

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту
(назва кафедри)

Тетяна ВЛАСЕНКО

(підпис)

(ПІБ)

«___» _____ 20__ р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: Бізнес – планування як інструмент реалізації стратегії
підприємства _____**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Гарант освітньої програми

_____ д.е.н., професор _____ Віра БУТЕНКО _____
(науковий ступінь та вчене звання) (підпис) (ПІБ)

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

_____ д.е.н., професор _____ Емілія ПРУШКІВСЬКА _____
(науковий ступінь та вчене звання) (підпис) (ПІБ)

Виконала

_____ Анна ТРЕГУБ _____
(підпис) (ПІБ студента)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ НЕСТІЙКОСТІ.....	7
1.1. Сутність і роль бізнес-планування в управлінні підприємством.....	7
1.2. Особливості стратегічного планування в умовах економічної нестабільності	13
1.3. Методологія розробки бізнес-планів: принципи, підходи, інструменти .	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРО-РЕГІОН»	27
2.1. Загальна характеристика підприємства та його стратегічних цілей	27
2.2. Оцінка впливу нестійкості зовнішнього середовища на діяльність підприємства ТОВ «АГРО-РЕГІОН»	34
2.3. Розробка моделі бізнес-планування для досягнення стратегічних цілей ТОВ «АГРО-РЕГІОН»	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТІЙКОСТІ	54
3.1 Удосконалення адаптивних стратегій бізнес-планування підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища	54
3.2. Використання сучасних інструментів та технологій у бізнес-плануванні	59
3.3. Напрями запровадження системи моніторингу та коригування бізнес- плану ТОВ «АГРО-РЕГІОН» в умовах нестійкості	61
ВИСНОВКИ	65
Список використаних джерел.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні економічні умови характеризуються високим рівнем нестабільності, що зумовлено швидкими змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, глобалізацією, політичними та фінансовими кризами. У таких умовах бізнес-планування виступає важливим інструментом реалізації стратегічних цілей підприємства, дозволяючи ефективно адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та забезпечувати сталий розвиток.

В умовах нестабільності ринку важливість бізнес-планування зростає, оскільки воно дає змогу підприємствам розробляти гнучкі стратегії, прогнозувати можливі сценарії розвитку та оперативно реагувати на виклики. Відсутність ефективного планування може призвести до неефективного використання ресурсів, зниження конкурентоспроможності та навіть банкрутства. Тому дослідження бізнес-планування як інструменту реалізації стратегії підприємства є надзвичайно актуальним. У даній дипломній роботі ми проведемо дослідження бізнес-планування як дієвого інструменту втілення стратегії підприємства в умовах економічної нестабільності. Акцент буде зроблено на аналізі адаптивних механізмів планування, що дозволяють посилити стійкість та конкурентоздатність підприємства в умовах мінливого зовнішнього оточення.

Мета дослідження – з'ясувати роль бізнес-планування у реалізації стратегічних цілей підприємства та розробити рекомендації його використання на підприємстві «Агро-Регіон».

Завдання дослідження:

- з'ясувати сутнісні ознаки бізнес-планування для управління підприємством.
- виокремити особливості та методологічні підходи до стратегічного планування на аграрних підприємствах в умовах економічної нестійкості.

- проаналізувати діяльність підприємства «Агро-Реґіон» та оцінити вплив нестабільності зовнішнього середовища.
- виокремити роль бізнес-планування у досягненні стратегічних цілей компанії.
- розробити напрями удосконалення процесу бізнес-планування підприємства аграрного сектору в умовах нестійкості.

Об’єкт дослідження – закономірності та особливості бізнес-планування на підприємствах національної економіки.

Предмет дослідження – еретико – методологічні підходи до бізнес-планування як інструменту реалізації стратегії підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: метод аналізу та синтезу для оцінки сучасного стану бізнес-планування; порівняльний аналіз для виявлення кращих практик бізнес-планування; методи прогнозування для визначення можливих сценаріїв розвитку підприємств; методи стратегічного аналізу для оцінки впливу зовнішніх факторів на бізнес.

Результати цього дослідження можуть бути використані підприємствами для покращення процесу бізнес-планування, що сприятиме їхній стабільності та ефективності в умовах нестійкості економічного середовища.

Практична значимість роботи полягає в тому, що на основі проведеного дослідження будуть сформовані практичні рекомендації щодо впровадження гнучкого бізнес-планування в умовах нестійкого економічного середовища. Запропоновані підходи можуть бути використані підприємствами для підвищення ефективності стратегічного управління, адаптації до кризових змін та забезпечення стабільного розвитку.

Структура дипломної роботи включає вступ, три розділи, 9 підрозділів, висновки, список використаних джерел з 45 найменувань. Роботу доповнено 12 таблицями та 7 рисунками.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ НЕСТІЙКОСТІ

1.1. Сутність і роль бізнес-планування в управлінні підприємством

Бізнес-планування є ключовим інструментом управління підприємством, що спрямований на визначення стратегічних цілей, ресурсів і шляхів їх досягнення. Воно забезпечує чітке бачення розвитку компанії, дозволяє оцінити її потенціал, передбачити ризики та розробити заходи для їх мінімізації. Завдяки бізнес-плану підприємство отримує можливість ефективно розподіляти ресурси, адаптуватися до змін ринкового середовища та залучати інвесторів, демонструючи чітку і структуровану стратегію. Це не лише інструмент планування, але й засіб прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Бізнес-планування можна розглядати як механізм узгодження цілей, стратегії та конкретних дій, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку та зміцнення бізнесу. У сучасних умовах цей процес є системним і формалізованим підходом, який допомагає керівництву виконувати завдання з планування, координації та контролю. Дослідження як українських, так і зарубіжних економістів дозволяють визначити бізнес-планування як ретельно продуманий алгоритм дій, що включає розробку довгострокових і поточних цілей підприємства, планування прибутку на перспективу, формування річних бюджетів, встановлення відповідальних структур, а також механізмів контролю, методів і процедур оцінки досягнутих результатів [1, с. 17-18].

Постійні зміни в економічному середовищі створюють для підприємств нові можливості залучення клієнтів і збільшення ринкової частки. Бізнес-планування сприяє розвитку стратегічного та креативного мислення, мотивує до пошуку нових ринків для продукції та послуг, а також стимулює впровадження інновацій у створенні нових продуктів і послуг. Ефективність

цього процесу залежить від постійного прагнення до покращення поточних результатів діяльності. Основою бізнес-планування є усвідомлення управлінською командою потенціалу для подальшого розвитку та вдосконалення підприємства. У результаті бізнес-планування виконує низку важливих завдань (див. рис. 1.1).



Рис.1.1. Основні завдання бізнес-планування

Джерело: складено автором на основі [1, с. 18].

Систематичне планування дає змогу підприємству передбачати та уникати ризиків і труднощів, які можуть виникати в умовах невизначеності. Завдяки цьому бізнес-планування часто застосовують як інструмент управління ризиками, хоча його слід реалізовувати комплексно та послідовно. Бізнес-план є сучасним підходом до організації діяльності, проте багато менеджерів недооцінюють його значення як ефективного способу управління господарськими процесами та реалізації антикризової політики. Система бізнес-планування охоплює регулярний моніторинг, проведення SWOT-аналізу, спостереження за ринковими процесами та їх планування. Основним інструментом бізнес-планування залишається створення бізнес-плану. У

розрахунковій частині використовуються дані виробничо-фінансової звітності, що базуються на економічному аналізі діяльності підприємства. Цей процес включає застосування типових і математичних моделей, метою яких є формування планових показників у балансовій звітності [2].

Розвиток підприємства залежить від збільшення доходів за умови мінімізації витрат. Бізнес-планування охоплює ухвалення рішень щодо раціонального використання ресурсів, таких як персонал, капітал, виробничі потужності та репутація бренду. За обмеженості ресурсів бізнес-планування допомагає управлінській команді визначити пріоритетні напрями витрат, дозволяючи уникнути помилкових стратегічних рішень, наприклад, інвестування у вихід на ринки, де конкуренти мають значні переваги. Основні переваги бізнес-планування включають [1, с. 19]:

- а) чітке визначення стратегічних цілей – це є відправною точкою для розробки фінансових аспектів розвитку підприємства;
- б) управління грошовими потоками дозволяє прогнозувати ключові показники доходів і витрат, знаходити шляхи їх оптимізації та здійснювати контроль витрат через аналіз їхньої динаміки та ефективності;
- в) зниження ризиків шляхом їх ідентифікації, оцінки та впровадження антикризових фінансових інструментів, що дає змогу оперативно визначати ключові загрози та важелі впливу;
- г) залучення інвестицій сприяє оптимізації операційної діяльності через додаткове фінансування;
- д) розвиток управлінських навичок – бізнес-планування допомагає менеджерам і власникам вдосконалювати критичне мислення та приймати більш обґрунтовані рішення під час поточного та стратегічного планування.

Процес планування тісно пов'язаний із організаційними аспектами, стилем управління, рівнем розвитку підприємства та професійною підготовкою його працівників. Хоча ці чинники можуть відрізнитися залежно

від підприємства, керівництво, використовуючи наукові підходи до планування, дотримується схожого алгоритму дій (див. рис. 1.2).



Рис.1.2. Етапи проведення бізнес-планування

Джерело: складено автором на основі [1, с. 19].

У періоди криз підприємцям і керівникам важливо обирати такі моделі та підходи до планування, які дозволять максимально підвищити ефективність рішень для забезпечення економічної безпеки. Успішне впровадження елементів економічної безпеки залежить від трьох ключових чинників: розуміння загальної та поточної ситуації на підприємстві, чіткого визначення мети, яку необхідно досягти, та планування переходу бізнесу до нового стану. Цей процес є безперервним і дозволяє оцінювати результати прийнятих рішень та передбачати послідовність їх реалізації [2].

