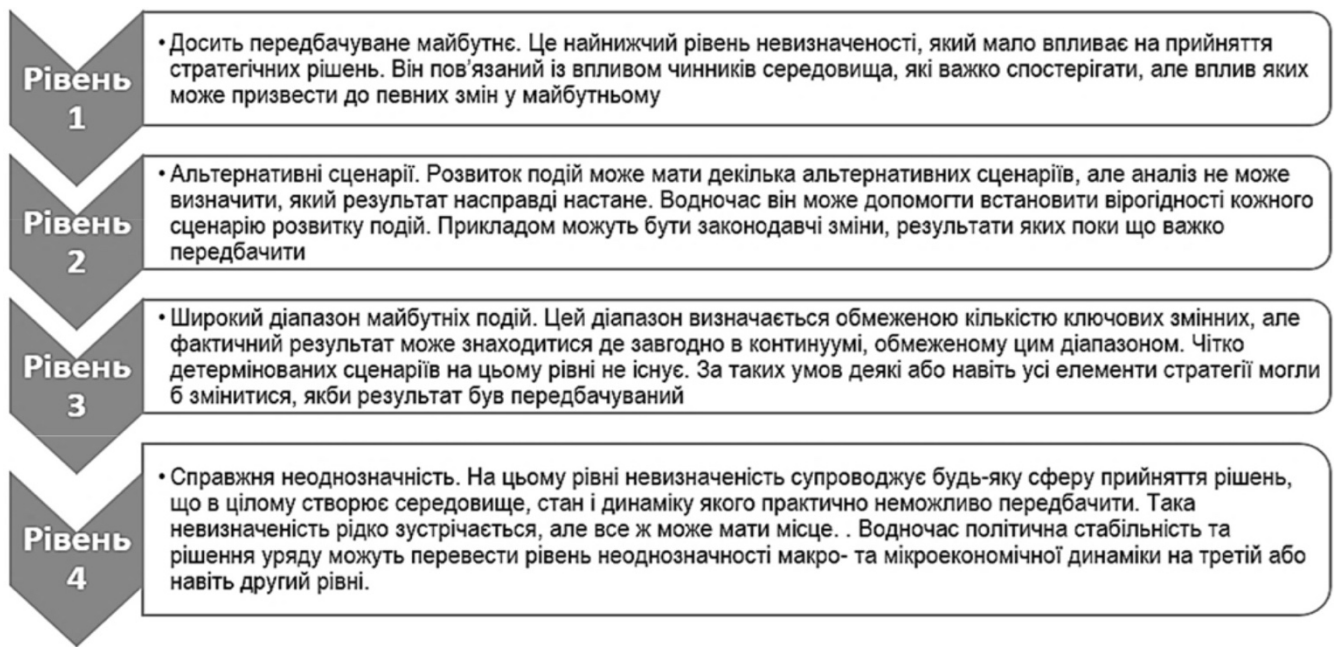


Рис.1.2. Рівні невизначеності середовища для стратегічного планування

*Джерело: [33, с.1]*

Хоча жоден підхід до стратегічного планування не може повністю усунути невизначеність, адаптація процесу стратегічного планування можлива через використання нових підходів і методів аналізу даних, що є гнучкими та стійкими. Ці підходи дозволяють приймати стратегічні рішення на основі детальної оцінки ризиків. Вони повинні ґрунтуватися на трьох основних принципах: гнучкість, чутливість до змін і постійна адаптація до нової інформації, що забезпечує ефективну реалізацію стратегії в умовах невизначеності [37, с.7].

Перехід від директивних до більш адаптивних методів планування передбачає врахування різноманітних варіантів розвитку подій. Такий підхід засновується на використанні чітких принципів, що допомагають спрямовувати стратегію на майбутнє. Важливим аспектом є впровадження «еволюційного» підходу, який передбачає одночасну реалізацію декількох експериментальних ініціатив, спрямованих на досягнення основної мети. Планування може також мати частковий характер із поступовим розвитком стратегій у міру надходження нової інформації.

Прикладом можуть служити стратегії промислового розвитку Великої Британії та ЄС, які змінювалися й адаптувалися під впливом глобальних викликів, таких як зміна клімату та промислова конкуренція з боку Китаю.

Також варто відзначити перехід від комплексного до диверсифікованого підходу до планування. Кожен рівень прийняття рішень має слугувати базою для наступного, забезпечуючи загальні рамки, але уникаючи мікроменеджменту. Такий підхід сприяє самоорганізації на кожному рівні та підвищенню відповідальності за результат.

Зміни в умовах невизначеності потребують перегляду підходів до визначення цілей і критеріїв успішності стратегічного плану. Першочергово слід зосередитися на проблемах, які можливо вирішити, і на досягненні надійного результату в широкому діапазоні умов. Успіх стратегії оцінюється за тим, наскільки досягнуті цілі осіб, що приймають рішення, а не лише за кінцевим результатом.

Зазначені підходи та принципи стають особливо ефективними при роботі з високим рівнем невизначеності, де головним завданням є створення можливих сценаріїв і оцінка залишкових ризиків. Реалізація вказаних підходів і принципів для другого, третього та четвертого рівнів невизначеності можлива за алгоритмом прийняття рішень у стратегічному плануванні, наведеним на рисунку 1.3.

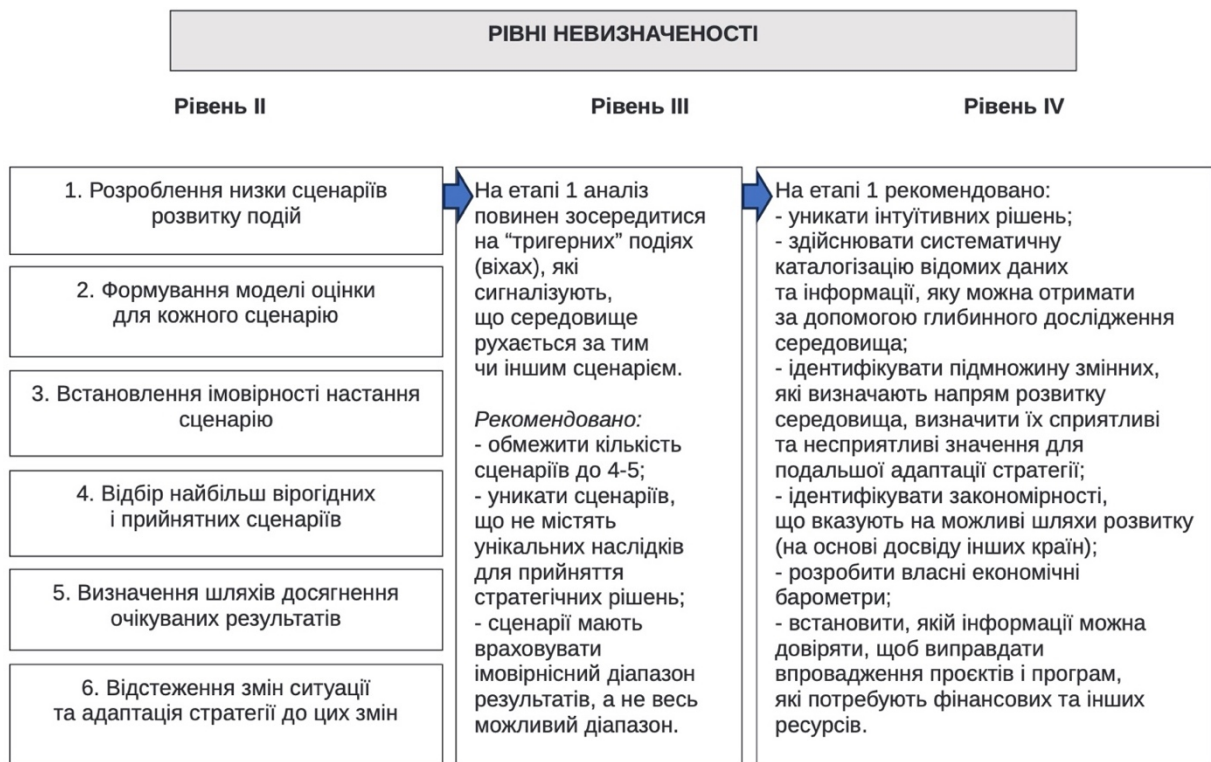


Рис. 1.3. Етапи побудови стратегічного плану в умовах різного ступеня невизначеності

*Джерело: [29, с.4]*

На третьому рівні невизначеності слід розробити декілька найбільш ймовірних сценаріїв, вибравши 4-5 варіантів розвитку подій. На четвертому рівні рекомендується зібрати й аналізувати дані, що допоможуть вибудувати основу для стратегічного планування. Це може включати впорядкування інформації, визначення ключових змінних, які впливають на розвиток ситуації, а також розробку індикаторів для прогнозування подій. Важливо визначити достовірну інформацію, на яку можна покладатися під час формування стратегій. Оскільки сучасні виклики вже зрозумілі, а сільськогосподарський сектор має інерційну природу, можна прогнозувати розвиток галузі в коротко- та середньостроковій перспективі [34, с.1].

Другий етап передбачає побудову окремої моделі для кожного сценарію, оскільки поведінка галузі залежатиме від того, який сценарій реалізується.

На третьому етапі збираються дані для визначення ймовірності реалізації кожного з альтернативних сценаріїв, після чого використовується стандартний підхід до оцінки ризиків і вигод для кожної альтернативи.

Четвертий етап полягає у виборі найбільш відповідних сценаріїв, які стануть основою для стратегічних змін. Для побудови ефективної стратегії в умовах невизначеності необхідно відійти від моделі, що ґрунтується на єдиному прогнозі, і замість цього зосередити увагу на створенні стратегії, яка буде працювати у різних можливих майбутніх умовах.

П'ятий етап фокусується на обговоренні інструментів та методів реалізації обраних сценаріїв, а також на аналізі реакції на різні події. Якщо певні дії виявляються ефективними для кількох сценаріїв, саме вони мають стати базовими у стратегічному плануванні.

Останній, шостий етап, полягає в постійному моніторингу ситуації та адаптації стратегії для того, щоб вона відповідала новим умовам.

Зростання невизначеності через динамічні та складні глобальні й локальні процеси, зокрема повномасштабне вторгнення Росії в Україну, вимагає застосування нових підходів до роботи з інформацією та сценаріями розвитку промисловості у стратегічному плануванні. Для того, щоб адаптувати планування до умов нестабільності, варто перейти від жорстких директивних методів до більш гнучких рішень, замінити статичні моделі на динамічні, а комплексний підхід – на диверсифіковане планування. Важливим елементом є розробка кількох сценаріїв, детальний збір і аналіз інформації, а також визначення ключових викликів. Вибір інструментів, які можуть бути ефективними в різних варіантах розвитку подій, забезпечує гнучкість стратегічного планування у мінливому середовищі.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

#### **2.1. Організаційна та фінансово-економічна характеристика підприємства.**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Атлантик Фармз ІІ» зареєстроване за №191 від 20 квітня 2004 року, код ЄДРПОУ – 32967130. Учасником Товариства є юридична особа за законодавством Королівства Данії, компанія «Атлантик Агро Холдингз АпС», заснована 7 квітня 2006 року за законодавством Королівства Данії, внесена до реєстру за реєстраційним номером 29448779 [5, с.1].

ТОВ «Атлантик Фармз ІІ» входить до складу сучасного переробного Центру «Київ-Атлантик Україна», проте уже в 2017 році Товариство збанкрутувало, невдовзі його викупила МПП Фірма «ЕРІДОН». Так, Товариство з іноземним інвестуванням стало Товариством із приватним інвестуванням. Форма власності – недержавна.

Ключові особи цієї компанії – керівник Коваленко Олександр Сергійович, а також засновники приватного підприємства «ЄВРОСЕМ», Яковчук Володимир Григорович і Кролевець Сергій Вікторович.

Товариство є підприємницьким товариством, має цивільну правоздатність і дієздатність відповідно до встановленої мети.

ТОВ «Атлантик Фармз ІІ» відразу стало прибутковим Товариством, оскільки фірма орендувала у селян землю переважно в Центральній області (характеризується родючими ґрунтами). Невдовзі, «Атлантик Фармз ІІ» збільшило напрямки виробництва, підвищивши також продуктивність роботи, за що вони отримали широке визнання серед аграрних підприємств.

Метою «Атлантик Фармз II» є одержання прибутку шляхом здійснення виробництва, торгівельної, посередницької й іншої господарської діяльності, переважно у галузі сільського господарства та переробної промисловості як виробник сільськогосподарської продукції.

Види діяльності підприємства: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; змішане сільське господарство; оброблення насіння для відтворення; складське господарство; допоміжна діяльність у рослинництві та тваринництві; виробництво олії та тваринних жирів; розведення великої рогатої худоби, буйволів, свиней та інша діяльність [5, с.1].

Головною ідеєю «Атлантик Фармз II» вважає максимальне задоволення потреб населення, держави, підприємств, установ та організацій у товарах, роботах і послугах, шляхом виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг і заняття торгівельною діяльністю, створення нових робочих місць та отримання систематичного прибутку.

Місцезнаходження Товариства: 19831, Черкаська область, Золотоніський район, село Нехайки, вулиця Хмельницького, будинок 16.

Товариство є юридичною особою за законодавством України, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в банківських установах, знак на товари та послуги, який затверджується Загальними Зборами Учасників і реєструється згідно із чинним законодавством, круглу печатку зі своїм повним найменуванням та ідентифікаційним кодом, кутовий штамп і фірмовий бланк.

Загальну організаційну структуру підприємства складають підрозділи: адміністративний відділ, виробничий відділ, а також відділ збуту.

До адміністративного відділу входять: директор, який може діяти від імені підприємства; заступник директора, який у разі відсутності директора може брати на себе всі його повноваження; очільник виробництва; бригадир (заступник очільника) та завідувач дільницями; а також керівник відділу збуту; менеджер із

постачання та імпорту товарів; завідувач збутом; керівник відділу економіки та фінансів, а також головний економіст; економіст; головний обліковець; обліковець; керівник відділу маркетингу й економічних відносин; заступник керівника. Організаційна структура ТОВ «Атлантик Фармз ІІ» є лінійною. Дані наведено на рисунку 2.1.

