

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра економіки**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач(ка) кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Ігор ВІНІЧЕНКО**
« ____ » _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО
ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕХАНІЗМУ ЙОГО
РЕАЛІЗАЦІЇ»**

Освітньо-професійна програма «Економіка»

Спеціальність 051 «Економіка»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач (ка)

Даніїл КОРОЛЬОВ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олена ПАВЛЕНКО

Дніпро – 2023

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Економіки
Освітньо-професійна програма: «Економіка»
Спеціальність: 051 «Економіка»
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри Ігор ВІНІЧЕНКО
«_____» _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

КОРОЛЬОВУ ДАНІІЛУ ДМИТРОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Обґрунтування ефективного стратегічного плану розвитку підприємства та механізму його реалізації»

Науковий керівник: Павленко Олена Сергіївна, к.е.н., доцент затверджені наказом ДДАЕУ від «10» жовтня 2023 р. № 3067.

2. Термін подання здобувачем роботи: 12 грудня 2023 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони і законодавчі акти України, річні звіти підприємства, статистичні джерела, додаткові таблиці до річних звітів, наукова література.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методичні основи визначення ефективності стратегічного розвитку підприємства

2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та виявлення резервів стратегічного планування ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3»

3. Обґрунтування механізмів реалізації стратегічного плану розвитку підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Принципи стратегічного планування

2. Стратегічна поведінка підприємства в умовах кризи

3. Організаційна структура ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3».

4. Конкурентні переваги підприємства

5. SWOT-матриця

6. Етапи прийняття та впровадження стратегічного плану

7. «Дерево цілей» ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 15.02.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ та теоретичні основи визначення ефективності стратегічного розвитку підприємства	лютий 2023	
	Сучасний стан діяльності підприємства та резервів стратегічного планування	березень-травень 2023	
	Обґрунтування механізмів реалізації стратегічного плану розвитку підприємства	червень-жовтень 2023	
	Висновки і пропозиції	листопад 2023	
	Оформлення кваліфікаційної роботи	листопад-грудень 2023	

Здобувач (ка)

(підпис)

Данііл КОРОЛЬОВ

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Олена ПАВЛЕНКО

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Обґрунтування ефективного стратегічного плану розвитку підприємства та механізму його реалізації»

Кваліфікаційна робота містить: 102 с., 4 рис., 25 табл., 82 літературних джерел, 2 додатків.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації стратегічного плану розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного плану розвитку підприємства.

Метою роботи полягає в обґрунтуванні стратегічного плану розвитку підприємства та механізмів його реалізації.

Методи дослідження Теоретичною та методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань стратегічного управління підприємства. Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становлять закони України, нормативні документи, котрі регулюють діяльність підприємств в Україні; офіційні дані Державного комітету статистики Дніпропетровської області; фінансово-економічна інформація, дані бухгалтерського обліку, статистична звітність ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3».

Для вирішення заявлених завдань в роботі було використано наступні методи дослідження: аналізу й синтезу; індукції та дедукції; діалектичний метод; спостереження; монографічний; статистичний; SWOT-аналіз; розрахунково-конструктивний; економіко-статистичний. Обробку вихідних даних здійснено з допомогою використання програмного забезпечення Microsoft Excel.

В роботі удосконалено теоретичні та науково-методичні положення щодо основних етапів стратегічного планування та механізмів його реалізації.

Найбільш вагомими результатами роботи, що мають наукову новизну, є такі:

дістали подальшого розвитку:

– розробка циклу стратегічної поведінки підприємства в умовах кризи, що включає в себе 5 етапів: виявлення кризового стану підприємства (на що вказує стабільне суттєве зниження показників); згасання (переорієнтація, звуження, зниження витрат, ліквідація) або виживання (вчасне реагування на критичні зміни, оперативне планування, проведення стратегічних сесій); відновлення (тактичне альтернативне планування, стратегія стабілізації); оновлення (впровадження стратегічного плану, стратегія росту); збереження (аналіз даних та їх стабільні позитивні зміни).;

– алгоритм стратегічного планування ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», який включає в себе сім основних етапів: 1. Діагностика внутрішнього стану підприємства та виявлення резервів/Діагностика зовнішнього стану підприємства та релевантних факторів впливу; 2. Розробка комплексу рішень по ефективній імплементації вивільнених ресурсів в стратегію; 3. Розробка альтернативних рішень на певних етапах реалізації стратегії; 4. Розробка КРІ для оперативного контролю і швидкого реагування на зміни; 5. Впровадження стратегії та збір даних; 6. Корегування тактичних елементів; 7. Перегляд стратегічних орієнтирів та корекція головної стратегії підприємства у рамці візії/місії, котрі виникають в підсумку змагання підприємств за найкращі результати господарської діяльності, і як наслідок з'являються новітні товари чи нові послуги, які більш якісно задовольняють потреби та бажання як певних покупців, так і суспільство в цілому.

– категоріальний зміст візії/місій та цінностей ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», що відображається наступним чином: Візія - Формування та підтримка розвитку аграрного сектору та продовольчої безпеки країни шляхом виробництва високоякісної зернової продукції. Місія - Створити інноваційне зернове підприємство з можливістю швидкої адаптації під зовнішнє середовище для стійкого розвитку аграрної галузі. Цінності: Користь суспільству; Соціальна відповідальність; Емпатія; Кооперація та співпраця; Безпека і захист; Солідарність; Комунікативність; Інноваційність.

– категоріальний апарат інтегральної оцінки стратегічного розвитку підприємства та окремих його показників.

– ідентифікація факторів, котрі детермінують перспективи стратегічного планування підприємства з використанням SWOT-аналізу, зокрема, істотний вплив на результати як зовнішніх факторів (природні, економічні, політичні, соціально-культурні, наукові), так і внутрішніх факторів (логістичні зв'язки, інноваційність, імідж підприємства, автономія, вмотивованість персоналу) і, як наслідок зниження прихованих витрат;

– запропонований проект зі створення підрозділу зі стратегічного на підприємстві з подальшим впровадженням автоматизованих систем ведення бізнесу і дослідженням маркетингового середовища. Даний проект є достатньо перспективним, адже за наявності власного стратегічного підрозділу функціональні зв'язки стануть більш продуктивними і будуть чітко обмежені рамки функціонування підприємства підпорядковані візії/місії, цінностям і одразу запрограмовані в автоматизовану систему ведення бізнесу. Що дозволяє наступні кроки вибудовувати не розпорошено, а комплексно. Реалізація даного проекту вартує 800 тис. грн, займає півроку, і окупується за 23 робочі дні.

Керівництвом підприємства пропонується результати практичних досліджень впровадити в діяльність ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» Запорізької області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Стратегічний план; розвиток підприємства; цикл стратегічної поведінки; виробничо-господарська діяльність; резерви підприємства; потенціал зовнішнього середовища; SWOT-аналіз; дерево цілей; інвестиційний проект; автоматизовані системи ведення бізнесу; візія; місія; цінності; оцінка стратегічного розвитку.

KEY WORDS

Strategic plan; enterprise development; cycle of strategic behavior; production and economic activity; enterprise reserves; the potential of the external environment;

SWOT analysis; goal tree; investment project; automated business management systems; vision; mission; values; assessment of strategic development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1. Стратегія розвитку підприємства як економічна категорія.....	13
1.2. Умови і принципи стратегічного планування в аграрній сфері в період кризи.....	19
1.3. Механізми впровадження та оцінки стратегічного плану.....	24
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИЯВЛЕННЯ РЕЗЕРВІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ.....	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3».....	34
2.2. Визначення резервів стратегічних перспектив підприємства.....	40
2.3. Дослідження зовнішніх чинників впливу на стратегію.....	45
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	53
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	58
3.1. Механізм реалізації головної стратегії та альтернативних рішень.....	58
3.2. Впровадження пріоритетних цілей та їх валідація.....	66
3.3. Розробка КРІ для оцінки результатів впровадження стратегії.....	73

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	78
ВИСНОВКИ	I
ПРОПОЗИЦІЇ	82
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ
ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

В умовах війни на управління підприємством набуває зовсім інших пріоритетів і потребує від керівництва дуже швидкого і гнучкого реагування на зовнішні події, виявлення внутрішніх резервів підприємства, фандрайзингу та переформатування тактичних рішень у зв'язку з адаптацією до ситуації. Деякі вчені і частина бізнесу виступає проти стратегічного планування у турбулентний час, проте більшість як вітчизняних, так і закордонних вчених і бізнесменів все ж таки виступають за продовження стратегічного планування. У довоєнний період можна було казати про адаптацію концепцій розвинених країн в наші реалії, про використання класичних моделей, методики та принципів побудови стратегій, виділення певних елементів та складових. Сьогодні, війна внесла свої корективи у всі сфери життя, і агробізнес тут не виключення. Тому перед вченими, бізнесом і державою постають нові виклики в пошуку альтернативних рішень щодо розробки і впровадження стратегічних планів підприємства.

Говорячи про український агросектор, можна сміливо зазначити, що не дивлячись на всі складнощі через які ми зараз проходимо, потенціал України величезний. Виходячи з даних МінАПП наша країна спроможна прогодувати 400 млн людей не рахуючи населення самої країни (36,7 млн станом на квітень 2023). Експорт агропродукції та сировини відбувається майже у всі країни світу, а найбільш залежними від української пшениці є країни Африки та Середнього Сходу [40]. Проте, з початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України, світові ціни на зерно знизились, виникла велика кількість логістичних проблем, світові експортери почали переорієнтацію на нові ринки збуту, відбулася руйнація продовольчої системи світу. Це призвело до того, що розвинені країни сьогодні змушені виділяти більше коштів на підтримку голодуючих країн, які дуже залежні від зернового коридору, а українські товаровиробники опинилися в скрутній ситуації внутрішньої логістики зберігання/переробки продукції. Лише за 9 місяців війни Україна втратила в

агросекторі 6,6 млрд доларів за та ще понесла 34,2 млрд доларів непрямих втрат.

Теоретико-методологічною базою дослідження є праці відомих економістів. Проблематика методології визначення ефективності стратегічного розвитку й практичній його реалізації досліджено у роботах вітчизняних і зарубіжних науковців: Є. Байдах, В. Близнюк, І. Богатирьов, С. Бортнік, М. Бутко, С. Василюга, М.Гордієнко, В.Дикань, Н. Заремба, А. Касич, Л. Ляхович, В. Мікловда, В. Пилипчук, Д. Сомов, А. Ткаченко, В. Харченко, I. Ansoff, F. Chaffe, A.J. Thompson, A. Strickland та інші.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації стратегічного плану розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного плану розвитку підприємства.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні стратегічного плану розвитку підприємства та механізмів його реалізації.

Для досягнення поставленої мети встановлено та розв'язано такі завдання:

- систематизувати поняття «стратегічне планування», «розвиток», рівні, принципи і площини впровадження стратегічних планів;
- проаналізувати наслідки війни, які впливають на зерновий агробізнес;
- сформуванню циклу стратегічної поведінки підприємства в умовах кризи;
- визначити резерви внутрішнього стану ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3»;
- визначити можливості та загрози впливу зовнішнього середовища на ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3»
- розробити алгоритм стратегічного планування на підприємстві;
- обґрунтувати проекти підвищення ефективності підприємства;

- розробити рекомендації візії/місії та цінностей ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3»;
- оцінити стан стратегічного розвитку підприємства після впровадження проекту.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань стратегічного управління підприємства. Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становлять закони України, нормативні документи, котрі регулюють діяльність підприємств в Україні; офіційні дані Державного комітету статистики Дніпропетровської області; фінансово-економічна інформація, дані бухгалтерського обліку, статистична звітність ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3».

Для вирішення заявлених завдань в роботі було використано наступні методи дослідження: аналізу й синтезу; індукції та дедукції; діалектичний метод; спостереження; монографічний; статистичний; SWOT-аналіз; розрахунково-конструктивний; економіко-статистичний. Обробку вихідних даних здійснено з допомогою використання програмного забезпечення Microsoft Excel.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні існуючих теоретичних аспектів та науково-методичних положень щодо обґрунтування ефективного плану розвитку підприємств в та механізму його реалізації в умовах кризи.

Найбільш вагомими результатами роботи, що мають наукову новизну, є такі:

дістали подальшого розвитку:

- розробка циклу стратегічної поведінки підприємства в умовах кризи, що включає в себе 5 етапів: виявлення кризового стану підприємства (на що вказує стабільне суттєве зниження показників); згасання (переорієнтація, звуження, зниження витрат, ліквідація) або виживання (вчасне реагування на критичні зміни, оперативне планування, проведення стратегічних сесій); відновлення (тактичне альтернативне планування, стратегія

стабілізації); оновлення (впровадження стратегічного плану, стратегія росту); збереження (аналіз даних та їх стабільні позитивні зміни).;

– алгоритм стратегічного планування ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», який включає в себе сім основних етапів: 1. Діагностика внутрішнього стану підприємства та виявлення резервів/Діагностика зовнішнього стану підприємства та релевантних факторів впливу; 2. Розробка комплексу рішень по ефективній імплементації вивільнених ресурсів в стратегію; 3. Розробка альтернативних рішень на певних етапах реалізації стратегії; 4. Розробка КРІ для оперативного контролю і швидкого реагування на зміни; 5. Впровадження стратегії та збір даних; 6. Корегування тактичних елементів; 7. Перегляд стратегічних орієнтирів та корекція головної стратегії підприємства у рамці візії/місії, котрі виникають в підсумку змагання підприємств за найкращі результати господарської діяльності, і як наслідок з'являються новітні товари чи нові послуги, які більш якісно задовольняють потреби та бажання як певних покупців, так і суспільство в цілому.

– категоріальний зміст візії/місії та цінностей ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», що відображається наступним чином: Візія - Формування та підтримка розвитку аграрного сектору та продовольчої безпеки країни шляхом виробництва високоякісної зернової продукції. Місія - Створити інноваційне зернове підприємство з можливістю швидкої адаптації під зовнішнє середовище для стійкого розвитку аграрної галузі. Цінності: Користь суспільству; Соціальна відповідальність; Емпатія; Кооперація та співпраця; Безпека і захист; Солідарність; Комунікативність; Інноваційність.

– категоріальний апарат інтегральної оцінки стратегічного розвитку підприємства та окремих його показників.

– ідентифікація факторів, котрі детермінують перспективи стратегічного планування підприємства з використанням SWOT-аналізу, зокрема, істотний вплив на результати як зовнішніх факторів (природні, економічні, політичні, соціально-культурні, наукові), так і внутрішніх факторів

(логістичні зв'язки, інноваційність, імідж підприємства, атономія, вмотивованість персоналу) і, як наслідок зниження прихованих витрат;

– запропонований проект зі створення підрозділу зі стратегічного на підприємстві з подальшим впровадженням автоматизованих систем ведення бізнесу і дослідженням маркетингового середовища. Даний проект є достатньо перспективним, адже за наявності власного стратегічного підрозділу функціональні зв'язки стануть більш продуктивними і будуть чітко обмежені рамки функціонування підприємства підпорядковані візії/місії, цінностям і одразу запрограмовані в автоматизовану систему ведення бізнесу. Що дозволяє наступні кроки вибудовувати не розпорошено, а комплексно. Реалізація даного проекту вартує 800 тис. грн, займає півроку, і окупується за 23 робочі дні.

Керівництвом підприємства пропонується результати практичних досліджень впровадити в діяльність ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» Запорізької області.

Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційного дослідження полягає в розробці конкретних обґрунтованих напрямків і пропозицій щодо реалізації бізнес-стратегії підприємства в умовах війни..

Апробація результатів дипломного дослідження. Основні результати і висновки наукових досліджень доповідались і отримали позитивну оцінку на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2023. 342 с.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Кваліфікаційна робота складається з реферату, вступу, трьох розділів, де'яти підрозділів, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел. Повний обсяг дипломної роботи становить 102 сторінки. Перелік використаних джерел становить 82 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегія розвитку підприємства як економічна категорія

В умовах війни на управління підприємством набуває зовсім інших пріоритетів і потребує від керівництва дуже швидкого і гнучкого реагування на зовнішні події, виявлення внутрішніх резервів підприємства, фандрайзингу та переформатування тактичних рішень у зв'язку з адаптацією до ситуації. Деякі вчені і частина бізнесу виступає проти стратегічного планування у турбулентний час, проте більшість як вітчизняних, так і закордонних вчених і бізнесменів все ж таки виступають за продовження стратегічного планування. У довоєнний період можна було казати про адаптацію концепцій розвинених країн в наші реалії, про використання класичних моделей, методик та принципів побудови стратегій, виділення певних елементів та складових. Сьогодні, війна внесла свої корективи у всі сфери життя, і агробізнес тут не виключення. Тому перед вченими, бізнесом і державою постають нові виклики в пошуку альтернативних рішень щодо розробки і впровадження стратегічних планів підприємства. Проте, в процесі пошуку нового неможна забувати про фундамент.

Найпопулярнішим твердженням щодо рушійних сил розвитку організацій є як внутрішні протиріччя в самоорганізованій системі, так і зовнішні сили, які змінюють середовища функціонування системи і тим самим штовхають на новий етап. [7, 16, 21]. Розвиток підприємства має поєднувати в своїй основі три внутрішні складові: технологічну, ринкову та організаційну, що являє собою економічний розвиток. А сталий розвиток підприємства, доєднає ще екологічну та соціальну складову. Говорячи про розвиток, ми часто уявляємо собі інноваційність. І певною мірою це так і є, проте, в умовах війни під розвитком може бути стабільне підвищення втрачених показників, або повне перелаштування організаційної системи. Більшою мірою всі нововведення йдуть через інноваційність. Виходячи з цих основ, потенціал підприємства

вивчати, розділяючи на різні складові: фінансовий, маркетинговий, майновий, виробничий, організаційний, управлінський, людський, тощо.

Ансофф І. [66] запропонував більш комплексну класифікацію видів проявів розвитку на рівні підприємства за такими ознаками:

1. За масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства: загально-корпоративний чи внутрішньо-корпоративний (локальний) розвиток.

2. За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства: прогресивний чи регресивний розвиток.

3. Залежно від об'єкту змін у соціально-економічній системі підприємства: організаційний, техніко-технологічний, соціальний, економічний розвиток.

4. Залежно від характеру змін: спрямований, циклічний, спіральний розвиток.

5. Залежно від типу тренду: лінійний чи нелінійний розвиток.

6. Залежно від динаміки змін у соціально-економічній системі підприємства: рівномірний розвиток (еволюційний), нерівномірний розвиток (революційний).

7. За природою ключового критерію: абсолютний чи відносний розвиток.

8. Залежно від рівня невизначеності процесів: прогнозований (достовірний) чи випадковий розвиток.

9. Залежно від основи змін у соціально-економічній системі підприємства: екстенсивний (кількісний) чи інтенсивний (якісний) розвиток.

10. Залежно від можливості управління змінами: керований чи спонтанний розвиток.

11. Залежно від корпоративної стратегії: адаптивний, реактивний чи випереджаючий (превентивний) розвиток.

12. Залежно від складності змін у соціально-економічній системі підприємства: елементний, інтегральний чи системний розвиток.

13. Залежно від мети змін: простий чи розширений розвиток.

Для повного розуміння процесу стратегічного управління підприємством пропонуємо роздивитись таблицю 1.1. в якій представлено основні принципи стратегічного планування на думку Харченко В.

Таблиця 1.1

Принципи стратегічного планування

Група	Основні принципи	Зміст принципу
1. Принцип системності	Системність	Системою є процеси, явища, процеси світу
	Ізоморфізм	Відповідність структури однієї системи структурі іншої системи
	Цілісність властивостей систем, структурність, взаємозалежність структури й середовища, ієрархічність, множинність опису системи	
	Принцип кінцевої мети	У системі все підпорядковується головній меті
	Рухливість	Зміна параметрів елементів систем і під впливом зовнішнього оточення і зі зміною ресурсного забезпечення
	Адаптивність	Спроможність змінювати свою структуру і механізм функціонування відповідно до своїх цілей під впливом зовнішнього середовища
2. Принцип розвитку	Інформаційна забезпеченість	Забезпечення своєчасної і релевантної інформації, наявність адекватних методів і моделей обробки інформації
	Багаторівневість	Управління на одному рівні відображається на активності на іншому рівні
	Ефективність прийняття рішень	Критерій оптимальності управлінського рішення – показник ефективності
	Комплексність	Всеосяжність долучення до процесу управління розвитком усіх елементів підприємства
	Взаємозв'язок та взаємообумовленість	Функціонування окремого елемента спричиняє особливості дії іншого
	Принцип гнучкості	Швидка адаптація до змін умов функціонування
	Принцип сумісності	Гармонійна взаємодія елементів управління сталим розвитком
	Принцип комплексності	Комплексна розробка напрямів реформування й розвитку за строками, виконавцями й ресурсами
	Принцип ефективності, результативності	Фінансова забезпеченість й окупність стратегії розвитку підприємства
3. Принцип управління	Принцип повноважень	Делегування повноважень кожному працівнику, відповідальність за повноваження
	Принцип дисципліни	Дисципліна передбачає виконання умов угоди між робітниками і керівництвом, застосування санкцій до порушників дисципліни
	Принцип керівництва	Об'єднання дій з однаковою метою в групі, робота з єдиним планом
	Науковість	Аналіз суперечливих концепцій і поглядів щодо вибору варіанта рішення, що приймається
	Системність в управлінні	Оцінка структури як системи, що складається із безлічі елементів
	Принцип відкритості	Можливість внесення змін
	Принцип деталізації	Докладний розгляд системних компонент менеджменту для зняття протиріч і проблем розвитку менеджменту
	Принцип гнучкості	Усунення інерційності в системі управління, урахування змін середовища

Джерело: Складено на основі [59]

Виходячи з таблиці 1.1. ми бачимо, що стратегічне планування на підприємстві це дуже комплексний процес, при реалізації якого потрібно одночасно поєднати між собою принципи системності, розвитку та управління. Для цього має бути створена команда спеціалістів, з відповідним функціоналом, розподіленим поміж учасниками, що мають чітко регламентувати та встановлювати кордони тактичним і стратегічним рішенням виходячи з цих принципів, щоб досягти максимального ефекту синергії.