Метод бізнес-планування здебільшого реалізується через складання бізнес-плану. Однак українське законодавство не встановлює обов'язковості розробки бізнес-планів для підприємств, що нерідко призводить до нехтування цим інструментом або повної його відсутності на багатьох підприємствах.

Бізнес-план є одним із найбільш поширених методів бізнес-планування. Це документ, у якому детально описується майбутній або чинний проєкт, з урахуванням усіх можливостей, потенціалу й ризиків, пов'язаних із його реалізацією. Бізнес-план дає змогу комплексно оцінити ефективність ухвалених рішень, запланованих дій та операцій.

Розробка та реалізація бізнес-плану є циклічним процесом, оскільки потребує постійного контролю та координації всіх етапів його виконання. Для цього важливий комплексний підхід, який забезпечує ефективну взаємодію всіх аспектів діяльності та ресурсного забезпечення підприємства як єдиного механізму. Бізнес-план охоплює інтегровану діяльність, спрямовану на майбутній розвиток підприємства як на національному, так і на міжнародному рівнях, з акцентом на забезпечення конкурентоспроможності. Крім того, він включає впровадження окремих документів із адаптивною системою індикаторів для виявлення ризиків неплатоспроможності. Стратегічне та антикризове управління повинні бути здатні контролювати та координувати всі аспекти діяльності підприємства [2].

Методичні рекомендації щодо розробки бізнес-плану для підприємств спрямовані на створення стандартизованого підходу до складання бізнес-планів та сприяння їх інвестиційному розвитку. Вони базуються на міжнародному та вітчизняному досвіді створення бізнес-планів і покликані надавати методичну підтримку підприємствам у процесі планування їхнього розвитку. Зокрема, згідно з Наказом Міністерства економіки України «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств» від 06.09.2006 № 290, процес розробки бізнес-плану включає кілька етапів [3, с. 13]:

- а) Підготовчий етап. На цьому етапі підприємство оцінює свою поточну ситуацію, внутрішні ресурси та можливості, зокрема аналізує фінансовий стан, конкурентне середовище, виявляє сильні та слабкі сторони.

- б) Етап розробки бізнес-плану. На цьому етапі створюється конкретний план дій, що містить мету, завдання підприємства, стратегічні цілі та шляхи їх досягнення. Необхідно визначити комерційну ідею, цільову аудиторію, продукт чи послугу, маркетингову стратегію, організаційну структуру, фінансовий план тощо.
- в) Етап реалізації бізнес-плану. Після завершення розробки бізнес-плану починається його впровадження, яке включає поетапне виконання запланованих дій, впровадження стратегічних рішень, залучення ресурсів та співпрацю з партнерами та клієнтами.

Бізнес-планування відіграє ключову роль у стратегічному розвитку підприємства, оскільки дозволяє систематизувати план дій, визначити довгострокові цілі та ресурси, необхідні для їх досягнення. Важливим аспектом є стратегічне фінансове планування, яке передбачає не лише прогнозування доходів і витрат, але й управління грошовими потоками, аналіз фінансових ризиків та ефективне використання капіталу. Бізнес-план дозволяє підприємствам чітко визначити свої фінансові цілі, оптимізувати структуру витрат і доходів, а також спланувати необхідні інвестиції для реалізації нових проектів або розширення існуючих виробничих потужностей [4].

Водночас, бізнес-планування виступає основою для залучення інвестицій, адже детально прописані стратегії, фінансові показники та прогнози є важливими аргументами для потенційних інвесторів. Інвестиційна складова бізнес-плану включає не тільки визначення потреб у фінансуванні, але й оцінку ризиків, передбачення варіантів повернення інвестицій та визначення ключових точок контролю. Стратегії інвестування допомагають підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, а також реалізувати масштабні проекти, які сприятимуть його довгостроковому зростанню та стабільності на ринку [4].

Бізнес-планування є основою для стратегічного розвитку підприємства, оскільки дозволяє сформулювати чітку стратегію на майбутнє, визначити ключові цілі та етапи їх досягнення. Це не лише інструмент для управління

поточною діяльністю, але й важливий процес для визначення напрямів зростання та розвитку підприємства в умовах змінюваного ринкового середовища. За допомогою бізнес-плану підприємство може оцінити свої сильні і слабкі сторони, передбачити можливі ризики та розробити план для їх мінімізації. Це дозволяє уникати непередбачуваних ситуацій та забезпечити стабільність на довгострокову перспективу [5].

Крім того, бізнес-планування сприяє ефективному використанню ресурсів і забезпеченню сталого зростання, адже дає змогу керівництву підприємства оптимізувати виробничі та фінансові процеси, залучати інвестиції та забезпечувати конкурентні переваги. Завдяки детальному прогнозуванню фінансових результатів, розвитку нових продуктів чи послуг, а також коригуванню стратегії залежно від змін ринку, бізнес-планування дозволяє підприємствам бути гнучкими та готовими до змін. В результаті, цей процес є важливою передумовою для стратегічного розвитку підприємства, що забезпечує його успіх і стійкість у динамічному бізнес-середовищі [5].

Бізнес-планування є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством, оскільки воно дозволяє систематично визначати цілі, ресурси та стратегії для досягнення довгострокового розвитку і стабільності. Завдяки цьому процесу керівництво має змогу передбачити можливі ризики, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити конкурентоспроможність. Бізнес-планування також сприяє залученню інвестицій, створюючи основу для розвитку нових напрямків і продуктів, що в свою чергу забезпечує підприємству гнучкість і здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищуючи його стратегічний потенціал.

1.2. Особливості стратегічного планування в умовах економічної нестабільності

Стратегічне планування в умовах економічної нестабільності є особливо важливим, оскільки дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії до

швидких змін на ринку, мінімізуючи вплив ризиків і непередбачуваних факторів. У таких умовах організації змушені приймати гнучкі, адаптивні рішення, зосереджуючи увагу на стабільності фінансових показників, оптимізації ресурсів та пошуку нових можливостей для розвитку. Стратегічне планування стає не лише інструментом досягнення поставлених цілей, але й основою для збереження конкурентоспроможності в умовах постійних економічних коливань.

Стратегічне планування – це процес, який визначає основні довгострокові цілі та напрямки розвитку організації. Воно включає формулювання місії та бачення підприємства, а також розробку стратегій для досягнення цих цілей. Завдяки стратегічному плануванню підприємство має змогу оцінити свої сильні сторони та потенційні загрози з боку зовнішнього середовища, а також визначити шляхи збереження своєї конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [6].



Рис.1.3. Система стратегічного планування на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [6].

Економічні спади відбуваються періодично, перериваючи довгострокове економічне зростання, що змушує підприємства різного масштабу адаптуватися до різкого падіння попиту та скорочувати витрати, що сприяють розвитку. Розуміння того, як рецесія може вплинути на виробництво чи бізнес, допомагає зменшити ризики і забезпечити виживання під час економічних труднощів. Рецесії характеризуються значним, загальним та стійким скороченням економічної активності, що призводить до падіння ВВП країни. Під час рецесії малі підприємства мають обмежені можливості порівняно з великими. Однак досвідчені підприємці можуть збільшити свою частку на ринку, оскільки конкуренти можуть зазнати невдачі, що дозволяє їм зміцнити свої позиції на ринку після економічного відновлення. Незалежно від розміру, як великі, так і малі підприємства стикаються зі зниженням продажів і прибутків, обмеженим доступом до кредитів, уповільненим збором боргів і ризиком банкрутства. Хоча наслідки рецесії можуть варіюватися для різних підприємств, багато з труднощів можна передбачити, враховуючи тип і розмір бізнесу [7, с. 19].

Економічна нестабільність значно впливає на стратегічне планування, оскільки створює невизначеність та ризики, які підприємства повинні враховувати при розробці своїх стратегій. Під час економічних спадів або коливань на ринку, організації змушені бути гнучкими і адаптувати свої стратегії до швидко змінюваних умов. Замість довгострокових прогнозів підприємства фокусуються на короткострокових цілях і стабільності, намагаючись мінімізувати ризики та оптимізувати витрати. Це може включати перегляд інвестиційних стратегій, коригування бюджетів та більш ретельне планування ресурсів.

Нестабільна економічна ситуація змушує компанії переглядати свої пріоритети та концентруватися на збереженні конкурентоспроможності. В таких умовах стратегічне планування повинно бути не лише систематичним, але й адаптивним, щоб швидко реагувати на зміни в попиті, коливання валютних курсів, зміни в регулюванні та нові економічні умови. Підприємства

часто вдаються до диверсифікації своїх продуктів і послуг, а також пошуку нових ринків для зниження залежності від одних джерел доходу. Крім того, стратегічне планування в умовах економічної нестабільності передбачає більш серйозну увагу до управління ризиками та антикризових заходів.

Незважаючи на труднощі, економічна нестабільність може стимулювати підприємства до інновацій та пошуку нових можливостей. Оскільки конкуренти можуть втратити свою позицію на ринку, компанії мають шанс захопити нові ніші та збільшити свою частку на ринку. Водночас, економічні труднощі можуть змусити підприємства шукати більш ефективні моделі ведення бізнесу, що підвищує їх здатність адаптуватися до нових умов та забезпечує довгострокову стійкість.