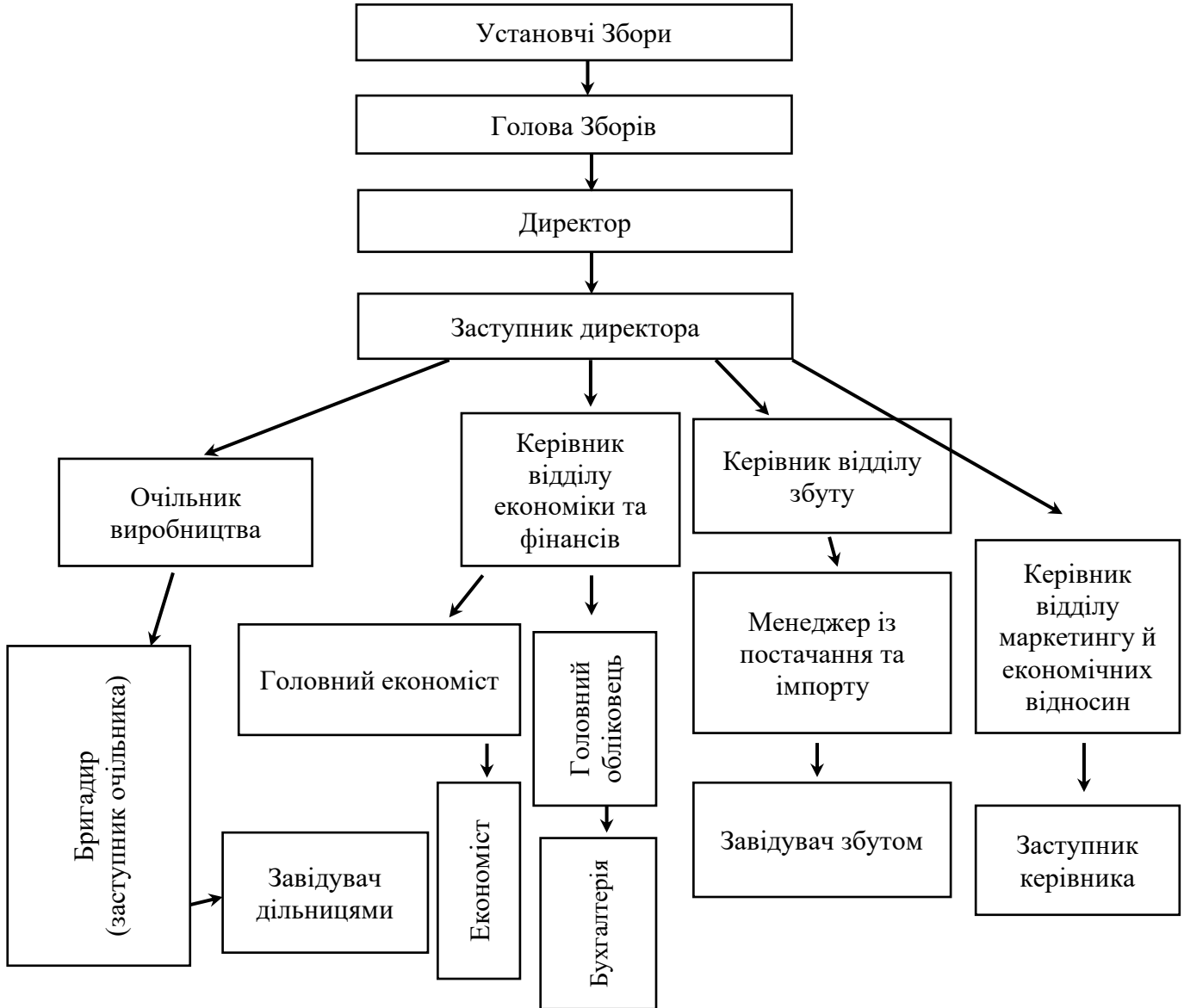


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Атлантик Фармз ІІ»

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*



Важливою частиною успішного підприємства є економічна служба, яка оцінює можливості підприємства, його фінансовий стан і прогнозує його, розподіляючи кошти на різні процеси діяльності, що забезпечує безперебійну роботу підприємства. ТОВ «Атлантик Фармз II» має такий перелік економічних служб: бухгалтерія, планово-економічний і маркетинговий відділи.

Загалом, планово-економічний відділ очолює головний економіст та є керівником і організатором роботи планово-економічної служби ТОВ «Атлантик Фармз II». Він має такі обов'язки: керує науково-економічним та організаційно-економічним забезпеченням діяльності підприємства, розробляє заходи щодо підвищення продуктивності, проводить роботу з удосконалення планування економічних показників діяльності підрозділів підприємства.

Економіст із госпрозрахунку займається розробкою цін на продукцію, плануванням собівартості і цін на майбутній період. У його обов'язки також входить розробка колективних договорів і преміальних положень, які затверджуються на зборах трудового колективу.

Економіст по нормуванню, організації й оплати праці є підпорядкованим головному економісту та є організатором роботи по вдосконаленню та впровадженню у виробництво прогресивних форм організації, нормуванню й оплати праці, а також він розробляє заходи щодо поліпшення використання трудових ресурсів та підвищення продуктивності праці.

Спеціаліст економічної служби також підпорядковується головному економісту, головним його обов'язком є забезпечення контролю, аналізу й оцінки стану справ із питань планово-економічної роботи й організації оплати праці, а також ведення встановленої звітної-облікової документації.

Із вище вказаних даних, можна підсумувати, що головними завданнями планово-економічного відділу є:

1. організація та загальне керівництво розробкою проєктів перспективних і поточних планів підприємства;

2. участь у плануванні виробничо-господарської діяльності структурних підрозділів підприємства;
3. обґрунтування внесення відповідних змін у плани підприємств та їхніх підрозділів у разі зміни виробничо-господарської ситуації;
4. контроль за виконанням підрозділами підприємства річних та оперативних планів;
5. організація роботи з нормування й оплати праці, а також із ціноутворення на підприємстві;
6. організація та керівництво роботою з комплексного, економічного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства;
7. подання необхідних узагальнюючих матеріалів і довідок за результатами такого аналізу й інші [20, с.65-66].

Начальник відділу маркетингу й економічних відносин має такі обов'язки: здійснювати розробку маркетингової політики на підприємстві на основі аналізу споживчих властивостей виробленої продукції і прогнозування споживчого попиту на продукцію підприємства, координувати діяльність усіх функціональних підрозділів по збору й аналізу комерційно-економічної інформації, організовувати вивчення думки споживачів про продукцію. Маркетолог підпорядковується начальнику відділу та має такі завдання: розробка коротко- (1-2 року), середньо- (до 5 років) та довгострокової (до 10-15 років) стратегії маркетингу з урахуванням потреб виробництва.

У формі рекламної кампанії виступає підтримка громади села з метою забезпечення довіри та створення відповідної репутації. Протягом останніх років ТОВ «Атлантик Фармз II» побудував декілька дитячих майданчиків, реконструював автобусні зупинки, здійснював фінансування освітнім закладам, забезпечував пальним, технічним оглядом і ремонтом шкільний автобус.

ТОВ «Атлантик Фармз II» здійснює піар за допомогою різних благодійних і спонсорських проєктів. Такими виступають: надання транспорту та паливно-

мастильних матеріалів для культурно-освітніх установ; фінансова участь у проведенні Днів села, Івана Купала, Державних свят; ремонти приміщень БК і клубів, бібліотек; розчистка доріг від снігових заметів у зимовий період і багато інших.

Під прямим маркетингом мається на увазі поширення інформації про підприємство та його продукцію на місцевому телебаченні та підтримка мобільного сполучення з головним офісом.

Цінове стимулювання збуту здійснюється при виведенні акційних позицій на продаж потенційним місцевим споживачам, також може вводитися сконто, тобто знижка з базисної ціни товару, що передбачається договором купівлі-продажу при оплаті його готівкою або достроково [18, с.80]. Щодо персонального продажу підприємство обрало іншу стратегію збуту, використовуючи свій максимальний потенціал на укладання договорів на експорт продукції. Персональний продаж здійснюється з використанням каталогів зернової продукції, що пропонуються покупцям.

Підприємство не займається продажами товарів через фірмові магазини на нульовому рівні, тобто працівникам чи фермерам Черкаської області. Також вони не спеціалізуються на збуті продукції на однорівневому каналі з особистим її розвезенням потенційним покупцям регіону. Власне, їхні товари поширені переважно в наближених містах України від головного офісу, розташованого в селі Нехайки. Ними є міста Київ і Кропивницький, Київська область і Дніпропетровська область.

Бухгалтерія ТОВ «Атлантик Фармз II» є самостійним структурним підрозділом, який очолює головний бухгалтер, його завданням є організація роботи з ведення бухгалтерського обліку та забезпечення виконання завдань, покладених на бухгалтерську службу. Використовують програмне забезпечення М.Е.Дос, BAS бухгалтерія та СОТА, переваги яких полягають у значному обсягу інформації про законодавство, але мають високу вартість і обмежену функціональність [11, с.86].

Головний бухгалтер також бере участь в організації та проведенні перевірки стану бухгалтерського обліку та звітності, підписує звітність й інші документи та здійснює контроль за відображенням у бухгалтерському обліку всіх господарських операцій. Бухгалтер виконує роботу на конкретних ділянках бухгалтерського обліку, наприклад: нарахування заробітної плати, ведення обліку товарно-матеріальних цінностей, забезпечення розрахунків з бюджетом тощо.

Бухгалтери мають такі обов'язки: вести облік розрахунків з покупцями, документальне оформлення та відображення у відомостях, оформляти розхідні накладні на отримання товару, нараховувати амортизацію за прямим методом, забезпечувати достовірність даних за дебіторською та кредиторською заборгованістю покупців, вести облік податкових зобов'язань головного підприємства тощо.

Бухгалтер-касир перебуває в підпорядкуванні головного бухгалтера та здійснює операції по прийому, обліку, видачі та збереженню коштів і цінних паперів з обов'язковим збереженням їх, а також веде касову книгу, звіряє фактичну наявність грошових сум із книжковим залишком.

Організація грошового обороту відбувається за використання без- та готівкової форми розрахунків. Підприємство має відокремлений підрозділ (каса), також має відокремлені рахунки в 2 банках (ПриватБанк, УкргазБанк).

Оцінка стану платіжної та касової дисципліни здійснюється відповідальною особою (касир), обов'язок головного бухгалтера полягає у контролі надходжень і здійсненні виплат.

Розмір статутного капіталу складає 266 440,00 грн., сформований за рахунок власних коштів власників таким чином: ПП «ЄВРОСЕМ» – 200 096,44 грн., частка: 75,10%; Яковчук В.Г. – 66 343,56 грн., частка: 24,90% [5, с.1].

Взаєморозрахунки з кредиторами та моніторинг заборгованості по розрахунках, повнота та своєчасність сплати податкових та інших обов'язкових

платежів здійснюються відповідальною особою та перевіряється головним бухгалтером у кінці кожного місяця.

Дослідження трудових ресурсів починається з оцінки забезпеченості підприємства кваліфікованою робочою силою. Для ефективного функціонування діяльності підприємства важливим є забезпечення трудовими ресурсами, рух робочої сили тощо. Дані для оцінки забезпеченості ТОВ «Атлантик Фармз II» трудовими ресурсами наведені в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1.*

### **Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами**

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення абсолютне(±)		Темп приросту(%)	
				2022/ 2021	2023 /2022	2022/ 2021	2023 /2022
Усього персоналу, осіб (у тому числі)	116	126	131	+10	+5	+8,62	+3,97
1. Працівники основної діяльності (ПОД), осіб	77	85	87	+8	+2	+10,39	+2,35
із них:							
Робітники	37	43	41	+6	-2	+16,22	-4,65
Службовці	18	20	22	+2	+2	+11,11	+10,00
Керівники	9	10	10	+1	0	+11,11	0,00
Спеціалісти	13	12	14	-1	+2	-7,69	+16,67
2. Непромисловий персонал (неосновної діяльності), осіб	39	41	44	+2	+3	+5,13	+7,32

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

Розглядаючи 2021-2023 роки, можна помітити, що кількість робочої сили постійно збільшується, оскільки в 2021 році загальна кількість персоналу складала

116 осіб, що на 10 робітників менше ніж в 2022 році. У 2023 році усього персоналу налічувалось 131 особи, що на 3,97% більше ніж в минулому році.

Кількість працівників основної діяльності в 2022 році складала на 8 працівників менше ніж в 2021 році, у 2023 році робоча сила основної діяльності складала 87 осіб, тобто збільшилась на 2,35%.

Загальний склад непромислового персоналу у 2022 році був 41 особи, що на 2 особи більше ніж в попередньому році, у 2023 році кількість працівників неосновної діяльності збільшилась на 7,32 % та стала 44 робітника.

Оцінка кадрової політики підприємства здійснюється на основі аналізу діючих положень, процедур та інструкцій, пов'язаних із кадровою роботою, опитування працівників щодо задоволеності роботою й умовами праці, порівняння кадрової політики підприємства з кращими практиками в галузі [23, с.146]. Підвищення кваліфікації й атестація працівників, зміцнення згуртованості трудового колективу та формування соціально-психологічного клімату, а також складання планів розвитку ділової кар'єри можуть бути здійснені за допомогою таких методів та інструментів: оцінка наявної кадрової політики; підвищення кваліфікації працівників і їх атестація; проведення спільних заходів і підтримка корпоративної культури та створення програми соціального захисту працівників.

Розглядаючи діяльність ТОВ «Атлантик Фармз ІІ» за 2021-2023 роки, перш за все, потрібно проаналізувати основні фінансові та техніко-економічні показники діяльності підприємства, для того, щоб знати реальну картину розвитку підприємства та його подальші перспективи. Дані для аналізу основних техніко-економічних показників діяльності наведені в таблиці 2.2.

**Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства за  
2021-2023рр.**

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне (±)		Відносне (%)	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	116805	117607	103317	802	-14290	0,69	-12,15
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	103987	117164	107875	13177	-9289	12,67	-7,93
Валовий прибуток, тис. грн.	12818	10443	5442	-2375	-5001	-18,53	-47,89
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-16360	-16550	-16318	-190	232	1,16	-1,40
Вартість основних засобів, тис. грн.	34382	40200	23104	5818	-17096	16,92	-42,53
Вартість оборотних активів, тис. грн.	147282	206266	160456	58984	-45810	40,05	-22,21
Фонд оплати праці, тис. грн.	10761,3	11925,3	10685,4	1164	-1239,9	10,82	-10,40
Чисельність працюючих, ос.	116	126	131	10	5	8,62	3,97
Продуктивність праці, тис. грн.	2006,94	1933,39	2246,69	-73,55	313,3	-3,66	16,20
Середньомісячна заробітна плата, грн.	7616,67	8257,47	9898,53	640,8	1641,06	8,41	19,87

*Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства*

Можна побачити, що чистий дохід від реалізації продукції в 2022 році незначною мірою збільшився до 117607 тис. грн., тобто на 802 тис. грн. або ж на 0,69%, у 2023 році даний показник знизився на -14290 тис. грн., або на -12,15%. Проаналізувавши показник, ми можемо побачити зміну стабільної тенденції збільшення чистого доходу від реалізації продукції за рахунок початку повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України протягом 2021-23 рр.