Ряд науковців, таких як : Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. [48] Богатирьов І.О. [4], Кононенко І.В. [35], та ін. виділяють дві форми розвитку: еволюційну і революційну. Окрім цього в науковій літературі є виокремлення на прогрес і регрес підприємства [57], інтенсивний шлях та екстенсивний [25], ендогенність та екзогенність [53]. На думку Безгінової Л.І., Забродської Л.Д., Швед С.А., Яроцької О.Г. [42] підприємству притаманні три форми розвитку: ринкова, організаційна та ділова. Розробка стратегії підприємства на сучасному етапі базується на методологічних принципах нової концепції управління – «стратегічного управління», активно впроваджуваної з початку 70-х років ХХ ст. у корпораціях США й більшості країн Західної Європи. Концепція стратегічного управління відбиває чітке стратегічне позиціонування підприємства, яке представлене в системі принципів й цілей його функціонування, механізмі взаємодії суб'єкта й об'єкта управління, характері взаємин між елементами господарської й організаційної структури та формах їх адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища.

В розрізі стратегічного планування, як правило, розглядається керований розвиток підприємством, що на думку Коваленко Н.В. являє собою «процес або підтримки підприємства в плановому атракторі розвитку, або штучної зміни еволюційного вектора розвитку підприємства для досягнення мегаціль існування системи – формування, адекватного умовам, що стохастично змінюються, рівня конкурентоздатності і забезпечення тривалої присутності підприємства в економічному просторі національної чи світової економіки» [34].

Саме керований розвиток є результатом стратегічного планування, яке поєднує в собі врахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і є інструментом досягнення візії підприємства та формування місії.

З точки зору Гужавіна І.В., стратегічне управління підприємством це узгоджена сукупність рішень, що роблять визначальний вплив на діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки [18].

Важливу роль у парадигмі стратегічного управління відіграє диференціація видів стратегій розвитку підприємства за їх рівнями. Зазвичай виділяють три рівні: корпоративний, рівень підприємства (або бізнес-одиниць, що складають корпорацію) і функціональний.

Е. Чаффі [68] визначає, що стратегічне управління відбувається на рівнях повної корпоративної стратегії та окремих бізнес-стратегій.

А. Томпсон і А. Стрікленд [82]. підходять до вирішення цієї проблеми більш детально, розрізняючи різні ієрархічні рівні стратегій залежно від типу компаній. Так, для диверсифікованих організацій автори виділяють чотири рівні: корпоративна, бізнес-стратегія, функціональна та операційна стратегія; а для однопрофільних компаній – бізнесстратегія, функціональна та операційна стратегія.

Вітчизняний дослідник А. Міценко [41], також виділяє чотири організаційні рівні виокремлюючи корпоративну (загальну), ділову, функціональну та операційну стратегії.

Тобто, процес управління стратегічним розвитком підприємства являє собою шлях довгострокового управління з виокремленням головної візії/місії підприємства з поетапною розробкою тактичних альтернатив на базі вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища шляхом швидкого і гнучкого реагування на них. В основі управління стратегічним розвитком лежить концепція стратегічного мислення, якій притаманні наступні риси:

- варіативність управлінських підходів, які системно взаємопов'язані та притаманні відкритим системам;
- паралельність процесів аналізу середовища та формування стратегій;
- робота з великими масивами даних, використання CRM-систем та інших комунікаційних засобів для збору аналітичної інформації;
- постійне уточнення інформації, врахування змін та корегування наслідків прийнятих рішень;
- комплексність при застосуванні різноманітних методів та інструментів, які допомагають досягти візію.

Вивчаючи можливості стратегічного планування потрібно аналізувати потенціал підприємства. Для початку треба проаналізувати потенціал підприємства в розрізі таких площин:

1. ресурсна (кількість та якість майнових та нематеріальних);
2. людський (наявні софт та хард скілс, компетенції, каліфікація, вмотивованість до розвитку, а також психологічні якості та рівень соціальної відповідальності, особливої ваги набувають в період війни);
3. маркетинговий (кон'юнктура ринку, портрети споживачів, профілі конкурентів, цінова політика, рекламна кампанія, СММ, брендинг та PR);
4. фінансовий (стійкість, ліквідність, платоспроможність, рентабельність);
5. інформаційний (доступ до правдивої інформації, створення нової, інформаційна гігієна);
6. інноваційний (використання сучасних форм та методів, технологічних рішень та здатність самостійно генерувати креативні ідеї);
7. управлінський (здатність поєднати всі площини в єдину систему і вмотувати їх в місію/візію підприємства).

Потенціал підприємства – як одна межа кордону в межах якого буде розроблятися стратегічний план дій. З іншої сторони межею виступає вплив зовнішніх факторів на підприємство, ринок, державу, персонал і споживачів.

1.2. Умови та принципи стратегічного планування в аграрній сфері в період кризи

Стратегічне планування в аграрному секторі являє собою безперервний формалізований процес встановлення стратегічних цілей, що є основою для розроблення стратегічного плану їх досягнення на основі обраної стратегії, моніторингу досягнення поставлених цілей, коригування стратегічних пріоритетів. Основною характеристикою стратегічного планування є те, що воно спрямоване на управління змінами. Результатом стратегічного планування є стратегічний план, в якому зазначаються ключові завдання та ресурси, що необхідні для досягнення стратегічних цілей з визначенням виконавців та термінів. Проте, незважаючи на його ключову роль у розвитку як економіки держави в цілому, так і окремого підприємства, на сьогодні питання використання стратегічного планування на макро-, мезо- та мікрорівнях розроблене недостатньо. [14]

Говорячи про український агросектор, можна сміливо зазначити, що не дивлячись на всі складнощі через які ми зараз проходимо, потенціал України величезний. Виходячи з даних МінАПП наша країна спроможна прогодувати 400 млн людей не рахуючи населення самої країни (36,7 млн станом на квітень 2023). Експорт агропродукції та сировини відбувається майже у всі країни світу, а найбільш залежними від української пшениці є країни Африки та Середнього Сходу [40]. Проте, з початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України, світові ціни на зерно знизились, виникла велика кількість логістичних проблем, світові експортери почали переорієнтацію на нові ринки збуту, відбулася руйнація продовольчої системи світу. Це призвело до того, що розвинені країни сьогодні змушені виділяти більше коштів на підтримку голодуючих країн, які дуже залежні від зернового коридору, а українські товаровиробники опинилися в скрутній ситуації внутрішньої логістики зберігання/переробки продукції. Лише за 9 місяців війни Україна втратила в агросекторі 6,6 млрд доларів за та ще понесла 34,2 млрд доларів непрямих

втрат. [31]. Індекс інвестиційної привабливості на початку 2022 року впав до позначки 2,17 пунктів (-2,83). Капіталізація українських агрокомпаній знизилась на 30-70%. Світова економіка увійшла до стадії рецесії [1].

Дніпропетровська область в 2022 році увійшла в топ-4 областей України по виробництву агропродукції, часта яких складає більше 5,5%. Проте зниження показників безумовно відбулось: посів ярих зернових культур знизився на 1%, проти -17% озимих культур. На 34% знизилась виробництво пшениці. Зібрані площі зернових скоротились на 36%, а урожайність на 12% по Україні [1]. Ці тенденції віддзеркалюють вплив війни на агросектор та її наслідки:

1. Зростання цін на міндобрива, ЗЗР, насіння, пальне;
2. Зміна сівозміни;
3. Перебої з електроенергією;
4. Дефіцит та міграція робочої сили;
5. Замінування і обстріли земельного фонду;
6. Руйнування логістичних (вартість логістики зросла в 2-3 рази і становить 2/3 від ціни зерна) та трансакційних зв'язків;
7. Пошкодження майна, окупація, крадіжки;
8. Фінансові виклики (недостатність обігових коштів, перебої у відшкодуванні ПДВ, фіксовані валютні курси);
9. Забруднення довкілля нафтопродуктами і важкими металами;
10. Зниження якості агропродукції.

Менеджмент в настільки турбулентних умовах дуже швидко стає кризовим, і для переходу в антикризовий має трансформуватись через:

- припинення очікування кінця війни;
- прискорення всіх процесів;
- зміну стратегічного вектору на базі аналізу зовнішнього середовища;
- відмову від жорстких структур та децентралізацію менеджмента;
- гнучкий графік, страхування один одного, моральну підтримку;
- причетність до великої перемоги (волонтерство, донати, допомога)

Стратегічне планування зернового підприємства в умовах війни має орієнтуватись на швидку адаптивність до поточної ситуації; міцну мотивовану команду з високою соціальною відповідальністю; безперебійність процесів та запасів, які мають більше значення, аніж досягнення прибутку в короткостроковій перспективі; глобалізацію та міжнародну підтримку - “йдемо до соціуму, а не закриваємось від нього”.

Серед основних елементів стратегічного планування мають бути виділені наступні: постійний моніторинг та аналіз подій; гнучкість; готовність швидкого реагування та створення продукту зараз; адаптування практик лідерів галузі. В умовах війни на перший план виходить не скорочення витрат чи інновації, їм передує доступність до інформації. Потрібно розуміти, що моніторинг новин має відбуватись постійно, при чому дотримуючись правил інформаційної гігієни. Потрібно звикнути до того, що немає неважливих подій, і більшість з них прямо або опосередковано, але дуже швидко будуть впливати на результативність бізнесу, особливо аграрного. Що не може не позначитися при побудові стратегій розвитку. У підприємства має бути постійний доступ до перевірених каналів інформації, бажано не єдиного. Основним орієнтиром має стати швидкий збір та аналіз інформаційного потоку, що допоможе швидко реагувати на ситуацію та змінювати тактичні альтернативи і, можливо, стратегічні альтернативи.

Гнучкість – це також невід’ємний елемент економіки в кризі. Під нею розуміється праця в нетипових умовах, блекаутах, під сирени та в укриттях, використання всіх сучасних можливостей комунікації. Це праця з ненормованими умовами в яких дуже важко порахувати результати та перенапруження, а також приховані витрати, на кшталт, емоційного вигорання, тривожності, апатії, розчарування та втрати мотивації. В такій ситуації, головна задача керівництва полягає у вчасному перерозподілі та перенаправленні ресурсів на критичні позиції, у передбаченні можливих дефіцитів та підстраховки бізнесу. Також ефективно працюють гнучке реагування на запити клієнтів та спільні соціальні проєкти, які допомагають згуртуватися і

підтримувати один одного. Динаміка – ось одна з ключових позицій, яка допомагає посилити стресостійкість підприємства.

Альтернативними рішеннями може стати переорієнтація з жорсткоструктурованого бізнесу на адаптивну організацію. Це доцільно робити при руйнуванні притаманних зав'язків та порушенні трудової дисципліни з форс-мажорних обставин. Коли немає змоги утримувати підприємство в притаманній йому структурі з чіткими правилами, бажано перепрофілюватися на нові моралі орієнтири творчості, самовідповідальності, самовідданості, свободи та відповідальності. В такому разі візія підприємства буде полягати у синергії швидкості, гнучкості та згуртованості. Тут можна навести цитату Максима Плахтія: «...Слово «швидко» – ключове. В поточній ситуації не великі компанії домінують над маленькими, а швидкі над повільними» [47].

Говорячи про аграрну сферу, ми розуміємо, що підприємці опинилися в найважчих умовах. Аграрні технології прямо залежні від територій та циклів рослинництва і тваринництва, їх майже неможливо перенести на іншу локацію, так само як і зупинити виробничий цикл. За словами голови Всеукраїнської аграрної ради [Андрія Дикуну](#), ринок страждає від дефіциту робочої сили, пального, добрив та оборотних коштів [50]

Цікавими є результати дослідження проведені Центром розвитку інновацій разом з Дія.Бізнес, та Advanter.Group. [22, 23, 61].

Згідно результатів, близько 50 % бізнесу припинило свою діяльність і, лише, біля 5 % збільшили свої обсяги. 95 % бізнесу залучені в допомогу країні під час війни. Лише прямі втрати із-за війни для бізнесу сягають 680 млрд долл. Сьогодні відбувається часткова стабілізація втрат із-за адаптації все більшої частину підприємств до умов війни. Близько 19 % бізнесів здійснили релокацію. Щодо аграрної сфери то лише 15 % підприємств були взмозі переїхати, з яких 7 % - за кордон. Сільське господарство займає 18 сходинку (серед 24 видів бізнесу) щодо легкості релокації. Найшвидшою є галузь ІТ, найімобільною – Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність. Близько 20 % персоналу зазнали втрати роботи або були переміщені

до лав ЗСУ, ще 20 % відправлено у вимушені відпуски і понад 27 % - зазнали скорочення заробітної плати. Навіть при фактичному відсутності зменшенні оплати праці, показники інфляції в Україні в 2023 році становить 23 %, що значно скорочує реальні доходи працівників, купівельну спроможність споживачів, ефективність бізнесу, і, в цілому, знижує економічний рівень країни.

Щодо реалізації продукції, то в 2022 році вона становила лише 48 %. Важливими для нас є дослідження стратегічних бачень та планів-розвитку: 34 % бізнесу – вже адаптувались та мають план дій; 50 % - на етапі обдумування та інтуїтивного управління; 11 % - не бачать сенсу в стратегічному плануванні під час війни. В розрізі фінансових орієнтирів пріоритетними є пошук фінансування – 41 %.

Рейтинг перешкод/загроз для бізнесу під час війни [55]:

1. Відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку — 62%
2. Непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку — 48%
3. Відсутність достатнього капіталу — 43%
4. Непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу — 29%
5. Недоступність кредитних коштів, зокрема програми «5–7–9», кредитів під 0% тощо — 28%
6. Зруйнованість ланцюгів постачання — 26%
7. Неефективна, довга, дорога логістика — 23%

Таким чином, стратегічне планування в аграрному секторі являє собою безперервний формалізований процес встановлення стратегічних цілей, що є основою для розроблення стратегічного плану їх досягнення на основі обраної стратегії, моніторингу досягнення поставлених цілей, коригування стратегічних пріоритетів. Відмітимо, що складна ситуація в аграрній сфері створює об'єктивні передумови для застосування процесів диверсифікації як одного з

ефективних інструментів зниження ризиків і підвищення прибутковості й фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. В умовах диверсифікованого виробництва роль стратегічного планування зростає, оскільки наявність значного спектра галузей, видів діяльності та номенклатури продукції значно ускладнюють процес управління об'єктом, що досить часто веде до створення гібридних організаційних структур [27].

1.3. Механізми впровадження та оцінки стратегічного плану

Війна негативно впливає на економіку України. Довготривалі збитки несуть всі сфери господарювання протягом вже майже двох років. Кілька десятків мільярдів доларів втрачено. Зокрема, тільки за перші 3 місяці з початку вторгнення Росії в Україну Міністерство цифрової трансформації оцінило загальні прямі збитки малому та середньому бізнесу в 85 мільярдів доларів, а до них ще варто додати непрямі збитки, які дуже складно кількісно оцінити, проте вони мають не аби який вплив на стратегічну перспективу відновлення і розвитку країни.

У квітні 2022 р. лише третина вітчизняних компаній (28%), що входять до складу Європейської Бізнес Асоціації, працювали в повному обсязі. Водночас, більшість з них, а саме 68% працювали частково або з певними обмеженнями, зокрема: «майже половина, а саме 47% компаній обмежили географію своєї діяльності, 21% перейшли в онлайн-режим, а 19% були змушені закрити частину офісів, торгових точок чи відділень». З тих компаній, що з початком війни призупиняли свою роботу, 14% компаній у квітні її або повністю, або частково відновили, а 4% взагалі не працювало, що на 15% менше, порівняно з початком березня.

За результатами дослідження, яке проведене в Європейській Бізнес Асоціації, після 100 днів повномасштабного вторгнення Росії в Україну вже «майже половина компаній (47%) наразі вже працює в повному обсязі... Ще половина працює з певними обмеженнями, наприклад, перейшли в онлайн,

закрили певні відділення чи обмежили географію. І тільки 3% компаній зазначили, що не працюють взагалі» [19].

Але ж говорячи про сільське господарство, ми всі розуміємо, що релокація в даній галузі майже неможлива. Підприємства стикаються з таким надважливим зовнішнім фактором локального значення, під який вони змушені лише пристосовуватись, при чому на їх долі випадає прийняття дуже вагомих і виважених тактичних рішень, від яких буде залежати все подальше життя бізнесу. І мова тут не лише про природні чинники, а про воєнний стан і багатофакторність та непередбачуваність багатьох процесів.

Серед основних зовнішніх макро- та мікрофакторів впливу на агробізнес сьогодні можна виділити наступні:

- брак платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку;
- непередбачуваність розвитку подій в Україні та світі;
- складнопередбачуванні рішення держави щодо бізнесу;
- недостатність капіталу, валюти та кредитних коштів;
- порушені трансакційні, виробничі, логістичні та фінансові ланцюги;
- відтік кадрів за кордон;
- замінованість, забрудненість ґрунтів та води;
- небезпека для життя при веденні бізнесу;
- порушені технологічні ланцюги та неможливість вчасного виконання операцій;
- недоступність хімії та інших експортозалежних складників агровиробництва;
- блокування ринків збуту країною-агресором та іншими країнами.

Виходячи з цього агробізнес має тримати руку на пульсі та перманентно знаходитись в процесі стратегічного планування. Нами виділено основні блоки та сформовано схему стратегічної поведінки агропідприємства в умовах кризи та представлено на рисунку 1.1.

Ефективні управлінські рішення в стратегічному планування проходять

наступні етапи: виявлення кризового стану підприємства (на що вказує стабільне суттєве зниження показників); згасання (переорієнтація, звуження, зниження витрат, ліквідація) або виживання (вчасне реагування на критичні зміни, оперативне планування, проведення стратегічних сесій); відновлення (тактичне альтернативне планування, стратегія стабілізації); оновлення (впровадження стратегічного плану, стратегія росту); збереження (аналіз даних та їх стабільні позитивні зміни). При виявленні негативних тенденцій поведінка підприємства повертається на перший етап.

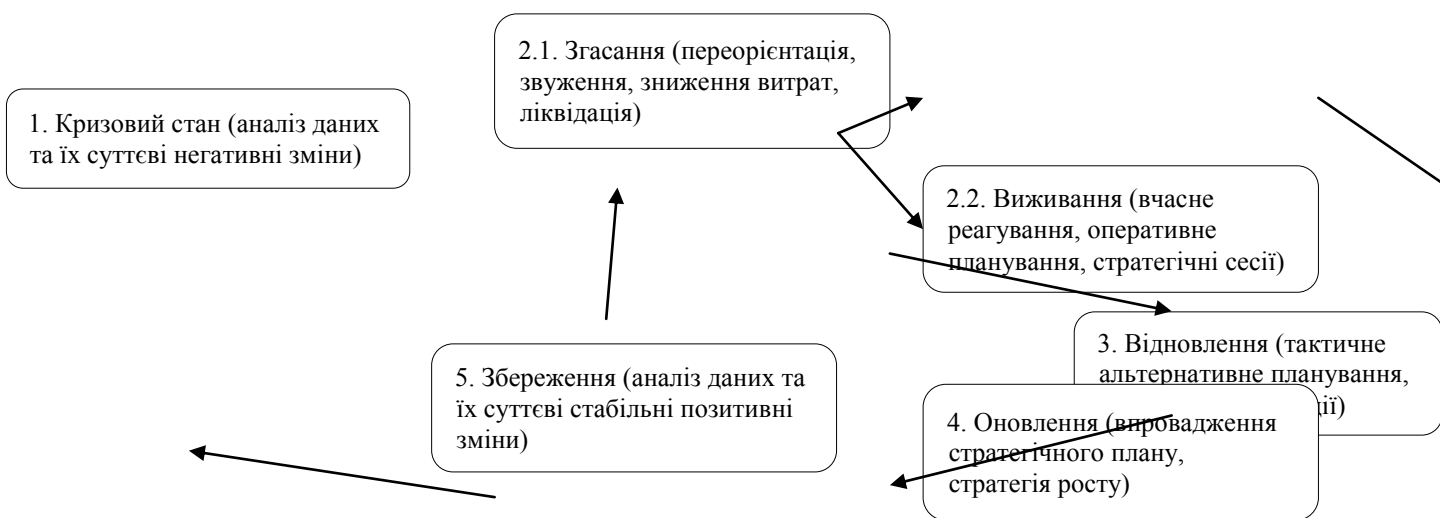


Рис. 1.1. Стратегічна поведінка підприємства в умовах кризи

Джерело: розроблено автором на базі [37]

Здібності менеджерів та адекватна розробка стратегій і подальше її своєчасне впровадження – це прямий шлях до успіху підприємства. І ефективне поєднання цих елементів безпосередньо залежить від моделі стратегічної поведінки до якої схиляється агропідприємство.

Згідно системного підходу, елементами стратегічної поведінки компанії є такі:

1. Стратегія як орієнтир розвитку, який приймається і підтримується всіма елементами економічної системи і визначає правила поведінки останньої.

2. Керуюча підсистема, спрямована на організацію економічної діяльності в світлі прийнятої стратегії.

3. Людський потенціал як керована підсистема і одночасно сукупність ресурсів, здатних реалізувати стратегію у мінливому середовищі.

4. Технології, адекватні рішення стратегічних економічних завдань (управлінські, організаційні, виробничі, маркетингові і т.д.) [39].

Ключовим для топ-менеджменту підприємства є розробка і прийняття стратегічних рішень, які призведуть до оновленого майбутнього стану. Звідси, стратегія повинна відповідати своїм головним цілям для всіх з п'яти кроків, поєднувати їх разом та відображати у візії/місії. Далі потрібен пошук альтернативних тактичних рішень, перенесення їх на «дерево цілей» та дорожню карту, що полегшить менеджмент протистояння кризовим ситуаціям. Програма реалізації стратегії полягає у відновленні критично важливих бізнес-функцій та розробку нових бізнес-процесів, що призводить до розвитку підприємства в стратегічній перспективі.