Для України сьогодні головним викликом є війна та її величезні наслідки, що охоплюють майже всі сфери життя. Сучасна криза, спричинена військовими діями, є безпрецедентною за масштабами та характером, вона значно впливає на економічний розвиток, соціальну стабільність, безпеку та психоемоційний стан населення. В таких умовах стратегічне планування набуває надзвичайної важливості, адже йдеться не лише про адаптацію до кризових ситуацій, але й про довгострокове планування відновлення країни. Від ефективності стратегічного планування залежить, чи зможуть підприємства не лише пережити кризу, а й побудувати стійкий розвиток у майбутньому [8].

Реалізація будь-якої стратегії антикризового планування потребує не тільки високих компетенцій менеджерів, а й достатніх фінансових і матеріальних ресурсів. Останні роки показали, що багато компаній не готові до складних процесів управління в умовах кризи, адже не кожна організація має необхідні ресурси та інтелектуальний потенціал для ефективного реагування на виклики. Для деяких підприємств наслідки війни і кризи є катастрофічними, для інших – вони менш руйнівні. Тому стратегічне планування в Україні сьогодні потребує проактивного підходу, здатності

прогнозувати потенційні загрози і швидко коригувати внутрішні процеси для забезпечення стабільності і подальшого розвитку [8].

Сьогодні стратегічний менеджмент і його ефективна реалізація залишаються одними з найскладніших завдань для компаній, попри значні інвестиції в ці процеси. За даними дослідження Bridges Business Consulting, лише 2% керівників вважають, що зможуть досягти 80–100% стратегічних цілей, хоча 80% впевнені у якості розроблених стратегій. При цьому лише 44% заявляють про наявність механізмів для успішного впровадження своїх планів. Більш того, 61% керівників визнають, що недостатньо підготовлені до стратегічних викликів, які виникають на нових, більш високих посадах, що вказує на серйозні труднощі у впровадженні змін [8].

Добре сформульована стратегія не гарантує успіху: 67% таких стратегій провалюються через слабе виконання, а 4,5% потенціалу втрачається через неналежне планування. Відсутність координації між підрозділами, яку 30% керівників називають основною перешкодою, лише посилює проблему. Розрив між формуванням стратегії та її реалізацією, визнаний складним для подолання 61% респондентів, найчастіше зумовлений поганою комунікацією, недостатнім лідерством і невідповідними методами оцінки. Лише 41% керівників вважають, що їхні компанії мають достатньо кваліфікованих фахівців для реалізації стратегічних завдань, а лише 18% організацій акцентують увагу на наймі персоналу з необхідними навичками [8].

Опір новим ініціативам з боку працівників також залишається суттєвим викликом: 20% співробітників активно протидіють змінам, а 45% керівників визнають, що забезпечення виконання завдань є непростим. Погодження стратегії з корпоративною культурою викликає труднощі у 44% керівників, а для 25% значною проблемою є оцінка результатів впроваджених ініціатив. Недостатня ясність у визначенні стратегічного напрямку, яку визнають лише 22% співробітників, ускладнює створення єдиного курсу для організації та досягнення її цілей [8].

За даними Google Trends за останні 5 років, популярність терміна «діджиталізація в бізнесі» у пошукових запитах демонструє певні коливання. Починаючи з 2021 року, спостерігається загальна тенденція до зростання інтересу, яка супроводжується періодичними піками. Це пов'язано із зростаючою увагою до цифрових рішень і технологій під впливом змін в економіці та підвищенням актуальності цифрової трансформації. У 2023–2024 роках інтерес до теми стабілізується на високому рівні, що свідчить про важливість цифровізації для бізнесу. Така ситуація підкреслює необхідність активної участі топ-менеджерів у впровадженні та вдосконаленні цифрових стратегій, оскільки цифрові інструменти стали ключовими для підвищення конкурентоспроможності та ефективності компаній [8].

У таблиці 1.1. представлені ключові характеристики формування та реалізації управлінських стратегій на українських підприємствах, враховуючи вплив військових дій, прискорену цифровізацію бізнес-процесів, підвищені вимоги до безпеки, орієнтацію на експорт і необхідність адаптації до динамічних змін у середовищі. Ці особливості підкреслюють важливість підвищення гнучкості управлінських рішень і впровадження нових підходів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності бізнесу в умовах економічної кризи.

Таблиця 1.1.

Особливості формування та реалізації управлінських стратегій для українських підприємств в умовах адаптації до сучасних викликів і невизначеності

Особливості	Опис
1	2
Вплив військового конфлікту	Українські підприємства змушені перебудувати свої стратегії для роботи в умовах війни, що включає антикризове управління та здатність змінювати підходи у прийнятті рішень.

продовження таблиці 1.1.

1	2
Євроінтеграційні прагнення	Багато підприємств орієнтовані на відповідність європейським стандартам бізнесу та управлінським практикам, що спонукає до інтеграції з ринками ЄС.
Цифровізація процесів	Зростає використання цифрових технологій, які сприяють ефективнішому виконанню внутрішніх процесів, підвищенню прозорості та якості управлінських рішень.
Орієнтація на стійкість і безпеку	Підприємства посилюють заходи безпеки, зокрема у сфері кібербезпеки, та впроваджують практики сталого розвитку для роботи в нестабільних умовах.
Державна підтримка та грантові програми	Багато українських компаній залучають державні та міжнародні гранти, що допомагає у виконанні стратегічних цілей і підтримці стабільності в складних умовах.
Пошук нових ринків збуту	Унаслідок зниження внутрішнього попиту через війну українські компанії почали активніше виходити на міжнародні ринки.

Джерело: складено автором на основі [8].

Отже, стратегічне планування в умовах економічної нестабільності стає ключовим інструментом для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Воно дозволяє адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі, управляти ризиками та оптимізувати використання ресурсів. У таких умовах особливо важливими є гнучкість, проактивний підхід, використання цифрових технологій і стратегій антикризового управління. Ефективне стратегічне планування допомагає підприємствам не лише подолати поточні виклики, але й створити базу для довгострокового розвитку та стабільності.

1.3. Методологія розробки бізнес-планів: принципи, підходи, інструменти

Методологія розробки бізнес-планів охоплює комплекс принципів, підходів та інструментів, спрямованих на створення ефективного плану

розвитку підприємства. Вона базується на аналізі ринкового середовища, оцінці ресурсного потенціалу та врахуванні специфіки діяльності компанії. В умовах сучасної економіки бізнес-планування виступає важливим інструментом стратегічного управління, що допомагає визначити ключові напрями розвитку, оцінити ризики та знайти шляхи досягнення цілей. Застосування сучасних підходів і технологій у розробці бізнес-планів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкових умов і забезпечувати їхню стійкість у довгостроковій перспективі.

Бізнес-планування орієнтоване на пошук нових шляхів ефективного використання ресурсів компанії. У рамках існуючого бізнесу бізнес-план може охоплювати такі зміни, як розширення операційної діяльності, оновлення виробничих процесів, розширення асортименту продукції, диверсифікація напрямів діяльності, реалізація інноваційних проектів, масштабування бізнесу через угоди M&A, а також проведення ребрендингу, фінансового оздоровлення чи реструктуризації компанії (рис.1.4) [9].

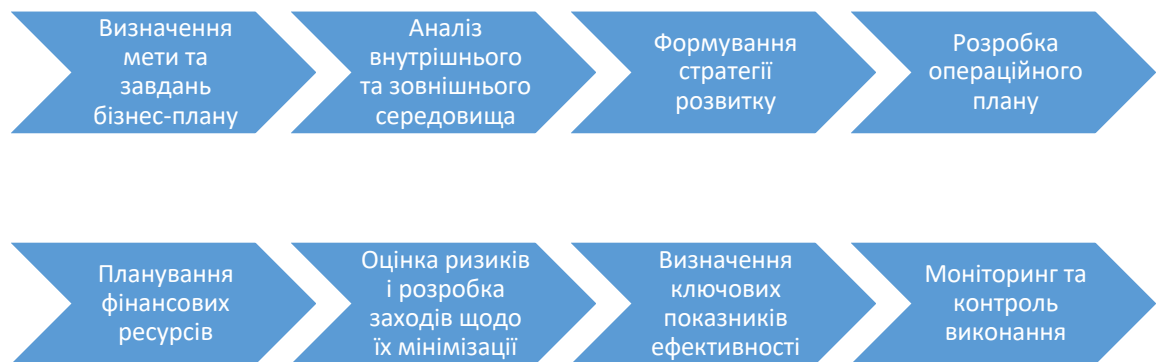


Рис.1.4. Логіка процесу бізнес-планування розвитку компанії

Джерело: складено автором на основі [9].

Інформаційна концепція, яка лежить в основі бізнес-плану, повинна забезпечувати комплексний підхід до збору, аналізу, систематизації та використання даних. Основні елементи такої концепції включають [9]:

- а) достовірність та актуальність інформації. Використання точних, перевірених і сучасних даних для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- б) повнота та структурованість. Інформація має охоплювати всі аспекти діяльності компанії, включаючи фінансові, операційні, маркетингові, організаційні та стратегічні аспекти;
- в) аналіз ризиків. Включення інформації про можливі загрози, невизначеності та фактори ризику, які можуть вплинути на реалізацію бізнес-плану;
- г) прогнозування та оцінка перспектив. Орієнтація на дані, які дозволяють прогнозувати тенденції ринку, поведінку споживачів та конкурентів, а також визначати довгострокові перспективи розвитку;
- д) інтегрованість. Забезпечення узгодженості інформації між різними розділами бізнес-плану (фінансовий план, операційна стратегія, маркетингова стратегія тощо);
- е) орієнтація на інновації. Інформація повинна враховувати нові технології, інноваційні підходи та сучасні інструменти, які можуть підвищити ефективність діяльності компанії;
- ж) підтримка рішень. Інформація повинна бути подана у зручному форматі, що дозволяє приймати зважені управлінські рішення.