Показники валового прибутку, чисельності працюючих, продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати в свою чергу покращувались протягом зазначеного проміжку часу 2021-2023 рр.

Загалом такі показники, як собівартість реалізованої продукції, чистий фінансовий результат, вартість основних засобів і вартість оборотних активів втратили свої наростаючі тенденції саме через військову російську агресію.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства можна розглянути у Додатках А і Б.

За вказаною інформацією загальна кількість доходів за 2021-2023 роки зростала до 2022 року: у 2022 році, порівнюючи із попереднім роком спостерігається позитивний приріст на 41791 тис. грн. У 2023 році сума складає -43448 тис. грн., що менше від попереднього на -21,75%.

За 2021-2023 роки загальна кількість витрат була змінною. У 2022 році спостерігалась тенденція збільшення на 14,03%, тобто на 26601 тис. грн. У 2023 році дана сума зменшилась на -11,51% та становила 191255 тис. грн.

Рівень ефективності господарської діяльності ТОВ «Атлантик Фармз II» визначають фінансові результати, отримані внаслідок цієї діяльності. Для аналізу динаміки фінансових результатів, дані Товариства наведено в Додатку В.

Фінансові результати від операційної діяльності у 2021 році мали збиток – -16828 тис. грн., але вже в 2022 році фінансовий результат від операційної діяльності мав абсолютний приріст до 11934 тис. грн. У 2023 році аналізований показник знову становив негативне значення -10798 тис. грн.

Фінансові результати до оподаткування за 2021-2023 роки мали збиток: у 2022 році показник погіршився на -3552 тис. грн. та становив -18294 тис. грн., а у 2023 році фінансові результати зросли на 4171 тис. грн. і становили -14123 тис. грн.

Чистий фінансовий результат мав збиток впродовж аналізованих років: у 2021 році набував від'ємного значення, тобто -14742 тис. грн., у 2022 році аналізований показник змінився на 24,09%, тобто до -18294 тис. грн. Можна побачити



неефективність діяльності підприємства. У 2023 році показник дещо покращився до -14123 тис. грн.

Виробничо-господарська діяльність і фінансовий стан підприємства багато в чому залежать від забезпеченості основними засобами та від їх використання. Тому для хорошої діяльності підприємства досить важливий аналіз технічного стану основних засобів. Дані для оцінки наведено в Додатку Г.

Порівнюючи 2021-2023 роки, можна побачити, що основні засоби в 2022 році на 56088 тис. грн. більше ніж у 2021 році, тобто спостерігається позитивна тенденція. У 2023 році загальна сума становила 115540 тис. грн., тобто відбувається зниження на 7334 тис. грн.

Вартість введених основних засобів у 2021 році складала 7999 тис. грн., у 2022 році спостерігається активізація показника на 5080 тис. грн. Але вже у 2023 році відбувається спад абсолютного приросту на 12913 тис. грн. до 166 тис. грн.

У 2021 році вартість виведених основних засобів складає 1027 тис. грн. У 2022 році даний показник був відсутнім, але вже в 2023 році відбувся абсолютний приріст на 7500 тис. грн.

Обсяг виробництва та реалізації продукції є взаємозалежними показниками, оскільки підприємство повинно виробляти тільки ті товари і в такому об'ємі, які воно може реалізувати. Дані аналізу обсягу та структури реалізованої продукції наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

## Аналіз обсягу та структури реалізованої продукції (послуг) за 2021-23 рр.

Показники	Роки						Відхилення			
	2021		2022		2023		Абсолютне (±)		Відносне %	
	Су ма, тис. грн.	Пит ома вага , %	Су ма, тис. грн.	Пит ома вага , %	Су ма, тис. грн.	Пит ома вага , %	2022/ 2021	2023 /2022	2022/ 2021	2023 /2022
Пшениця озима	12497, 2	10,72	7374,3	6,30	3166,7	2,05	- 5122,9	- 4207,6	-40,99	-57,06
Кукурудза на зерно	23340, 2	20,02	44954, 2	38,41	66565, 8	43,01	+2161 4	+2161 1,6	+92,6 0	+48,07
Соняшник	16933, 3	14,53	29394	25,11	47175, 2	30,48	+1246 0,7	+1778 1,2	+73,5 9	+60,49
Соя	60430, 3	51,85	24236	20,71	33645, 3	21,74	- 36194, 3	+9409 ,3	-59,89	+38,82
Інша продукція рослинництва	95,8	0,08	7155,3	6,11	1144	0,74	+7059 ,5	- 6011,3	+7369	-84,01
Свині	2065,6	1,77	1817,2	1,55	3080,4	1,98	-248,4	+1263 ,2	-12,03	+69,51
Інша продукція тваринництва	385,2	0,33	501,9	0,43	0	0	+116, 7	-501,9	+30,3 0	-100
Послуги в рослинництві і тваринництві	808,9	0,70	1615,7	1,38	0	0	+806, 8	- 1615,7	+99,7 4	-100
Чистий дохід від реалізації продукції, всього	11655 6,5	100	11704 8,6	100	15477 7,4	100	+492, 1	+3772 8,8	+0,42	+32,23

*Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства*

Аналізуючи реалізовану продукцію, зокрема пшеницю озиму, можна помітити негативну тенденцію у межах 2021-2023 років.

Кукурудза на зерно та соняшник протягом визначеного періоду мали позитивну тенденцію зростання за сумами реалізації.

Сума реалізованої сої мала неоднозначний приріст, оскільки в 2022 році вона складала на 36194,3 тис. грн. менше ніж в 2021 році. Проте вже наступного року ситуація стабілізувалась: сума зросла на 9409,3 тис. грн. або 38,82%.

Інша продукція рослинництва в 2022 році становила 95,8 тис. грн., що на 7059,5 тис. грн. більше ніж в 2021 році. В 2023 році відбувся спад на -6011,3 тис. грн., або ж на -84,01%, загальна сума становила 1144 тис. грн.

У 2021 році сума реалізації свиней була 2065,6 тис. грн., у 2022 році – 1817,2 тис. грн., що менше ніж в попередньому на -12,03%. У 2023 році реалізація даної продукції зросла на 1263,2 тис. грн. або на 69,51%.

Послуги в рослинництві й тваринництві та реалізація іншої продукції тваринництва мали позитивні тенденції до 2022р., проте вже в 2023р. їх реалізація повністю припинилась.

Чистий дохід від реалізації продукції також мав позитивну тенденцію, тому що в 2022 році дана сума зросла на 492,1 тис. грн. У 2023 році сума інтенсифікувалася на 32,23% та становила 154777,4 тис. грн.

Аналіз організаційної та фінансово-економічної характеристик ТОВ «Атлантик Фармз II» свідчить про його значний потенціал у сфері сільського господарства, а також підтверджує ключову роль компанії у виробничо-господарському комплексі регіону. Підприємство характеризується високим рівнем організаційної структури, яка включає адміністративний, виробничий і збутовий підрозділи, та дозволяє ефективно координувати діяльність на всіх етапах бізнес-процесів.

Фінансовий аналіз показує, що ТОВ «Атлантик Фармз II» демонструє стабільну виробничу динаміку в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Зокрема, підприємство зберігає позитивні тенденції в реалізації ключових видів продукції, таких як кукурудза на зерно, соняшник і соя, що дозволяє зміцнювати його позиції на внутрішньому ринку.

Однак, незважаючи на позитивні аспекти, аналіз виявив низку проблемних моментів. Фінансові результати за деякі періоди мають від'ємні значення через вплив економічних і політичних факторів, зокрема наслідків військової агресії. Серед основних проблем також можна виокремити нестабільність у забезпеченні основними засобами, зокрема їх введенням у експлуатацію, та скорочення обсягів реалізації окремих видів продукції.

Кадровий потенціал підприємства зростає, але необхідне посилення заходів щодо підвищення кваліфікації персоналу, а також впровадження сучасних методів управління трудовими ресурсами.

ТОВ «Атлантик Фармз II» демонструє активність у соціально відповідальній діяльності, що сприяє формуванню позитивного іміджу серед місцевих громад. Позаяк маркетингова стратегія потребує подальшого вдосконалення, зокрема щодо розширення каналів збуту та комунікації з покупцями.

Загалом, підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку, що базується на розвиненій матеріально-технічній базі, ефективній організаційній структурі та диверсифікації видів діяльності. Разом із тим для забезпечення стабільності фінансових результатів і подальшого зростання необхідно вдосконалити фінансовий менеджмент, впроваджувати інноваційні технології та адаптувати бізнес-стратегію до мінливого зовнішнього середовища.

## **2.2. Взаємодія підприємства з безпосереднім зовнішнім середовищем.**

ТОВ «Атлантик Фармз II» є частиною агропромислового холдингу «Ерідон», одного з найбільших постачальників агротехніки та продукції для сільського господарства в Україні. Компанія розташована у Черкаській області, регіоні з потужним аграрним потенціалом, що підтримує високі обсяги виробництва зернових та олійних культур. та спеціалізується на вирощуванні рослинництва та тваринництві. З моменту входження до групи «Ерідон» у 2018 році компанія керує

земельним банком площею 6,500 га в Черкаській області, Золотоніському районі [5, с.1]. Основні напрямки діяльності включають вирощування зернових, бобових, і олійних культур, а також забезпечення виробничих процесів за допомогою сучасної сільськогосподарської техніки.

Підприємство тісно співпрацює з постачальниками насіння, добрив і засобів захисту рослин, що дозволяє забезпечити високу якість сільськогосподарських продуктів. Постачальниками можуть бути інші підприємства агрохолдингу, а також великі міжнародні компанії, які спеціалізуються на агрохімічній продукції.

Основними покупцями є великі зернотрейдери, переробні підприємства та експортери: МПП Фірма «Ерідон», ТОВ «Антарес Інвест М», ТОВ «М'ясна фабрика ДЖАЗ ПЛЮС». Компанія постачає продукцію для внутрішнього ринку України, а також має потенціал для виходу на міжнародний ринок, зокрема, у галузі олійних культур.

Головними конкурентами за спаданням їхньої позиції на ринку є такі підприємства та компанії: «Кернел», «Каргілл», МХП, «АДМ Юкрейн», «Гленкор Агрікалчер Україна», «Бунге Україна» й «Оптімус Агро Трейд».

При дослідженні взаємодії підприємства з безпосереднім зовнішнім середовищем та його конкурентоспроможності варто розглянути асортиментну політику, представлену в таблиці 2.4.

*Таблиця 2.4.*

#### **Асортиментна політика 2022-го року**

Групи товарів	Кількість (тис. ц.)		
	ТОВ «Атлантик Фармз ІІ»	«Каргілл»	«Кернел»
Кукурудза на зерно	264512	700743	572854
Соняшник	39710	112437	180943
Соя	16427	64832	52732
Пшениця озима	31150	98519	74965
Інша продукція рослинництва	10593	48043	50385

*Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства*

Кількість кукурудзи на зерно найбільша в компанії «Каргілл» – 700743 тис. ц., потім йде показник компанії «Кернел» – 572854 тис. ц., і останнім фігурує ТОВ «Атлантик Фармз II» – 264512 тис. ц.

Обсяги соняшнику найвищі в «Кернел» – 180943 тис. ц., після нього в «Каргілл» – 112437 тис. ц., і найменше в ТОВ «Атлантик Фармз II» – 39710 тис. ц.

Максимальні показники сої були в «Каргілл» – 64832 тис. ц., опісля в «Кернел» – 52732 тис. ц., і слідом у ТОВ «Атлантик Фармз II» – 16427 тис. ц.

Найбільше пшениці озимої було в «Каргілл» – 98519 тис. ц., слідом у «Кернел» – 74965 тис. ц., останнє значення в ТОВ «Атлантик Фармз II» – 31150 тис. ц.

Інша продукція рослинництва в основному перебувала в компанії «Кернел» – 50385 тис. ц., з невеликою різницею йде компанія «Каргілл» – 48043 тис. ц., завершує перелік підприємство «Атлантик Фармз II» – 10593 тис. ц.

За даними таблиці можна зробити висновок, що компанія «Каргілл» за кількістю товарів займає перше місце серед кукурудзи на зерно, сої та пшениці озимої. За іншими товарами, а саме: соняшник й інша продукція рослинництва, першість належить компанії «Кернел». Показники ТОВ «Атлантик Фармз II» по всіх групах товарів є останніми.

Також варто розглянути можливу відмінність показника цінової політики за 2022 рік у ТОВ «Атлантик Фармз II», «Кернел» і «Каргілл», наведеного в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

### Цінова політика

Найменування продукції	Ціна (тис. грн.) за тону		
	ТОВ «Атлантик Фармз II»	«Каргілл»	«Кернел»
Кукурудза на зерно	5369	7743	5754
Соняшник	4590	8928	12437
Соя	10334	16432	15325
Пшениця озима	5739	9519	7965
Інша продукція рослинництва	4466	4843	5385

Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства

Відсоткове значення різниці вартості кукурудзи на зерно ТОВ «Атлантик Фармз ІІ» в порівнянні з компанією «Каргілл» становить 30,66%; з компанією «Кернел» – 6,69%.

Показники вартості соняшника відрізняються в компанії «Каргілл» на 48,59%; в компанії «Кернел» – 63,09%.

Вартість сої різниться в компанії «Каргілл» порівняно з ТОВ «Атлантик Фармз ІІ» на 37,11%; в компанії «Кернел» – 32,57%.

Ціна пшениці озимої становить різницю з компанією «Каргілл» на 39,71%; з компанією «Кернел» – 27,95%.

Інша продукція рослинництва відрізняється за відсотковим значенням у компанії «Каргілл» на 7,78%; у компанії «Кернел» – 17,07%.

З аналізу таблиць 2.1.-2.2. стає зрозуміло, що ТОВ «Атлантик Фармз ІІ» не є конкурентоспроможним з такими гігантами зернового ринку країни, як компанії «Каргілл» і «Кернел». Адже майже всі розглянуті показники є значно меншими, аніж у конкурентів, але з усвідомленням власних промахів можна реформувати дану ситуацію у більш перспективний напрям діяльності.

В організації збутової діяльності підприємства беруть участь начальник відділу збутової діяльності, менеджер із постачання й імпорту та завідувач збутом.

Станом на 2022 рік ТОВ «Атлантик Фармз ІІ» займалась переважно експортом власної продукції в інші країни. Відправлення здійснювали з портів у Миколаєві й Одесі.