Як основні шляхи виживання бізнесу та вектори його відновлення Є. Бадах пропонує вважати такі [2]:

1) подбати про працівників: організувати умови для комфортної роботи, забезпечити працівників усім необхідним, використовувати для віддаленої роботи та організації праці нові технології, налаштувати внутрішні комунікації тощо;

2) сприймати скорочення штатів як останній крок: розширювати або змінювати перелік завдань, залучати працівників до виконання інших важливих функцій тощо;

3) переорієнтуйтеся на інші ринки за можливістю: налагоджувати тісні партнерські зв'язки з іншими компаніями шляхом створення спільних продуктів чи послуг, нарощувати присутність на закордонних ринках тощо;

4) використовувати зв'язки: організовувати спільно з партнерами різні активності (наприклад, збір коштів), залучати їх до запуску нових та підтримки поточних проєктів, поширення інформації про компанію тощо.

Однією із варіантів альтернативних стратегій після виявлення критичного стану вбачаємо стратегію скорочення, що може мати такі тактичні

альтернативи як переорієнтація на одну галузь, зниження витрат, часткове скорочення та ліквідація, повна ліквідація підприємства. В умовах війни цей варіант стратегічного плану займає адекватне місце в системі стратегій, але для прийняття даних рішень має бути визначено критичні фактори як то небезпека від бойових дій або неможливість реалізації продукції і, як наслідок, виплат зобов'язань (за умови відсутності кредитів та інших альтернатив фінансування).

При прийнятті рішення продовжувати діяльність (виживання), підприємство включає режим відновлення і шляхом стратегічних сесій приходить до етапу стабілізації, яка потребує побудову нових бізнес-моделей. Доречі, на цьому етапі слід закладати засади до етапу оновлення та переходу до стратегії росту. Цікавим є той факт, що всі етапи стратегічної поведінки можна певною мірою поєднувати між собою, що буде призводити до певного синергетичного ефекту, особливо в умовах багатогалузевих підприємств.

Четвертим етапом є оновлення. Воно включає в себе альтернативні тактичні варіанти стратегії росту як то інтенсифікація, інтеграція, диверсифікація, експансія. Цей етап є досить довготривалим, впродовж якого агропідприємство має оптимізувати бізнес-процеси та оновити бізнес-модель. Тут можна спробувати альтернативні тактики з розширенням клієнтської бази, перепрофілювання, налагодження логістики, пошук нових партнерів, залучення міжнародних організацій та державних програм, використання стартап-рішень або нових поєднань хард і софт скілс персоналу, тощо.

Останнім є етап збереження. Він досить складний, бо потребує від керівництва підприємства рішень, які максимально допомагають якомога довше утримати високі позитивні показники результатів діяльності підприємства. При цьому не потрібно докладати зусиль до пошуку нових рішень, а бажано ефективно та дипломатично лавірувати між усіма стейкхолдерами для забезпечення стабільності і закріплення своєї репутації.

Слід зазначити, що на кожному з етапів агропідприємство має збирати та аналізувати дані, для швидкого реагування на зміни. Лідер підприємства має взяти на себе роль навігатора і не відхилятися від встановленої візії/місії при

рішенні операційних та стратегічних завдань.

Однією із складових стратегічного плану є маркетингова стратегія. Її необхідно відокремлювати від операційної, комерційної, соціальної стратегії підприємства. Досить часто, особливо в агробізнесі, трапляється конфлікт між всіма видами стратегій. В такому випадку, головна задача підприємства розробити альтернативні тактичні рішення, які на певних проміжках дадуть можливість знизити конфронтацію між різними стратегіями та допоможе ефективно імплементувати загальний стратегічний план. Для того, щоб це було можливим, потрібно роздивитись основні елементи маркетингові стратегії.

Маркетингова стратегія є загальним недеталізованим способом створення чи зміни уявлень споживачів про продукт за визначений проміжок часу за допомогою доступних маркетингових інструментів та ресурсів у певних конкурентних умовах, що веде до загального успіху бізнесу [26].

Найпершим кроком є визначення мети маркетингової стратегії: створити новий імідж, змінити уявлення про існуючу позицію чи підтримати і посилити існуючий імідж. На цьому етапі за допомогою різних інструментів оцінки ринку визначаються ключові елементи, які будуть впливати на уяву споживачів. Це такі складові як задоволення від споживання, корисність продукту, вплив на суспільство і планету, рівень якості, надійність та термін експлуатації, статусність та ексклюзивність, доступність та розповсюдженість, співвідношення ціна-якість, інноваційність та діджиталізація тощо.

Другим кроком є визначення часового проміжку. Він дуже залежить від обраних методів експансії та типу цільової аудиторії. Рациональний тайм-менеджмент дозволяє уникнути завищених сподівань та передчасних «перемог» при реалізації стратегії.

Третім кроком є оцінка доступності маркетингових інструментів. Тут головним є оцінка власного та залученого капіталу, як фінансового так і людського.

Четвертий крок полягає в аналізі конкурентних умов. Цей крок важко переоцінити, тому що саме він дає відповідь на питання як буде рухатись

підприємство в площині класичного розвитку чи з застосуванням креативних ідей, потрібно буде важко просуватися до лідируючих позицій поміж великої кількості конкурентів чи цей шлях буде досить швидким із-за їх відсутності і головні зусилля потрібно буде направити на захоплення прихильності цільової аудиторії і т.д. Цей етап займає велику кількість ресурсів для його оцінки і формування результатів і відображає зовнішнє середовище підприємства, яке є досить мінливим за своєю природою, багатofакторним, важкопрогнозованим. Узагальнений алгоритм розробки маркетингової стратегії розроблено на базі [26] і наведено в Додатку А.

Одним із важливих кроків при розробці стратегічного плану є визначення не тільки алгоритму розробки, а й визначення індикаторів (KPI) за якими можна буде оцінити результати впровадження стратегії та сформувані вектори руху підприємства.

Багато науковців [45, 58, 74] приділяло увагу проблематиці розробки показників, деякими [6, 7, 79] розроблені цілі системи. Проте при практичному їх застосуванні підприємства стикаються з певними труднощами, які не дозволяють якісно оцінити всі індикатори і побачити комплексну оцінку. Дуже часто проблема криється у відсутності статистичної інформації, масивів даних та систем збору інформації, особливо в малих та середніх агропідприємствах. В умовах війни ця проблема підсилюється ще й втратою багатьох даних через війну. Останнім часом набуває популярності оцінювати не тільки фінансові індикатори, а й людський капітал, інформаційну складову, нематеріальні активи, інноваційність. Ми повністю розділяємо такий комплексний і системний підхід, що знижує ризик перекосу і вважаємо, що найоптимальнішим рішенням має стати розробка збалансованої системи показників. Метою аналізу різних індикаторів є прямування до інтегрального показника, на базі якого і буде прийнято остаточне рішення щодо вибору головної стратегії.

Інтегральний показник оцінки стратегічного розвитку буде мати наступний вигляд:

$$I_{cp} = \sum_{i=1}^n K_i \quad (1.1)$$

де, I_{cp} – інтегральний показник стратегічного розвитку;

K_i – критерій оцінки окремого показника розвитку.

Окремий показник буде розраховувати за формулою:

$$K_i = \sum_{n=1}^m \left(\frac{P_n}{H_n} * B_n \right) \quad (1.2)$$

де, P_n , H_n – розрахункове та нормативне значення відповідного показника;

B_n – вагомість відповідного показника;

m – кількість відповідних показників.

Вагомість показників прийнято визначати експертним методом при якому вищі значення надаються найбільш вагомим індикаторам. Інтегральний показник, після його розрахунку, потрапляє до одного з 4х варіантів подальшого стратегічного розвитку. Шкала оцінювання наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Співвідповідність коефіцієнтів інтегрального показника та стратегій розвитку

Границі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Стратегія розвитку підприємства
0-0,4	Захисна стратегія
0,41-0,73	Пасивно наступальна стратегія
0,74-0,86	Стратегія ринкової ніші
0,87-1	Активно-наступальна стратегія

Джерело: розроблено автором на базі [37]

Після прийняття стратегії розвитку, відбувається її валідація та апробація. На цих стадіях важливо виявити недоліки, ризик, підводне каміння, щоб вчасно відреагувати та відкорегувати тактичні альтернативи. Однозначно можна стверджувати, що стратегічне планування має циклічний характер і процес повторюється кожні 5-10 років, передивляючись візію/місія і тактику. І окремо проводяться стратегічні сесії при форс-мажорних обставинах, як це сталося в період пандемії COVID-19 та війни.

Висновки до розділу 1

1. В умовах війни на управління підприємством набуває зовсім інших пріоритетів і потребує від керівництва дуже швидкого і гнучкого реагування на зовнішні події, виявлення внутрішніх резервів підприємства, фандрайзингу та переформатування тактичних рішень у зв'язку з адаптацією до ситуації. Деякі вчені і частина бізнесу виступає проти стратегічного планування у турбулентний час, проте більшість як вітчизняних, так і закордонних вчених і бізнесменів все ж таки виступають за продовження стратегічного планування. У довоєнний період можна було казати про адаптацію концепцій розвинених країн в наші реалії, про використання класичних моделей, методик та принципів побудови стратегій, виділення певних елементів та складових. Сьогодні, війна внесла свої корективи у всі сфери життя, і агробізнес тут не виключення.

2. Стратегічний розвиток підприємство нерозривно поєднують з такими поняттями як стратегічне планування та розвиток. Останній може проявлятися в різних зрізах, таких як: еволюційність, революційність; інтенсивність, екстенсивність; прогрес, регрес; екзогенність, ендогенність. Важливу роль у парадигмі стратегічного управління відіграє диференціація видів стратегій розвитку підприємства за їх рівнями. Зазвичай виділяють три рівні: корпоративний, рівень підприємства (або бізнес-одиниць, що складають корпорацію) і функціональний.

3. В процесі стратегічного планування важливо дотримуватись керованого розвитку в рамках принципів, які об'єднані в три великі групи: системності, розвитку та управління. При цьому потрібно спиратись на потенціал підприємства в таких площинах як: ресурсний, людський, маркетинговий, фінансовий, інформаційний, інноваційний, управлінський.

4. Дніпропетровська область в 2022 році увійшла в топ-4 областей України по виробництву агропродукції, часта яких складає більше 5,5%. Проте зниження показників безумовно відбулось: посів ярих зернових культур знизився на 1%, проти -17% озимих культур. На 34% знизилась виробництво

пшениці. Зібрані площі зернових скоротились на 36%, а урожайність на 12% по Україні

5. Основні наслідки війни відображаються в наступних показниках: зростання цін на міндобрива, ЗЗР, насіння, пальне; зміна сівозміни; перебої з електроенергією; дефіцит та міграція робочої сили; замінування і обстріли земельного фонду; руйнування логістичних та трансакційних зв'язків; пошкодження майна, окупація, крадіжки; фінансові виклики (недостатність обігових коштів, перебої у відшкодуванні ПДВ, фіксовані валютні курси); забруднення довкілля нафтопродуктами і важкими металами; зниження якості агропродукції.

6. Ефективні управлінські рішення в стратегічному плануванні проходять наступні етапи: виявлення кризового стану підприємства (на що вказує стабільне суттєве зниження показників); згасання (переорієнтація, звуження, зниження витрат, ліквідація) або виживання (вчасне реагування на критичні зміни, оперативне планування, проведення стратегічних сесій); відновлення (тактичне альтернативне планування, стратегія стабілізації); оновлення (впровадження стратегічного плану, стратегія росту); збереження (аналіз даних та їх стабільні позитивні зміни). При виявленні негативних тенденцій поведінка підприємства повертається на перший етап.

7. Одним із важливих кроків при розробці стратегічного плану є визначення не тільки алгоритму розробки, а й визначення індикаторів (KPI) за якими можна буде оцінити результати впровадження стратегії та сформувати вектори руху підприємства. Для цього використовується узагальнена система показників та інтегральний показник розвитку підприємства виходячи з якого за таблицею співвідношення можна рекомендувати підприємству використовувати певну стратегію.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИЯВЛЕННЯ РЕЗЕРВІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3»

Досліджуване товариство з обмеженою відповідальністю «БІ-ПРАЙМ-3» функціонує в Запорізькій області. Воно провадить свою діяльність у напрямку сільське, лісове та рибне господарство у відповідності до КВЕД: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві. На 2022 рік на підприємстві працює 38 осіб, між якими поділено функціональні обов'язки у відповідності до технологічних операцій.

Щодо організаційної структури, то загальний її вигляд, показано на рисунку 2.1:



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3»

Джерело: складено автором на основі даних товариства

З рисунку 2.1. видно, що ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» функціонує за класичною організаційною моделлю, яка притаманна для аграрного підприємства зернового напрямку. Проте, війна внесла свої корективи і за останній рік, прибутки господарства значно знизилась. На це вплинуло руйнація логістичних

зв'язків між усіма контрагентами зовнішнього середовища, що значно ускладнило пошук нових ринків постачальників та покупців. Сьогодні директорат ставить на меті розглянути питання щодо доцільності формування окремого підрозділу стратегічного планування. Для відповіді на ці запитання нами буде проведена діагностика внутрішнього та зовнішнього стану ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3».

З економічної теорії нам відомо про основні фактори виробництва: земля, люди, капітал, інформація та ін., без яких неможливий жоден виробничий процес. То ж розглянемо кожен з факторів окремо. Для початку проаналізуємо земельні активи підприємства.

Таблиця 2.1.

Землекористування ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» протягом 2020-2022 рр., га

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп зміни, %
Загальна земельна площа	2034	2034	2034	100
Площа с.г. угідь, всього	1930	1930	1930	100
в т.ч. рілля	1740	1740	1930	111
сінокоси	190	190	0	-
Рівень розораності	0,9	0,9	1	+0,1

Джерело: складено автором на основі даних товариства

Загальна земельна площа ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» становить 2034 га у 2022 році, і вона не змінювалась протягом останніх років. Всі землі знаходяться в довгостроковій оренді. В перспективі є бажання викупити їх у власне користування, що потребує вивільнення значної частини інвестиційних коштів. Виходячи з кількості гектарів землі можемо зробити висновок, що підприємство має середній розмір, що відносить його до найчисельнішої групи підприємств зернового напрямку. Сільськогосподарські угіддя становлять 95 % в загальному складі земель, що говорить про глибоку аграрну орієнтацію. Рілля займає основний сегмент в структурі, а з 2022 року повністю витіснило інші види, 190 га під сінокосами було трансформовано у рілля, із-за відсутністю споживачів заготовленого сіна поряд.

Таблиця 2.2

**Динаміка зміни посівних площ під основними культурами
ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» 2020-2022 рр., га**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп зміни, %
Зернові культури (крім рису)	1200	1200	1340	112
Бобові культури	110	250	120	109
Олійні культури	250	110	280	112
Посівна площа, всього	1560	1560	1740	112
Частка посіву в структурі ріллі	89,7	89,7	90,2	+0,5

Джерело: складено автором на основі даних товариства

Виходячи з даних таблиці 2.2 видно, що господарство має виражену зернову спеціалізацію (у 2022 році частка посівів під зерновими (крім рису) становила 77 % від загальної посівної площі). А от бобові та олійні культури мають цікаву технологію висівання, вони змінюють один одного кожного року за кількістю гектарів. Крім цього ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» також застосовує сівозміни, що дозволяє підтримувати якість ґрунтів на високому рівні. Це стає особливо актуальним у воєнний період, коли порушені логістичні потоки і доступ до добрив. Загалом посіви під всіма культурами збільшились в межах 9-12 %, що пов'язано з трансформацією сінокосів у ріллю.

Важливим фактором виробництва є людський капітал - це система характеристик, які визначають здатність людини до творчої праці з метою створення товару, послуг, доданої вартості, тобто якість робочої сили індивідуума, сукупного працівника підприємства, фірми, корпорації, країни, що знаходить прояв у процесі розширеного відтворення. За рахунок накопичення людського капіталу його прибутковість підвищується до певного рівня, обмеженого верхньою межею активної трудової діяльності, а потім різко знижується. Формування людського капіталу потребує від самої людини та всього суспільства значних і постійно зростаючих витрат. Інвестиції в людський капітал повинні забезпечувати його власнику отримання більш високого доходу. Вкладення в людський капітал дають досить значний за

обсягом, тривалий за часом і інтегральний за характером економічний і соціальний ефект. [3]

На нашому підприємстві до його складу входить 38 осіб, серед яких 5 особи АУП. Динаміку зміни показників можна дослідити в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості людським капіталом та ефективність його використання ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп зміни, %
Середньооблікова чисельність працівників, люд.	45	45	38	84
Трудова активність працівників, тис. люд.- год.	80,7	82,9	90,4	112
Коефіцієнт використання запасу праці	0,97	0,99	1,28	+ 0,31

Джерело: складено автором на основі даних товариства

Проаналізувавши дані таблиці 2.3 можна зробити висновок, що з 2020 по 2022 рр. чисельність працівників зменшилась на 7 осіб, або 16 %. Це сталося через війну із-за вимушеної міграції персоналу за кордон. Ці зміни призвели до збільшення трудового навантаження, що відображено у коефіцієнті використання запасу праці, який зріс на 31 пункт. В 2022 році персонал господарства перепрацював нормативний час на 28 %, крім цього через звільнення деяких одиниць команди як то маркетолог та заступник директора, функціональні обов'язки було перерозподілено між залишившимися і, для багатьох з них, це стало додатковим джерелом стресу на фоні і без того виснаженого емоційного стану, деяким обов'язкам прийшлося в прямому сенсі вчитися з нуля. Саме ця ситуація дуже вплинула на підняття питання щодо створення та введення в дію окремого підрозділу зі стратегічного планування. Проте для створення такого підрозділу, підприємству необхідно відібрати персонал з відповідними компетентностями та функціоналом, які б максимально гармонійно поєднувались між собою.

Для повноти розуміння ситуації та наявних резервів підприємства проаналізуємо виробничі фонди.

Таблиця 2.4

**Виробничі фонди та ефективність їх використання у ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3»,
2020-2022 рр. тис. грн**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп зміни, %
Основні виробничі фондів с-г призначення	3150	2967	3557	113
на 1 га с-г угідь	1,63	1,54	1,84	113
на 1 середньорічного працівника	70	65,9	74,1	106
Фондовіддача	22,64	23,76	28,7	127
Фондомісткість	0,04	0,04	0,03	75
Оборотні фонди	267	366	781	293
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,6	0,6	0,7	+0,1

Джерело: складено автором на основі даних товариства

З розрахованих даних видно, що всі показники збільшились. Вартість основних фондів зросла на 13 % у зв'язку з оновленням деяких елементів на тракторах в 2022 році. Фондовіддача зросла на 27 %, що пов'язано зі значним підвищенням цін на готову продукцію, і зі збільшенням посівних площ. Таке саме явище ми спостерігаємо по відношенню до вартості оборотних фондів, які збільшились майже в 3 рази, що продиктоване зміною постачальників і різким зростанням цін на матеріали, сировину і транспортування в 2022 році, але задля збереження якості продукції адміністрацією було прийнято рішення не купувати оборотні засоби сумнівного походження. Ці зміни призвели до зміни структури собівартості, яку вдалося трохи урівноважити за рахунок зниження навантаження на фонд оплати праці.

Логічним підсумком аналізу роботи підприємства є розгляд його економічної ефективності.

Таблиця 2.5

Результати діяльності та економічна ефективність господарської діяльності ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», тис. грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп зміни, %
Валова продукція	71302	70504	102106	143,2
на 1 га с-г угідь	36,9	36,5	52,9	143,3
на 1 працівника	1584,5	1566,8	2687	169,6
Собівартість	59419	58754	88788	149,4
Прибуток	11883	11750	13318	112
на 1 га с-г угідь	6,15	6,09	6,9	112
на 1 працівника	264,06	261,11	350,47	132,7
Рівень рентабельності, %	19,9	19,9	14,9	-5 в.п.
Норма прибутку, %	3,48	3,52	3,07	-0,41 в.п.

Джерело: складено автором на основі даних товариства

Отже, за аналізований період ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» прибутковість не втратило, проте ми бачимо тенденцію до зниження, це пов'язано з тим що, земельні площі та технології вирощування культур залишились на тому ж рівні, що унеможливило збільшення обсягів виробництва. Паралельно стрімко зросли витрати на оборотні фонди та логістику, що призвело до суттєвих витрат підприємства, так, собівартість піднялась майже на 50 %. Високі ціни на готову продукцію, наявність ринків збуту попри війну та економія на фонді оплати праці за рахунок скорочення 7 осіб призвели до того, що підприємство у 2022 році отримало прибуток у розмірі 13318 тис. грн, що на 12 % перевищує 2020 рік, але в стратегічній перспективі існує спад економічної активності, про що яскраво свідчать зниження показників рентабельності та норми прибутку на 5 та 0,41 відсоткові пункти відповідно.

Саме на фоні проведеного аналізу ми робимо висновок про необхідність додаткового аналізу фінансового стану, платоспроможності та стійкості ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» для визначення позиції підприємства і подальшого покращення процесу стратегічного панування.

2.2. Визначення резервів стратегічних перспектив підприємства

Виконання стратегії забезпечення прибутковості підприємства здійснюється безпосередньо в процесі фінансово-господарської діяльності, забезпечуючи постійну платоспроможність підприємств, стабільність зростання шляхом оперативного фінансового планування. Початковим етапом та невід'ємною частиною планування прибутковості підприємства є визначення порога прибутковості, коли доходи підприємства дорівнюють його витратам, а підприємство не має ні прибутку, ні збитків. Високі показники прибутковості є серйозним стимулом для розширення підприємства, підтверджують доцільність капіталовкладень у нього. І навпаки, низький рівень прибутковості свідчить про нерациональне використання наявних ресурсів, недоліки управління, отже, відсутність перспектив у такого підприємства. Так, світова практика свідчить про те, що 15%-ва прибутковість фірми є показником першокласної ефективності управління. Хоча для виробничих компаній мінімальною можна вважати прибутковість на рівні 8-10%. Розвиток економічної науки розширює межі досліджень природи прибутковості підприємства, поглиблюючи розуміння її суті, методології аналізу та механізмів забезпечення. [28].