Ця концепція спрямована на створення бізнес-плану, який стане надійною основою для успішного розвитку підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Через суттєві відмінності у цілях і методах ведення бізнесу неможливо визначити єдину універсальну форму чи структуру бізнес-плану для всіх підприємств. Враховуючи особливості методики його складання, структура документа може бути [9]:

- а) Формалізованою – розробленою відповідно до загальноприйнятих стандартів бізнес-планування (міжнародних, державних чи корпоративних).
- б) Індивідуальною – адаптованою до вимог ключових зацікавлених сторін проєкту, таких як інвестори, акціонери, менеджери чи бізнес-партнери.

На сьогодні існує багато різних методик для розробки бізнес-плану. Їх можна класифікувати на три основні групи залежно від специфіки розробника та масштабу інвестиційного проєкту [10]:

- а) Міжнародні – методики, що відповідають чинним міжнародним стандартам і вимогам міжнародних організацій.
- б) Державні – методики, розроблені федеральними чи регіональними органами державної влади та місцевого самоврядування.
- в) Корпоративні – методики, створені з урахуванням вимог конкретних банків, фінансових чи інвестиційних корпорацій.

Методика складання бізнес-плану за стандартами UNIDO (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) є однією з найбільш поширених і орієнтована на оцінку інвестиційних проєктів. Вона передбачає структурований підхід до аналізу всіх аспектів проєкту, включаючи дослідження ринку, технічну та організаційну частини, фінансовий план, а також оцінку ризиків і соціально-економічного впливу. Основний акцент робиться на техніко-економічному обґрунтуванні проєкту та підготовці зрозумілого документа для залучення інвесторів і кредиторів, що відповідає міжнародним стандартам.

Методика складання бізнес-плану за стандартами Європейського банку реконструкції та розвитку (EBRD) спрямована на створення зрозумілого й детального документа для залучення фінансування та реалізації інвестиційних проєктів. Цей підхід акцентує увагу на аналізі ринкових умов, обґрунтуванні комерційної життєздатності проєкту, детальному фінансовому плануванню та оцінці ризиків. Структура бізнес-плану EBRD зазвичай включає опис

компанії, аналіз ринку, деталі продукту чи послуги, операційну модель, фінансові прогнози, а також розрахунок впливу проєкту на соціально-економічний розвиток. Методика забезпечує відповідність вимогам міжнародних інвесторів і фінансових установ.

Методика складання бізнес-плану, запропонована інвестиційною фірмою Goldman Sachs, фокусується на створенні стратегічного та фінансово обґрунтованого документа, що враховує як макроекономічні тренди, так і специфіку галузі. Її ключовими аспектами є [10]:

- а) Глибокий аналіз ринку з оцінкою конкурентного середовища, попиту, пропозиції та потенційних викликів.
- б) Фінансова модель з акцентом на оцінці вартості бізнесу, сценарному прогнозуванні доходів і витрат, аналізі грошових потоків, а також розрахунку показників рентабельності та окупності.
- в) Інвестиційний аналіз, включно з визначенням потенційних ризиків і шляхів їхнього мінімізації, а також створенням плану залучення капіталу.
- г) Операційна ефективність, що охоплює оптимізацію витрат і ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності.
- д) Стратегічні перспективи, які включають рекомендації щодо розширення, злиття або поглинання, розвитку продуктів і виходу на нові ринки.

Цей підхід орієнтований на задоволення очікувань інституційних інвесторів і великих фінансових установ, забезпечуючи деталізований та обґрунтований бізнес-план.

Методика складання бізнес-плану фірми Ernst & Young акцентує увагу на комплексному підході до планування, який охоплює фінансові, операційні та стратегічні аспекти бізнесу. Вона включає глибокий аналіз ринку, оцінку фінансової стійкості, а також ретельну ідентифікацію ризиків і можливостей. Методика передбачає детальне фінансове моделювання, розрахунок необхідних інвестицій, а також визначення ключових показників ефективності

для забезпечення успішної реалізації бізнес-проекту. Основною метою є створення прозорого та обґрунтованого бізнес-плану, що відповідає вимогам інвесторів і кредиторів, та підтримка сталого розвитку компанії.

Методика складання бізнес-плану TACIS (Technical Assistance to the Commonwealth of Independent States) орієнтована на підтримку проектів, спрямованих на розвиток підприємництва в країнах, що розвиваються, зокрема в пострадянських країнах. Вона надає покрокові інструкції для складання детального та всебічного бізнес-плану, включаючи аналіз ринку, оцінку фінансових потреб, розрахунок витрат і доходів, а також вивчення економічних, соціальних і екологічних наслідків проекту. TACIS також приділяє увагу складанню стратегій управління ризиками та моніторингу виконання проектів, що допомагає забезпечити ефективність використання ресурсів та залучення інвестицій для розвитку місцевих підприємств.

Методика складання бізнес-плану за стандартами KPMG спрямована на створення високоякісного документа для оцінки комерційної життєздатності та залучення фінансування. Вона передбачає ретельний аналіз ринкових умов, конкурентного середовища та можливостей для підприємства. Основні елементи бізнес-плану за методикою KPMG включають опис компанії, детальну фінансову модель, план операційної діяльності, маркетингову стратегію, а також оцінку ризиків і стратегію їх мінімізації. Методика акцентує увагу на необхідності розробки чіткої стратегії виходу на ринок та залучення інвестицій, що забезпечить сталий розвиток та ефективну діяльність підприємства в умовах глобальної конкуренції.

При розробці бізнес-плану доцільно враховувати наступні принципи [11]:

- а) Таргетування – чітке орієнтування на потреби клієнтів або інвесторів.
- б) Доцільність – формулювання конкретних цілей і зусиль, спрямованих на досягнення бажаного результату.

- в) Перспективність – орієнтація на досягнення бажаного розвитку бізнесу.
- г) Систематичність – розгляд бізнес-плану як єдиної системи, що гармонійно поєднується з більш широкими цілями розвитку компанії.
- д) Відповідність – врахування умов зовнішнього та внутрішнього середовища під час розробки і реалізації плану.
- е) Реальність – визначення досяжних та реалістичних завдань і цілей.
- ж) Обґрунтованість – надання належного пояснення та доказів для запропонованих заходів і цілей.
- з) Комплексність – врахування всіх складових бізнес-плану на всіх етапах його розробки та реалізації.
- и) Зацікавленість – стимулювання учасників процесу та забезпечення необхідними ресурсами.
- к) Можливість контролю – наявність механізмів для моніторингу виконання бізнес-плану та коригування дій.
- л) Безпека – врахування ризиків і створення страхових резервів для їх мінімізації.
- м) Ефективність – забезпечення того, щоб вигоди від реалізації плану перевищували витрати.

Методологія розробки бізнес-планів охоплює широкий спектр принципів, підходів та інструментів, що забезпечують ефективне планування та реалізацію бізнес-стратегій. Важливою складовою є дотримання принципів таргетування, доцільності, реальності та обґрунтованості, що сприяють формулюванню чітких, досяжних цілей і завдань. Застосування різноманітних методик і інструментів, зокрема аналізу ринку, фінансового планування та оцінки ризиків, дозволяє створювати бізнес-плани, які відповідають вимогам інвесторів і враховують внутрішні та зовнішні фактори. Тому бізнес-планування є невід'ємною частиною стратегічного управління, що сприяє

досягненню сталого розвитку підприємства в умовах змінного бізнес-середовища.

У даному розділі було розглянуто теоретичні засади бізнес-планування в умовах нестійкості, зокрема визначено ключові принципи та підходи, які повинні враховувати сучасні підприємства для ефективного функціонування в умовах економічної, політичної та соціальної нестабільності. Визначено важливість адаптації традиційних методик до постійно змінюваного середовища, що вимагає гнучкості та оперативності від компаній у прийнятті управлінських рішень. Окрему увагу приділено необхідності врахування ризиків, що виникають під час планування та реалізації бізнес-стратегій, а також важливості постійного оновлення планів для забезпечення стійкості підприємства. Розглянуто інструменти, що допомагають знижувати рівень невизначеності і забезпечувати ефективність бізнес-планів у швидко змінних умовах. Зокрема, було зазначено, що значну роль у процесі стратегічного управління відіграють здатність підприємства оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, впровадження інновацій та технологій, а також побудова чіткої системи моніторингу й оцінки виконання планів. У результаті, бізнес-планування в умовах нестійкості є не лише інструментом для досягнення конкретних цілей, але й ключовим елементом для підтримки конкурентоспроможності та стабільності компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРО-РЕГІОН»

2.1. Загальна характеристика підприємства та його стратегічних цілей

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АГРО-РЕГІОН" (ідентифікаційний код юридичної особи 32282203) офіційно розпочало свою діяльність 26 серпня 2005 року. Зареєстрований капітал фірми оцінюється у 30 000,00 гривень [12].

Підприємство функціонує в аграрному секторі, зосереджуючись на вирощуванні, обробці та продажу агропродукції. Маючи тривалий досвід та добре ім'я на ринку, компанія демонструє стабільність та поступальний рух у напрямку розширення своєї діяльності в даній сфері.

Ефективне корпоративне управління позитивно впливає на прозорість діяльності та підтримує позитивний імідж компанії.

Керівництво компанії зосереджується на впровадженні найвищих практик, серед яких Глобальний договір ООН, Стандарти діяльності IFC з екологічної та соціальної стабільності, 102 Стандарти розкриття інформації GRI від GSSB, Кодекс корпоративного управління України. Менеджмент також наголосив на важливості отримання оцінки ESG Risk Rating (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1.