Договори на експорт укладені з такими відомими представниками аграрного ринку, як американська агропромислова компанія «Bunge SA», сінгапурська торгівельна компанія «OLAM International Ltd» і швейцарська компанія «Inesco Trade Sa».

Загальні обсяги збутової діяльності за 2022 рік становили: кукурудза – 233296 тис. ц.; пшениця озима – 27357 тис. ц.; соя – 13150 тис. ц.

Кукурудза експортувалась до таких країн: Туніс, Єгипет, Португалія, Швейцарія, Нідерланди, Іспанія. Пшениця озима експортувалась до Марокко й Індонезії. Соя експортувалась до Греції.

Найбільше користуються попитом при продажі такі зернові культури та тварини: соняшник, ячмінь і свині.

Загальні обсяги збуту на внутрішньому ринку за 2022 рік становили: соняшник – 35119 тис. ц.; ячмінь – 8258 тис. ц.; свині – 836 голів.

Протягом минулих років підприємство встигло налагодити новий формат постачання через залізницю та фокусуванні на внутрішньому збуті продукції.

ТОВ «Атлантик Фармз II» займається поширенням своєї продукції як у межах країни, так і за кордон. Головне просування товарів підприємства здійснювалось за кордон, адже для набуття стійкого місця на ринку необхідно мати перевірених і лідируючих партнерів.

Для підтримки стабільного фінансового потоку «Атлантик Фармз II» співпрацює з банками (ПриватБанк, УкргазБанк) і фінансовими установами, які надають кредитні й інвестиційні послуги. Це забезпечує підприємству можливість оперативного фінансування оборотних засобів та інвестицій в оновлення техніки.

Компанія також взаємодіє з агрономічними інститутами для оптимізації процесів виробництва, підвищення врожайності та зменшення витрат. Співпраця дозволяє адаптувати новітні технології вирощування рослин, що збільшує конкурентоспроможність продукції.

Налагоджені та стабільні зв'язки з постачальниками та покупцями дають підприємству значні переваги, оскільки забезпечують сталий ланцюг поставок, а також дозволяють оперативно реагувати на ринкові коливання. Висока стабільність виробничих зв'язків підвищує рівень ефективності діяльності та знижує витрати на логістику, зберігання та транспортування.

ТОВ «Атлантик Фармз II» має значний економічний потенціал, оскільки спеціалізується на виробництві продукції, що має стабільний попит на ринку, однак



варто враховувати розвиток поточних і потенційних конкурентів у галузі при формуванні власної стратегії розвитку. Оскільки підприємство є частиною великого холдингу, воно може оптимізувати витрати завдяки централізованому управлінню та підтримці з боку материнської компанії. У довгостроковій перспективі компанія має можливість підвищити обсяги виробництва за рахунок впровадження новітніх технологій та оптимізації витрат.

### 2.3. SWOT-аналіз і оцінка зовнішнього середовища підприємства (PESTEL-аналіз).

Аналіз стратегічного розвитку підприємства неможливий без урахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають можливості для зростання та загрози для стабільності. Для забезпечення ефективної діяльності та успішного функціонування в конкурентному середовищі ТОВ «Атлантик Фармз II» потребує систематичної оцінки цих факторів.

Використання SWOT-аналізу є важливим етапом при стратегічному плануванні, розробці бізнес-стратегій і прийнятті рішень. Цей інструмент допомагає компаніям більш об'єктивно оцінювати їхні можливості та загрози, визначати проблемні аспекти та потенційні шляхи досягнення успіху [24, с.56]. SWOT-аналіз ТОВ «Атлантик Фармз II» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

#### SWOT-аналіз ТОВ «Атлантик Фармз II»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<p>Високий контроль якості</p> <p>Соціальна залученість у місцевій громаді</p> <p>Сучасні технології виробництва</p> <p>Кваліфікований і досвідчений персонал</p> <p>Конкурента цінова політика</p>	<p>Вузький асортимент продукції</p> <p>Недозавантаженість виробничих потужностей</p> <p>Вузька спеціалізація</p> <p>Відстороненість персоналу від ухвалення управлінських рішень</p> <p>Недотримання графіку постачання</p>

Продовження табл. 2.б.

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Зовнішнє середовище	Зниження податків і мит Стійкий попит на продукцію Відсутність зарубіжних конкурентів Підвищення рівня цін Охоплення нових сегментів ринку	Зростання податків і мит Зниження рівня цін Посилення конкуренції Несприятлива економічно-політична ситуація в державі Нестабільність курсів валют

*Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства*

Стратегія SO (наскільки сильні сторони можуть допомогти у використанні зовнішніх можливостей): за високого контролю якості, сучасних технологій виробництва та рівня рентабельності зберігається стійкий попит на продукцію й охоплення нових сегментів ринку.

Стратегія ST (наскільки сильні сторони можуть подолати перешкоди зовнішнього середовища): обґрунтована стратегія у сфері діяльності та конкурента цінова політика забезпечать стабілізацію рівня цін і послаблення конкуренції. На зростання податків і мит, несприятливу економічну ситуацію в державі та нестабільність курсів валют компанія не має впливу.

Стратегія WO (з якими слабкими сторонами слід працювати для того, щоб використовувати зовнішні можливості): для реалізації зовнішніх можливостей необхідно зарекомендувати себе як надійного та перевіреного імпортера, з налагодженим внутрішнім виробництвом, розширити асортимент продукції, визначити головний напрям спеціалізації та посилити виробничі потужності.

Стратегія WT (які слабкі сторони слід подолати для того, щоб протистояти перешкодам): задля протистояння перешкодам, які можуть надходити як від держави – зростання податків і мит, несприятлива економічно-політична ситуація в державі та нестабільність курсів валют, як основний перелік загроз; так і від ситуації, що сформувалася на ринку, це може бути зниження рівня цін чи посилення конкуренції; потрібно подолати більшість слабких сторін, якщо не всі. Особливо

слід звернути увагу на недозавантаженість виробничих потужностей і вузькі асортимент продукції та спеціалізацію.

Окрім SWOT-аналізу, який допомагає підприємству зрозуміти свою ринкову позицію, адаптувати стратегію до реальних умов, зменшити ризики та краще використовувати свої ресурси для досягнення цілей, також необхідно провести PESTEL-аналіз ТОВ «Атлантик Фармз II», який допомагає компаніям визначити зовнішні ризики та можливості, адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища та гнучко реагувати на зміни.

PESTEL-аналіз (аббревіатура від Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) використовується для оцінки зовнішнього макросередовища, яке може впливати на діяльність підприємства. Він дозволяє розглянути вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів, що важливо для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень [42, с.96]. PESTEL-аналіз ТОВ «Атлантик Фармз II» наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

### PESTEL-аналіз ТОВ «Атлантик Фармз II»

Ф А К Т О Р И	Політичні:	Державна політика	Торгівельні відносини
	Економічні:	Попит на ринку	Інфляція та валютні коливання
	Соціальні:	Доступність робочої сили	Залучення до громадських проектів
	Технологічні:	Модернізація	Аграрні інновації
	Екологічні:	Ґрунтові та кліматичні умови	Екологічна сталість
	Юридичні:	Дотримання регуляторних вимог	Трудове законодавство

*Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства*

#### 1. Політичні фактори:

- Державна політика: сільськогосподарський сектор України отримує підтримку від держави, зокрема через субсидії для фермерів і стимули для модернізації. Проте, політична нестабільність через поточну збройну агресію

російської федерації впливає на можливості здійснення аграрної діяльності й експортні перспективи;

- Торговельні відносини: Угода про асоціацію України з ЄС відкрила нові ринки, але підвищення тарифів або обмеження можуть вплинути на обсяги експорту [1, с.1].
2. Економічні фактори:
- Попит на ринку: на зернові й олійні культури є попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що підтримує дохідну частину підприємства;
  - Інфляція та валютні коливання: нестабільність української валюти та рівень інфляції створюють труднощі у контролі витрат, особливо щодо імпортованого насіння та добрив.
3. Соціальні фактори:
- Доступність робочої сили: регіон, де розташоване ТОВ «Атлантик Фармз ІІ», має кваліфіковану робочу силу, що є важливим для підтримки стандартів аграрної діяльності. Водночас, урбанізація може зменшити кількість доступних працівників;
  - Залучення до громадських проєктів: інвестування у місцеву інфраструктуру та соціальні проєкти, що зміцнює її репутацію та підтримку в регіоні.
4. Технологічні фактори:
- Модернізація: належність до «Ерідон» надає компанії доступ до передової аграрної техніки та складських потужностей, що підвищує ефективність;
  - Аграрні інновації: співпраця з науково-дослідними установами дозволяє компанії інтегрувати сучасні практики для управління посівами, що підвищує врожайність і зменшує втрати.
5. Екологічні фактори:
- Ґрунтові та кліматичні умови: компанія розташована у родючому регіоні, що сприяє вирощуванню якісної продукції, хоча кліматична мінливість може створювати ризики для родючості врожаю;

- Екологічна сталість: з огляду на зростаючу увагу до сталого ведення сільського господарства, ТОВ «Атлантик Фармз II» зазнає тиску для впровадження екологічних практик, таких як зниження використання пестицидів та оптимізація водних ресурсів.

#### 6. Юридичні фактори:

- Дотримання регуляторних вимог: виконання українських стандартів у сфері сільського господарства та вимог ЄС до імпорту є необхідним для підтримки доступу до ринку, особливо для експорту;
- Трудове законодавство: дотримання норм трудового законодавства, стандартів охорони здоров'я та безпеки праці є важливими для забезпечення задоволеності працівників та уникнення штрафів.

Успішність ТОВ «Атлантик Фармз II» залежить від адаптації до коливань макроекономічних умов, оптимізації технологічних можливостей і підтримки репутації як у місцевій громаді, так і на зовнішніх ринках. Політичне й екологічне середовище в Україні створює як можливості, так і виклики, за якими компанія має уважно стежити для забезпечення стабільного зростання.

За результатами SWOT-аналізу виявлено сильні сторони підприємства, як-от якість продукції та сучасні технології, а також зовнішні загрози, зокрема економічну нестабільність і конкуренцію.

Після проведення PESTEL-аналіз варто наголосити на важливості політичної підтримки, стабільного попиту на агропродукцію, модернізації технологій і екологічної відповідальності. Основними ризиками залишаються валютні коливання, регуляторні зміни та кліматичні фактори.

Для забезпечення сталого зростання компанія має зосередитися на впровадженні інновацій, підвищенні ефективності використання ресурсів і розвитку стійкої стратегії відповідно до умов зовнішнього середовища. Це сприятиме її успішності на ринку та довгостроковій стабільності.

## РОЗДІЛ 3.

### ВИБІР ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Розробка й аргументація стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища.**

Стратегічний розвиток підприємства є необхідним для забезпечення його конкурентоспроможності й адаптації до змінюваних умов зовнішнього середовища. У сучасному світі компанії, зокрема в аграрному секторі, часто стикаються з різноманітними викликами, такими як економічна нестабільність, зміни в політичному середовищі, технологічні нововведення, а також соціально-культурні фактори, які вимагають від них швидкої реакції та ефективних стратегічних рішень. Для ТОВ «Атлантик Фармз II», яке працює в умовах складного зовнішнього середовища, критично важливою є адаптація його стратегії розвитку до нових умов, щоб забезпечити стабільне зростання та збереження позицій на ринку.

Для визначення стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища доцільно застосувати модель п'яти сил Портера, яка наведена на рисунку 3.1. Цей інструмент дозволяє оцінити рівень конкуренції на ринку та на основі отриманих даних розробити стратегічні підходи, що відповідають поточним умовам [6, с.148].



Рис. 3.1. Модель 5 сил Портера

*Джерело: [3, с.1]*

Модель п'яти сил Портера включає:

1. Загроза нових конкурентів (гравців):

Залежно від рівня бар'єрів для входу на ринок, підприємство може або стикатися з високою конкуренцією, або мати можливість зайняти свою нішу на ринку без великої конкуренції з боку нових учасників. Для ТОВ «Атлантик Фармз П», яке працює в аграрному секторі, бар'єри для входу, як правило, низькі, оскільки аграрні підприємства можуть з'являтися з новими інвестиціями в сільське господарство. Однак компанія має можливість зміцнити свої позиції завдяки використанню передових технологій, високій якості продукції та налагодженим постачальницьким зв'язкам [6, с.148].

2. Загроза заміників:

В умовах мінливого ринку сільськогосподарська продукція стикається з конкуренцією з боку інших видів продукції, таких як рослинні олії замість тваринних або альтернативні зернові культури. ТОВ «Атлантик Фармз II» повинно враховувати це при розробці стратегії, інвестуючи в інноваційні методи вирощування, а також вивчаючи попит на продукцію.

### 3. Ринкова влада постачальників:

В аграрному секторі важливим фактором є взаємовідносини з постачальниками сировини. Висока залежність від постачальників може призвести до зниження рентабельності й ефективності виробництва. Тому ТОВ «Атлантик Фармз II» повинно зосередитися на розвитку довгострокових партнерських відносин з постачальниками, що дозволить знизити ризики від цінових коливань і забезпечити стабільність у постачанні необхідних матеріалів.

### 4. Ринкова влада покупців:

На аграрному ринку покупці можуть мати великий вплив на ціноутворення, особливо в умовах високої конкуренції. Залежність від обмеженого числа великих покупців може поставити компанію в умови цінової війни. ТОВ «Атлантик Фармз II» повинно прагнути до розширення своїх ринків збуту та диверсифікації споживачів, щоб знизити залежність від окремих великих покупців.

### 5. Інтенсивність конкурентної боротьби:

Конкуренція в аграрному секторі є високою, тому ТОВ «Атлантик Фармз II» має розробити стратегію, спрямовану на підвищення якості продукції, ефективність виробництва, а також на впровадження інноваційних технологій для підтримки своєї конкурентоспроможності.

Згідно з результатами моделі п'яти сил Портера, ТОВ «Атлантик Фармз II» може розробити такі стратегічні напрямки для подолання викликів і використання можливостей, що виникають на ринку:

#### 1. Диференціація продукції:



Задля забезпечення стійкості на ринку та зниження залежності від конкуренції підприємству доцільно розвивати продукти, що відповідають сучасним вимогам споживачів, наприклад, органічну продукцію або інноваційні види олійних культур. Важливо інвестувати в дослідження та розробки для впровадження нових технологій.

## 2. Диверсифікація ринків збуту:

Стратегія диверсифікації ринків збуту дозволить підприємству знизити ризики від монополізації одного ринку. Це включає активну експансію на нові міжнародні ринки та встановлення стратегічних партнерств з великими торговими мережами [27, с.488].