Для якісного стратегічного планування у групі стратегічного планування має бути аналітика не тільки ресурсного стану і потенціалу підприємства, а також ґрунтовна діагностика фінансового стану, можливостей залучення власного капіталу, автономності підприємства. Особливо актуальним це стає у військовий період, коли немає доступу до залучених фондів, кредитів та суттєвої державної підтримки.

Першим кроком в цьому напрямку буде порівняльна оцінка балансу ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», який представлено в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Порівняльний аналіз балансу ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», тис. грн, 2022 рік

Показники	Абсолютні показники		Відносні показники		Темпи зміни		
	на поч. року	на кін. року	на поч. року	на кін. року	+/-	%	% до поч. року
АКТИВ							
I. НЕОБОРТНІ АКТИВИ	14428,6	15686,6	67,3	67,7	1258	0,5	8,7
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ в т.ч.:	7020,9	7468,0	32,7	32,3	447,1	-0,5	6,4
виробничі запаси	1241,6	703,3	5,8	3,0	-538,3	-2,8	-43,4
товари	123,3	99,1	0,6	0,4	-24,2	-0,1	-19,6
Дебіторська заборгованість за продукцію	1419,8	1777,4	6,6	7,7	357,6	1,1	25,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками	322,4	320,1	1,5	1,4	-2,3	-0,1	-0,7
Поточні фінансові інвестиції	-	-					
Гроші та їх еквіваленти	59,1	721,7	0,3	3,1	662,6	2,8	1121,2
III. НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ	-	-	-	-			
БАЛАНС	21449,5	23154,6	100	100	1705,1	0,0	7,9
ПАСИВ							
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	16749,7	17922,5	78,1	77,4	1172,8	-0,7	7,0
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	-	-					
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	4699,8	5232,1	21,9	22,6	532,3	0,7	11,3
короткострокові кредити банків	1754,3	3474,2	8,2	15,0	1719,9	6,8	98,0
IV. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ПОВ'ЯЗАНІ З НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ	-	-					
БАЛАНС	21449,5	23154,6	100	100	1705,1	0,0	7,9

Джерело: складено автором на основі даних товариства

Виходячи з проведеного аналізу можемо стверджувати, що підприємство за останні 3 роки, в цілому, має позитивні тенденції, такі як збільшення власного капіталу в пасиві балансу на 7%; збільшення залишків основних

коштів в 11 разів; збільшення основних засобів майже на 9 %. Разом з тим до позитивних тенденцій можна віднести зменшення виробничих запасів на 43%, що говорить про активну ринкову позицію і про наявність маркетингових ланцюгів, не дивлячись на військовий стан. Взагалі відбулося збільшення капіталу підприємства на 1705 тис. грн або на 8 %, що говорить про наявність фінансових резервів для покриття витрат на створення підрозділу зі стратегічного планування.

Для більш глибокого розуміння вивільнених резервів та майбутніх можливостей необхідно проаналізувати показники платоспроможності (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7.

Аналіз платоспроможності ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», тис. грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темпи зміни, %
1. Кошти і їх еквіваленти	73,1	157,7	236	322,8
2. Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	
3. Дебіторська заборгованість	302,4	395,6	439,9	145,5
4. Запаси	1056,5	1904,9	1031,9	97,7
5. Витрати майбутніх періодів	-	-	-	
6. Оборотні активи	6083,9	7020,9	7468	122,8
7. Поточні зобов'язання	6272,1	4699,7	5232,1	83,4
8. Доходи майбутніх періодів	-	-	-	
9. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,012	0,033	0,045	375,0
10. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,06	0,12	0,13	216,7
11. Коефіцієнт покриття	0,97	1,49	1,43	147,4
12. Чистий оборотний капітал	-188,2	2321,2	2235,9	-

Джерело: складено автором на основі даних товариства

Аналізуючи дані таблиці 2.7. головну увагу потрібно направити на коефіцієнти абсолютної та швидкої ліквідності, вони є досить низькими, що становлять відповідно на 2022 рік 0,045 та 0,13. І це не дивно, бо в умовах війни дуже важко утриматись на високих позиціях. Проте їх темпи зміни виросли в 3 та 2 рази, що є позитивним трендом, і свідчить про можливості для підприємства. Коефіцієнт покриття склав 1,43 і виріс за три роки в 1,5 рази. Загальна картина щодо платоспроможності підприємства говорить про певну автономність і відіграє важливу роль в подальших кроках стратегічного

розвитку. Ще один аналіз даних дає керівникам підприємства «зелене світло» до втілення в життя ідеї про створення окремого підрозділу зі стратегічного планування.

Для посилення аналізу, ми вирішили ще оцінити стан фінансової стабільності підприємства, його результати наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз фінансової стабільності ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», тис. грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темпи зміни, %
1. Власний капітал	3652,3	16749,8	17922,6	490,7
2. Забезпечення майбутніх витрат і платежів	-	-	-	-
3. Необоротні активи	3840,5	14428,6	15686,6	408,4
4. Власний необоротний капітал	-188,2	2321,2	2236	-
5. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-
6. Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів	-188,2	2321,2	2236	-
7. Короткострокові кредити і позики	1394,7	1754,4	3474,2	249,1
8. Загальний розмір основних джерел покриття запасів	1206,5	4075,5	5710,2	473,2
9. Запаси	1056,5	1904,9	1031,9	97,6
10. Надлишок (+) або дефіцит (-) власного оборотного капіталу для покриття (E1)	-1244,7	416,3	54,3	1299
11. Надлишок (+) або дефіцит (-) власного оборотного капіталу, довгострокових зобов'язань (E2)	-1244,7	416,3	54,3	1299
12. Надлишок (+) або дефіцит (-) основних джерел покриття запасів (E3)	150,1	2170,6	4678,3	4528,2
13. Запас стійності фінансового стану, дні	2,15	10,0	31,7	29,5
14. Надлишок (+) або дефіцит (-) капіталу на 1 грн. запасів	0,02	0,06	0,24	0,2

Джерело: складено автором на основі даних товариства

Аналізуючи показники, нами отримано досить цікаві результати, в довоєнний період підприємство мало нестійку фінансову позицію, проте за останні два роки воно вирівнялось і не похитнуло свого рівня. Про що яскраво свідчать дані показників E1, E2, E3 (чітке зростання). Цьому є досить вагоме обґрунтування, зернова галузь є стратегічною і попит на цю продукцію досить

високий і стабільний, і нееластичний. ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» провадила свою діяльність на запасах насіння, хімії та добрим, що дало змогу протриматись рік війни. Проте ми не можемо списати з рахунків те, що війною заблоковані ланцюги постачання, а деякі, повністю ліквідовані. В подальшому ми будемо мати тенденцію до зниження показників, хоча і це не видно поки що з даних. Емпіричним шляхом ми розуміємо ці, занадто великі, військові наслідки. І при подальшому обґрунтуванні наступних кроків ми також маємо це враховувати.

Тому, останнім кроком ми вирішили роздивись коефіцієнти фінансової стійкості, щоб виключити спірні питання, погрішності та перекоси даних і остаточно впевнитися в ресурсному потенціалі. Результати представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз коефіцієнтів фінансової стабільності ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», тис. грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темпи зміни, %
1. Всього капіталу	9924,4	21449,5	23154,6	233,31
2. Власний капітал	3652,3	16749,8	17922,6	490,72
3. Забезпечення майбутніх витрат і платежів	-	-	-	-
4. Необоротні активи	3840,5	14428,6	15686,6	408,45
5. Оборотні активи	6083,9	7020,9	7468,1	122,75
6. Поточні зобов'язання	6272,1	4699,7	5232,1	83,42
7. Власний оборотний капітал	-188,2	2321,2	2235,9	-
8. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-
9. Коефіцієнт автономії	0,37	0,78	0,77	0,4
10. Коефіцієнт фінансової незалежності	0,37	0,78	0,77	0,4
11. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,37	0,78	0,77	0,4
12. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,05	0,14	0,123	0,173
13. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,03	0,33	0,3	0,33
14. Коефіцієнт покриття по балансу	0,96	1,49	1,43	0,47

Джерело: складено автором на основі даних товариства

Виходячи з даних таблиці можна сказати, що до 2021 року підприємство було дуже залежним від позикових коштів, це пояснюється пандемією COVID-19, яка перша призвела до руйнації звичних фінансових потоків, привнесла

перебої в роботу та зайняла певний час на оговтання та адаптацію до нових умов бізнесу. В 2022 році показники збільшились, майже всі коефіцієнти зросли приблизно на 40 %, але потрібно критично ставитись до цих змін. На них орієнтуватися небажано, бо показники 2023 року чітко відобразять спад із-за військових наслідків.

Таким чином, аналізуючи діяльність підприємства, ми визначили, що стратегічне планування зернового підприємства в умовах війни має орієнтуватись на швидку адаптивність до поточної ситуації; міцну мотивовану команду з високою соціальною відповідальністю; безперебійність процесів та запасів, які мають більше значення, аніж досягнення прибутку в короткостроковій перспективі; глобалізацію та міжнародну підтримку – «йдемо до соціуму, а не закриваємось від нього».

2.3. Дослідження зовнішніх чинників впливу на стратегію

Важливо розуміти, що аналіз зовнішнього середовища – це метод діагностики підприємства, за допомогою якого можна групувати та оцінити зовнішні фактори впливу на роботу підприємства в конкретний проміжок часу та на конкретній геолокації. Тим самим прийти до визначення можливостей та загроз для нашого підприємства і співставити їх з результатами внутрішнього аналізу підприємства та перспективними планами. Адже можуть виникати такі ситуації, коли бачення дирекції, резерви внутрішнього аналізу та можливості зовнішнього аналізу становлять собою «лебедя, рака і щуку», що зовсім унеможлиблює процес ефективного стратегічного планування. Тоді необхідно вносити корективи і шукати «ікігай» для формування візії, місії та тактичних кроків подальшої роботи підприємства.

Спочатку ми вирішили проаналізувати фактори зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу та визначити можливості та загрози для ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» (Додаток Б).

Виходячи з даних Додатку А, найбільшими загрозами для підприємства є

Природні (-21), Економічні (-19), Політичні (-14), Вплив споживачів на бізнес (+1) фактори: всі вони мають тенденцію до негативного збільшення в перспективі. А це вказує на те, що будувати стратегічні альтернативи в цих напрямках є досить обачливим і потрібно бути максимально обережним, бажано на найближчий період намагатися стабілізувати позиції підприємства по відношенню до цих факторів, тобто максимально знизити їх вплив. Щодо таких факторів як Соціально-культурні (-12) та Вплив постачальників на бізнес (-11), тренди їх векторів руху залишаються незмінними. Тобто вони стабільно негативно впливають на підприємство, враховувати їх як можливості бізнесу ми не можемо. Говорячи про фактори Правові (-7 = -5) та Вплив конкурентів на бізнес (-12 = -8), то вони мають негативний вплив, проте тенденцію на його зниження, а це вже дає альтернативне поле для майбутніх маневрів підприємства і їх треба мати на увазі при побудові стратегічного плану розвитку підприємства. І залишився єдиний фактор. Який має значний позитивний вплив на підприємство зараз, це Науково-технічний (+28). Хоча він має тенденцію до спаду, проте навіть в прогнозі все одно залишає позитивний вплив (+7), що свідчить про те, що ми маємо тримати фокус уваги на інноваціях як головному стратегічному орієнтирі та розвитку підприємства в майбутньому. Не дивлячись на важкий стан господарства, з іншої сторони це є завжди поштовхом до пошуку нових, і часто, інноваційних рішень. Про це і говорять дані проведеного аналізу.

Проведений аналіз говорить про досить високий рівень нестабільності підприємства, і це не дивно в умовах війни. Відносно до рекомендацій стратегічного розвитку, які будуть обґрунтовані в наступному розділі, ці дані вказують на те, що найближчим часом підприємство має будувати короткострокові гнучкі стратегії з великою кількістю альтернатив. При цьому найбільшу увагу потрібно приділити інноваціям та конкурентоспроможності, а також стабілізації природній, економічних, політичних та споживацьких факторів впливу, які є регульованими з точки зору бізнесу. Що повністю підтверджує наші попередні гіпотези, щодо доцільності створення на

підприємстві окремого підрозділу зі стратегічного планування.

Виходячи з того, що конкуренти, споживачі та постачальники є найбільш прямими факторами впливу на підприємство, ми маємо оцінити їх більш детально. А конкурентоспроможність є ще одним з факторів можливостей для нашого підприємства, ми вирішили додатково провести аналіз конкурентів та позиції нашого господарства в період війни (2022 рік). Конкурентів у ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» досить багато, адже ведення зернового бізнесу це стандартна прибуткова справа в сільському господарстві зони степу. Проаналізуємо основних з них в таблиці 2.10. Для формування вибірки ми вибрали критерій Обсяг реалізації продукції за 2022 рік, тис. грн і обрали 4 підприємства, які за цим показником займають найближчі до нашого підприємства позиції. Також нами було прийнято рішення аналізувати не лише ТОВ чи ФГ, тобто не прив'язуватися до конкретної організаційної-форми. Це зроблене для того, щоб вирівняти конкурентні умови для більш адекватної оцінки показників. Адже на ринку споживачів вони займають вагомі позиції.

Таблиця 2.10.

Основні конкуренти ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», 2022 рік

Найменування підприємства	Код підприємства	Обсяг реалізації продукції, тис. грн
ТОВ «ЗЕРНО АГРО»	ТОВ 1	345217
ФГ «ЗЕРНО» «В»	ФГ 2	313648
ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3»	ТОВ 3	102106
ФГ «СП ЗЕРНОПЛЮС»	ФГ 4	100604
ТОВ «ЗЕРНОРЕСУРС»	ТОВ 5	88009

Джерело: складено автором на основі даних товариства та статистичних даних

В таблиці 2.10. представлені 4 найбільші конкуренти ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», серед яких ТОВ «ЗЕРНО АГРО», ФГ «ЗЕРНО» «В», ФГ «СП ЗЕРНОПЛЮС», ТОВ «ЗЕРНОРЕСУРС». Обсяг реалізації продукції в цих підприємствах коливається в межах 88 – 345 тис. грн на рік.

Проведемо якісну оцінку діяльності конкурентів в таблиці 2.11. Для цього використаємо Код підприємства, а також позначки Р – рейтинг підприємства, О

- загальна якісна оцінка конкурентної позиції.

Таблиця 2.11

Якісна оцінка основних конкурентів ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», 2022 рік

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	ТОВ 1		ФГ 2		ТОВ 3		ФГ 4		ТОВ 5	
		Р	О	Р	О	Р	О	Р	О	Р	О
Якість продукції	0,30	5	1,5	4	1,2	4	1,2	3	0,9	3	0,9
Обсяги продажу продукції	0,15	5	0,75	3	0,45	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Логістичні зв'язки	0,25	4	1	5	1,25	3	0,75	5	1,25	5	1,25
Ціна продукції	0,30	5	1,5	3	0,9	4	1,2	3	0,9	3	0,9
Усього	1	-	4,75		3,8		3,6		3,65		3,5

Джерело: складено автором на основі даних товариства та статистичних даних

На основі проаналізованих даних, робимо висновок, що ТОВ «ЗЕРНО АГРО» та ФГ «ЗЕРНО» «В» займають лідируючі позиції, дуже схожі за конкурентними перевагами і переважають над ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» майже за всіма факторами. Щодо останніх двох господарств, вони подібні до нашого підприємства за конкурентними можливостями, і мають перевагу лише за одним фактором Логістичні зв'язки, що обумовлено їх локацією далі від лінії фронту. Проте в загальному підсумку цей фактор не забезпечує їх високу конкурентну позицію, бо вони просіли як за обсягом, так і за якістю і ціною продукції. А це значить, що ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» може сміливо рухатись в своїй середній позиції і направити максимальні зусилля на формування інноваційних рішень, а не розпорощуватись на конкурентну боротьбу.

Виходячи з того, що у підприємства є задача стабілізувати споживацькі фактори впливу, доцільним буде провести додатковий аналіз основних споживачів нашої продукції. За проханням адміністрації назви контрагентів було замінено шифрами і цілях збереження комерційної таємниці, яка регламентована контрактами (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

Основні споживачі ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», 2022 р.

Найменування	Кількість договорів	Частка, %
ТОВ «А»	36	40,9
ТОВ «Б»	25	28,4
ТОВ «В»	14	15,9
ТОВ «Д»	13	14,8
Разом:	88	100

Джерело: складено автором на основі даних товариства

У відповідність з даними таблиці 2.12 найбільш значущими клієнтами для підприємства є: ТОВ «А», ТОВ «Б» вони забезпечують 69 % договорів на рік. Вони є основними орієнтирами сьогодення, проте враховуючи нестабільність, потребують додаткового пропрацювання та закріплення результатів. Підприємство має направити свої зусилля для виконання всіх умов контракту саме за цими двома позиціями, і не витратити додаткові ресурси на залучення нових споживачів. Останні два підприємства ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» має задовольняти за остаточним принципом.

Оскільки не існує єдиного правильного підходу до встановлення конкурентних переваг на підприємстві, основним завданням управлінців компанії є визначення саме тих конкурентних характеристик, які створять для підприємства певні переваги, насамперед – над своїми прямими конкурентами, а по-друге, в довгостроковій перспективі. Тобто підприємства в сучасних умовах зацікавлені не лише у формуванні конкурентних, а у формуванні стійких конкурентних переваг. Це також принципова відмінність в управлінні процесами конкурентоспроможності на українських та зарубіжних підприємствах. Для українських підприємств життєво-важливим є формування хоча б певних переваг: за рахунок зниження витрат, за рахунок дешевої робочої сили тощо. Для формування стійких конкурентних переваг підприємства потребують фахового обґрунтування та розробки відповідної стратегії. [30].

Конкурентні переваги підприємства ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» представлено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Конкурентні переваги ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», 2022 рік

№ п/п	Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
		сильна	нейтральна	слабка
1.	Організаційна			
1.1	Організаційна структура	+		
1.2	Імідж підприємства	+		
1.3	Рівень контролінгу	+		
1.4	Функціональні зв'язки			+
1.5	Стратегічне бачення		+	
2.	Фінансова			
2.1	Ефективність капіталовкладень	+		
2.2	Ефективність забезпечення активами	+		
2.3	Рівень залежності від інвесторів (кредиторів) і дебіторів			+
3.	Виробництво			
3.1	Якість продукції		+	
3.2	Конкурентна політика	+		
3.3	Операційні ризики			+
3.4	Інновації			+
4.	Персонал			
4.1	Багатофункціональність та вмотивованість	+		
4.2	Високе навантаження			+
5.	Маркетинг			
5.1	Цінова політика	+		
5.2	Частка ринку		+	
5.3	Конкурентоздатність		+	
5.4	Логістичні зв'язки			+

Джерело: складено автором на основі аналізу зовнішнього середовища

Базуючись на отриманих даних, для загального стратегічного бачення необхідно провести SWOT-аналіз ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» та систематизувати отримані результати. Для цього нами окремо винесено сильні та слабкі сторони підприємства в таблицю 2.14.

Таблиця 2.14

Сильні та слабкі сторони ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», 2022 рік

№	Функціональна сфера	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Організаційна	Організаційна структура Імідж підприємства Рівень контролінгу	Функціональні зв'язки Стратегічне бачення
2	Фінансова	Ефективність капіталовкладень Ефективність забезпечення активами	Рівень залежності від інвесторів (кредиторів) і дебіторів
3	Виробництво	Якість продукції Конкурентна політика	Операційні ризики Інновації
4	Персонал	Багатофункціональність та вмотивованість	Високе навантаження
5	Маркетинг	Цінова політика Частка ринку Конкурентоздатність	Логістичні зв'язки

Джерело: складено автором на основі аналізу зовнішнього середовища

Аналіз проведений у таблиці 2.14 показує, що головними сильними сторонами підприємства є Імідж і репутація підприємства, Фінансова автономія, Вмотивованість персоналу, Якість продукції. До головних слабких сторін відносяться: Стратегічне бачення, Інноваційність, Логістичні зв'язки. Таким чином, дане підприємство займає свою лідируючу нішу на ринку зернових, однак працює в умовах жорсткої конкуренції та невизначеності із-за війни ззовні та відсутності чіткої стратегії з варіантами альтернативних рішень зсередини.

Згрупуємо результати в таблицю SWOT-аналізу (таблиця 2.15).

Підводячи підсумки SWOT-аналізу ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» робимо наступні висновки:

1. Сильні сторони/Можливості – пріоритетний напрямок стратегічного планування, після організації підрозділу стратегічного планування має бути розроблена стратегія інноваційного розвитку, яка може виражатися як в технологічних так і в організаційно-управлінських інноваціях, що в свою чергу допоможе досягти значних переваг в напрямку підвищення якості продукції,

скорочення витрат, формування системи ціноутворення і займання стійкої конкурентної позиції.

Таблиця 2.15

SWOT-аналіз ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», 2022 рік

Сильні сторони	Слабкі сторони
Організаційна структура Імідж підприємства Рівень контролінгу Ефективність капіталовкладень Ефективність забезпечення активами Якість продукції Конкурентна політика Багатофункціональність та вмотивованість персоналу Цінова політика Частка ринку Конкурентоздатність	Функціональні зв'язки Стратегічне бачення Рівень залежності від інвесторів (кредиторів) і дебіторів Операційні ризики Інновації Високе навантаження на персонал Логістичні зв'язки
Можливості	Загрози
Ресурсозбережні технології вирощування зернових Підвищення якості продукції Скорочення терміну амортизації Інноваційні методи ведення агробізнесу Стан конкурентної боротьби Кількість і розмір конкурентів	Війна Розрив ланцюгів збуту/постачання Ступінь міжнародної підтримки зернових програм Рівень інфляції Зниження купівельної спроможності Підвищення ціни на сировину Підвищення вартості логістичних ланцюгів Коливання валютного курсу Збільшення спекотного періоду Збільшення періоду злив і повеней (застій вологи на полях) Забрудненість ґрунтів та води

Джерело: згруповано автором

2. Сильні сторони/Загрози – в цьому полі має відбуватися пом'якшення загроз, таких як втрата логістичних ланцюгів, вплив природнього середовища, зниження платоспроможності за рахунок вивільнення резервів при реалізації цілей першого поля.