Перелік стандартів, яких прагне дотримуватися менеджмент компанії

Стандарт	Опис
1	2
Глобальний договір ООН	Ініціатива ООН, що визначає 10 принципів у сферах прав людини, трудових відносин, захисту довкілля та боротьби з корупцією.
Стандарти діяльності IFC щодо екологічної та соціальної стійкості	Рамковий підхід Міжнародної фінансової корпорації (IFC) до оцінки та управління екологічними та соціальними ризиками в бізнесі.

продовження таблиці 2.1.

1	2
102 Стандарти розкриття інформації GRI від GSSB	Глобальні стандарти звітності щодо сталого розвитку, розроблені Global Sustainability Standards Board (GSSB).
Кодекс корпоративного управління України	Рекомендований набір принципів для забезпечення ефективного управління компаніями в Україні.
ESG Risk Rating	Оцінка ризиків у сферах екології (E), соціальної відповідальності (S) та корпоративного управління (G), що дозволяє визначити стійкість компанії.

Джерело: складено автором на основі [13].

ТОВ «Агро-Регіон» – один з флагманів сільськогосподарського виробництва в Україні. Фірма крокує вперед, використовуючи сучасний, дієвий та новаторський підхід, керуючись потужною корпоративною культурою, принципами чесності та етичного бізнесу.

Фінансова звітність компанії подана в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Фінансова звітність ТОВ «Агро-Регіон»

Активи	2020	2021	2022
1	2	3	4
Необоротні активи:			
Основні засоби	8823	9200	9000
Нематеріальні активи	708	750	740
Незавершені капітальні інвестиції	18	50	40
Усього необоротні активи	9549	10000	9780
Оборотні активи:			
Виробничі запаси	171	200	180
Товари	135578	150000	140000
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	68723	75000	72000
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	3154	3500	3400
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	28775	30000	29500

продовження таблиці 2.2.

1	2	3	4
Інша поточна дебіторська заборгованість	471	500	490
Гроші та їх еквіваленти	224739	250000	240000
Витрати майбутніх періодів	1319	1500	1400
Інші оборотні активи	2124	2500	2300
Усього оборотні активи	465054	513200	489270
ВСЬОГО активи	474603	523200	499050
Власний капітал та зобов'язання			
Власний капітал			
Статутний капітал	4000	4000	4000
Капітал у дооцінках	495	500	500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(146853)	(100000)	(110000)
Усього власний капітал	(142358)	(95500)	(105500)
Довгострокові зобов'язання	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	-	-	-
Усього довгострокові зобов'язання	-	-	-
Короткострокові зобов'язання			
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	181450	190000	185000
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	52194	55000	53000
Поточні забезпечення	66127	70000	68500
Інші поточні зобов'язання	317130	304700	298050
Усього короткострокові зобов'язання	616961	619700	604550
ВСЬОГО власний капітал та короткострокові зобов'язання	474603	523200	499050

Джерело: складено автором на основі [30].

У 2021 фінансове становище підприємства продемонструвало позитивну динаміку: прибуток збільшився, що призвело до зменшення непокритого збитку (від -146 853 тис. грн до -100 000 тис. грн), а сукупні активи зросли до 523 200 тис. грн. Паралельно відбулося збільшення дебіторської заборгованості та готівки, що вказує на активну діяльність та стабілізацію фінансових операцій.

Натомість, у 2022 році зафіксовано незначне погіршення фінансових результатів: непокритий збиток знову збільшився (-110 000 тис. грн), а активи скоротилися до 499 050 тис. грн, що потенційно може свідчити про зменшення обсягів реалізації або збільшення витрат. Попри це, зобов'язання поступово зменшуються, що розглядається як позитивний фактор для фінансової стабільності компанії.

Підприємство постає перед нами як потужний гравець з чималим фінансовим оборотом, про що наочно сигналізує загальна вартість активів, яка в період спостереження знаходилася в діапазоні 474-523 мільйони гривень. Значна частина оборотних активів, таких як товарні запаси та дебіторська заборгованість, підкреслює масштабну операційну діяльність компанії. Разом з тим, підприємство демонструє значний обсяг короткострокових зобов'язань, що вказує на активну взаємодію з постачальниками та використання позичених коштів для фінансування своєї діяльності.

Не дивлячись на великий обсяг операцій, фінансовий стан компанії вимагає ретельного аналізу на предмет наявних ризиків. Від'ємне значення нерозподіленого прибутку є свідченням накопичених збитків, причиною яких можуть бути великі витрати, низька рентабельність або проблеми з керуванням грошовими потоками. Значна кредиторська заборгованість може вказувати на залежність від зовнішнього фінансування, що вимагає прийняття стратегічних рішень для підвищення платоспроможності та досягнення фінансової стабільності.

Розрахуємо коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) для кожного року.

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Усього активи}} \quad (2.1)$$

$$2020: -142358/474603 = -0,30$$

$$2021: -95500/523200 = -0,18$$

$$2022: -105500/499050 = -0,21$$

Бачимо, що підприємство сильно залежить від зовнішнього фінансування.

Наступним розрахуємо коефіцієнт покриття боргів:

$$K_{\text{боргів}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (2.2.)$$

$$2020: 465054/616961 = 0,75$$

$$2021: 513200/619700 = 0,83$$

$$2022: 489270/604550 = 0,81$$

Отже, платоспроможність поступово покращується, але ризики залишаються.

Також проаналізуємо рентабельність активів:

$$R_{\text{активів}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Усього активів}} \times 100\% \quad (2.3)$$

$$2020: -25984/474603 \times 100\% = 0,05$$

$$2021: 54855/523200 \times 100\% = 0,1$$

$$2022: 36550/499050 \times 100\% = 0,07$$

Від'ємний показник рентабельності за 2020 рік сигналізує про негаразди у діяльності підприємства, що, вірогідно, зумовлені значними витратами або недостатньою виручкою через пандемію COVID-19.

Додатні значення, зафіксовані у 2021 та 2022 роках, засвідчують відновлення бізнесу та отримання прибутків, проте рентабельність зазнала падіння у 2022 році, якщо порівнювати з 2021, що безпосередньо пов'язано із повномасштабним вторгненням росії.

У своїй роботі компанія зорієнтована на майбутнє, сприймаючи будь-які зміни як нові можливості. «Агро-Регіон» демонструє швидку адаптацію до ринкових реалій та приділяє значну увагу впровадженню цифрових інструментів і передових технологій. Компанія інтегрує найкращі світові

практики, проводить випробування сучасних гібридів насіння, використовує засоби захисту рослин відповідно до найсуворіших вимог безпеки, використовує сучасну техніку та обладнання для ресурсоощадного землеробства, а також впроваджує послуги супутникового зв'язку, безпілотники та інші інноваційні технології в сільськогосподарському виробництві [14].

Керівництво "Агро-Регіон" сповідує стратегію досягнення поставлених цілей через розвиток співробітників. Команда підприємства – це найцінніший актив, який складається з ініціативних, відповідальних та незалежних професіоналів. Віддаючи перевагу горизонтальній структурі управління, компанія стимулює виникнення нових ідей на всіх рівнях, що забезпечує оперативність прийняття рішень та підвищує результативність роботи [14].

Агро-Регіон, розуміючи ключове значення господарювання згідно з принципами сталого розвитку, вже пишається певними здобутками (таблиця 2.3.). Діяльність підприємства "Агро-Регіон" позитивно впливає на економічне зростання та соціальне благополуччя людей, а також на розвиток сільської місцевості.

Таблиця 2.3.

Досягнення ТОВ «Агро-Регіон» у дотриманні принципів сталого розвитку

Досягнення	Опис
1	2
Відмова від використання природного газу для сушіння зерна	Компанія кардинально відійшла від природного газу, застосовуючи натомість твердопаливні сушарки, що функціонують на зернових відходах, у процесі сушіння зерна. Це значно зменшує викиди парникових газів.
Перехід адміністративних будівель на альтернативні джерела енергії	Всі адміністративні будівлі підприємства планомірно переходять на енергію, одержувану від мережевих сонячних панелей. Цей крок спрямований на зменшення залежності від традиційних енергоносіїв.
Впровадження системи моніторингу електроспоживання	Впроваджено систему контролю електротехнічних параметрів мережі. Вона забезпечує ефективне управління споживанням енергії та оптимізує використання електроенергії.

продовження таблиці 2.3.

1	2
Реєстрація земельних ділянок та участь у програмі AgreeenaCarbon	Всі земельні наділи компанії офіційно зареєстровані, а саме підприємство приєдналося до міжнародної програми AgreeenaCarbon. Її мета – зменшення викидів парникових газів та підвищення ефективності використання ґрунтових ресурсів.
Отримання міжнародних сертифікацій	Діяльність компанії підтверджено сертифікаціями ISCC (International Sustainability & Carbon Certification) та GMP+ (Good Manufacturing Practice). Вони засвідчують відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку та безпечного виробництва.

Джерело: складено автором на основі [15].

Компанія «Агро-Регіон» заохочує своїх співробітників до волонтерства, аби допомогти місцевим громадам. Підприємство реалізує соціально відповідальні проекти для покращення життя суспільства, використовуючи передові та безпечні методи, щоби досягти позитивних результатів [16].