## 3. Покращення відносин з постачальниками та покупцями:

Для зменшення залежності від постачальників і покупців, ТОВ «Атлантик Фармз II» повинно розвивати стійкі партнерські відносини з постачальниками, а також знаходити нові канали для збуту продукції. Це дозволить стабілізувати цінову політику та знизити ризики.

## 4. Інвестиції в інновації та нові технології:

Використання нових аграрних технологій, автоматизація процесів і впровадження розумних технологій у сільському господарстві дозволять збільшити ефективність виробництва та знизити витрати.

У результаті аналізу за допомогою моделі п'яти сил Портера, стратегія розвитку ТОВ «Атлантик Фармз II» повинна бути орієнтована на диверсифікацію ринків збуту, підвищення якості продукції через впровадження інновацій та технологій, а також на розвиток стабільних відносин з постачальниками і покупцями. Це дозволить підприємству знизити ризики та забезпечити стійке зростання навіть в умовах економічної та політичної нестабільності.

При виборі товарної стратегії підприємства важливо враховувати, що це не просто короткострокове рішення, а довгостроковий курс розвитку, який має на меті досягнення встановлених цілей у межах визначених завдань. Це стратегічний план,

який визначає напрямок діяльності підприємства, орієнтуючи його на максимальну ефективність в умовах динамічного ринку та мінливого зовнішнього середовища. Стратегія формує основні орієнтири для розвитку підприємства та є важливим інструментом для досягнення сталого росту і конкурентних переваг на ринку. Кожне підприємство при формуванні стратегії повинно враховувати не тільки свої внутрішні ресурси, а й зовнішні умови, зокрема зміни в споживчих перевагах, законодавстві, економічній ситуації тощо [13, с.35].

ТОВ «Атлантик Фармз II» для своєї діяльності обрало стратегію інновацій, яка є основою для подальшого розвитку та зміцнення позицій підприємства на ринку. Ця стратегія передбачає введення нових товарних груп, що відповідають сучасним вимогам споживачів і дозволяють зберегти лідерські позиції в умовах високої конкуренції. Інноваційний підхід є важливим аспектом розвитку компанії, адже це дає можливість не лише покращити якість продукції, а й зміцнити імідж підприємства як інноваційно активного гравця на ринку, здатного реагувати на зміни в попиті та технологіях. Крім того, стратегія інновацій передбачає стабілізацію фінансового становища підприємства, що важливо для забезпечення його стійкості та можливості інвестувати у подальший розвиток [21, с.147].

Основними стратегічними напрямками розвитку ТОВ «Атлантик Фармз II», які були визначені в результаті дослідження, є:

1. Вирощування широкого асортименту високоякісної, натуральної та екологічно чистої продукції:

В умовах постійного зростання попиту на органічні та безпечні для здоров'я продукти, ТОВ «Атлантик Фармз II» робить акцент на забезпеченні високої якості своєї продукції. Вирощування екологічно чистих культур сприяє не тільки збільшенню довіри споживачів, але й відповідає на вимоги законодавства щодо сталого розвитку й екологічної безпеки. Це є важливим елементом у стратегії компанії, яка орієнтована на забезпечення потреб як внутрішнього, так і зовнішнього ринку.

## 2. Надання послуг сільськогосподарською технікою:

Одним із ключових аспектів стратегії є диверсифікація діяльності підприємства. ТОВ «Атлантик Фармз II» активно розвиває послуги з оренди сільськогосподарської техніки, що дозволяє компанії не лише збільшити свої доходи, але й забезпечити додаткову вигоду для аграріїв у регіоні. Це також відповідає потребам ринку, оскільки багатьом малим і середнім господарствам важко придбати й утримувати дорогі технічні засоби. Надання таких послуг дозволяє підприємству зміцнювати свої позиції як надійного партнера для аграріїв і стимулює попит на інші продукти компанії [27, с.491].

Впровадження цих стратегічних напрямків не тільки дозволяє компанії зміцнити свої ринкові позиції, але й сприяє розвитку галузі в цілому, зокрема, за рахунок покращення якості сільськогосподарської продукції та надання додаткових послуг.

Провівши ABC-аналіз продукції (послуг) за обсягом продажу 2022-го року, наведений у таблиці 3.1., можна побачити розподіл товарів за трьома групами.

*Таблиця 3.1.*

### **ABC-аналіз продукції (послуг) на підприємстві за обсягом продажу 2022р.**

Назва групи товару	Річний обсяг продажу, грн.	% від загальної кількості	% з накопичуваним висновком	Група
Кукурудза на зерно	44954,2	38,41	38,41	А
Соняшник	29394	25,11	63,52	А
Соя	24236	20,71	84,23	А
Пшениця озима	7374,3	6,30	90,53	В
Інша продукція рослинництва	7155,3	6,11	96,64	В
Свині	1817,2	1,55	98,19	С
Послуги в рослинництві і тваринництві	1615,7	1,38	99,57	С
Інша продукція тваринництва	501,9	0,43	100,00	С
Всього	117048,6	100	—	—

*Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства*

До групи А належить така продукція: кукурудза на зерно – 38,41%; соняшник – 25,11%; – 20,71%. Група В складається з таких товарів: пшениця озима – 6,30% та інша продукція рослинництва – 6,11%. До групи С належать: свині – 1,55%; послуги в рослинництві і тваринництві – 1,38%; інша продукція тваринництва – 0,43%.

Проведений АВС-аналіз свідчить про те, що основними продуктами, що приносять найбільшу частку доходу (група А), є кукурудза на зерно, соняшник та озима пшениця. Це вказує на важливість даних товарних груп у формуванні стійкої ринкової позиції підприємства. Товари групи В також сприяють підтриманню бізнес-активності, тоді як продукція групи С, хоч і займає меншу частку в загальному обсязі продажів, додає до різноманітності пропозиції компанії та підтримує додаткові напрямки її діяльності.

Для зміцнення стратегічних позицій ТОВ «Атлантик Фармз ІІ» реалізує комплексний підхід до товарної стратегії, спрямованої на підвищення якості та розширення асортименту продукції. Зокрема, підприємство інвестує в нові технології вирощування культур, дотримується стандартів екологічної чистоти, що відповідає зростаючому попиту на екологічно безпечну продукцію. Вибір стратегічного напрямку, орієнтованого на інновації, дозволяє компанії адаптуватися до швидких змін у ринкових умовах, забезпечуючи постійне вдосконалення продукції та підвищення її якості.

Одним з основних елементів товарної стратегії є розвиток власної виробничої бази, що дозволяє підприємству ефективно контролювати кожен етап процесу від вирощування до реалізації продукції. Це також включає оптимізацію використання сільськогосподарської техніки, що забезпечує вищий рівень продуктивності та зниження виробничих витрат. Надання послуг сільськогосподарською технікою не лише підтримує основну діяльність, а й створює додаткові можливості для співпраці з іншими підприємствами, що позитивно впливає на прибутковість.

Важливим напрямком є також стабільне нарощування обсягів виробництва основної продукції, зокрема кукурудзи, соняшнику та пшениці, яка приносить

найбільшу частку доходу підприємству. Такий підхід дозволяє компанії зосередитися на високорентабельних продуктах, забезпечуючи стабільність фінансових результатів навіть у періоди коливань цін на ринку.

Крім того, ТОВ «Атлантик Фармз II» постійно працює над підвищенням рентабельності за рахунок ефективного управління ресурсами та контролю за витратами. Завдяки системному підходу до фінансового менеджменту підприємство забезпечує оптимальний рівень ліквідності, що дозволяє витримувати можливі економічні шоки та підтримувати фінансову стійкість.

ТОВ «Атлантик Фармз II» реалізує інноваційно орієнтовану стратегію розвитку, спрямовану на посилення своєї конкурентоспроможності через розширення номенклатури продукції та підвищення її якості. Підприємство дотримується довгострокових цілей стабілізації фінансового стану, використовуючи комплексний підхід до управління виробничими та фінансовими ресурсами. Такий стратегічний курс дозволяє ТОВ «Атлантик Фармз II» досягати стабільного зростання та зберігати свою ринкову позицію у мінливому зовнішньому середовищі [21, с.149].

Ефективність реалізованих стратегічних заходів у діяльності ТОВ «Атлантик Фармз II» є важливим чинником, який забезпечує стабільне зростання та зміцнення позицій компанії на ринку. Впровадження стратегії інновацій, спрямованої на розвиток виробництва та розширення асортименту продукції, позитивно впливає на операційну діяльність підприємства, що дає змогу адаптуватися до змінюваних ринкових умов. Оцінка результативності стратегії включає кілька ключових аспектів: впровадження новітніх технологій, раціоналізацію асортименту, оптимізацію використання ресурсів і технічних засобів, а також покращення показників фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

#### 1. Впровадження інноваційних технологій у виробництві:

ТОВ «Атлантик Фармз II» активно інвестує в новітні технології для підвищення якості продукції та зниження витрат. Зокрема, підприємство застосовує

сучасні технології обробки ґрунту, автоматизовані системи зрошення та управління врожайністю, що дозволяє скоротити залежність від зовнішніх факторів, таких як погодні умови. Наприклад, запровадження автоматизованих систем моніторингу ґрунтів і погодних умов забезпечує своєчасний посів, оптимізацію підживлення культур і збирання врожаю у найсприятливіші строки [16, с.87]. Це призводить до підвищення врожайності основних культур, таких як кукурудза, соняшник та пшениця, що безпосередньо відображається на доходах компанії.

## 2. ABC-аналіз та оптимізація товарного асортименту:

Проведений ABC-аналіз продукції ТОВ «Атлантик Фармз II» за обсягами продажів надає можливість визначити найбільш рентабельні види продукції та зосередити ресурси на їх виробництві. Зокрема, продукція групи А, яка включає кукурудзу на зерно (38,41%), соняшник (25,11%) та озиму пшеницю (20,71%), приносить найбільшу частку доходів компанії. Це дозволяє підприємству зосередити інвестиції та ресурси на високорентабельних продуктах, що зміцнює його ринкові позиції. Продукція групи В і С, хоча й займає меншу частку в обсягах продажів, також забезпечує стабільний дохід і додає до різноманітності асортименту. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових змін, підтримуючи високий рівень задоволення потреб клієнтів та зменшуючи ризики втрат доходу від залежності від однієї товарної групи [19, с.107].

## 3. Оптимізація використання сільськогосподарської техніки:

ТОВ «Атлантик Фармз II» застосовує стратегію оптимального використання сільськогосподарської техніки, надаючи послуги з її оренди для інших агропідприємств регіону. Цей підхід має кілька переваг: по-перше, він дозволяє оптимально використовувати власні активи, знижуючи витрати на амортизацію, а по-друге, забезпечує додатковий дохід та сприяє розвитку коопераційних відносин з іншими компаніями, що створює можливості для нових ділових зв'язків. Наприклад, надання орендних послуг сільськогосподарської техніки дозволяє

зменшити простої обладнання в періоди між сезонними роботами, що підвищує рентабельність та ефективність використання ресурсів підприємства [9, с.7].

#### 4. Підвищення ефективності фінансового управління:

Стратегія ТОВ «Атлантик Фармз П» включає вдосконалення фінансового менеджменту, що сприяє підвищенню рентабельності за рахунок ефективного управління витратами. Підприємство впровадило систему контролю витрат, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати виробничі витрати. Наприклад, завдяки аналізу витрат на основні виробничі ресурси компанія знижує витрати на сировину і паливо, що позитивно впливає на прибутковість. Постійний контроль за рівнем ліквідності підприємства забезпечує стійкість до можливих економічних шоків та збереження фінансової стабільності.

#### 5. Розвиток ринкових позицій та іміджу інноваційного підприємства:

Інноваційно орієнтована стратегія дозволяє ТОВ «Атлантик Фармз П» підвищити свою ринкову привабливість і зміцнити імідж інноваційно активного підприємства. Підприємство активно розвиває асортимент екологічно чистої продукції, яка відповідає сучасним тенденціям ринку, орієнтованого на якість та екологічність. Такий підхід не тільки відповідає очікуванням споживачів, але й сприяє зміцненню позицій компанії на ринку екологічних продуктів, забезпечуючи конкурентну перевагу [9, с.3].

#### 6. Розширення ринків збуту й експортна діяльність:

Компанія активно розглядає можливості виходу на міжнародні ринки, що дозволить розширити базу споживачів та зменшити залежність від локального ринку. Підприємство працює над зміцненням відносин із зарубіжними партнерами та бере участь у міжнародних виставках і агропромислових заходах, щоб забезпечити собі додаткові можливості для експорту продукції. Вихід на зовнішні ринки також створює додаткові перспективи для диверсифікації діяльності та зниження ризиків, пов'язаних із можливими змінами у внутрішньому економічному середовищі.

Оцінка стратегічних заходів свідчить про їхню ефективність у підтримці конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Впровадження інновацій, оптимізація асортименту, раціональне використання техніки та вдосконалення фінансового управління дозволяють компанії адаптуватися до ринкових змін і підтримувати стабільність у мінливих умовах сьогодення.

Стратегія розвитку ТОВ «Атлантик Фармз II» орієнтована на інновації, оптимізацію виробництва та розширення ринкових можливостей, що дозволяє підприємству адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища. Використання моделі п'яти сил Портера дозволяє оцінити конкуренцію на ринку, що допомагає визначити ключові стратегічні напрямки, зокрема диверсифікацію продукції та послуг, розвиток екологічно чистих культур і вихід на міжнародні ринки. Впровадження новітніх технологій та інвестиції в автоматизацію процесів підвищують ефективність і конкурентоспроможність. Розширення ринків збуту та зміцнення партнерських відносин з постачальниками та покупцями знижує ризики та забезпечує стабільне зростання. У підсумку, реалізація цих стратегічних напрямків дозволяє ТОВ «Атлантик Фармз II» зберігати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток в умовах нестабільного середовища.

### **3.2. Шляхи вдосконалення управління стратегічними ризиками підприємства.**

Ефективне управління стратегічними ризиками є ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку підприємства, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Для ТОВ «Атлантик Фармз II», яке функціонує в аграрній сфері, ризики пов'язані з економічними, політичними, технологічними та екологічними змінами, що вимагає своєчасного реагування та розробки превентивних заходів. Відсутність належного управління стратегічними ризиками



може призвести до фінансових втрат, зниження конкурентоспроможності та погіршення ринкових позицій компанії.

Варто розглянути можливості вдосконалення управління стратегічними ризиками через інтеграцію сучасних підходів до оцінки й управління ризиками, використання інноваційних інструментів для їх моніторингу та зменшення негативного впливу на діяльність підприємства. Пропоновані шляхи вдосконалення спрямовані на підвищення гнучкості бізнес-процесів, зміцнення фінансової стабільності та забезпечення довгострокової стійкості ТОВ «Атлантик Фармз II» на конкурентному ринку.