3. Слабкі сторони/Можливості – в цьому полі підприємству бажано звернути увагу на зовнішні джерела реалізації слабких сторін, це може відбуватись через колаборацію з іншими виробниками, або міжнародні програми, фандрайзинг чи обмін технологіями.

4. Слабкі сторони/Загрози – це критичні позиції підприємства. За цими напрямками потрібно завжди тримати руку на пульсі і бути готовим швидко адаптуватись під турбулентне середовище.

Отже, можна зробити висновок, що не існує єдиного правильного підходу до визначення конкурентних переваг підприємства. Під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування. Щодо отримання конкурентних переваг, то існують три основні підходи: акцентований на споживачах, акцентований на конкурентах та традиційний ресурсний підхід. Загалом для забезпечення конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі компанії необхідно сформувати дієву систему управління конкурентними перевагами підприємства [30].

Висновки до розділу 2.

1. ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» функціонує в Запорізькій області провадить свою діяльність у напрямку сільське, лісове та рибне господарство у відповідності до КВЕД: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві. На 2022 рік на підприємстві працює 38 осіб, підприємство функціонує за класичною організаційною моделлю, яка притаманна для аграрного підприємства зернового напрямку. Проте, війна внесла свої корективи і відбулась руйнація логістичних зв'язків між усіма контрагентами зовнішнього середовища, що значно ускладнило пошук нових ринків постачальників та покупців. Сьогодні директорат ставить на меті розглянути питання щодо доцільності формування окремого підрозділу стратегічного планування.

2. Загальна земельна площа ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» становить 2034 га у 2022 році, і вона не змінювалась протягом останніх років. Всі землі знаходяться в довгостроковій оренді. Сільськогосподарські угіддя становлять 95 %, з 2022

року 190 га під сінокосами було трансформовано у рілля, із-за відсутністю споживачів заготовленого сіна поряд. Господарство має виражену зернову спеціалізацію (у 2022 році частка посівів під зерновими (крім рису) становила 77 % від загальної посівної площі). Загалом посіви під всіма культурами збільшились в межах 9-12 %, що пов'язано з трансформацією сінокосів у рілля.

3. З 2020 по 2022 рр. чисельність працівників зменшилась на 7 осіб, або 16 %. Це сталося через війну із-за вимушеної міграції персоналу за кордон. Ці зміни призвели до збільшення трудового навантаження, що відображено у коефіцієнті використання запасу праці, який зріс на 31 пункт. В 2022 році персонал господарства перепрацював нормативний час на 28 %, крім цього через звільнення деяких одиниць команди як то маркетолог та заступник директора, функціональні обов'язки було перерозподілено між залишившимися і, для багатьох з них, це стало додатковим джерелом стресу на фоні і без того виснаженого емоційного стану, деяким обов'язкам прийшлося в прямому сенсі вчитися з нуля.

4. Вартість основних фондів зросла на 13 % у зв'язку з оновленням деяких елементів на тракторах в 2022 році. Фондовіддача зросла на 27 %, що пов'язано зі значним підвищенням цін на готову продукцію, і зі збільшенням посівних площ. Таке саме явище ми спостерігаємо по відношенню до вартості оборотних фондів, які збільшились майже в 3 рази, що продиктоване зміною постачальників і різким зростанням цін на матеріали, сировину і транспортування в 2022 році, але задля збереження якості продукції адміністрацією було прийнято рішення не купувати оборотні засоби сумнівного походження.

5. За аналізований період ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» прибутковість не втратило, проте собівартість піднялась майже на 50 %. Високі ціни на готову продукцію, наявність ринків збуту попри війну та економія на фонді оплати праці за рахунок скорочення 7 осіб призвели до того, що підприємство у 2022 році отримало прибуток у розмірі 13318 тис. грн, що на 12 % перевищує 2020 рік, але в стратегічній перспективі існує спад економічної активності, про що

яскраво свідчать зниження показників рентабельності та норми прибутку на 5 та 0,41 відсоткові пункти відповідно.

6. Виходячи з проведеного аналізу внутрішніх резервів підприємства можемо стверджувати, що є позитивні тенденції, такі як збільшення власного капіталу в пасиві балансу на 7 %; збільшення залишків основних коштів в 11 разів; збільшення основних засобів майже на 9 %. Разом з тим до позитивних тенденцій можна віднести зменшення виробничих запасів на 43%, що говорить про активну ринкову позицію і про наявність маркетингових ланцюгів, не дивлячись на військовий стан. Взагалі відбулося збільшення капіталу підприємства на 1705 тис. грн або на 8 %, що говорить про наявність фінансових резервів для покриття витрат на створення підрозділу зі стратегічного планування.

7. Головну увагу потрібно направити на коефіцієнти абсолютної та швидкої ліквідності, вони є досить низькими, що становлять відповідно на 2022 рік 0,045 та 0,13. І це не дивно, бо в умовах війни дуже важко утриматись на високих позиціях. Проте їх темпи зміни виросли в 3 та 2 рази, що є позитивним трендом, і свідчить про можливість для підприємства. Коефіцієнт покриття склав 1,43 і виріс за три роки в 1,5 рази. Загальна картина щодо платоспроможності підприємства говорить про певну автономність і відіграє важливу роль в подальших кроках стратегічного розвитку. Ще один аналіз даних дає керівникам підприємства «зелене світло» до втілення в життя ідеї про створення окремого підрозділу зі стратегічного планування.

8. Аналізуючи показники фінансової стійкості дані показників E1 (надлишок/дефіцит власного оборотного капіталу для покриття), E2 (надлишок/дефіцит власного оборотного капіталу, довгострокових зобов'язань), E3 (надлишок/дефіцит основних джерел покриття запасів) відображають зростання. Цьому є досить вагоме обґрунтування, зернова галузь є стратегічною і попит на цю продукцію досить високий і стабільний, і нееластичний. Проте, емпіричним шляхом ми розуміємо ці, занадто великі, військові наслідки. І при подальшому обґрунтуванні наступних кроків ми також

маємо це враховувати. В 2021 року підприємство було дуже залежним від позикових коштів, це пояснюється пандемією COVID-19, яка перша призвела до руйнації звичних фінансових потоків, привнесла перебої в роботу та зайняла певний час на оговтання та адаптацію до нових умов бізнесу. В 2022 році показники збільшились, майже всі коефіцієнти зросли приблизно на 40 %, але потрібно критично ставитись до цих змін.

9. Стратегічне планування зернового підприємства в умовах війни має орієнтуватись на швидку адаптивність до поточної ситуації; міцну мотивовану команду з високою соціальною відповідальністю; безперебійність процесів та запасів, які мають більше значення, аніж досягнення прибутку в короткостроковій перспективі; глобалізацію та міжнародну підтримку – «йдемо до соціуму, а не закриваємось від нього».

10. Виходячи з аналізу зовнішнього середовища, найбільшими загрозами для підприємства є Природні (-21), Економічні (-19), Політичні (-14), Вплив споживачів на бізнес (+1) фактори: всі вони мають тенденцію до негативного збільшення в перспективі. Щодо таких факторів як Соціально-культурні (-12) та Вплив постачальників на бізнес (-11), тренди їх векторів руху залишаються незмінними. Говорячи про фактори Правові (-7 = -5) та Вплив конкурентів на бізнес (-12 = -8), то вони мають негативний вплив, проте тенденцію на його зниження, а це вже дає альтернативне поле для майбутніх маневрів підприємства І лише єдиний фактор має значний позитивний вплив на підприємство зараз, це Науково-технічний (+28). Хоча він має тенденцію до спаду, проте навіть в прогнозі все одно залишає позитивний вплив (+7), що свідчить про те, що ми маємо тримати фокус уваги на інноваціях як головному стратегічному орієнтирі та розвитку підприємства в майбутньому.

11. Найбільшими конкурентами ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» є ТОВ «ЗЕРНО АГРО», ФГ «ЗЕРНО» «В», ФГ «СП ЗЕРНОПЛЮС», ТОВ «ЗЕРНОРЕСУРС». Обсяг реалізації продукції в цих підприємствах коливається в межах 88 – 345 тис. грн на рік. При цьому ТОВ «ЗЕРНО АГРО» та ФГ «ЗЕРНО» «В» займають лідируючі позиції, дуже схожі за конкурентними перевагами і переважають над

ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» майже за всіма факторами. Щодо останніх двох господарств, вони подібні до нашого підприємства за конкурентними можливостями, і мають перевагу лише за одним фактором Логістичні зв'язки, що обумовлено їх локацією далі від лінії фронту.

12. Виходячи зі SWOT-аналізу головними сильними сторонами підприємства є Імідж і репутація підприємства, Фінансова автономія, Вмотивованість персоналу, Якість продукції. До головних слабких сторін відносяться: Стратегічне бачення, Інноваційність, Логістичні зв'язки. Таким чином, дане підприємство займає свою лідируючу нішу на ринку зернових, однак працює в умовах жорсткої конкуренції та невизначеності із-за війни ззовні та відсутності чіткої стратегії з варіантами альтернативних рішень зсередини. Пріоритетним напрямком стратегічного планування, після організації підрозділу стратегічного планування має стати розробка стратегії інноваційного розвитку, яка може виражатися як в технологічних, так і в організаційно-управлінських інноваціях, що в свою чергу допоможе досягти значних переваг в напрямку підвищення якості продукції, скорочення витрат, формування системи ціноутворення і займання стійкої конкурентної позиції.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Механізм реалізації головної стратегії та альтернативних рішень

Правильність обраної стратегії, її реалізація, а отже, ефективна робота менеджерів у галузі стратегічного планування значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень на підприємстві. Система стратегічного планування дає можливість акціонерам і менеджменту визначитися з напрямком і темпом розвитку бізнесу, окреслити глобальні тенденції ринку, зрозуміти, які організаційні та структурні зміни мають відбутися на підприємстві, щоб воно стало конкурентоспроможним, визначити його переваги, окреслити інструменти, що необхідні для успішного розвитку [42].

Модель управління на основі ранжування стратегічних задач відбувається шляхом категоризації задач за ступенем терміновості та важливості. Задачі, що мають найвищі пріоритети, передаються у відповідні підрозділи підприємства для підготовки та прийняття рішень. Для цієї моделі характерні контроль процесу прийняття рішень на предмет відповідності наслідків рішень наявним у системі менеджменту стратегічним настановам та безперервне відновлення й перегляд актуальних стратегічних задач [66].

Висновки до розділу 2 дали нам чітке уявлення про вектору руху в майбутньому стратегічному плануванні: створення підрозділу зі стратегічного розвитку; пошук інновацій як в технологічному аспекті так і в організаційно-управлінському; підвищення якості продукції. В зв'язку з цим нами сформовано алгоритм стратегічного планування в ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» (рисунок 3.1).

- 1.1. Діагностика внутрішнього стану підприємства та виявлення резервів
- 1.2. Діагностика зовнішнього стану підприємства та релевантних факторів впливу

2. Розробка комплексу рішень по ефективній імplementації вивільнених ресурсів в стратегію

3. Розробка альтернативних рішень на певних етапах реалізації стратегії

З'ясування подальшої візії/місії підприємства
Розробка ієрархічності тактичних кроків
Проведення стратегічних цілей з працівниками підприємства для їх корегування

Рис. 3.1. Етапи прийняття та впровадження стратегічного плану ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3»

Джерело: побудовано автором на основі [9, 11, 20].

Систематизуючи теоретичні підходи, враховуючи внутрішні резерви

підприємства та зовнішні можливості нами було

розроблено алгоритм розробки та впровадження стратегічного

плану (рисунок 3.1). Він включає в себе сім основних етапів:

1. Діагностика внутрішнього стану підприємства та виявлення резервів/Діагностика зовнішнього

стану підприємства та релевантних факторів впливу (З'ясування подальшої візії/місії підприємства; Розробка ієрархічності тактичних кроків; Проведення стратегічних цілей з працівниками підприємства для їх корегування); 2. Розробка комплексу рішень по ефективній імplementації вивільнених ресурсів в стратегію (Побудова дорожніх карт імplementації наявних ресурсів та узгодження цих процесів з підрозділами підприємства); 3. Розробка альтернативних рішень на певних етапах реалізації стратегії (Пошук та побудова діаграми альтернативних рішень на певних проміжках задля



підвищення ризикозахищеності підприємства); 4. Розробка КРІ для оперативного контролю і швидкого реагування на зміни (Створення системи показників оцінки оперативних та стратегічних результатів враховуючи галузеву специфіку бізнесу); 5. Впровадження стратегії та збір даних (Валідація стратегічних кроків та одночасний збір даних щодо реакцій зовнішніх факторів та коливання внутрішніх; Koreгування сценаріїв подальшого розвитку); 6. Koreгування тактичних елементів (Складання сценаріїв можливого опору змінам та альтернативних рішень); 7. Перегляд стратегічних орієнтирів та корекція головної стратегії підприємства у рамці візії/місії (Коли виникають нові обставини, змінюється кардинально зовнішнє/внутрішнє середовище).

Головною ціллю стратегічного планування, є розробка проектів для розв'язання тактичних завдань у найкоротші строки, із найменшими витратами та найкращої якості:

- посилення перспективності проекту;
- підвищення якості рішень, що приймаються, визначення кількості цілей і прийняття рішень;
- збільшення оперативності управління;
- підвищення відповідальності за проектні рішення.

Досягнення цілей проекту можливе при застосуванні таких загальновідомих підходів до управління:

- класичний підхід;
- управління проектом;
- життєвий цикл проекту.

Після знаходження цілі приступають до пошуку і оцінки альтернативних способів її досягнення. При знаходженні мети не можна обмежуватися формулюванням тільки абстрактно, а треба знайти точні цільові характеристики/результати проекту і умови, що враховуються при реалізації проекту (вимоги і обмеження). Для досягнення мети зазвичай потрібно виконати безліч локальних цілей (підцілей). Однієї головної мети можуть відповідати кілька наборів локальних цілей. Структуру цілей проекту прийнято

називати деревом цілей. Дерево цілей - це схема, що показує, як генеральна (головна) мета розбивається на підцілі. Дерево цілей має ієрархічну структуру. У кожному блоці дерева записується назва локальної цілі. Процес розбиття головної мети на підцілі називають декомпозицією мети. Побудова дерева цілей йде «зверху вниз», тобто від загальних цілей до приватних, шляхом їх декомпозиції і редукції. Так, досягнення головної мети забезпечується за рахунок реалізації цілей першого рівня. У свою чергу, кожна з цих цілей може бути декомпонована на цілі наступного, більш низького рівня. В основі декомпозиції можуть лежати різні підстави, наприклад, по областям діяльності, а всередині областей - по підобласті, за елементами організаційної структури, по регіональній структурі системи і т. д. Один з основних принципів побудови дерева цілей - повнота редукції: кожна мета даного рівня повинна бути представлена у вигляді підцілей наступного рівня таким чином, щоб їх сукупність повністю визначала поняття вихідної мети. Виняток хоча б однієї підцілі позбавляє повноти чи змінює саме поняття вихідної мети. Ранжування і нормування цілей нерідко здійснюється на основі методу експертних оцінок. При цьому на базі особистих оцінок виводять загальну усереднену оцінку [63].

Для візуалізації та затвердження напрямків розробки стратегії ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» нами було побудовано «Дерево цілей» (рисунок 3.2.) на якому виділено першочергові проекти.

Орієнтуючись на «Дерево цілей» 2023 року, яке побудовано на основі аналітичних даних 2022 року, ми бачимо, що найголовнішим пріоритетом для підприємства є створення підрозділу стратегічного планування, на який буде покладено розробка трьох стратегічних планів в таких напрямках: інноваційний, маркетинговий, збереження ресурсів. Ми розуміємо, що одночасно виконувати всі поставлені цілі є неможливим, то ж приймаємо рішення оцінити цілі за їх вагомістю, для цього побудуємо таблицю 3.1.

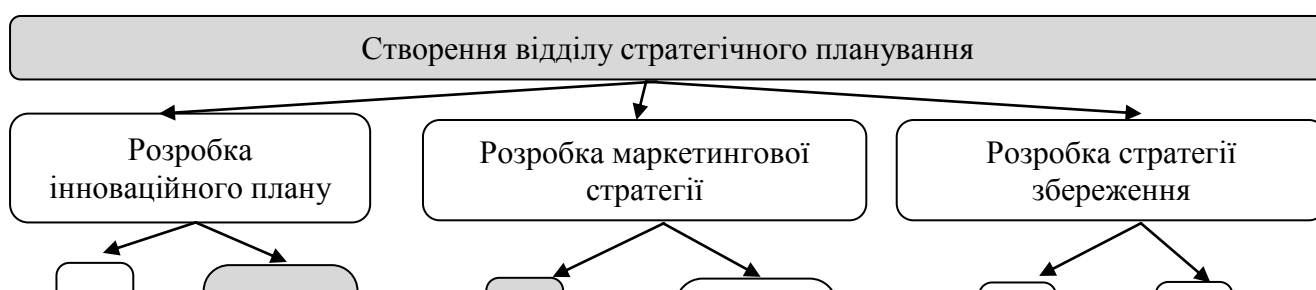


Рис. 3.2. «Дерево цілей» ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» на 2023 рік

Джерело: побудовано автором

Виходячи з даних таблиці 3.1. ми чітко бачимо, що найпершими напрямками за якими ми будемо працювати, це: Визначення факторів впливу на маркетингову стратегію відновлення – 0,28; Розробка і впровадження інноваційних управлінських рішень – 0,24. Всі інші цілі буде розпочато після отримання результатів по першим двом.

Основа побудови будь-якого дерева цілей - системний підхід, що представляє спосіб мислення та методологію будь-яких змін, у тому числі і на макроекономічному рівні. При використанні системного підходу особливої уваги заслуговують чотири проблеми: визначення меж системи та меж зовнішнього середовища; встановлення цілей системи та переклад їх на мову завдань – в результаті вийде графік виконання завдань; визначення структури програми дій та розкладання програми з елементів (матриця дій); опис управління системами. Вирішенню цих проблем підпорядковано розподіл методу дерева цілей на етапи: визначення меж дослідження, на якому формулюється проблема, уточнюється генеральна мета та об'єкти дослідження; підготовка переліку факторів, що впливають на об'єкт дослідження– на цьому етапі виділяються внутрішні та зовнішні фактори; розробка сценаріїв майбутнього розвитку в термінах цілей; побудова першого варіанта дерева

цілей; визначення результатів як показників ступеня досягнення цілей; кількісне визначення потреби у ресурсах задля досягнення поставленої мети; визначення альтернатив використання ресурсів, які забезпечують досягнення цілей; ітеративне коригування сценаріїв, дерева цілей, ресурсів та попередня оцінка результатів; складання остаточного варіанта дерева цілей та матриці структурно-логічного підходу [52].

Таблиця 3.1

Визначення пріоритету цілей ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» на 2023 рік

№ цілі	Найменування цілі	Коефіцієнт важливості	Коефіцієнт відносної важливості
1.	Створення відділу стратегічного планування	1	1
1.1.	Розробка інноваційного плану	0,4	-
1.1.1.	Пошук нових технологічних рішень	0,4	0,16
1.1.2.	Розробка і впровадження інноваційних організаційно-управлінських рішень	0,6	0,24
1.2.	Розробка маркетингової стратегії	0,4	-
1.2.1.	Визначення факторів впливу на маркетингову стратегію відновлення	0,7	0,28
1.2.2.	Розробка альтернативних тактичних рішень щодо каналів збуту продукції	0,3	0,12
1.3.	Розробка стратегії збереження	0,2	-
1.3.1.	Розробка шляхів стабілізації ресурсного потенціалу	0,5	0,10
1.3.2.	Розробка шляхів адаптації до зовнішніх умов	0,5	0,10

Джерело: розраховано автором

Загальна стратегія розвитку підприємства, особливо великого, як правило, є змішаною стратегією. Наприклад, вона може втілюватися у вигляді комбінацій таких видів стратегій: прогресивної — за рахунок створення структур, що знаходяться між виробником і кінцевим покупцем; регресивною — мається на увазі зростання фірми за рахунок покупки нових сировинних ресурсів і співпраці з їх постачальниками; горизонтальної — це певні кроки, спрямовані на поглинання компаній конкурентів або встановлення суворого нагляду за їх функціонуванням на ринку.

Розглянувши зміст понять «стратегія» і «розвиток підприємства», можна зробити висновок, про те, що ці категорії тісно пов'язані між собою. З одного боку, розвиток розглядається як результат реалізації стратегії, а з іншого — стратегія визначається як інструмент забезпечення розвитку підприємства. Тому стратегію розвитку слід розглядати як мета стратегію суб'єкта господарювання, суть якої полягає в описі його поведінки на рівні динамічного процесу зміни стратегій і яка дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів і швидко змінюватися умовах зовнішнього середовища [10].

Таким чином, короткострокова програма стратегічного розвитку підприємства представлена нами в таблиці 3.2.

Отже, ґрунтуючись на попередніх дослідженнях, наші рекомендації ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» полягають у розробці програми короткострокового стратегічного розвитку, яка включає, першочергово – створення підрозділу зі стратегічного планування на підприємстві шляхом 1) визначення команди стратегічного планування через оцінку компетентностей і поєднання їх в гармонійному варіанті; 2) Проведення стратегічних сесій для визначення візії/місія та цілей підприємства. Ці заходи допоможуть систематизувати наявний ресурсний потенціал, визначення стратегічного бачення, перерозподіл функціональних обов'язків, визначення відповідальних за тактичні кроки, командний системний підхід до розвитку підприємства.