Стратегічні цілі компанії «Агро-Регіон» представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Стратегічні цілі компанії «Агро-Регіон»

Стратегічна ціль	Опис
1	2
Інноваційний розвиток	Запровадження інновацій у виробництво: цифровізація, передові агротехнології. Проведення досліджень нових сортів насіння та ефективних засобів захисту рослин.
Сталий розвиток і екологічна відповідальність	Відмова від газу в сушінні зерна, перехід до альтернативних джерел енергії, скорочення викидів парникових газів шляхом участі в AgreeenaCarbon, впровадження регенеративного землеробства.
Підвищення ефективності виробництва	Оптимізація використання ресурсів, моніторинг споживання енергії, застосування супутників та дронів для точного управління аграрними операціями.
Зміцнення корпоративної культури	Створення міцної корпоративної культури на засадах чесності, професіоналізму, взаємоповаги та командної співпраці, підтримка горизонтальної структури управління та заохочення особистої ініціативи.
Соціальна відповідальність та співпраця з громадами	Підтримка соціальної інфраструктури в регіонах, де присутня компанія, забезпечення прозорості у відносинах з місцевими громадами, сприяння волонтерству серед співробітників.

продовження таблиці 2.4.

1	2
Відповідність міжнародним стандартам	Отримання та дотримання міжнародних сертифікацій ISCC та GMP+, дотримання екологічних та соціальних стандартів IFC, принципів Глобального договору ООН та Кодексу корпоративного управління України.
Підвищення конкурентоспроможності	Удосконалення бізнес-процесів, підвищення якості продукції та послуг, збереження іміджу компанії як надійного та стабільного партнера.

Джерело: складено автором на основі [18].

Місія компанії «Агро-Регіон» - побудувати сучасне, результативне та передове підприємство, фундаментом якого є розвинена корпоративна культура, засади порядності й етичного провадження бізнесу [17].

Отже, компанія «Агро-Регіон» - передовий виробник сільгосппродукції в Україні, що стрімко розвивається, впроваджуючи передові технології та дотримуючись найвищих норм корпоративного управління. Діяльність підприємства базується на цінностях чесності, екологічної свідомості та соціальної взаємодії, що сприяє сталому росту і посиленню конкурентоспроможності. Стратегічні цілі компанії включають оптимізацію виробничих процесів, покращення ефективності управління ресурсами, інтеграцію екологічно безпечних підходів, розвиток корпоративної культури та підтримку довгострокових партнерських зв'язків. Спрямовуючись на міжнародні стандарти та сучасні тенденції аграрного сектору, «Агро-Регіон» продовжує нарощувати свій потенціал та укріплювати позиції на ринку.

2.2. Оцінка впливу нестійкості зовнішнього середовища на діяльність підприємства ТОВ «АГРО-РЕГІОН»

В умовах військової агресії та нестабільності енергетичного ринку ТОВ «Агро-Регіон» реалізує стратегію енергонезалежності та енергоефективності, що є ключовим фактором забезпечення стабільної роботи підприємства. Відповідно до рішення Наглядової Ради, усі елеваторно-сушильні комплекси

компанії будуть переведені на альтернативні джерела енергії, зокрема соняшникові пелети, зернові відходи, деревну щепу та інші біоматеріали. Це дозволить повністю відмовитися від використання природного газу та знизити рівень викидів парникових газів майже вдвічі.

Такі заходи сприяють підвищенню автономності виробничих потужностей та адаптації до нових економічних і екологічних викликів. Крім того, компанія продовжує активне інвестування в інноваційні проекти, що забезпечує її конкурентоспроможність та зміцнює економічну стійкість аграрного сектору України [19].

Ми проведемо кілька важливих розрахунків, що допоможуть оцінити вплив нестійкості зовнішнього середовища на діяльність підприємства ТОВ «АГРО-РЕГІОН», зокрема в контексті змін в активах, ліквідності, та ефективності використання ресурсів.

Порівнюючи зміни в необоротних та оборотних активах протягом трьох років, ми прослідкуємо, чи змінилася структура активів, що може бути показником зміни в стратегічному управлінні.

$$\text{Частка необоротних активів} = \frac{\text{Усього активи}}{\text{Усього необоротні активи}} \times 100 \quad (2.4.)$$

$$\text{Частка оборотних активів} = \frac{\text{Усього активи}}{\text{Усього оборотні активи}} \times 100 \quad (2.5.)$$

Для 2020 року:

Необоротні активи: 9549

Оборотні активи = Виробничі запаси + Товари + Дебіторська заборгованість = 171 + 135578 + 68723 + 3154 + 28775 = 237401

Сума активів: 9549+237401=246950

Частка необоротних активів 2020: 9549/246950×100 = 3.87%

Частка оборотних активів 2020: 237401/246950×100 = 96.13%

Для 2021 року:

Необоротні активи: 10000

Оборотні активи = Виробничі запаси + Товари + Дебіторська заборгованість = 200 + 150000 + 75000 + 3500 + 30000 = 263700

Сума активів: 10000+263700=273700

Частка необоротних активів 2021: $10000/273700 \times 100 = 3.65\%$

Частка оборотних активів 2021: $263700/273700 \times 100 = 96.35\%$

Для 2022 року:

Необоротні активи: 9780

Оборотні активи = Виробничі запаси + Товари + Дебіторська заборгованість = 180 + 140000 + 72000 + 3400 + 29500 = 219080

Сума активів: 9780+219080 = 228860

Частка необоротних активів 2022: $9780/228860 \times 100 = 4.28\%$

Частка оборотних активів 2022: $219080/228860 \times 100 = 95.72\%$

З результатів бачимо, що підприємство має значну частку оборотних активів (що свідчить про високий рівень ліквідності) і невелику частку необоротних активів, що свідчить про можливість швидше адаптуватися до змін в умовах нестабільності.

Аналіз ліквідності допоможе нам оцінити, наскільки підприємство може покривати свої поточні зобов'язання короткостроковими активами в умовах нестійкості.

$$\text{Поточна ліквідність} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (2.6.)$$

$$\text{Швидка ліквідність} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Товари}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (2.7.)$$

Для 2020 року:

Поточна ліквідність: $237401/616961 \times 100 = 38,5\%$

Швидка ліквідність: $(237401 - 135578)/616961 \times 100 = 16,5\%$

Для 2021 року:

Поточна ліквідність: $263700/619700 \times 100 = 42,5\%$

Швидка ліквідність: $(263700 - 150000)/619700 \times 100 = 18,4\%$

Для 2022 року:

Поточна ліквідність: $219080/604550 \times 100 = 36,3 \%$

Швидка ліквідність: $(219080 - 140000)/604550 \times 100 = 13,1\%$

Поточна ліквідність демонструє здатність компанії розраховуватись за короткотерміновими боргами, використовуючи всі обігові активи. У 2021 році цей коефіцієнт був найбільшим, що вказує на найвищу платоспроможність підприємства.

Швидка ліквідність зменшилася у 2022 році, що потенційно може вказувати на ускладнення із швидким погашенням боргів, не вдаючись до реалізації запасів товарів.

Динаміка дебіторської заборгованості здатна продемонструвати, чи виникають труднощі зі стягненням грошей або затримки з платежами. Варіації в дебіторській заборгованості здатні натякати на зміни в зовнішньому оточенні, на кшталт економічних негараздів чи проблем з партнерами.

Тепер розрахуємо загальну зміну дебіторської заборгованості для кожного року, порівнюючи загальну суму дебіторської заборгованості в кожному році:

2020 рік:

Загальна дебіторська заборгованість = $68723 + 3154 + 28775 = 100652$

2021 рік:

Загальна дебіторська заборгованість = $75000 + 3500 + 30000 = 108500$

2022 рік:

Загальна дебіторська заборгованість = $72000 + 3400 + 29500 = 104900$

Зміна дебіторської заборгованості=

$$\frac{\text{Дебіторська заборгованість за рік} - \text{Дебіторська заборгованість попереднього року}}{\text{Дебіторська заборгованість попереднього року}} \times 100 \quad (2.8)$$

Розрахунок зміни дебіторської заборгованості:

1. Зміна дебіторської заборгованості 2021 року:

$$(108500 - 100652)/100652 \times 100 = 7,8\%$$

2. Зміна дебіторської заборгованості 2022 року:

$$(104900 - 108500)/108500 \times 100 = -3,32\%$$

У 2021 році сума дебіторської заборгованості зросла на 7.8%. Це може бути показником збільшення продажів, або ж свідчити про проблеми зі своєчасним надходженням грошей.

У 2022 році було зафіксовано зниження дебіторської заборгованості на 3.32%. Такий факт може означати як покращення процесу оплати рахунків, так і зменшення обсягів реалізованої продукції.

Виробничі запаси та товарні запаси у 2020 році були на рівні 171 та 135,578 відповідно, у 2021 році показники зросли до 200 та 150,000, а у 2022 році зафіксовані значення 180 та 140,000. Динаміка цих показників вказує на деякі коливання в управлінні запасами:

У 2021 році мало місце збільшення обсягів запасів та товарів, що потенційно може вказувати на намір компанії збільшити запаси у зв'язку з очікуваннями зростання попиту або через перебої з постачанням.

Водночас у 2022 році відмічено зменшення запасів товарів, що може бути сигналом про зниження попиту, або ж про заходи з оптимізації управління запасами.

Подібні зміни можуть бути як наслідком ефективного управління запасами, так і свідченням нестабільності в прогнозуванні попиту або перебоїв з постачанням.

У 2021 році спостерігалось зростання дебіторської заборгованості на 7.8%, що може свідчити про підвищення обсягу неоплачених рахунків від клієнтів. Це може бути наслідком економічних труднощів, затримок платежів або змін умов співпраці з контрагентами.

У 2022 році зафіксовано зниження дебіторської заборгованості на 3.32%, що може вказувати на покращення процесу збору коштів або скорочення обсягів продажів. Зменшення цього показника в умовах економічної

нестабільності може бути свідченням покращення фінансової дисципліни або пристосування до змін у зовнішньому середовищі.