Розробка пропозицій щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Атлантик Фармз II» у сфері управління стратегічними ризиками базується на комплексному аналізі поточних стратегічних підходів і факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Відповідно до проведеного аналізу, пропозиції спрямовані на оптимізацію виробничих процесів, підвищення ефективності ресурсів, розширення ринкових можливостей і збільшення конкурентних переваг. Нижче наведено конкретні пропозиції, засновані на актуальних підходах до стратегічного розвитку підприємств у аграрному секторі.

#### 1. Оптимізація виробничих процесів:

Впровадження інноваційних технологій вирощування: удосконалення виробничих процесів можна досягти завдяки впровадженню сучасних технологій, таких як автоматизовані системи зрошування, контроль за якістю ґрунту та клімат-контроль в умовах відкритого ґрунту [16, с.88]. Це дозволить підвищити урожайність культур і оптимізувати використання ресурсів, зокрема води та добрив.

Застосування принципів точного землеробства: для забезпечення стійкого зростання та зменшення виробничих витрат підприємство може використовувати технології точного землеробства, що включають GPS-трекінг, дистанційне зондування й аналіз великих даних про стан ґрунтів і посівів. Ці підходи

сприятимуть більш ефективному використанню ресурсів і підвищенню екологічної чистоти продукції [12, с.25].

Модернізація машинно-тракторного парку: для зниження витрат і підвищення продуктивності варто інвестувати в оновлення технічного обладнання та застосування високотехнологічної техніки, яка зменшує витрати на паливо та потребу в обслуговуванні. Це дозволить покращити якість обробітку землі та підвищити ефективність операцій.

«Розпорошування ризику»: на ТОВ «Атлантик Фармз II» спостерігається зменшення послуг і продукції, які реалізуються, це дозволяє іншим підприємствам лідирувати на сільськогосподарських ринках. Тому важливою місією є так зване «розпорошування ризику», тобто підприємство повинне почати виготовляти продукцію нових культур, які не виготовляє більшість сільськогосподарських підприємств, до прикладу можна навести кавуни, виноград, дині тощо, а також можна відкрити послуги іншим підприємствам (наприклад, зрошувальну систему). Задля збільшення прибутку та конкурентоспроможності варто відновити виробництво продукції, яке виготовлялось до певного періоду, наприклад, велику рогату худобу чи птицю.

## 2. Підвищення ефективності управління ресурсами:

Удосконалення фінансового планування: ТОВ «Атлантик Фармз II» слід оптимізувати свої фінансові операції шляхом використання сучасних програмних засобів для прогнозування прибутковості й управління ризиками. Це включає впровадження систем автоматизованого фінансового обліку та контролю витрат, які дозволяють здійснювати аналіз у реальному часі.

Впровадження системи управління витратами: запровадження системи обліку й аналізу витрат допоможе мінімізувати витрати, зосереджуючи увагу на найбільш значущих статтях, таких як матеріальні витрати, зарплата та витрати на енергію. Використання інструментів контролінгу та періодичного аналізу дозволить скоротити операційні витрати та підвищити рентабельність [17, с. 199].

### 3. Розширення ринкових можливостей і зовнішньоекономічних зв'язків:

Пошук нових ринків збуту: для підвищення конкурентоспроможності підприємство може досліджувати нові ринки збуту в регіонах із високим попитом на органічну й екологічно чисту продукцію. Поглиблення співпраці з експортними партнерами сприятиме збільшенню доходів і забезпеченню стабільності у мінливих економічних умовах.

Розширення асортименту продукції: оскільки ТОВ «Атлантик Фармз II» спеціалізується на вирощуванні зернових культур, додатковим стратегічним кроком буде запровадження нових видів продукції, які мають стабільний попит на міжнародних ринках. Це може включати органічну продукцію та продукти з доданою вартістю, наприклад, готові зернові суміші або продукцію глибокої переробки.

Зміцнення зовнішньоекономічних зв'язків: підприємству слід розширювати зовнішньоекономічну діяльність, встановлюючи нові партнерства з міжнародними дистриб'юторами, імпортерами та логістичними компаніями. Для цього може бути використано методи участі в міжнародних аграрних виставках і форумах, а також укладення угод з міжнародними агентами.

### 4. Посилення кадрового потенціалу та розвиток людських ресурсів:

Розробка програми навчання та розвитку персоналу: для підвищення кваліфікації працівників, особливо тих, хто працює з новим обладнанням і технологіями, важливо створити програму навчання. Це включає навчання точному землеробству, використанню аналітичних інструментів і сучасного обладнання для виробничих процесів.

Мотиваційні програми для працівників: для підвищення продуктивності слід запровадити систему стимулювання, яка буде враховувати як фінансові, так і нематеріальні аспекти, наприклад, можливості для кар'єрного росту, доступ до навчальних програм і розвиток у компанії.

Професійні навички працівників відіграють відповідну роль, зокрема на якість продукції та кількість її виготовлення. Тому важливим є покращення кваліфікаційних знань працівників, шляхом проведення тестування, на якому працівники матимуть змогу показати власні кваліфікаційні знання, щомісячних майстер класів і конференцій, де кожен працівник матиме змогу запропонувати власні інноваційні рішення. Це дозволить підприємству постійно розвиватися та бути конкурентоспроможним [28, с.43].

#### 5. Оптимізація маркетингової стратегії:

Зміцнення бренду та підвищення пізнаваності: підприємство може розглянути можливість ребрендингу або створення більш пізнаваного бренду, орієнтованого на екологічність і якість продукції. Це сприятиме залученню нових клієнтів, особливо у сегменті органічної продукції.

Розширення цифрових каналів збуту: у сучасних умовах важливо розвивати електронну комерцію, що включає створення інтернет-магазину або продаж через платформи для агропродукції. Це дасть змогу підприємству залучити ширшу аудиторію та підвищити обсяги продажу [7, с.15].

Спостерігаючи за рекламою в електронних ресурсах тощо, я жодного разу не помітила рекламу сільськогосподарських підприємств, тому досить важливу частку потрібно приділити інвестуванню маркетингу, оскільки саме це дозволить підприємству бути завжди популярним серед покупців. Варто відмітити, що саме маркетинговий аналіз дозволяє спланувати обсяги виробництва видів продукції на плановий рік, оскільки проводиться опитування між потенційними покупцями: який вид продукції найбільш потрібний.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Атлантик Фармз П» відображають сучасні підходи до управління сільськогосподарськими підприємствами, орієнтованими на інновації та сталий розвиток. Завдяки впровадженню нових технологій, оптимізації фінансового управління, розширенню ринків збуту та підвищенню ефективності управління ресурсами, підприємство

зможе значно покращити свої стратегічні позиції та забезпечити стійке зростання навіть в умовах економічної нестабільності.

Ефективне управління стратегічними ризиками є важливим елементом забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Для ТОВ «Атлантик Фармз II» пріоритетними напрямками вдосконалення є впровадження інноваційних технологій у виробництві, модернізація технічної бази, оптимізація фінансового планування та витрат. Розширення ринків збуту, впровадження нових продуктів і зміцнення зовнішньоекономічних зв'язків дозволять компанії знизити ризики залежності від локальних ринків і збільшити конкурентоспроможність. Особлива увага приділяється підвищенню кваліфікації персоналу, розвитку цифрових каналів збуту та вдосконаленню маркетингових стратегій. Комплексний підхід до управління ризиками та впровадження сучасних інструментів забезпечать ТОВ «Атлантик Фармз II» стійке зростання, адаптацію до змін і досягнення стратегічних цілей.

### **3.3. План реалізації та моніторинг обраної стратегії.**

Реалізація стратегії розвитку ТОВ «Атлантик Фармз II» в умовах нестабільного зовнішнього середовища передбачає комплекс заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Для ефективного впровадження стратегії потрібно чітко визначити етапи реалізації, забезпечити належний моніторинг і оцінку результатів. Цей підхід дозволяє не лише впровадити стратегію в реальне функціонування підприємства, але й адаптувати її відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх умов.

План реалізації стратегії включає такі основні етапи [10, с.49]:

1. Підготовчий етап (1–3 місяці):

На цьому етапі необхідно зосередитися на розробці чіткого плану дій, організації процесів і підготовці підприємства до впровадження змін. Основні заходи підготовчого етапу включають:

1) Розробка детального операційного плану реалізації стратегії:

- Формування комплексного документа, що містить чіткий перелік завдань, відповідальних осіб, терміни виконання й очікувані результати;
- Визначення ресурсів, необхідних для реалізації стратегічних ініціатив, таких як фінансові, технологічні, людські й інформаційні;
- Оцінка поточних умов підприємства: визначення основних проблем, аналіз ризиків і розробка заходів для їх мінімізації.

2) Формування робочої групи:

- Створення багатофункціональної команди працівників підприємства, що будуть відповідати за реалізацію окремих напрямів стратегії;
- Залучення зовнішніх експертів у сфері фінансового управління, аграрних технологій і маркетингу для консультування та навчання;
- Проведення вступних нарад для узгодження пріоритетів, завдань і очікувань.

3) Оцінка наявних ресурсів і визначення додаткових потреб:

- Проведення аудиту фінансових і матеріальних ресурсів підприємства для виявлення можливостей оптимізації;
- Визначення потреб у додаткових інвестиціях, технічному оснащенні та спеціалізованому навчанні персоналу;
- Розробка програми фінансування заходів, включаючи можливе залучення кредитів, грантів або державних субсидій.

4) Підготовка інформаційної кампанії:

- Проведення комунікаційної роботи з працівниками підприємства для пояснення суті стратегії, її цілей і завдань;

- Інформування зацікавлених сторін (партнерів, постачальників, клієнтів) про стратегічні плани компанії;
- Розробка плану медійного висвітлення нововведень для підвищення репутації підприємства.

5) Розробка системи моніторингу:

- Впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ), які використовуватимуться для оцінки результатів реалізації стратегії;
- Налаштування автоматизованих інструментів для збору й аналізу даних у реальному часі;
- Розробка графіку звітності та періодичних перевірок.

б) Навчання персоналу:

- Організація тренінгів і семінарів для працівників щодо нових методів управління, технологій та інструментів, які будуть впроваджені в рамках стратегії;
- Проведення інформаційних заходів для ознайомлення з кращими практиками у сфері аграрного бізнесу.

Очікувані результати підготовчого етапу:

- Підготовка комплексного плану дій із чітко визначеними завданнями та відповідальними особами;
- Забезпечення підприємства необхідними ресурсами та знаннями для початку реалізації стратегії;
- Формування позитивного сприйняття стратегії серед працівників і зацікавлених сторін;
- Зниження ризиків завдяки попередньому аналізу та розробці превентивних заходів.

Успішне виконання підготовчого етапу створить основу для реалізації наступних етапів, забезпечуючи злагоджену роботу підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

## 2. Етап реалізації (4–12 місяців):

На цьому етапі відбувається безпосереднє впровадження заходів, передбачених у підготовчому етапі. Він спрямований на реалізацію стратегічних ініціатив, які дозволять ТОВ «Атлантик Фармз II» адаптуватися до умов нестабільного зовнішнього середовища та забезпечити стійке зростання. Основні дії другого етапу включають:

### 1) Впровадження інноваційних технологій у виробництві:

- Модернізація технічного парку: інтеграція високотехнологічного обладнання (GPS-навігаторів, автоматизованих систем зрошення) для підвищення ефективності польових робіт і зниження виробничих витрат;
- Точне землеробство: використання датчиків для моніторингу стану ґрунтів, прогнозування врожайності та планування підживлення рослин, що зменшить витрати на добрива та воду;
- Цифровізація управління: запровадження програмного забезпечення для управління виробничими процесами, моніторингу операцій та автоматизації звітності.

### 2) Диверсифікація продукції:

- Розширення асортименту продукції: початок вирощування нових культур (наприклад, кавуни, дині, органічні зернові), які мають високий попит на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- Продукція з доданою вартістю: запуск лінії продуктів глибокої переробки, таких як зернові суміші, борошно чи олії, що дозволить збільшити прибутковість компанії.

### 3) Розширення ринків збуту:



- Активізація зовнішньоекономічної діяльності: участь у міжнародних агропромислових виставках, укладання контрактів із зарубіжними партнерами;
  - Інтернет-продаж: розробка інтернет-магазину для прямого збуту продукції кінцевим споживачам. Це дозволить охопити нову аудиторію та зменшити залежність від посередників.
- 4) Оптимізація фінансових процесів:
- Впровадження системи управління витратами: аналіз основних статей витрат (добрива, паливо, зарплати) та розробка заходів щодо їх оптимізації;
  - Залучення додаткових фінансових ресурсів: отримання кредитів, грантів або залучення державних субсидій для фінансування інноваційних проєктів.
- 5) Зміцнення взаємодії з постачальниками та партнерами:
- Розвиток довгострокових партнерських відносин: укладання договорів на постачання добрив, техніки, насіння з надійними компаніями;
  - Інвестиції в логістику: оптимізація транспортної інфраструктури для ефективної доставки продукції кінцевим споживачам.
- 6) Реалізація кадрових програм:
- Навчання персоналу: організація тренінгів для працівників щодо використання нових технологій, впровадження принципів точного землеробства;
  - Мотивація персоналу: введення систем премій за підвищення продуктивності, кар'єрного розвитку та участь у проєктах з інновацій.
- 7) Маркетингова активність:
- Підвищення впізнаваності бренду: проведення рекламних кампаній у соціальних мережах, локальних ЗМІ та спеціалізованих аграрних виданнях;

- Залучення нових клієнтів: підготовка акцій і спеціальних пропозицій для оптових покупців і торгових мереж.

Очікувані результати другого етапу:

- Підвищення продуктивності й ефективності виробничих процесів;
- Збільшення частки ринку через розширення асортименту та ринків збуту;
- Оптимізація витрат і підвищення рентабельності;
- Зміцнення конкурентоспроможності підприємства на локальному та міжнародному ринках.

Впровадження стратегічних ініціатив на цьому етапі дозволить ТОВ «Атлантик Фармз II» створити передумови для стійкого зростання в довгостроковій перспективі.

### 3. Етап інтеграції та адаптації (13–18 місяців):

На цьому етапі відбувається впровадження розроблених стратегічних заходів у поточну діяльність підприємства та їх адаптація до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Основна мета цього етапу – забезпечити гармонійне поєднання нових ініціатив із існуючими процесами підприємства для досягнення синергії.