Таблиця 3.2

**Програма короткострокового стратегічного розвитку
ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» на 2023 рік**

Запропоновані заходи	Шляхи реалізації	Прогнозований ефект
Створення підрозділу зі стратегічного планування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення команди стратегічного планування через оцінку компетентностей і поєднання їх в гармонійному варіанті 2. Проведення стратегічних сесій для визначення візії/місія та цілей підприємства 	Систематизація наявного ресурсного потенціалу, визначення стратегічного бачення, перерозподіл функціональних обов'язків, визначення відповідальних за тактичні кроки, командний системний підхід до розвитку підприємства
Розробка і впровадження інноваційних організаційно-управлінських рішень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження системи автоматизації для агробізнесу 	Дозволить вести бізнес і на дистанції також, поєднає всі транзакційні потоки та допоможе візуалізувати процеси стратегічних проєктів, можливість вести бізнес в телефоні (що досить зручно за відсутності світла і т.д.)
Визначення факторів впливу на маркетингову стратегію відновлення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дослідження маркетингового зрізу і актуалізація основних факторів впливу в воєнний період 	Систематизація чинників впливу на підприємство дозволить встановити фрейм при подальшому стратегічному плануванні.

Джерело: розроблено автором

Другим тактичним кроком буде розробка і впровадження інноваційних організаційно-управлінських рішень через впровадження системи автоматизації для агробізнесу. Цей проєкт допоможе вести бізнес і на дистанції також, поєднає всі транзакційні потоки та дозволить візуалізувати процеси стратегічних проєктів, можливість вести бізнес в телефоні (що досить зручно за

відсутності світла і т.д.). Паралельно можна впроваджувати третій крок, який полягає у визначенні факторів впливу на маркетингову стратегію відновлення. Досягнення цієї цілі вбачаємо шляхом дослідження маркетингового зрізу і актуалізація основних факторів впливу в воєнний період, що допоможе систематизувати чинники впливу на підприємство і встановити фрейм при подальшому стратегічному плануванні

3.2. Впровадження пріоритетних стратегічних цілей та їх валідація

Перед тим як почати розробку тактичних дій по обраним двом цілям, ТОВ «БІ-ПРАЦМ-3» необхідно створити підрозділ зі стратегічного планування. Для цього необхідно провести дослідження персоналу в розрізі їх компетентностей. Ми пропонуємо директорові підприємства виділити певні кошти для аутсорсингу і запросити професіонального менеджера з персоналу, який допоможе оцінити робітників за їх хард і софт скіле і створить варіанти гармонійний поєднань команд на підприємстві і варіанти «заміни гравців». Після чого буде проведено декілька стратегічних сесій для визначення головної візії підприємства, потім необхідно буде розписати місію та тактичні кроки та сформувані цінності.

Візія — це заява про те, куди рухається компанія, де вона хоче бути.

Місія — це причина існування компанії, яка визначає, який вплив компанія хоче надавати на світ.

Цінності — це принципи, якими керується компанія при формуванні бізнес-процесів і корпоративної культури [22].

Нами запропоновано наступні варіанти для ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3».

Візія - Формування та підтримка розвитку аграрного сектору та продовольчої безпеки країни шляхом виробництва високоякісної зернової продукції

Місія - Створити інноваційне зернове підприємство з можливістю швидкої адаптації під зовнішнє середовище для стійкого розвитку аграрної галузі.

Цінності:

- Користь суспільству
- Соціальна відповідальність
- Емпатія
- Кооперація та співпраця
- Безпека і захист
- Солідарність
- Комунікативність
- Інноваційність

Тактичні кроки запропоновано нами на рисунку 3.2. Дві першочергові цілі буде обґрунтовано нами більш детальноше.

Почнемо з розробки та впровадження інноваційних організаційно-управлінських рішень. Нам вбачається, що це має відбуватись шляхом впровадження системи автоматизації для агробізнесу. Зробимо порівняльну характеристику основних автоматизованих систем для ведення бізнесу, які на наш погляд можуть бути зручними для зернового бізнесу (таблиця 3.3)

Провівши дослідження ринку автоматизованих систем ведення бізнесу, ми дійшли висновку, що для ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» на перші півроку краще скористатися послугами компанії SmartFarming, вона найдешевша і діє на умовах консалтингу до якого можна залучити різних спеціалістів. Таке рішення дасть змогу створити якісний підрозділ зі стратегічного планування, прописати конкретні цілі адаптовані під воєнний стан і відшліфувати організаційно-управлінські процеси на підприємстві. А далі ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» пропонуємо підписатись на послуги компанії FieldBi, на наш погляд, тут найоптимальніше поєднання ціна-якість, гарна візуалізація, продукти повністю задовольняють зерновий середній агробізнес, немає нічого зайвого, що буде спонукати до розпорощення, а також є мобільні застосунки, котрі підтримують більшість

форматів, що дозволяє вести бізнес 24/7 з будь-якої локації. Хочемо ще зазначити, що підприємство не має на меті скорочення персоналу, а, навпаки, головною задачею є розвантаження і покращення соціально-психологічних умов праці. То ж економічний ефект тут не розглядається в кількісному його вимірі, а скоріше ми говоримо про зниження прихованих втрат.

Таблиця 3.3

**Порівняння автоматизованих систем для малого/середнього бізнесу,
2023 рік**

Назва	Позитивні якості	Негативні якості	Вартість та умови використання
BAS Агро	Бухгалтерія Тік Оперативний транспорт Оперативний склад Бюджетування Помічник агронома Техніко-економічне планування	Відсутність проєктної візуалізації Відсутність програм розвитку персоналу	Від 216 тис. грн/ Працює за підпискою та купівлею ліцензії для кожного учасника
Softexpation	Цифровий робочий простір та автоматизація процесів Електронний архів документів Управління договорами для Microsoft 365 Портал колегіальних органів	Не підтримує інші платформи окрім Microsoft 365 Немає чіткої галузевої специфіки	Від 120 тис. грн Підписка
SmartFarming	Управління земельним банком Управління агровиробництвом	Обмежена кількість послуг	Від 20 тис.грн. Консалтинг
FieldBi	FieldBI – система для обліку, візуалізації, аналізу та ефективного управління землями сільгосппризначення AgroTop - farm management system нового покоління для дистанційного управління виробничими процесами в агробізнесі AutoBI - система для ефективного управління парком техніки, обліку запчастин та агрегатів, моніторингу штрафів, страхових полісів тощо. Зрозумілий інтерфейс Гарна і практична візуалізація Мобільні застосунки	Відсутність програм розвитку персоналу	Від 50 тис. грн Підписка

Джерело: згруповано автором

Таким чином, впровадження автоматизованих систем управління бізнесом дозволить нам реалізуватись у таких цінностях як солідарність, комунікативність та інноваційність, а також забезпечує місію в напрямку інноваційності та візію через підвищення якості продукції.

Паралельно з цими кроками, ТОВ «БІ-ПРАЙМ -3» бажано провести дослідження факторів впливу на маркетингову складову. Для полегшення цієї роботи нами було проведено дослідження зовнішніх факторів впливу на зернову галузь (маркетинговий аспект) на базі вивчення наукових та прикладних результатів досліджень, а також спираючись на виділені цінності, які підприємство бажає дотримуватись, і котрі формують рамки діяльності. Нам вдалося групувати та охарактеризувати основні показники і виділити особливості притаманні досліджуваному підприємству. Відділу маркетингу це може слугувати основою для кінцевого узгодження цих факторів (таблиця 3.4.)

Розробка маркетингової складової стратегії відновлення має ґрунтуватись на комплексному аналізі конкретних умов праці підприємства. Особлива увага має приділятися маркетинговим комунікаціям, при чому це дуже гостре питання. В жодному разі не можна маніпулювати військовою символікою в інтересах бізнесу та власного збагачення. Цей механізм має працювати точно навпаки, бізнес будується в інтересах перемоги, безпеки, допомоги суспільству. В умовах війни не має бути суто комерційних інтересів.

Маркетингові комунікації ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» мають враховувати гнучкість, чутливість, толерантність та емпатію до цільової аудиторії та базуватись на наступних принципах:

1. Антиманіпулятивність ситуацією (не можна використовувати війну для власної реклами та пропаганди, потрібно уникати патерни страждання людей для власного просування та піару)

2. Безпека та захист (кінцеві продукти та послуги мають забезпечити безпеку клієнтів та підтримувати їх довіру. Не повинно бути страху при асоціації з підприємством, а ще краще сформувати у клієнтів почуття захисту)

Таблиця 3.4.

Основні фактори впливу на маркетинг зернового підприємства в умовах війни та особливості ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», 2023 рік

Показник	Характеристика	ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3»
Користь	Безпосередньо корисність продукції для суспільства та галузей економіки	Цей показник йде за замовчуванням, так як в довоєнний період підприємство приділяло достатньо уваги показнику якості продукції, то ж користь залишається на високому рівні. Ми допомагаємо тримати продовольчу безпеку крвіни.
Соціальна відповідальність (Внесок в перемогу)	Корисність продукції в рамках впливу на перемогу у війні. Чи «на часі» випуск даної продукції. Як це допомагає армії, державі, суспільству тощо? Участь у суспільно значущих ініціативах.	Підприємство бере участь у волонтерських зборах на підтримку ЗСУ.
Емпатія	Маркетингова комунікація має мати на меті згуртованість, спокій та вселення надії, відобразити розуміння сучасного стану та важкості ситуації.	Емпатія відбувається опосередковано через показники фінансової звітності та відкритість до прийому на роботу нових працівників, преміювання існуючих. Тобто, емпатія – через трансляцію успішності підприємства в умовах війни.
Кооперація та співпраця	Згуртованість партнерів, влади, ГО та волонтерів задля досягнення ефекту синергії та обміну експертизою.	Підприємство входить до зернової асоціації Запорізької області та відкрито до будь-яких комунікацій.
Безпека та захист	Впровадження маркетингової складової не повинно наражати на небезпеку всіх учасників бізнесу. Має транслюватися наголос на правилах безпеки, що є першочерговим в військовий час	Бажання автоматизувати бізнес для забезпечення безпеки в першу чергу свого персоналу.
Розшарування та переорієнтація цільової аудиторії	Поведінка клієнтів стає більш непередбачуваною. Не потрібно тиснути на споживачів та нав'язувати минулі цінності. Необхідно переглянути цільову аудиторію та відреагувати на потреби клієнтів.	Бізнес працює за моделлю в2в, пошук нових аудиторій не планується
Маркетингові комунікації	Канали зв'язку можуть бути суттєво змінені та підлаштовані під технічні можливості. Треба мати дуже велику гнучкість і використовувати всі можливі медіа ресурси.	Бажання автоматизувати бізнес для гнучких та зручних маркетингових комунікацій
Інноваційність	Підприємство має завжди тримати руку на пульсі і за можливістю впроваджувати нові технології не дивлячись на кризовий час, а ще краще самостійно шукати нові альтернативи та стартап рішення, можливо залучати до цього процесу студентське товариство як головних рушіїв розвитку. Не потрібно боятися нового, а навпаки треба бути готовим швидко змінюватись в умовах турбулентності.	Бажання автоматизувати бізнес.

Джерело: систематизовано автором

3. Підтримка (всі маркетингові комунікації мають відображати розуміння та співчуття, виказувати підтримку споживачам; за можливістю дуже добре буде долучитись до громадських організацій та благодійних проєктів, це має бути заплановано і внесено до оперативних планів підприємства)

4. Прозорість (не можна вводити клієнтів в оману шляхом закриття певних даних, або нерозголошення результатів роботи. Краще, навпаки, приділити максимум зусиль для того, щоб своєчасно звітуватись в публічному досвіді, а також публікувати у медіа лише перевірену інформацію. Дуже пильна увага має бути приділена інформаційній гігієні)

5. Солідарність (в кризовий період згуртованість має набагато більше значення, аніж високі прибутки. Підприємство має потурбуватись про зміцнення спільноти, поширення відчуття єднання та оптимізму, віри в спільне світле майбутнє)

6. Адаптивність (швидкість, гнучність, інноваційність мають стати основними якорями в умовах турбулентності. Підприємство повинно мати змогу реагувати на зміни та підлаштовуватись під них).

Коли підприємство вийде на етап формування стратегії оновлення та збереження ці принципи будуть переорієнтовані на: посилення репутації, залучення нових клієнтів, відновлення довіри та підтримки, інновації та перетворення, посилення спільноти.

Проведено кількісні підрахунки запропонованих нами заходів. Результати представимо в таблиці 3.5 та таблиці 3.6.

де, t – час виконання операції, дні; ES, EF – строки раннього початку та закінчення робіт; LS, LF – строки пізнього початку та пізнього закінчення робіт; F – резерв часу.

Таблиця 3.5.

**Показники критичного шляху впровадження запропонованих заходів в
ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», 2023 рік, дні**

Назва роботи	t	ES	EF	LS	LF	F
Розробка рекомендацій	5	0	5	0	5	0
Підготовчі заходи	2	5	7	5	7	0
Проведення дослідження компетентностей персоналу та формування гармонійних команд	30	35	65	35	65	5
Створення підрозділу зі стратегічного планування	5	40	45	70	135	10
Стратегічні сесії	30	70	100	130	170	10
Дослідження факторів впливу на маркетинг	10	15	25	25	35	0
Дослідження ринку автоматизованих систем	10	25	35	35	60	5
Підписання угоди з SmartFarming	2+180	9	11	20	31	2
Перехід на підписку від FieldBi	2+360	180+9	180+11	180+20	180+31	180+2

Джерело: розраховано автором

Виходячи з даних таблиці 3.5, критичний шлях складе 170 днів, після чого 180 днів підприємство буде працювати за підпискою від Підписання угоди з SmartFarming, а далі ще на 360 днів за підпискою від FieldBi. Три процеси можуть відбуватись на паралелі, як то розробка стратегічних планів, маркетингові дослідження факторів впливу та запровадження автоматизованих систем управління бізнесом. Що досить зручно та не буде шкодити технологічним процесам підприємства.

Останнім кроком буде економічна оцінка запропонованих заходів.

Отже, загальні витрати на програму запропонованих заходів для ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», в 2023 році складуть 810 тис. грн. Зважаючи на той факт, що в 2022 році підприємство отримало 13 млн грн прибутку. Ці інвестиції окупляться за 23 дні роботи підприємства. Більш детальний аналіз впливу цих заходів на результати роботи підприємства буде наведено в таблицях 3.7 та 3.8.

Таблиця 3.6.

**Витрати на реалізацію пропозицій для ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3»,
2023 рік, тис.грн**

№	Назва витратної складової	Вартість, тис.грн
1	Аутсорсинг дослідження персоналу	30,0
2	Витрати на проведення стратегічних сесій	30,0
3	Маркетингове дослідження	20,0
4	Дослідження рику автоматизованих систем	10,0
5	Підписка SmartFarming	120,0
6	Підписка FieldBi	600,0
	ВСЬОГО	810,0

Джерело: розраховано автором

3.3. Розробка КРІ для оцінки результатів впровадження стратегії

Аналіз наукових підходів щодо даного питання підприємства підтверджує існування багатьох методів оцінки розвитку промислових підприємств та розбіжності трактування сутності цього поняття. Всі вони мають свої переваги та недоліки. Найчастіше оцінка розвитку підприємства розглядається або з позиції її змісту, не приділяючи достатньої уваги математичному інструментарію. А в іншому випадку навпаки показники та критерії детально не описуються, проте увага сфокусована на методичному забезпеченні процесу. Узагальнюючи погляди науковців з даної проблеми звернемо увагу на існування різноманітних алгоритмів та методів оцінки розвитку підприємств, що вказує на розбіжність думок щодо сутності цього поняття. Ретельне дослідження літератури [1-5] дало змогу визначити п'ять найбільш розповсюджених методів оцінки розвитку підприємства, сутність яких розкрита на рисунку. До них належать: 1) оцінка рівня розвитку підприємства на основі оцінювання рівня його потенціалу; 2) оцінка рівня розвитку підприємства на основі розрахунку інтегрального показника; 3) оцінка рівня розвитку підприємства на основі визначення його конкурентоспроможності; 4) оцінка

рівня розвитку підприємства на основі експертного оцінювання; 5) оцінка рівня розвитку підприємства на основі визначення фази його розвитку. Усі методи оцінювання розвитку промислового підприємства мають свої переваги і недоліки. Незважаючи на різні підходи до оцінки розвитку промислового підприємства, дослідники сходяться на думці, що оцінити діяльність підприємства можливо лише комплексом показників. Ефективність, результативність, стійкість розвитку є багатовимірними явищами, які вимагають для оцінки саме комплексу, набору, системи показників, а також комплексного підходу. В першу чергу, слід розглядати показники, розроблені в теорії комплексного аналізу господарської діяльності підприємства, де діагностика проводиться в усіх напрямках (виробництво і реалізація продукції, основні засоби, собівартість, кадри та ін.). Однак в основу оцінки розвитку підприємства в цілому найчастіше закладаються фінансовоекономічні показники. Опора тільки на фінансові показники не сприяє розробці об'єктивної системи оцінки внаслідок різниці у системі обліку, прийнятих у вітчизняній і зарубіжній практиках, а також через часту недостовірність інформації, представленої в звітних документах [60].

Після розробки стратегії розвитку необхідно розробити систему показників, які будуть відображати результативність впровадження стратегії. Проаналізувавши наукову літературу [16, 43, 70, 77], нами було обрано та згруповано систему показників найбільш ефективну для ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3». Вони представлені в таблиці 3.7.

Для того, що успішно досягати стратегій розвитку, тактичні ходи мають бути досить гнучкими та швидкоадаптивними до поточних змін. Великий масив загроз спрогнозувати майже неможливо, тому на підприємстві бажано створювати резервні ресурси для форс-мажорних ситуацій.

Таблиця 3.7

Система показників КРІ, що характеризують рівень розвитку підприємства після впровадження стратегії розвитку (або окремих її елементів), 2023 рік

Показник	Спосіб розрахунку	Значення	Нормативне значення	+/-
Показники продукції				
1. К. оновлення продукції	Відношення кількості нової виготовленої продукції до загальної кількості продукції за цей рік	0,18	0,20	+0,02
Показник фінансової стійкості				
2. К. поточної ліквідності	Відношення суми оборотних активів до обсягу поточних зобов'язань.	1,2	1	+0,2
3. К. фінансової незалежності	Відношення власного капіталу до обсягу активів.	0,5	0,5	0
4. К. фінансового ризику	Визначається як відношення залученого капіталу до суми власного.	0,45	0,6	-0,15
Показники виробничої стійкості				
5. Частка оборотних активів у майні підприємства	Відношення суми оборотних активів до валюти балансу.	0,5	0,6	-0,1
6. Частка запасів в оборотних активах	Відношення суми запасів до обсягу оборотних активів.	0,5	0,5	0
7. Матеріаломісткість	Відношення суми матеріальних витрат до загального обсягу операційних витрат.	1,1	0,9	+0,2
8. Фондовіддача	Відношення суми виручки до середньорічної вартості основних фондів.	113	150	-37
Техніко-економічні показники				
9. К. придатності основних засобів	Відношення залишкової вартості основних засобів до їхньої первісної вартості.	0,8	0,6	+0,2
10. К. оновлення основних засобів	Відношення збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів до первісної вартості основних засобів.	0,18	0,15	+0,03
Показники рентабельності				
11. Рентабельність продукції	Відношення операційного прибутку до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	38 %	20 %	+18
12. Рентабельність власного капіталу	Відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу.	29 %	20 %	+9
13. Рентабельність активів	Відношення чистого прибутку до середньої величини активів.	22 %	20 %	+2
Показники соціальної стійкості				
14. Плинність кадрів	Відношення чисельності звільнених працівників із причин, не пов'язаних із виробництвом, до середньоспискової чисельності.	0,25	0,17	+0,8
15. Продуктивність праці	Відношення виручки від реалізації товарів, робіт, послуг до середньоспискової чисельності працівників.	68	50	+18
16. К. підвищення кваліфікації	Відношення чисельності працівників, які підвищують свою кваліфікацію, до середньоспискової чисельності.	0,4	0,2	+0,2

Методичний підхід до формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління факторами розвитку промисловими підприємствами, на нашу думку, має складатися з трьох етапів: підготовчий (формування

складових та показників діяльності промислових підприємств); основний (вибір промислових підприємств, проведення аналізу та визначення інтегральних показників їх діяльності); заключний (проведення кореляційно-регресійного і кластерного аналізу діяльності промислових підприємств, розроблення управлінських рішень щодо керування розвитком промисловими підприємств на засадах стратегічного контролінгу)[60].

В розділі 1, нами була представлена формула 1.1. та формула 1.2. обчислення інтегрального показника стратегічного розвитку підприємства. Скориставшись цією методикою нами були розраховані інтегральні показники по підприємству після впровадження 2х цілей і зведені в таблицю 3.8.

Виходячи з даних таблиць 1.1. та 3.8. можна зробити висновок, що в 2023 році після впровадження двох стратегічних цілей ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» отримало інтегральний показник розвитку підприємства на рівні 0,72, що свідчить про пасивно-наступальну стратегію, яка полягає у виведення на ринок нової (або поліпшеної) продукції після апробації її у підприємств лідерів. Ця стратегія потребує суттєвих витрат на оновлення продукції та характеризується середнім рівнем ризику. Ця стратегія створює всі передумови для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Пасивні стратегії розвитку підприємства характеризуються нестійкими обсягами збуту продукції, несуттєвим зниженням оборотності обігових активів та фінансової стійкості підприємства [46].

Якщо ця тенденція протримається, то це свідчить про можливість розробки та впровадження наступних цілей і подальшого переходу підприємства на рівень стратегії ринкової ніші.