Загальні зміни в оборотних активах, зокрема у товарних запасах, також можуть вказувати на зміни у попиті на продукцію або в умовах постачання, що є важливим для розуміння потенційних ризиків у контексті зовнішньої нестабільності.

Незавершені капітальні інвестиції у 2020 році склали 18, у 2021 році – 50, а у 2022 році – 40. Це відображає зміни в інвестиційних стратегіях компанії:

У 2021 році суттєве збільшення незавершених капітальних інвестицій може свідчити про активне розширення або модернізацію підприємства. Це може бути стратегічним рішенням з метою покращення ефективності або розширення виробничих потужностей.

У 2022 році зниження цього показника може бути наслідком тимчасової паузи в інвестиціях або перегляду інвестиційних планів у зв'язку зі змінами зовнішніх умов, наприклад, економічною невизначеністю або проблемами з фінансуванням проєктів.

Подібні зміни в капіталовкладеннях можуть бути реакцією на нестабільність зовнішнього середовища або на внутрішні проблеми в компанії, пов'язані з реалізацією інвестиційних проєктів.

У листопаді 2022 року компанією було ухвалено рішення припинити поставки українських культур до портів, адже аграрний сектор став більш обережним через значні російські руйнування. Про це сказав генеральний директор UCAB Roman Slaston у коментарі для Bloomberg [20].

17 листопада 2022 року в Лондоні відбувся Ukrainian Investment Roadshow 2022. Одним із ключових пунктів обговорення було питання макроекономічної стабільності України під час повномасштабної війни, а також стратегії підтримки аграрного сектора. Незважаючи на складні умови, українські аграрії в період весняної посівної кампанії 2022 року засіяли 13 млн га, що свідчить про високий рівень пристосування та стійкості підприємств галузі [22].

Водночас, аналіз тенденцій 2023 року вказував на поступове зменшення виробничих потужностей, скорочення посівних площ під озимими культурами на 40% та невизначеність щодо весняної посівної, що залежить від воєнних дій, роботи зернового коридору та фінансування аграріїв. У зв'язку з цим виникла потреба у залученні довгострокових інвестицій для стабілізації діяльності підприємств та майбутньої відбудови економіки країни [22].

Перспективним напрямом розвитку є створення сприятливого інвестиційного клімату в повоєнний час, що сприятиме економічному зростанню, оновленню виробничих процесів та інтеграції українського аграрного сектора у світову економічну систему.

З 20 лютого 2024 року польські аграрії заблокували кордон між Польщею та Україною, що відчутно ускладнило експорт української агропродукції. Обмеження поширилися як на вантажівки, так і на пасажирський транспорт та зерновози, що суттєво ускладнило логістику і збільшило економічні виклики для українського агросектору [23].

Аналізуючи вплив нестабільності зовнішнього середовища на роботу ТОВ «Агро-Регіон», зафіксовано помітні зміни у структурі посівних площ протягом 2024 року. Відповідно до попередніх відомостей від Міністерства аграрної політики та продовольства, площі, відведені під сою, збільшилися на 21% у порівнянні з показниками минулого року, в той час як площі, що відведені під кукурудзу, зменшилися на 9% [24].

ТОВ «Агро-Регіон» також здійснило перегляд структури своїх посівів, скоротивши площі, що виділяються під кукурудзу. В Київському кластері у 2024 році кукурудза займала 16% посівної площі (проти 43% у 2023 році), соняшник – 35% (проти 21%), озима пшениця – 16% (проти 17%), а соя – 20% (проти 9%).

У Чернігівському кластері за останні п'ять років площі, виділені під зернові, скоротилися з 30% до 23%, а у 2024 році вперше було запроваджено вирощування сої, яка зайняла 23% посівних площ.

У Західному кластері кукурудза, яка раніше була представлена 45–50% у структурі сівозміни, у 2024 році зменшилася до 12%. Натомість, площі під ріпаком зросли до 14%, під озимою пшеницею – до 16%, під соєю – до 30%, а під соняшником – до 28%.

Такі зміни у структурі посівних площ вказують на пристосування підприємства до ринкових умов та зовнішніх викликів, що зумовлені економічними та кліматичними чинниками.

Під кінець 2022 року компанія ввела в дію власну логістичну структуру, що дало змогу зменшити залежність від сторонніх перевізників та знизити транспортні витрати приблизно на 20% [25].

На додаток до цього, ТОВ «Агро-Регіон» вклало кошти у розширення логістичної інфраструктури: було придбано вантажівки, спільно з румунськими партнерами зведено сухий порт на західному кордоні, орендовано вагони, контейнери та платформи, а також створено контейнерний хаб у Борисполі. До переліку нових активів увійшов елеватор «Заворичі» у Броварському районі Київщини, що було придбано у липні 2023 року, з потенціалом одночасного зберігання до 30 000 тонн зерна [25].

В рамках стратегії адаптації до викликів зовнішнього середовища, ТОВ «АГРО-РЕГІОН» перевело Бориспільський та Миропільський елеватори на живлення від відновлюваних джерел енергії. До того ж, після придбання елеватора «Заворичі» у 2023 році, передбачалася його реконструкція з метою збільшення продуктивності та оснащення теплогенератором на твердому паливі [26].

Крім того, компанія розширила логістичні можливості, створивши власний парк з 40 вагонів-зерновозів. Це дозволило збільшити експорт зерна на додаткові 60 тис. тонн на рік. У контексті інвестиційної стратегії розглядалися нові шляхи розвитку, зокрема, збільшення потужностей елеваторів, переробка олійних культур, проекти з біогазу та створення молочних ферм [27].

Ці заходи підкреслюють наміри компанії посилити конкурентоспроможність шляхом енергетичної та логістичної диверсифікації в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У серпні 2024 року «Агро-Регіон» приступила до посіву озимого ріпаку, маючи на меті задіяти 7 тис. га. Це на 40% більше, аніж було засіяно торік. Паралельно, фахівці компанії вивчали передовий досвід використання високопродуктивних широкозахватних агрегатів, щоб підвищити ефективність роботи екіпажів. Після кількох років випробувань, у 2024 році, система контролю руху зерна була введена в промислову експлуатацію.

Компанія «Агро-Регіон» також приділяла увагу вивченню досвіду використання різних сумішей однорічних трав для покривних культур, збільшивши площу під ними майже вчетверо протягом міжсезоння 2024-2025 років.

Відповідно до енергетичної стратегії, компанія рік тому ввела в експлуатацію першу сонячну станцію потужністю 100 кВт. Наразі функціонують три станції, сукупна потужність яких складає 142 кВт. Це дає змогу зменшити обсяги споживання електроенергії з мережі. За словами головного енергетика Максима Руднева, у 2024 році встановлення сонячних панелей стало ключовим етапом на шляху до підвищення енергоефективності та скорочення витрат на електроенергію. Очікується, що проєкт окупиться за декілька років [28].

У 2025 році компанія повертається до традиційного сівозмінного планування, що відображає прагнення до стабільності та оптимізації виробничих процесів. За словами виконавчого директора Київського кластера Івана Андрійчука, розподіл посівних площ за культурами виглядає так:

- Озима пшениця: 1,5 тис. га (14,6%) – зменшення на 11% в порівнянні з минулим роком;
- Озимий ріпак: 1,1 тис. га (10,7%) – збільшення на 15% у порівнянні з попереднім роком;

- Соя: 1,4 тис. га (13,7%) – скорочення площі на 33% у порівнянні з попереднім роком;
- Соняшник: 1,8 тис. га (17,6%) – зменшення площі вдвічі, порівнюючи з 2024 роком;
- Кукурудза: 4,6 тис. га (43,4%) – збільшення площі більше ніж вдвічі в порівнянні з попереднім роком [29].

Разом з тим, компанія швидко реагує на зміни цін на агропродукцію, військові ризики та нестачу працівників, що є необхідними коригуваннями сівозміни в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Отже, оцінювання впливу нестабільності зовнішнього оточення на роботу ТОВ «Агро-Регіон» вказує на серйозні труднощі, викликані військовими загрозами, браком робочої сили та змінами вартості сільгосппродукції. Проте компанія вдало реагує на ці умови, впроваджуючи нововведення, наприклад, застосування сонячних електростанцій для зменшення енерговитрат та залучення трудових мігрантів задля вирішення питань з кадрами. Повернення до перевірених методів сівозміни дає змогу ефективніше використовувати ресурси та забезпечувати стабільне виробництво, що, своєю чергою, сприяє покращенню ефективності й урожайності.

2.3. Розробка моделі бізнес-планування для досягнення стратегічних цілей ТОВ «АГРО-РЕГІОН»

Розробка бізнес-плану для ТОВ «Агро-Регіон» з метою реалізації стратегічних цілей – наріжний камінь для стабільного зростання компанії в нестабільному зовнішньому середовищі. Зважаючи на такі чинники, як зміни цін на сільгосппродукцію, воєнні загрози та брак робочої сили, необхідно створити ефективну систему планування. Вона має дозволити гнучко реагувати на сучасні виклики та оптимізувати внутрішні процеси. Така модель планування повинна допомогти не лише у досягненні поточних результатів,

але й у забезпеченні довготривалої стабільності та конкурентоспроможності компанії.