#### 1) Інтеграція нових технологій і процесів у виробництво:

- Автоматизація операцій: впровадження сучасних систем управління виробничими процесами для підвищення продуктивності та зниження витрат. Це включає цифрові системи обліку врожайності, управління запасами та моніторингу обладнання;
- Покращення логістики: інтеграція сучасних логістичних підходів, таких як GPS-трекінг для контролю постачань і розподілу продукції, дозволяє скоротити витрати на транспортування й оптимізувати доставку;
- Екологічна адаптація: впровадження сталих практик у вирощуванні культур, таких як раціональне використання води, мінімізація шкідливих викидів та управління залишками аграрної продукції.

## 2) Організаційна адаптація:

- Оптимізація організаційної структури: розробка нових функціональних підрозділів (наприклад, відділу інноваційного розвитку) або реорганізація існуючих для адаптації до нових стратегічних цілей;
- Кадрова політика: проведення навчання для персоналу з використання нових технологій і практик. Це включає інтерактивні тренінги, сертифікацію працівників і обмін досвідом із провідними спеціалістами галузі;
- Комунікація: забезпечення чіткого розуміння співробітниками нових стратегічних цілей і їхньої ролі у впровадженні змін. Регулярні зустрічі та зворотний зв'язок допомагають підтримувати колектив у курсі змін.

## 3) Розширення ринкових можливостей:

- Вихід на нові ринки: підприємство здійснює підготовку до виходу на міжнародні ринки, враховуючи місцеві стандарти й вимоги до продукції. Це передбачає сертифікацію продукції та укладення контрактів із новими партнерами;
- Розширення продуктового портфеля: інтеграція нових видів продукції, які мають високий попит. Наприклад, впровадження органічних культур чи переробленої продукції з доданою вартістю;
- Зміцнення ділових зв'язків: встановлення нових партнерств із постачальниками, дистриб'юторами та клієнтами для забезпечення стабільності поставок і збуту.

## 4) Фінансова адаптація:

- Адаптація бюджету: враховуючи перехідний період, створення резервного фонду для покриття додаткових витрат на інтеграцію нових технологій чи процесів;

- Фінансування стратегічних ініціатив: використання грантових програм, державних субсидій або партнерських інвестицій для зменшення фінансового навантаження на підприємство;
- Оптимізація витрат: регулярний аналіз витрат і виявлення статей, які можуть бути скорочені без шкоди для якості продукції чи ефективності бізнес-процесів.

#### 5) Адаптація до змін у зовнішньому середовищі:

- Аналіз ризиків: постійне відстеження змін у політичному, економічному, соціальному й екологічному середовищах, що можуть вплинути на реалізацію стратегії;
- Гнучкість бізнес-процесів: запровадження методів управління, які дозволяють швидко реагувати на нові виклики. Це включає адаптацію виробничих планів і стратегії збуту залежно від ринкових умов;
- Інноваційні підходи: використання сучасних інструментів прогнозування й аналізу ринку, що дозволить підприємству ефективно реагувати на тенденції й попит.

#### Очікувані результати по завершенню третього етапу:

- Забезпечення безперебійної інтеграції нових технологій і процесів у діяльність підприємства;
- Підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізація внутрішніх процесів;
- Розширення ринкової частки підприємства завдяки виходу на нові ринки та впровадженню нових продуктів;
- Посилення організаційної стійкості підприємства та його здатності адаптуватися до змін [10, с.54].

Етап інтеграції та адаптації формує основу для успішного переходу підприємства до якісно нового рівня діяльності, забезпечуючи його стійкий розвиток у мінливому середовищі.

Моніторинг виконання стратегії є завершальним етапом її реалізації та забезпечує оцінку ефективності впроваджених заходів, своєчасну корекцію відхилень і досягнення запланованих цілей. Цей процес дозволяє визначити, наскільки успішно реалізуються етапи плану, а також оцінити відповідність отриманих результатів запланованим показникам.

До цілей моніторингу належать: забезпечення контролю за виконанням кожного етапу реалізації стратегії; визначення ключових показників ефективності (КРІ) для оцінки результатів; виявлення потенційних ризиків або відхилень, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей; розробка рекомендацій для усунення виявлених проблем і адаптації стратегії до змін [14, с.7].

Інструментами для моніторингу виступають: фінансові звіти (щомісячний аналіз даних про доходи, витрати та прибутковість); балансовані показники (використання інтегрованого підходу для оцінки фінансових, клієнтських, внутрішніх процесів і інновацій); ІТ-системи (використання програмного забезпечення для автоматизації збору даних і підготовки звітів); звіти та презентації (щоквартальне надання аналітичних звітів керівництву з рекомендаціями для оптимізації стратегії) [14, с.14].

Моніторинг реалізації стратегії ТОВ «Атлантик Фармз ІІ» включає використання наступних методів:

- Аналіз фінансових показників: Регулярний аналіз доходів, витрат, рентабельності та ліквідності, що дозволяє оцінити економічну ефективність стратегічних заходів.
- Оцінка операційної діяльності: Перевірка ефективності впроваджених технологій, рівня використання виробничих потужностей і ресурсів.
- SWOT-аналіз прогресу: Повторний аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, з урахуванням динаміки ринку та результатів впровадження стратегії.

- Інтерв'ю та опитування: Проведення регулярних опитувань серед працівників і партнерів підприємства для оцінки рівня їх задоволеності змінами.
- Контроль виконання планових завдань: Використання програмного забезпечення для управління проектами та завданнями, таких як MS Project або ERP-системи, що дозволяють відстежувати прогрес у реальному часі.

Моніторинг стратегії має відбуватись відповідно до етапів її реалізації:

Етап I: Підготовка до реалізації стратегії

- Ключові показники:
  - Час виконання підготовчих заходів;
  - Наявність і якість необхідних ресурсів;
  - Завершення розробки нормативної документації та погодження бюджету.
- Методи моніторингу:
  - Верифікація виконаних завдань із підготовчого плану;
  - Перевірка готовності виробничих потужностей і навчання персоналу.

Етап II: Впровадження стратегічних заходів

- Ключові показники:
  - Підвищення врожайності на 15–20% завдяки впровадженню нових технологій;
  - Скорочення виробничих витрат на 10–15%;
  - Розширення продуктової лінійки на 2–3 нові види продукції.
- Методи моніторингу:
  - Порівняння фактичних виробничих і фінансових показників із запланованими;
  - Аналіз ефективності використання нових технологій через операційні звіти;

- Оцінка прогресу за допомогою регулярних звітів підрозділів.

### Етап III: Інтеграція та адаптація

- Ключові показники:
  - Зростання частки ринку на 3%;
  - Збільшення експортних поставок на 7%;
  - Рівень задоволеності персоналу та партнерів;
- Методи моніторингу:
  - Оцінка ринкової позиції за допомогою аналітичних звітів;
  - Аналіз фінансових результатів від нових продуктів і ринків;
  - Проведення анкетувань персоналу та партнерів щодо адаптації до змін.

У разі виявлення значних відхилень або непередбачених змін у зовнішньому середовищі, підприємство має здійснювати наступні дії:

1. Перегляд стратегічних пріоритетів: оцінка відповідності поточних заходів ринковим умовам і їх коригування;
2. Реорганізація ресурсів: перенаправлення ресурсів на найбільш ефективні напрями;
3. Розробка альтернативних сценаріїв: планування дій у разі подальшого загострення нестабільності.

Реалізація запропонованої стратегії розвитку та впровадження системи моніторингу дозволить ТОВ «Атлантик Фармз II» досягти таких результатів:

- Зростання частки ринку завдяки впровадженню інновацій і розширенню асортименту продукції;
- Підвищення фінансової стабільності підприємства через оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання ресурсів;
- Зміцнення репутації як інноваційного та соціально відповідального підприємства;
- Зменшення впливу зовнішніх ризиків через створення гнучкої системи адаптації до змін середовища.

Реалізація стратегії розвитку підприємства та її моніторинг є важливими етапами забезпечення стабільного функціонування ТОВ «Атлантик Фармз II» в умовах нестабільного середовища. План реалізації стратегії дозволяє поступово адаптувати діяльність підприємства до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи максимальну ефективність використання ресурсів і мінімізацію ризиків.

Моніторинг виконання стратегії є завершальною та невід'ємною складовою її реалізації, спрямованою на оцінку досягнення поставлених цілей, контроль за виконанням запланованих заходів і вчасне реагування на відхилення. Запропонований підхід, що включає регулярний аналіз фінансових, виробничих і ринкових показників, забезпечує підприємству гнучкість у прийнятті управлінських рішень, дозволяючи оперативно адаптувати стратегію до викликів і змін ринкових умов [30, с.111].

Таким чином, ТОВ «Атлантик Фармз II» має змогу досягти довгострокових цілей, зміцнити свої ринкові позиції та забезпечити стійкий розвиток у конкурентному середовищі.



## ВИСНОВКИ

Розробка ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища є актуальним завданням, особливо для аграрного сектору, що зазнає впливу економічних, політичних, технологічних та екологічних змін. У кваліфікаційній роботі на здобуття ступеня вищої освіти магістра було проведено всебічне дослідження діяльності ТОВ «Атлантик Фармз II», визначено ключові виклики та можливості для підприємства, а також розроблено рекомендації для зміцнення його позицій на ринку. Нижче наведено основні висновки, пропозиції та рекомендації, що відображають результати проведеного дослідження.

1. Визначено, що адаптація до зовнішніх змін є ключовою умовою забезпечення довгострокової стабільності підприємства. Основою успішної стратегії є використання сучасних аналітичних інструментів, таких як PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, а також оцінка внутрішніх можливостей через ABC-аналіз.
2. Проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Атлантик Фармз II», що дозволило визначити основні загрози, включаючи залежність від коливань ринкових цін, нестабільність законодавства та екологічні виклики. Виявлено основні сильні сторони підприємства, такі як значна якість продукції та сучасні виробничі технології.
3. Запропоновано стратегію інноваційного розвитку, яка передбачає впровадження сучасних технологій, розширення ринків збуту, підвищення ефективності управління ресурсами та диверсифікацію продукції. Окреслено напрямки, які забезпечують зростання фінансової стабільності та конкурентоспроможності.
4. Визначено основні ризики для підприємства, включаючи економічні, політичні та технологічні виклики. Запропоновано впровадження

інтегрованої системи управління ризиками, що включає моніторинг, аналіз і впровадження превентивних заходів для мінімізації негативного впливу.

5. Сформовано трьох етапний план реалізації стратегії: підготовчий, впровадження інновацій та інтеграції, який враховує ключові аспекти виробничої, фінансової та маркетингової діяльності. Впроваджено механізми моніторингу для забезпечення ефективного контролю за виконанням стратегії та її адаптації до змін.
6. Виявлені недоліки та проблеми: обмеженість фінансових ресурсів для масштабної модернізації виробничих потужностей; недостатня диверсифікація продукції та ринків збуту, що зумовлює залежність від основних товарних груп.

На основі здійсненої роботи було сформовано ряд пропозицій, до яких належить:

1. Технічна модернізація:
  - Інвестувати в оновлення машинно-тракторного парку, автоматизацію процесів і впровадження технологій точного землеробства для підвищення ефективності виробництва та зниження витрат;
  - Залучати грантові програми для фінансування впровадження екологічно чистих технологій.
2. Диверсифікація продукції та ринків:
  - Розширити асортимент продукції, включивши органічні культури та товари з доданою вартістю, наприклад, готові зернові суміші;
  - Активізувати експортну діяльність через участь у міжнародних виставках і укладення довгострокових угод з іноземними партнерами.
3. Управління ризиками:
  - Впровадити автоматизовану систему моніторингу ризиків для своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища;

- Створити резервний фонд для покриття потенційних втрат у кризових ситуаціях.
4. Підвищення кадрового потенціалу:
- Організувати навчання для персоналу щодо роботи з сучасними технологіями, що дозволить підвищити продуктивність та ефективність;
  - Впровадити мотиваційні програми, що стимулюють ініціативу та підвищують лояльність працівників.
5. Оптимізація маркетингової діяльності:
- Розробити бренд-комунікації, спрямовані на зміцнення іміджу компанії як виробника екологічної продукції;
  - Використовувати цифрові платформи для розширення каналів збуту, включаючи створення інтернет-магазину.
6. Фінансове планування:
- Запровадити сучасні методи управління фінансовими потоками, зокрема системи контролінгу, для оптимізації витрат і підвищення рентабельності;
  - Використовувати кредитні програми для малого та середнього бізнесу для фінансування розширення виробничих потужностей.

На сам кінець, для забезпечення стійкого розвитку ТОВ «Атлантик Фармз II» рекомендується здійснити модернізацію технічного обладнання та впровадження інноваційних технологій, розширити асортимент продукції через додавання органічних культур і товарів із доданою вартістю, активізувати експортну діяльність та укладення міжнародних угод. Доцільно посилити управління ризиками через автоматизовані системи моніторингу та створення резервного фонду, а також організувати навчання персоналу для підвищення їхньої кваліфікації. Оптимізація маркетингової стратегії, розвиток цифрових каналів збуту та підвищення ефективності фінансового планування сприятимуть зміцненню ринкових позицій, а залучення зовнішніх інвестицій забезпечить необхідні ресурси для реалізації довгострокової стратегії підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кабінет Міністрів України. Угода про асоціацію України з ЄС. 2014. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>
2. 3 Essential Types Of Business Strategy & How To Apply Them. 2024. С.1. URL: <https://www.accelare.com/blog/the-three-types-of-strategy>
3. 5 сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. 2020. С. 1. URL: <https://bakertilly.ua/5-сил-портера-модель-яка-розкаже-від-чо/>
4. 7 Roles & Responsibilities Of A Business Architect. 2023. С. 1. URL: <https://www.accelare.com/blog/roles-and-responsibilities-of-the-business-architect>
5. АТЛАНТИК ФАРМЗ П. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/32967130/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32967130/)
6. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. 2022. С.145-153. URL: <http://elar.khmnmu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12377>
7. Бойко Л.О., Бойко В.О. Соціальні мережі для аграрного бізнесу у період невизначеності. Розвиток агропромислового комплексу та сільських територій під час війни: Збірник матеріалів Науково-практичного форуму, 29 травня 2024 року. Одеса, ОДАУ. 2024. С.14-16. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/Zbirnyk-NF-ROZVYTOK-AGRO-29052024.pdf#page=14>
8. Геєць В.М. Феномен нестабільності – виклик економічному розвитку. НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ: Академперіодика. 2020. С. 456. URL: <http://ief.org.ua/?p=8626>
9. Горобець Н.М., Хомякова Д.О., Стариковська Д.О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. Ефективна економіка. 2021. С. 9. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3460>

10. Ключковський О.В., Гуцол Д.С. Методологічні засади визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2023. С. 47-56. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13927>
11. Королюк Т.М. Стан та тенденції розвитку організації документообігу в інформаційній системі управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. 2020. С. 79-89. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/34201>
12. Криштоп Є.Т., Особливості та екологічні переваги використання точного землеробства. *Державний біотехнологічний університет*. 2023. С.22-27. URL: [https://donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/1\\_vseukr.n-p.k.\\_kompl.vykor.res.dovk.\\_2023.pdf#page=22](https://donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/1_vseukr.n-p.k._kompl.vykor.res.dovk._2023.pdf#page=22)
13. Лищенко М.О., Макаренко Н.О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. С.33-40. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ujae\\_2023\\_r01\\_a5.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ujae_2023_r01_a5.pdf)
14. Мельник Л.М., Юрша О.М., Гончарук О.А. Концептуальні підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. *Наукові перспективи*. 2024. С.18. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/15188/15258>
15. Мельниченко С.Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. С.12. URL: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.02>
16. Метелешко В.В., Красницький С.М. Розробка системи моніторингу стану навколишнього середовища. *Електромеханічні, інформаційні системи та нанотехнології*. Київський національний університет технологій та дизайну. 2024. С.86-89. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27614/1/EMISN\\_2024\\_P086-089.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27614/1/EMISN_2024_P086-089.pdf)
17. Москаленко В.А. Механізм впровадження системи управління витратами на підприємствах агропромислового виробництва. *Агроекологічний журнал*.