Таблиця 3.8

**Інтегральна оцінка рівня розвитку ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» після реалізації
двох стратегічних цілей, 2023 рік**

Група показників	Показник	Вага	Ступінь впливу
Показники продукції	Коефіцієнт оновлення продукції	0,12	0,11
Інтегральний показник за групою = +0,0132			
Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,08	0,15
	Коефіцієнт фінансової незалежності		0,18
	Коефіцієнт фінансового ризику		-0,23
Інтегральний показник за групою = +0,008			
Показники виробничої стійкості	Частка оборотних активів у майні підприємства	0,05	0,14
	Частка запасів в оборотних активах		0,19
	Матеріаломісткість		0,3
	Фондовіддача		0,3
Інтегральний показник за групою = +0,0465			
Техніко-економічні показники	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,15	0,24
	Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,11
Інтегральний показник за групою = +0,0525			
Показники рентабельності	Рентабельність продукції	0,2	0,3
	Рентабельність власного капіталу		0,35
	Рентабельність активів		0,3
Інтегральний показник за групою = +0,19			
Показники соціальної стійкості	Плинність кадрів	0,4	0,1
	Продуктивність праці		0,5
	Коефіцієнт підвищення кваліфікації		0,4
Інтегральний показник за групою = +0,41			
Інтегральний показник рівня розвитку підприємства = +0,72			

Джерело: розраховано автором

Висновки до розвитку 3.

1. Алгоритм стратегічного планування ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» включає в себе сім основних етапів: 1. Діагностика внутрішнього стану підприємства та виявлення резервів/Діагностика зовнішнього стану підприємства та релевантних факторів впливу (З'ясування подальшої візії/місії підприємства; Розробка ієрархічності тактичних кроків; Проведення стратегічних цілей з працівниками підприємства для їх корегування); 2. Розробка комплексу рішень по ефективній імплементації вивільнених ресурсів в стратегію (Побудова дорожніх карт імплементації наявних ресурсів та узгодження цих процесів з підрозділами підприємства); 3. Розробка альтернативних рішень на певних етапах реалізації стратегії (Пошук та побудова діаграми альтернативних рішень на певних проміжках задля підвищення ризикозахищеності підприємства); 4. Розробка КРІ для оперативного контролю і швидкого реагування на зміни (Створення системи показників оцінки оперативних та стратегічних результатів враховуючи галузеву специфіку бізнесу); 5. Впровадження стратегії та збір даних (Валідація стратегічних кроків та одночасний збір даних щодо реакцій зовнішніх факторів та коливання внутрішніх; Корегування сценаріїв подальшого розвитку); 6. Корегування тактичних елементів (Складання сценаріїв можливого опору змінам та альтернативних рішень); 7. Перегляд стратегічних орієнтирів та корекція головної стратегії підприємства у рамці візії/місії (Коли виникають нові обставини, змінюється кардинально зовнішнє/внутрішнє середовище).

2. Орієнтуючись на «Дерево цілей» 2023 року, яке побудовано на основі аналітичних даних 2022 року, ми бачимо, що найголовнішим пріоритетом для підприємства є створення підрозділу стратегічного планування, на який буде покладено розробка трьох стратегічних планів в таких напрямках: інноваційний, маркетинговий, збереження ресурсів. Виходячи з оцінки вагомостей цілей -найпершими напрямками це: Визначення факторів впливу на маркетингову стратегію відновлення – 0,28; Розробка і впровадження

інноваційних управлінських рішень – 0,24. Всі інші цілі буде розпочато після отримання результатів по першим двом.

3. Рекомендації ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» полягають у розробці програми короткострокового стратегічного розвитку, яка включає, першочергово – створення підрозділу зі стратегічного планування на підприємстві шляхом 1) визначення команди стратегічного планування через оцінку компетентностей і поєднання їх в гармонійному варіанті; 2) Проведення стратегічних сесій для визначення візії/місія та цілей підприємства. Ці заходи допоможуть систематизувати наявний ресурсний потенціал, визначення стратегічного бачення, перерозподіл функціональних обов'язків, визначення відповідальних за тактичні кроки, командний системний підхід до розвитку підприємства. Другим тактичним кроком буде розробка і впровадження інноваційних організаційно-управлінських рішень через впровадження системи автоматизації для агробізнесу. Цей проєкт допоможе вести бізнес і на дистанції також, поєднає всі транзакційні потоки та дозволить візуалізувати процеси стратегічних проєктів, можливість вести бізнес в телефоні (що досить зручно за відсутності світла і т.д.). Паралельно можна впроваджувати третій крок, який полягає у визначенні факторів впливу на маркетингову стратегію відновлення. Досягнення цієї цілі вбачаємо шляхом дослідження маркетингового зрізу і актуалізація основних факторів впливу в воєнний період, що допоможе систематизувати чинники впливу на підприємство і встановити фрейм при подальшому стратегічному плануванні.

4. Нами запропоновано наступні варіанти для ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3».

Візія - Формування та підтримка розвитку аграрного сектору та продовольчої безпеки країни шляхом виробництва високоякісної зернової продукції

Місія - Створити інноваційне зернове підприємство з можливістю швидкої адаптації під зовнішнє середовище для стійкого розвитку аграрної галузі.

Цінності: Користь суспільству; Соціальна відповідальність; Емпатія; Кооперація та співпраця; Безпека і захист; Солідарність; Комунікативність; Інноваційність.

5. Провівши дослідження ринку автоматизованих систем ведення бізнесу, ми дійшли висновку, що для ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» на перші півроку краще скористатися послугами компанії SmartFarming, вона найдешевша і діє на умовах консалтингу до якого можна залучити різних спеціалістів. Таке рішення дасть змогу створити якісний підрозділ зі стратегічного планування, прописати конкретні цілі адаптовані під воєнний стан і відшліфувати організаційно-управлінські процеси на підприємстві. А далі ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» пропонуємо підписатись на послуги компанії FieldBi, на наш погляд, тут найоптимальніше поєднання ціна-якість, гарна візуалізація, продукти повністю задовольняють зерновий середній агробізнес, немає нічого зайвого, що буде спонукати до розпорошення, а також є мобільні застосунки, котрі підтримують більшість форматів, що дозволяє вести бізнес 24/7 з будь-якої локації. Хочемо ще зазначити, що підприємство не має на меті скорочення персоналу, а, навпаки, головною задачею є розвантаження і покращення соціально-психологічних умов праці. То ж економічний ефект тут не розглядається в кількісному його вимірі, а скоріше ми говоримо про зниження прихованих втрат.

6. Розробка маркетингової складової стратегії відновлення має ґрунтуватись на комплексному аналізі конкретних умов праці підприємства. Особлива увага має приділятися маркетинговим комунікаціям, при чому це дуже гостре питання. В жодному разі не можна маніпулювати військовою символікою в інтересах бізнесу та власного збагачення. Цей механізм має працювати точно навпаки, бізнес будується в інтересах перемоги, безпеки, допомоги суспільству. В умовах війни не має бути суто комерційних інтересів. Маркетингові комунікації ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» мають враховувати цінності підприємства та базуватись на наступних принципах: антиманіпулятивність, безпека та захист, безпека, прозорість, солідарність, адаптивність.

7. Критичний шлях запропонованих проєктів складе 170 днів, після чого 180 днів підприємство буде працювати за підпискою від Підписання угоди з SmartFarming, а далі ще на 360 днів за підпискою від FieldBi. Три процеси можуть відбуватись на паралелі, як то розробка стратегічних планів, маркетингові дослідження факторів впливу та запровадження автоматизованих систем управління бізнесом. Загальні витрати на програму запропонованих заходів для ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», в 2023 році складуть 810 тис. грн. Зважаючи на той факт, що в 2022 році підприємство отримало 13 млн грн прибутку. Ці інвестиції окупляться за 23 дні роботи підприємства.

8. Обчислення інтегрального показника стратегічного розвитку підприємства після впровадження проєкту складає 0,72, що свідчить про пасивно-наступальну стратегію, яка полягає у виведення на ринок нової (або поліпшеної) продукції після апробації її у підприємств лідерів. Ця стратегія потребує суттєвих витрат на оновлення продукції та характеризується середнім рівнем ризику. Ця стратегія створює всі передумови для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Якщо ця тенденція протримається, то це свідчить про можливість розробки та впровадження наступних цілей і подальшого переходу підприємства на рівень стратегії ринкової ніші.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

На основі теоретичних узагальнень у магістерській кваліфікаційній роботі встановлено, що перехід на системний підхід стратегічного планування на підприємстві забезпечує в сучасних умовах господарювання ефективне функціонування зернової товариства та підвищує конкурентоспроможність в умовах війни.

1. Стратегічний розвиток підприємств нерозривно поєднують з такими поняттями як «стратегічне планування» та «розвиток». Останній може проявлятися в різних зрізах, таких як: еволюційність, революційність; інтенсивність, екстенсивність; прогрес, регрес; екзогенність, ендогенність. Важливу роль у парадигмі стратегічного управління відіграє диференціація видів стратегій розвитку підприємства за їх рівнями. Зазвичай виділяють три рівні: корпоративний, рівень підприємства (або бізнес-одиниць, що складають корпорацію) і функціональний.

2. В процесі стратегічного планування важливо дотримуватись керованого розвитку в рамках принципів, які об'єднані в три великі групи: системності, розвитку та управління. При цьому потрібно спиратись на потенціал підприємства в таких площинах як: ресурсний, людський, маркетинговий, фінансовий, інформаційний, інноваційний, управлінський.

3. Дніпропетровська область в 2022 році увійшла в топ-4 областей України по виробництву агропродукції, часта яких складає більше 5,5%. Проте зниження показників безумовно відбулось: посів ярих зернових культур знизився на 1%, проти -17% озимих культур. На 34% знизилась виробництво пшениці. Зібрані площі зернових скоротились на 36%, а урожайність на 12% по Україні. Основні наслідки війни відображаються в наступних показниках: зростання цін на міндобрива, ЗЗР, насіння, пальне; зміна сівозміни; перебої з електроенергією; дефіцит та міграція робочої сили; замінування і обстріли земельного фонду; руйнування логістичних та трансакційних зв'язків; пошкодження майна, окупація, крадіжки; фінансові виклики (недостатність

обігових коштів, перебої у відшкодуванні ПДВ, фіксовані валютні курси); забруднення довкілля нафтопродуктами і важкими металами; зниження якості агропродукції.

4. Ефективні управлінські рішення в стратегічному планування проходять наступні етапи: виявлення кризового стану підприємства (на що вказує стабільне суттєве зниження показників); згасання (переорієнтація, звуження, зниження витрат, ліквідація) або виживання (вчасне реагування на критичні зміни, оперативне планування, проведення стратегічних сесій); відновлення (тактичне альтернативне планування, стратегія стабілізації); оновлення (впровадження стратегічного плану, стратегія росту); збереження (аналіз даних та їх стабільні позитивні зміни). При виявленні негативних тенденцій поведінка підприємства повертається на перший етап.

5. ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» функціонує в Запорізькій області провадить свою діяльність у напрямку сільське, лісове та рибне господарство у відповідності до КВЕД: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві. На 2022 рік на підприємстві працює 38 осіб, підприємство функціонує за класичною організаційною моделлю, яка притаманна для аграрного підприємства зернового напрямку. Загальна земельна площа ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» становить 2034 га у 2022 році, і вона не змінювалась протягом останніх років. Всі землі знаходяться в довгостроковій оренді. Сільськогосподарські угіддя становлять 95 %. З 2020 по 2022 рр. чисельність працівників зменшилась на 7 осіб, або 16 %. Це сталося через війну із-за вимушеної міграції персоналу за кордон. Ці зміни призвели до збільшення трудового навантаження, що відображено у коефіцієнті використання запасу праці, який зріс на 31 пункт. В 2022 році персонал господарства перепрацював нормативний час на 28 %, крім цього через звільнення деяких одиниць команди як то маркетолог та заступник директора, функціональні обов'язки було перерозподілено між залишившимися і, для багатьох з них, це стало додатковим джерелом стресу на фоні і без того

виснаженого емоційного стану, деяким обов'язкам прийшлося в прямому сенсі вчитися з нуля.

5. Вартість основних фондів зростає на 13 % у зв'язку з оновленням деяких елементів на тракторах в 2022 році. Фондовіддача зростає на 27 %, що пов'язано зі значним підвищенням цін на готову продукцію, і зі збільшенням посівних площ. Таке саме явище ми спостерігаємо по відношенню до вартості оборотних фондів, які збільшились майже в 3 рази, що продиктоване зміною постачальників і різким зростанням цін на матеріали, сировину і транспортування в 2022 році, але задля збереження якості продукції адміністрацією було прийнято рішення не купувати оборотні засоби сумнівного походження. ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» прибутковість не втратило, проте собівартість піднялась майже на 50 %. Високі ціни на готову продукцію, наявність ринків збуту попри війну та економія на фонді оплати праці за рахунок скорочення 7 осіб призвели до того, що підприємство у 2022 році отримало прибуток у розмірі 13318 тис. грн, що на 12 % перевищує 2020 рік, але в стратегічній перспективі існує спад економічної активності, про що яскраво свідчать зниження показників рентабельності та норми прибутку на 5 та 0,41 відсоткові пункти відповідно.

6. Виходячи з проведеного аналізу внутрішніх резервів підприємства можемо стверджувати, що є позитивні тенденції, такі як збільшення власного капіталу в пасиві балансу на 7 %; збільшення залишків основних коштів в 11 разів; збільшення основних засобів майже на 9 %. Разом з тим до позитивних тенденцій можна віднести зменшення виробничих запасів на 43%, що говорить про активну ринкову позицію і про наявність маркетингових ланцюгів, не дивлячись на військовий стан. Взагалі відбулося збільшення капіталу підприємства на 1705 тис. грн або на 8 %, що говорить про наявність фінансових резервів для покриття витрат на створення підрозділу зі стратегічного планування. Головну увагу потрібно направити на коефіцієнти абсолютної та швидкої ліквідності, вони є досить низькими, що становлять відповідно на 2022 рік 0,045 та 0,13. І це не дивно, бо в умовах війни дуже

важко утриматись на високих позиціях. Проте їх темпи зміни виросли в 3 та 2 рази, що є позитивним трендом, і свідчить про можливості для підприємства. Коефіцієнт покриття склав 1,43 і виріс за три роки в 1,5 рази. Загальна картина щодо платоспроможності підприємства говорить про певну автономність і відіграє важливу роль в подальших кроках стратегічного розвитку.

7. Аналізуючи показники фінансової стійкості дані показників E1 (надлишок/дефіцит власного оборотного капіталу для покриття), E2 (надлишок/дефіцит власного оборотного капіталу, довгострокових зобов'язань), E3 (надлишок/дефіцит основних джерел покриття запасів) відображають зростання. Цьому є досить вагоме обґрунтування, зернова галузь є стратегічною і попит на цю продукцію досить високий і стабільний, і нееластичний. Проте, емпіричним шляхом ми розуміємо ці, занадто великі, військові наслідки. І при подальшому обґрунтуванні наступних кроків ми також маємо це враховувати. В 2021 року підприємство було дуже залежним від позикових коштів, це пояснюється пандемією COVID-19, яка перша призвела до руйнації звичних фінансових потоків, привнесла перебої в роботу та зайняла певний час на оговтання та адаптацію до нових умов бізнесу. В 2022 році показники збільшились, майже всі коефіцієнти зросли приблизно на 40 %, але потрібно критично ставитись до цих змін.

8. Виходячи з аналізу зовнішнього середовища, найбільшими загрозами для підприємства є Природні (-21), Економічні (-19), Політичні (-14), Вплив споживачів на бізнес (+1) фактори: всі вони мають тенденцію до негативного збільшення в перспективі. Щодо таких факторів як Соціально-культурні (-12) та Вплив постачальників на бізнес (-11), тренди їх векторів руху залишаються незмінними. Говорячи про фактори Правові (-7 = -5) та Вплив конкурентів на бізнес (-12 = -8), то вони мають негативний вплив, проте тенденцію на його зниження, а це вже дає альтернативне поле для майбутніх маневрів підприємства. І лише єдиний фактор має значний позитивний вплив на підприємство зараз, це Науково-технічний (+28). Хоча він має тенденцію до спаду, проте навіть в прогнозі все одно залишає позитивний вплив (+7), що

свідчить про те, що ми маємо тримати фокус уваги на інноваціях як головному стратегічному орієнтирі та розвитку підприємства в майбутньому.

9. Найбільшими конкурентами ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» є ТОВ «ЗЕРНО АГРО», ФГ «ЗЕРНО» «В», ФГ «СП ЗЕРНОПЛЮС», ТОВ «ЗЕРНОРЕСУРС». Обсяг реалізації продукції в цих підприємствах коливається в межах 88 – 345 тис. грн на рік. При цьому ТОВ «ЗЕРНО АГРО» та ФГ «ЗЕРНО» «В» займають лідируючі позиції, дуже схожі за конкурентними перевагами і переважають над ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» майже за всіма факторами. Щодо останніх двох господарств, вони подібні до нашого підприємства за конкурентними можливостями, і мають перевагу лише за одним фактором Логістичні зв'язки, що обумовлено їх локацією далі від лінії фронту.

10. Виходячи зі SWOT-аналізу головними сильними сторонами підприємства є Імідж і репутація підприємства, Фінансова автономія, Вмотивованість персоналу, Якість продукції. До головних слабких сторін відносяться: Стратегічне бачення, Інноваційність, Логістичні зв'язки. Таким чином, дане підприємство займає свою лідируючу нішу на ринку зернових, однак працює в умовах жорсткої конкуренції та невизначеності із-за війни ззовні та відсутності чіткої стратегії з варіантами альтернативних рішень зсередини. Пріоритетним напрямком стратегічного планування, після організації підрозділу стратегічного планування має стати розробка стратегії інноваційного розвитку, яка може виражатися як в технологічних, так і в організаційно-управлінських інноваціях, що в свою чергу допоможе досягти значних переваг в напрямку підвищення якості продукції, скорочення витрат, формування системи ціноутворення і займання стійкої конкурентної позиції.

11. Алгоритм стратегічного планування ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» включає в себе сім основних етапів: 1. Діагностика внутрішнього стану підприємства та виявлення резервів/Діагностика зовнішнього стану підприємства та релевантних факторів впливу (З'ясування подальшої візії/місії підприємства; Розробка ієрархічності тактичних кроків; Проведення стратегічних цілей з працівниками підприємства для їх корегування); 2. Розробка комплексу рішень

по ефективній імplementації вивільнених ресурсів в стратегію (Побудова дорожніх карт імplementації наявних ресурсів та узгодження цих процесів з підрозділами підприємства); 3. Розробка альтернативних рішень на певних етапах реалізації стратегії (Пошук та побудова діаграми альтернативних рішень на певних проміжках задля підвищення ризикозахищеності підприємства); 4. Розробка КРІ для оперативного контролю і швидкого реагування на зміни (Створення системи показників оцінки оперативних та стратегічних результатів враховуючи галузеву специфіку бізнесу); 5. Впровадження стратегії та збір даних (Валідація стратегічних кроків та одночасний збір даних щодо реакцій зовнішніх факторів та коливання внутрішніх; Koreгування сценаріїв подальшого розвитку); 6. Koreгування тактичних елементів (Складання сценаріїв можливого опору змінам та альтернативних рішень); 7. Перегляд стратегічних орієнтирів та корекція головної стратегії підприємства у рамці візії/місії (Коли виникають нові обставини, змінюється кардинально зовнішнє/внутрішнє середовище).

12. Орієнтуючись на «Дерево цілей», найголовнішим пріоритетом для підприємства є створення підрозділу стратегічного планування, на який буде покладено розробка трьох стратегічних планів в таких напрямках: інноваційний, маркетинговий, збереження ресурсів. Виходячи з оцінки вагомостей цілей -найпершими напрямками це: Визначення факторів впливу на маркетингову стратегію відновлення – 0,28; Розробка і впровадження інноваційних управлінських рішень – 0,24. Всі інші цілі буде розпочато після отримання результатів по першим двом. Першочергово – створення підрозділу зі стратегічного планування на підприємстві шляхом 1) визначення команди стратегічного планування через оцінку компетентностей і поєднання їх в гармонійному варіанті; 2) Проведення стратегічних сесій для визначення візії/місії та цілей підприємства. Ці заходи допоможуть систематизувати наявний ресурсний потенціал, визначення стратегічного бачення, перерозподіл функціональних обов'язків, визначення відповідальних за тактичні кроки, командний системний підхід до розвитку підприємства. Другим тактичним

кроком буде розробка і впровадження інноваційних організаційно-управлінських рішень через впровадження системи автоматизації для агробізнесу. Цей проєкт допоможе вести бізнес і на дистанції також, поєднає всі транзакційні потоки та дозволить візуалізувати процеси стратегічних проєктів, можливість вести бізнес в телефоні (що досить зручно за відсутності світла і т.д.). Паралельно можна впроваджувати третій крок, який полягає у визначенні факторів впливу на маркетингову стратегію відновлення. Досягнення цієї цілі вбачаємо шляхом дослідження маркетингового зрізу і актуалізація основних факторів впливу в воєнний період, що допоможе систематизувати чинники впливу на підприємство і встановити фрейм при подальшому стратегічному плануванні.

13. Рекомендації варіантів візії/місії, цінностей для ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3»:

Візія - Формування та підтримка розвитку аграрного сектору та продовольчої безпеки країни шляхом виробництва високоякісної зернової продукції.

Місія - Створити інноваційне зернове підприємство з можливістю швидкої адаптації під зовнішнє середовище для стійкого розвитку аграрної галузі.

Цінності: Користь суспільству; Соціальна відповідальність; Емпатія; Кооперація та співпраця; Безпека і захист; Солідарність; Комунікативність; Інноваційність.

14. Аналіз автоматизованих систем ведення бізнесу в зерновій галузі показав, що для ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» на перші півроку краще скористатися послугами компанії SmartFarming, вона найдешевша і діє на умовах консалтингу до якого можна залучити різних спеціалістів. Таке рішення дасть змогу створити якісний підрозділ зі стратегічного планування, прописати конкретні цілі адаптовані під воєнний стан і відшліфувати організаційно-управлінські процеси на підприємстві. А далі пропонуємо підписатись на послуги компанії FieldBi, на наш погляд, тут найоптимальніше поєднання ціна-якість, гарна візуалізація, продукти повністю задовольняють зерновий середній

агробізнес, немає нічого зайвого, що буде спонукати до розпорошення, а також є мобільні застосунки, котрі підтримують більшість форматів, що дозволяє вести бізнес 24/7 з будь-якої локації. Підприємство не має на меті скорочення персоналу, а, навпаки, головною задачею є розвантаження і покращення соціально-психологічних умов праці. То ж економічний ефект тут не розглядається в кількісному його вимірі, а скоріше ми говоримо про зниження прихованих втрат.