- Національний університет «Чернігівська політехніка». 2021. С.196-205. URL: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.1.2021.227425>
18. Павлова О.М., Букало Н.А. Ціноутворення: курс лекцій. Луцьк. 2022. С.92. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/23333>
19. Памбук С.А., Арікова К.Д., АВС-аналіз як метод оптимізації товарного асортименту. Редакційна колегія. 2020. С.105-109. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/07b933aa-f352-4cb1-beae-e23dc2588b62/content#page=105>
20. Перерва Б.К. Теоретичні аспекти управління підприємством. 2023. С.65-66. URL: <https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/202/>
21. Пілецька С.Т., Ткаченко Є.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. 2020. С.146-150. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/12636/1/Економічні%20студії%201%20%2827%29.pdf#page=146>
22. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: навчальний посібник. 2023. С.365. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/23434>
23. Потьомкіна О.В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. Економічний форум. 2021. С.145-150. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-21>
24. Смирнова С.М., Бірюкова О.О. Стратегії розвитку сільськогосподарського землекористування на основі SWOT-аналізу. Інвестиції: практика та досвід. 2021. С. 53-58. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7282&i=7>
25. Старов О.С. Стратегічні рішення та соціальна відповідальність підприємств в регіональному контексті. Редакційна колегія. 2023. С.157-159. URL: [https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2023/Tezy\\_2023/Tezy\\_23\\_24\\_11\\_23.pdf#page=157](https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2023/Tezy_2023/Tezy_23_24_11_23.pdf#page=157)

26. Талєб Н.Н. Чорний лебїдь. Про (не)ймовїрне у реальному життї. Київ. Наш Формат. 2022. С.392. URL: <https://lib.kherson.ua/publ.chorniy-lebid-978-617-7279-56-2>
27. Хаустова В.Є. Диверсифїкація і інтеграція як форми забезпечення стратегїчних орієнтирїв управлїння розвитком пїдприємств. Бїзнесїнформ № 12. 2020. С.484-494. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-12\\_0-pages-482\\_494.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-12_0-pages-482_494.pdf)
28. Холодїло М.П. Удосконалення комерцїйної дїяльностї пїдприємства. Захїдноукраїнський нацїональний унїверситет. Тернопїль. 2022. С.70. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47026/1/%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BB%D0%BE%20%D0%9C.%D0%9F..pdf>
29. Циплїцька О.О., Дєйнеко О.Т. Адаптивнїсть стратегїчного планування промислового розвитку в умовах глобальної нестабїльностї. Економїка та суспїльство. 2023. С.6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3074/2997>
30. Шульга О.А. Базовї моделї монїторингу у системї стратегїчного розвитку органїзацїї. Пїдприємництво та їнновацїї. 2023. С.106-113. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.17>
31. Abdissa G., Fitwi T. Factors affecting the performance of micro and small enterprises in South West Ethiopia: The case of Bench Maji, Sheka, and Kefa zones. Global Journal of Management and Business Research. 2016. С.46-64. URL: [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume16/5-Factors-Affecting-Performance.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume16/5-Factors-Affecting-Performance.pdf)
32. Balint C. Oana A. Planning Practices of SMEs in North-Western Region of ROMANIA – An Empirical Investigation. Procedia Economics and Finance. 2012. С.896-901. URL: [https://www.researchgate.net/publication/271580346\\_Planning\\_Practices\\_of\\_SMEs\\_in\\_North-Western\\_Region\\_of\\_ROMANIA\\_-\\_An\\_Empirical\\_Investigation](https://www.researchgate.net/publication/271580346_Planning_Practices_of_SMEs_in_North-Western_Region_of_ROMANIA_-_An_Empirical_Investigation)
33. Courtney H., Kirkland J., Viguerie P. Strategy Under Uncertainty. Harvard Business Review. 1997. С.1. URL: <https://hbr.org/1997/11/strategy-under-uncertainty>

34. Fukushima D. Strategic Planning in a Highly Uncertain World. Toffler Associates. May 15, 2023. C.1. URL: <https://tofflerassociates.com/vanishing-point/strategic-planning-in-a-highly-uncertain-world/>
35. Ghani K.D., Nayan S.A., Izaddin S.A., Ghazali S.M., Shafie L.A. Critical internal and external factors that affect firms strategic planning. International Research Journal of Finance and Economics. 2010. C.10. URL: [https://www.researchgate.net/publication/289690991\\_Critical\\_internal\\_and\\_external\\_factors\\_that\\_affect\\_firms\\_strategic\\_planning](https://www.researchgate.net/publication/289690991_Critical_internal_and_external_factors_that_affect_firms_strategic_planning)
36. Griffin R.W., Pustai M.W. International Business: A Managerial Perspective. 2020. C. 606. URL: [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292313795\\_A39573227/preview-9781292313795\\_A39573227.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292313795_A39573227/preview-9781292313795_A39573227.pdf)
37. Hummelbrunner R., Jones H. A guide for planning and strategy development in the face of complexity. Background Notes. 2013. C.12. URL: <https://odi.org/documents/4009/8287.pdf>
38. John H. Goldthorpe. Understanding – and Misunderstanding – Social Mobility in Britain: The Entry of the Economists, the Confusion of Politicians and the Limits of Educational Policy. Oxford Institute of Social Policy and Nuffield College, University of Oxford. 2012. C.28. URL: <https://www.spi.ox.ac.uk/files/goldthorpesocialmobpaper01pdf>
39. Kabiru F., Theuri M., Misiko A. The Influence Of Planning On The Organizational Performance Of Agricultural State Owned Corporations In Kenya. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration. 2018. C.68-80. URL: [https://www.iajournals.org/articles/iajhrba\\_v3\\_i1\\_68\\_80.pdf](https://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i1_68_80.pdf)
40. Karitu B., Namusonge M. Entrepreneurial Decision Making Styles And The Growth Of Small Medium-Sized Manufacturing Enterprises In Nairobi, Kenya. The Strategic Journal of Business & Change Management. 2019. C.132-144. URL: [https://www.researchgate.net/publication/371700807\\_ENTREPRENEURIAL\\_DECISIO](https://www.researchgate.net/publication/371700807_ENTREPRENEURIAL_DECISIO)



N MAKING STYLES AND THE GROWTH OF SMALL MEDIUM-SIZED MANUFACTURING ENTERPRISES IN NAIROBI KENYA

41. Kosovare M.S. External Factors And Their Impact On Enterprise Strategic Management –A Literature Review. European Journal Of Human Resource Management Studies. 2022. C.10. URL: <http://dx.doi.org/10.46827/ejhrms.v6i1.1291>
42. Matović A.M. PESTEL Analysis of External Environment as a Success Factor of Startup Business. 2020. C.96-102. URL: <https://www.cceol.com/search/chapter-detail?id=1022070>
43. Morrison. J. International Business: Challenges In A Changing World. 2009. C.230. URL:[https://www.academia.edu/28356515/INTERNATIONAL\\_BUSINESS\\_Challenges\\_in\\_a\\_Changing\\_World\\_Janet\\_Morrison\\_LECTURER\\_MANUAL](https://www.academia.edu/28356515/INTERNATIONAL_BUSINESS_Challenges_in_a_Changing_World_Janet_Morrison_LECTURER_MANUAL)
44. Poister T. The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. Public Administration Review. 2010. C.246-254. DOI:10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x
45. Scholes J.G., Whittington H. Exploring Corporate Strategy. New York: Pearson Education Ltd. 2005. C.603. URL: [https://www.academia.edu/9336404/Exploring\\_Corporate\\_Strategy\\_Exploring\\_Corporate\\_Strategy\\_I\\_T\\_I\\_O\\_N](https://www.academia.edu/9336404/Exploring_Corporate_Strategy_Exploring_Corporate_Strategy_I_T_I_O_N)
46. Siow H., Teng S. Government Policy and Critical Success Factors of Small Businesses in Singapore. Cambridge Scholars Publishing. 2011. C.205. URL: <https://www.cambridgescholars.com/resources/pdfs/978-1-4438-3352-3-sample.pdf>
47. Wang C., Walker A.E., Redmond J. Explaining the lack of strategic planning in SMES: the importance of owner motivation. International Journal of Organisational Behaviour. 2011. C.16. URL: [https://www.researchgate.net/publication/49277688\\_Explaining\\_the\\_Lack\\_of\\_Strategic\\_Planning\\_in\\_SMEs\\_The\\_Importance\\_of\\_Owner\\_Motivation](https://www.researchgate.net/publication/49277688_Explaining_the_Lack_of_Strategic_Planning_in_SMEs_The_Importance_of_Owner_Motivation)
48. What Is The Impact Of Strategic Learning And Development? 2023. C.1. URL: <https://www.accelare.com/blog/strategic-learning-and-development>

## Додаток А

## Аналіз динаміки, складу і структури доходів підприємства

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення абсолютне(±)		Темп приросту, %	
	Сума, тис. грн.	Питома вага,	Сума, тис. грн.	Питома вага,	Сума, тис. грн.	Питома вага,	2022/	2023/	2022/	2023/
		%		%		%	2021	2022	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції	116805	73,93	117607	58,87	103317	66,09	802	-14290	0,69	-12,15
Інші операційні доходи	40633	25,72	82175	41,13	45492	29,10	41542	-36683	102,24	-44,64
Дохід від участі в капіталі	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0,00	0,00
Інші фінансові доходи	553	0,35	0	0	25	0,02	-553	25	-100,00	0,00
Інші доходи	0	0	0	0	7500	4,80	0	7500	0,00	0,00
Усього доходів	157991	100	199782	100	156334	100	41791	-43448	26,45	-21,75

**Аналіз динаміки, складу та структури витрат і відрахувань  
підприємства за 2021-2023 роки**

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення абсолютне(±)		Темп приросту, %	
	Сума, тис. грн.	Питом а вага, %	Сума, тис. грн.	Питом а вага, %	Сума, тис. грн.	Питом а вага, %	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Собівартість реалізованої продукції	103987	54,86	117164	54,21	107875	56,40	13177	-9289	12,67	-7,93
Адміністративні витрати	8412	4,44	9019	4,17	11195	5,85	607	2176	7,22	24,13
Витрати на збут	16245	8,57	22892	10,59	18785	9,82	6647	-4107	40,92	-17,94
Інші операцій. витрати	45622	24,07	48773	22,57	31752	16,60	3151	-17021	6,91	-34,90
Фінансові витрати	14608	7,71	17607	8,15	15631	8,17	2999	-1976	20,53	-11,22
Витрати від участі в капіталі	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0,00	0,00
Інші витрати	667	0,35	687	0,32	6017	3,15	20	5330	3,00	775,84
Усього витрат і відрахувань	189541	100	216142	100	191255	100	26601	-24887	14,03	-11,51

## Аналіз динаміки фінансових результатів, тис. грн.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення абсолютне(±)		Темп приросту, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	116805	117607	103317	802	-14290	0,69	-12,15
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	103987	117164	107875	13177	-9289	12,67	-7,93
Валовий прибуток від реалізації	12818	10443	5442	-2375	-5001	-18,53	-47,89
Валовий збиток	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Інші операційні доходи	40633	82175	45492	41542	-36683	102,24	-44,64
Адміністративні витрати	8412	9019	11195	607	2176	7,22	24,13
Витрати на збут	16245	22892	18785	6647	-4107	40,92	-17,94
Інші операційні витрати	45622	48773	31752	3151	-17021	6,91	-34,90
<b>Фінансові результати від операційної діяльності:</b>							
прибуток	0	11934	0	11934	-11934	100	-100
збиток	-16828	0	-10798	16828	-10798	-100	100
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	533	0	25	-533	25	-100	100
Інші доходи	0	0	7500	0	7500	0	100
Фінансові витрати	14608	17607	15631	2999	-1976	20,53	-11,22
Витрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	667	687	6017	20	5330	3,00	775,84
<b>Фінансові результати до оподаткування:</b>							
прибуток	0	0	0	0	0	0	0
збиток	-14742	-18294	-14123	-3552	4171	24,09	-22,80
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0	0	0	0	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0	0	0	0	0,00	0,00
<b>Чистий фінансовий результат:</b>							
прибуток	0	0	0	0	0	0,00	0,00
збиток	-14742	-18294	-14123	-3552	4171	24,09	-22,80

## Оцінка технічного стану основних засобів підприємства

№ п/п	Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення (±)	
					2022/2021	2023/2022
1	Основні засоби, тис. грн.:	66786	12287 4	115540	+56088	-7334
	земельні ділянки	0	0	0	0	0
	будинки та споруди	32483	45001	45001	+12518	0
	машини та обладнання	30175	60491	53144	+30316	-7347
	транспортні засоби	2532	15657	15657	+13125	0
	інструменти, прилади, інвентар, меблі	1255	1349	1357	+94	+8
	інші основні засоби	105	105	105	0	0
	Малоцінні необоротні активи	236	271	276	+35	+5
2	Вартість введених основних засобів, тис. грн.	7999	13079	166	+5080	-12913
3	Вартість виведених основних засобів, тис. грн.	1027	0	7500	-1027	+7500
4	Коефіцієнт оновлення	0,12	0,11	0,00	-0,01	-0,11
5	Коефіцієнт вибуття	0,02	0,00	0,06	-0,02	+0,06
6	Коефіцієнт приросту вартості	0,91	0,90	1,07	-0,01	+0,17