15. Розробка маркетингової складової стратегії відновлення має ґрунтуватись на комплексному аналізі конкретних умов праці підприємства. Особлива увага має приділятися маркетинговим комунікаціям, при чому це дуже гостре питання. В жодному разі не можна маніпулювати військовою символікою в інтересах бізнесу та власного збагачення. Цей механізм має працювати точно навпаки, бізнес будується в інтересах перемоги, безпеки, допомоги суспільству. В умовах війни не має бути суто комерційних інтересів. Маркетингові комунікації ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3» мають враховувати цінності підприємства та базуватись на наступних принципах: антиманіпулятивність, безпека та захист, безпека, прозорість, солідарність, адаптивність.

16. Критичний шлях запропонованих проєктів складе 170 днів, після чого 180 днів підприємство буде працювати за підпискою від Підписання угоди з SmartFarming, а далі ще на 360 днів за підпискою від FieldBi. Три процеси можуть відбуватись на паралелі, як то розробка стратегічних планів, маркетингові дослідження факторів впливу та запровадження автоматизованих систем управління бізнесом. Загальні витрати на програму запропонованих заходів для ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3», в 2023 році складуть 810 тис. грн. Зважаючи на той факт, що в 2022 році підприємство отримало 13 млн грн прибутку. Ці інвестиції окупляться за 23 дні роботи підприємства.

17. Обчислення інтегрального показника стратегічного розвитку підприємства після впровадження проєкту складає 0,72, що свідчить про пасивно-наступальну стратегію, яка полягає у виведення на ринок нової (або поліпшеної) продукції після апробації її у підприємств лідерів. Ця стратегія

потребує суттєвих витрат на оновлення продукції та характеризується середнім рівнем ризику. Ця стратегія створює всі передумови для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Якщо ця тенденція протримається, то це свідчить про можливість розробки та впровадження наступних цілей і подальшого переходу підприємства на рівень стратегії ринкової ніші.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агробізнес України. *agribusinessinukraine.com*. URL: <https://agribusinessinukraine.com/>.
2. Байдах Є. 4 поради для бізнесу під час війни. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/29/686448/>.
3. Близнюк В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволюція методологічних підходів та сучасність). *Економіка і становлення нової системи господарювання*. 2005. С. 64–78.
4. Богатирьов І. Управління розвитком підприємства : Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2004. 22 с.
5. Бондарчук Н., Васільєва Л., Міньковська А. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 37–41. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7> (дата звернення: 14.12.2023).
6. Бортнік С. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2014. Т. 10, Луцьк : Волин. ін-т економіки та менедж. С. 40–51. URL: <http://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/4785>.
7. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5> (дата звернення: 14.12.2023).
8. Бугіль С. Я., Дудяк Р. П. Формування маркетингового потенціалу території як чинник її соціально-економічного розвитку. *Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development*. 2021. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-8> (date of access: 14.12.2023).
9. Бутко М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2016. 318 с.

10. Василюк С. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. Т. 1. С. 121–125. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.121>.

11. Власова В., Тарновська І., Недоля Д. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85> (дата звернення: 14.12.2023).

12. Вовк О. М., Ковальчук А. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. № 1. С. 20–32. URL: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2019.20-32> (дата звернення: 14.12.2023).

13. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.

14. Гордієнко М., Єльнікова Ю. Стратегічне планування в аграрному секторі. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Т. 3. С. 123–127. URL: <http://repo.sau.sumy.ua/handle/123456789/3856>.

15. Горященко Ю., Бокова Ю., Кулешова А. Чинники впливу на розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів малого бізнесу. *Молодий вчений*. 2021. № 4 (92). С. 297–302. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-4-92-64> (дата звернення: 14.12.2023).

16. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення: 14.12.2023).

17. Гринь В. П. Теоретичні засади обліку стратегічних активів. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1(95). С. 33–38. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-33-38](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-33-38) (дата звернення: 14.12.2023).

18. Гужавіна І. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. менеджмент. бізнес*. 2019. Т. 4. С. 85–91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_4_14.
19. Дерев'янка А. 100 днів війни для українського бізнесу. *Європейська Бізнес Асоціація*. URL: <https://eba.com.ua/100-dniv-vijny-dlya-ukrayinskogo-biznesu>.
20. Дикань В., Зубенко В., Маковоз О. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2013. URL: <http://westudents.com.ua/knigi/-strategchne-upravlnnya-dikan-vl.html>.
21. Дикань Е. В. Стратегія інноваційного розвитку промислових підприємств: проблеми і перспективи формування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i58.110427> (дата звернення: 14.12.2023).
22. Дія.Бізнес. <https://business.diia.gov.ua/>. URL: <https://business.diia.gov.ua/marketplace/finansuvanna/grant-programs/d752c9a3-e91c-4516-b5f6-c10c0c195631>.
23. Дослідження стану бізнесу в Україні. <https://advanter.ua/>. URL: <https://advanter.ua/ru#gallery-3>.
24. Дудар Т. Маркетинг відносин в системі агробізнесу у контексті викликів євроінтеграційних процесів. *Вісник Тернопільського національного економічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 1, січ. - берез. С. 22–34.
25. Дунда С. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. 2016. Т. 12. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/31974>.
26. Загальне поняття стратегії. <https://dinanta.com/>. URL: <https://dinanta.com/blog/marketing-strategy-development>.
27. Заремба Н. Переваги і недоліки стратегічного планування у сільському господарстві. *Publishing house Education and Science*

s.r.o. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/search/journal/issue?issueId=325024&journalId=68919>.

28. Зятюк Н. Теоретико-методологічні аспекти стратегії забезпечення прибутковості підприємства. *Проблеми матеріальної культури - економічні науки*. 2015. С. 27–31.

29. Ільченко Т. В. Особливості маркетингу в агробізнесі. *Агросвіт*. 2019. № 20, жовт. С. 19–23.

30. Касич А., Харькова Ж. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т.25, № 2. С. 79–85. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4524>.

31. Київська школа економіки. *kse.ua*. URL: <https://kse.ua/ua/>.

32. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : Навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 366 с.

33. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія. Суми : УАБС НБУ, 2010. 228 с.

34. Коваленко Н. Управління розвитком промислових підприємств: теоретичний складник. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. С. 71–78. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-35>.

35. Кононенко І. Управління розвитком підприємства: навч. посібник. Х. : НТУ "ХПІ", 2001. 134 с.

36. Котлубай В., Редіна Є., Примаченко І. Стратегічні пріоритети управління розвитком інноваційної складової сучасного бізнесу. *Review of transport economics and management*. 2021. № 5 (21). С. 36–44. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2021/232860> (дата звернення: 14.12.2023).

37. Ляхович Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*. Т. (180). С. 139–143. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-22>.

38. Маковоз О. С. Алгоритм управління економічним захистом підприємств агробізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 3 (44). С. 51–57.

39. Мікловда В., Кубіній В. Стратегічна поведінка економічних систем в умовах глобалізації. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2019. Т. 1 (22). С. 153–165. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25768>.
40. Міністерство аграрної політики та продовольства. *minagro.gov.ua*. URL: <https://minagro.gov.ua/>.
41. Міценко А. Стратегічне управління : навч. посіб. для вузів. К. : Центр навч. літ., 2004. 336 с.
42. Моделі стратегічного управління підприємством. / Л. Безгінова та ін. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 2 (20). С. 300–308. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/1635>.
43. Онегіна В. М. Сучасні трансформації в агробізнесі та сталий розвиток аграрного сектору. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Економічні науки*. 2017. Вип. 182. С. 36–47.
44. Орлова Н. С. Стратегічне управління розвитком економіки України. *Економіка та держава*. 2009. № 6 (78). С. 18–20.
45. Паламаренко Я. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. Т. 5. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/24979.pdf>.
46. Пилипчук В. Сутність стратегій розвитку підприємств. збірник студент. наук. праць. Рівне: РВЦ МЕРУ ім. акад. С. Дем'янчука : Вип. 2 (12), 2019. URL: <https://dspace.megu.edu.ua:8443/jspui/handle/123456789/1801>.
47. Плахтій М. Бізнес під час війни: яку стратегію обрати для адаптації та виживання. *mind.ua*. URL: <https://mind.ua/openmind/20250825-biznes-pid-chas-vijni-yaku-strategiyu-obrati-dlya-adaptaciyi-ta-vizhivannya>.
48. Пономаренко В., Тридід О., Кизим М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Харків : Вид. Дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
49. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 158–161.

URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32> (дата звернення: 14.12.2023).

50. Рихлицький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. <https://www.epravda.com.ua/>.

URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>.

51. Романова Л. В. Маркетингове управління як стратегічна інноваційна складова сучасного розвитку підприємництва на промислових підприємствах. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. № 1(60). С. 50–56. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/60-9> (дата звернення: 14.12.2023).

52. Самсонюк О. Використання дерева цілей в системі менеджменту підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: зб. матеріалів ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. 2022. С. 589–598.

53. Сомов Д. Розвиток методологічного інструментарію забезпечення процесу формування стратегії організації. *Схід*. 2010. № 1 (101). С. 16–19. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/21996>.

54. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2018. № 2. С. 350–364. URL: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2018.350-364> (дата звернення: 14.12.2023).

55. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. <https://dia.dp.gov.ua/>. URL: <https://dia.dp.gov.ua/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovax-vijni-rezultati-opituvannya/>.

56. Стратегічне управління людським капіталом як складова розвитку підприємства / Л. Лірuch та ін. *Economic journal of lesia ukrainka eastern european national university*. 2019. Т. 1, № 17. С. 45–55. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-01-45-55> (дата звернення: 14.12.2023).

57. Ткаченко А., Марченко К. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Економіка і регіон*. 2014. Т. 14, Вип.1. С. 85–90.
58. Фіалковський А. Р. Інноваційне підприємництво як фактор регіональної конкурентоспроможності: управлінський контент. *Visnik Zaporiz'kogo nacional'nogo universitetu. Ekonomicni nauki*. 2021. № 2 (50). С. 94–98. URL: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2021-2-50-18> (дата звернення: 14.12.2023).
59. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Схід*. 2014. Т. 14, С.66-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_4_12.
60. Ходирева О. Дослідження наукових підходів до аналізу розвитку промислових підприємств : doctoral dissertation. 2022.
61. Центр розвитку інновацій. <https://cid.center/>. URL: <https://cid.center/category/analytics/>.
62. Шемаєва Л. Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем : Наук. вид. Харків : ХНЕУ, 2007. 280 с.
63. Шокун Л. Розробка цілей проекту та побудови «Дерева цілей». *Вісник харківського національного аграрного університету ім. В.В. докучаєва*. 2015. Т. 3. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/6399>.
64. Ястремська О. М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства : Навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2006. 192 с.
65. Aksenova O. V. The current state and trends of agribusiness development. *The bulletin of kharkiv nation agrarian university named after v.v.dokuchayeva. series "economic sciences"*. 2019. Vol. 1, no. 4. P. 259–266. URL: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2019-4-1-259> (date of access: 14.12.2023).
66. Ansoff I. Corporate strategy : Пср. з англ. під ред. Євенко Л.І. New York : McGraw Hill, 1965.
67. Bublik M., Drobiazko L. Трансформація планування соціально-економічного розвитку та його ролі в державному управлінні. *Theory and*

- practice of public administration*. 2020. Т. 4, № 71. С. 89–96.
URL: <https://doi.org/10.34213/tp.20.04.11> (дата звернення: 14.12.2023).
68. Chaffe F. Three models of strategy. *Academy of management Review*. 1985. Vol. 10, #1. P. 12–14.
69. Kovalova O. V. Інноваційний інструментарій структурної політики управління розвитком аграрного сектору економіки. *Scientific papers of the legislation institute of the verkhovna rada of ukraine*. 2020. № 2. С. 99–108.
URL: <https://doi.org/10.32886/instzak.2020.02.11> (дата звернення: 14.12.2023).
70. Lipych L., Khilukha O., Kushnir M. Компетентності та управління людськими ресурсами. *Economic journal of lesia ukraïnka eastern european national university*. 2019. Т. 4, № 20. С. 55–61. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-04-55-61> (дата звернення: 14.12.2023).
71. Markina I., Fedirets O., Korniienko V. Стратегічні напрями управління розвитком маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Bulletin of sumy national agrarian university*. 2019. № 4 (82). С. 101–105. URL: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.4.20> (дата звернення: 14.12.2023).
72. Methodical and practical aspects of increasing the capitalization of agribusiness / O. Zakharchuk et al. *Ekonomika APK*. 2021. Vol. 323, no. 9. P. 41–51.
URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202109041> (date of access: 14.12.2023).
73. Mykhailov A., Korenivska L., Rachytska Y. Strategic management of hemp industry development. *Ekonomika APK*. 2021. Vol. 320, no. 6. P. 42–53.
URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202106042> (date of access: 14.12.2023).
74. Nebava M. I., Yanan L. Directions and strategic objectives of the development of ukraine's banking sector in the period of economic instability. *Bulletin national university of water and environmental engineering*. 2021. Vol. 1, no. 93. P. 114. URL: <https://doi.org/10.31713/ve1202112> (date of access: 14.12.2023).
75. Nedilska L., Oleniuk D. Agribusiness digitalization: trends and funding sources. *Scientific horizons*. 2020. Vol. 91, no. 6. P. 26–32.

URL: <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2020-91-6-26-32> (date of access: 14.12.2023).

76. Oltarzhevskiy D., Kudina O., Popravka O. Corporate media of ukrainian agribusiness: topics and functions. *Scientific notes of the institute of journalism*. 2021. No. 2 (79). P. 63–73. URL: <https://doi.org/10.17721/2522-1272.2021.79.5> (date of access: 14.12.2023).

77. Prodanyk V. M. Стратегічне управління розвитком малого та середнього підприємництва в Україні. *Scientific papers of the legislation institute of the verkhovna rada of ukraine*. 2018. № 5. С. 132–138. URL: <https://doi.org/10.32886/instzak.2018.05.16> (дата звернення: 14.12.2023).

78. Revutska A. O., Tsymbalyuk Y. A. Strategic management of innovative and investment business development in crisis of economic conditions. *Collected works of uman national university of horticulture*. 2021. Vol. 2, no. 99. P. 59–69. URL: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2021-99-2-59-69> (date of access: 14.12.2023).

79. Shynkarov A. M., Prodanyk V. M. Організаційно-правові засади стратегічного планування у сфері розвитку регіонів україни. *Scientific papers of the legislation institute of the verkhovna rada of ukraine*. 2021. № 1. С. 115–121. URL: <https://doi.org/10.32886/instzak.2021.01.11> (дата звернення: 14.12.2023).

80. Susidenko V., Susidenko J. Реалії інноваційного розвитку підприємств україни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2020. Т. 2, № 6. С. 183–193. URL: <https://doi.org/10.32750/2020-0217> (дата звернення: 14.12.2023).

81. Tarasovych L., Yakymchuk D. Strategic marketing management of rural areas development. *Scientific horizons*. 2019. Vol. 85, no. 12. P. 15–23. URL: <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2019-85-12-15-23> (date of access: 14.12.2023).

82. Thompson A. J., Strickland III A. Strategic management; concepts and cases. Irwin Mc Graw Hill, 1999. 928 p.

Узагальнений алгоритм розробки маркетингової стратегії підприємства

ЗАГАЛЬНИЙ АНАЛІЗ РИНКУ	
Опис ринку у загальному розумінні	Розділ має дати відповіді на наступні питання - що є ринком у розумінні власника, які потреби задовольняє типовий товар на ринку тощо
Об'єм ринку в динаміці за останні 3-5 років	Маємо отримати відповідь щодо перспективності ринку загалом, а саме зробити відповідні висновки на базі темпів зростання чи скорочення ринку. У разі скорочення ринку необхідно зрозуміти чи є скорочення циклічним або зумовленим зовнішніми факторами, дія яких у майбутньому припиниться, що призведе до відновлення.
Основні сегменти ринку	Ринок має бути детально розглянутий у розрізах ключових характеристик товару, цільових аудиторій, каналів дистрибуції, географії, цінових сегментів, B2C/B2B/B2G сегментів тощо. Така деталізація надасть розуміння важливості основних сегментів та розуміння з чим саме доведеться мати справу для досягнення успіху
Темпи зростання релевантних сегментів	Вивчення темпів зростання основних сегментів, а також аналіз факторів, що впливають на нього, надасть достатньо інформації для початкового фокусу на потрібні сегменти ринку.
Головні тенденції на ринку.	Аналіз ринку у розрізі розвитку технологій, зміни потреб споживачів та інших тенденцій також додасть повноти картини щодо ймовірного успіху загальної стратегії входу у ринок та отримання прибутку в процесі подальшої діяльності.
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	
Загальна кількість учасників ринку та їх сегментація	Необхідно зібрати інформацію щодо кількості та складу конкурентів в рамках географії ведення бізнесу, структурувати конкурентів за головними ознаками, що дасть картину конкурентного середовища.
Головні аспекти комерційної практики на ринку	Вивчити та проаналізувати конкурентне середовище щодо основних комерційних практик, які застосовуються гравцями.
Головні аспекти маркетингової практики на ринку	Теж саме необхідно зробити щодо маркетингових практик - вивчити маркетингову стратегію, брендинг та маркетинговий комплекс конкурентів
Опис бізнес-моделей основних конкурентів.	Доповнити комерційні та маркетингові практики додатковою важливою інформацією, яка дозволить краще зрозуміти бізнес-ландшафт. А саме - за можливості проаналізувати закупівельну політику, фінанси, юридичні аспекти ведення бізнесу конкурентами тощо.
SWOT-АНАЛІЗ ВЛАСНИХ ПОЗИЦІЙ	
Сильні сторони (Strengths).	Проаналізувавши ринок та конкуренцію у попередніх розділах, в наявності має бути достатньо інформації для повноцінного аналізу власних сильних сторін. Необхідно визначити власні переваги відносно конкурентів та можливості їх використання.
Слабкі сторони (Weaknesses).	Усвідомлення недоліків власної продукції та організації допоможе краще зрозуміти шляхи їх подолання та підвищення ефективності.
Можливості (Opportunities).	Глибокий та всебічний аналіз ринку та конкурентів має надати достатньо інформації щодо можливостей для успішного входу у ринок та подальшого розвитку.

Загрози (Threats).	Аналіз усіх зовнішніх факторів має сформувати картину можливих викликів та загроз, які необхідно передбачити заздалегідь та підготуватись до відповідної реакції на них.
РОЗРОБКА ТА ОЦІНКА МОЖЛИВИХ ВАРІАНТІВ СТРАТЕГІЙ	
Моделювання сукупності можливих реалістичних стратегій.	На основі попередніх розділів необхідно розробити усі можливі варіанти стратегій.
Відсіювання стратегій	Визначення менш пріоритетних варіантів стратегій, які передбачають жорстку конкуренцію, порівняно високі витрати, дисбаланс між підрядниками та власними силами тощо.
Формування шорт-листу ефективних стратегій	Визначити перелік найбільш привабливих маркетингових стратегій з декількох варіантів для фінального раунду оцінки та вибору.
ВИБІР ТА ФОРМАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ	
Вибір стратегії.	Зробити порівняльний аналіз стратегій з шорт-листу згідно критеріїв реалістичності, окупності, адаптивності та масштабування та обрати фінальний варіант маркетингової стратегії бізнесу.
Формалізація стратегії.	Розробити фінальний документ з чітким визначенням стратегії у вигляді закріплення цілей, головних підходів, ресурсної бази та строків впровадження.

Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу ТОВ «БІ-ПРАЙМ-3»,
2022 рік

Група факторів	Фактор	Загальна оцінка впливу	Вектор руху	Вірогідність настання події	Прогноз
1	2	3	4	5	6
Політичні	Війна	-10	↑	1	-10
	Розрив ланцюгів збуту/постачання	-7	↑	1	-7
	Ступінь міжнародної підтримки зернових програм	+3	↓	0	0
	Разом	-14			-17
Економічні	Рівень інфляції	-3	↑	1	-3
	Зниження купівельної спроможності	-2	=	0	0
	Підвищення ціни на сировину	-7	↑	1	-7
	Підвищення вартості логістичних ланцюгів	-8	=	1	-8
	Коливання валютного курсу	+1	=	0	0
	Разом	-19			-18
Правові	Зміна законодавчих і нормативних актів	-2	=	0	0
	Заборона на провадження діяльності у небезпечних регіонах	-5	=	1	-5
	Разом	-7			-5
Науково - технічні	Ресурсозбережні технології вирощування зернових	+8	↑	0	0
	Підвищення якості продукції	+7	=	0	0
	Скорочення терміну амортизації	+6	↓	0	0
	Інноваційні методи ведення агробізнесу	+7	↑	1	+7
	Разом	+28			+7
Природні	Збільшення спекотного періоду	-6	=	1	-6
	Збільшення періоду злив і повеней (застій вологи на полях)	-6	=	0	0
	Забрудненість ґрунтів та води	-9	↑	1	-9
	Разом	-21			-15
Соціально-культурні	Підвищення нестабільності у суспільстві	-2	↑	1	-2
	Міграція населення	-5	↑	1	-5

1	Продовження додатку Б				
	2	3	4	5	6
	Психологічні стреси	-5	↑	1	-5
	Разом	-12			-12
Вплив з боку споживачів	Зміна вподобань споживачів щодо каналів реалізації	+1	=	0	0
	Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+2	=	0	0
	Рівень платоспроможності	-3	↑	1	-3
	Ступінь прихильності покупців до товарів	+2	↓	0	0
	Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	-1	=	0	0
	Разом	+1			-3
Вплив з боку постачальників	Постачальники фінансових ресурсів (кредити)	-7	↑	1	-7
	Постачальники сировини	+1	↑	1	+1
	Постачальники робочої сили	-5	↑	1	-5
	Разом	-11			-11
Вплив з боку конкурентів	Стан конкурентної боротьби	-4	=	0	0
	Кількість і розмір конкурентів	-8	↑	1	-8
	Разом	-12			-8