Для реалізації стратегічних намірів ТОВ «Агро-Регіон» ми застосуємо інтегровані моделі бізнес-планування, що інтегрують компоненти стратегічного огляду, оперативного планування та контролю ключових метрик продуктивності. Створено модель, базуватиметься на SWOT- та PESTEL-аналізах, що дає змогу встановити як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу, модель Balanced Scorecard для кореляції стратегічних цілей з показниками діяльності підприємства, а також систему OKR (Objectives and Key Results) для заохочення досягнення конкретних результатів шляхом чітко визначених цілей. Цей комплексний підхід гарантує гнучкість та адаптивність бізнес-планування, оптимізуючи використання ресурсів та оперативне реагування на виклики нестабільного зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз для моделі бізнес-планування ТОВ «Агро-Регіон» дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що виникають через зміни в зовнішньому середовищі (таблиця 2.5.).

Таблиця 2.5.

SWOT-аналіз ТОВ «АГРО-РЕГІОН»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
<p>1. Розвинена інфраструктура та техніка. Продуктивне устаткування, передові технології в агрономії, зокрема система управління потоком зерна, сонячні електростанції для економії енергії.</p> <p>2. Масштаби виробництва. Великий земельний банк (планується розширення посівних площ озимого ріпаку та кукурудзи) та збільшення площ під покривними культурами.</p> <p>3. Інноваційний підхід до виробництва. Впровадження новітніх технологій, використання широкозахватної техніки для збільшення ефективності роботи екіпажів.</p>	<p>1. Залежність від зовнішніх чинників. Небезпеки, асоційовані з коливаннями на агроринку та зростанням вартості ресурсів.</p> <p>2. Перевищення витрат на логістику та транспортування. Попри певне зниження цін на перевезення зернових, суттєві логістичні витрати здатні залишатись перешкодою для отримання прибутків.</p> <p>3. Брак кваліфікованого персоналу. Необхідність залучення трудових мігрантів та інвестування в професійне навчання працівників через нестачу кваліфікованих спеціалістів, зокрема в агропродовольчому секторі.</p>

продовження таблиці 2.5.

1	2
4. Гнучкість в адаптації до змін. Здатність швидко реагувати на зміни цін на сільськогосподарську продукцію та зовнішні умови, зокрема шляхом корегування сівозміни.	4. Неповна автономія енергетичних систем. Незважаючи на те, що сонячні електростанції допомагають зменшувати витрати на електроенергію, їх недостатньо для повного енергозабезпечення, що може створити проблеми у разі перебоїв у постачанні.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>1. Збільшення запиту на стале виробництво та природоорієнтовані підходи. Впровадження сонячних електростанцій та активніше використання екологічно чистих технологій може створити вагому конкурентну перевагу на ринку.</p> <p>2. Розширення географії збуту. Відкриваються перспективи для збільшення обсягів виробництва зернових та олійних культур, зокрема за рахунок збільшення посівних площ.</p> <p>3. Інвестиції в автоматизацію та новачі. Розвиток сучасних технологій в агрономії, таких як автоматизація збирання врожаю або впровадження інтелектуальних систем керування сівозміною, дозволяє збільшити продуктивність та знизити витрати.</p> <p>4. Відкритість до співпраці з новими працівниками. Підтримка програм, спрямованих на інтеграцію ветеранів та трудових мігрантів, може стати можливістю для залучення різноманітних спеціалістів та зменшення нестачі робочої сили.</p>	<p>1. Військові загрози та політична турбулентність. Імовірні небезпеки, зумовлені збройними зіткненнями й геополітичними викликами, здатні негативно вплинути на ланцюги постачання та безпеку персоналу.</p> <p>2. Зміна цін на сільськогосподарську продукцію. Нестабільна ситуація на ринках зернових та олійних культур може зумовити зменшення прибутковості компанії.</p> <p>3. Кліматичні зміни. Трансформації клімату здатні вплинути на врожайність, особливо в умовах посухи або несприятливих погодних умов.</p> <p>4. Конкуренція з боку інших агропідприємств. Підвищення конкуренції в аграрному секторі може спричинити тиск на ціни та обсяги виробництва.</p>

Джерело: складено автором.

PESTEL-аналіз для ТОВ «Агро-Регіон» дає можливість здійснити оцінку впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства, враховуючи зміни макроекономічного середовища. Такий аналіз забезпечує розуміння того, як політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні фактори здатні впливати на стратегії та операційні процеси компанії (таблиця 2.6.).

Таблиця 2.6.

PESTEL-аналіз для ТОВ «Агро-Регіон»

Фактори 1	Характеристика 2
Політичні фактори (Political)	<p>1. Військові та політичні виклики. Зважаючи на сьогоденну ситуацію в державі, збройні сутички здатні спричинити зупинку поставок, перегляд логістичних шляхів, а також наражати на небезпеку безпеку співробітників.</p> <p>2. Зміни в сільськогосподарській політиці. Постанови щодо субсидювання, підтримки сільгосппідприємств, експортних лімітів та мит можуть суттєво відбитися на фінансових показниках підприємства.</p> <p>3. Регулювання ринку праці. Законодавчі нововведення, які стосуються трудової міграції та імміграційного контролю, можуть вплинути на наявність трудових ресурсів, особливо щодо найму іноземних робітників.</p>
Економічні фактори (Economic)	<p>1. Коливання цін на сировину та продукцію. Нестійкість на аграрному ринку здатен завдати відчутних змін фінансовій стабільності підприємства, адже ціна на ключові культури (пшениця, ріпак, кукурудза) має властивість суттєво змінюватися.</p> <p>2. Інфляція та валютні курси. Зміна інфляційного показника та обмінних курсів валют здатні впливати на вартість імпортованих ресурсів та сировини, що необхідні для забезпечення виробничого процесу.</p> <p>3. Доступність фінансування. Економічна ситуація впливає на можливість отримати доступ до фінансових ресурсів: кредитів, інвестицій та програм підтримки підприємницької діяльності.</p>
Соціальні фактори (Social)	<p>1. Демографічні зрушення. Відтік робочої сили з сіл та скорочення кількості тих, хто здатен працювати, зумовлюють потребу в залученні трудових мігрантів або активній взаємодії з місцевими робітниками.</p> <p>2. Трансформація споживчих смаків. Збільшення зацікавлення органічною та екологічно чистою продукцією здатне відкрити перспективи для компанії у сфері розширення ринку збуту.</p> <p>3. Рівень освіти та професійна підготовка співробітників. Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільськогосподарському секторі потребує вкладень у професійне навчання та підвищення компетенції працівників.</p>
Технологічні фактори (Technological)	<p>1. Інновації в агротехнологіях. Розвиток найновіших технологій в агрономії, автоматизація процесів, скажімо, широкозахватні агрегати та система контролю зерна, дають змогу збільшити ефективність та зменшити витрати на виробництво сільськогосподарської продукції.</p> <p>2. Цифровізація та застосування даних. Використання великих масивів даних та аналітичних інструментів для оптимізації сівозміни, моніторингу стану ґрунту та показників врожайності дозволяє значно покращити точність та ефективність функціонування агропідприємств.</p>

продовження таблиці 2.6.

1	2
	3. Розширення альтернативних джерел енергії. Впровадження сонячних електростанцій для забезпечення енергоефективності становить частину технічних інновацій, що спрямовані на скорочення витрат на енергію.
Екологічні фактори (Environmental)	<p>1. Кліматичні зміни. Зміна погодних умов, періоди нестачі опадів або, навпаки, надмірні дощі здатні суттєво позначитись на величині зібраного врожаю та потребуватимуть додаткових капіталовкладень у заходи з протидії екстремальним погодним явищам.</p> <p>2. Екологічні норми та вимоги. Збільшення уваги до екологічних стандартів та нормативів, які стосуються використання пестицидів, добрив та відходів, може призвести до потреби у додаткових витратах задля дотримання цих вимог.</p> <p>3. Ресурсні обмеження. Дефіцит водних ресурсів, зниження родючості ґрунтів та інші екологічні проблеми можуть мати вплив на довгострокову стабільність агропідприємства.</p>
Правові фактори (Legal)	<p>1. Зміни у законодавстві. Внесення поправок до податкового кодексу, нормування аграрної політики, вимоги екологічних норм здатні кардинально вплинути на структуру витрат та фінансові результати підприємства.</p> <p>2. Гарантія прав власності та договірні зобов'язання. Юридичний захист прав на землю, угоди з постачальниками та клієнтами мають велике значення для функціонування компанії.</p> <p>3. Регулювання трудових відносин. Свіжі трудові акти, які стосуються прав трудових мігрантів, розміру оплати праці та умов праці, можуть впливати на витрати компанії та ефективність управління людськими ресурсами.</p>

Джерело: складено автором.

PESTEL-аналіз для ТОВ «Агро-Регіон» вказує на складність зовнішнього оточення, насиченого різноманітними змінними, які здатні як сприяти, так і ставити перед компанією серйозні завдання. Проте, завдяки коректному стратегічному плануванню та здатності швидко реагувати на зовнішні зміни, можна результативно контролювати ризики й використовувати можливості для подальшого зростання.

Модель Збалансованої Системи Показників (ЗСП) для ТОВ «Агро-Регіон» спрямована на об'єднання стратегічних завдань підприємства через чотири ключові аспекти: фінансовий, клієнтський, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання та розвиток. Кожен з цих аспектів сприяє досягненню стратегічних цілей компанії, що дозволяє систематично оцінювати результати.

1. Фінансовий аспект.

Цей аспект зосереджений на фінансових результатах діяльності компанії. Він дозволяє оцінити успішність стратегії з точки зору прибутковості, ефективності та зростання вартості компанії.

Цілі:

- Підвищення прибутковості на одиницю площі оброблюваних земель;
- Оптимізація витрат, пов'язаних з виробництвом та транспортуванням продукції;
- Збільшення надходжень від продажу агропродукції шляхом диверсифікації асортименту.

Ключові показники ефективності (КРІ):

- Прибуток з гектара;
- Витрати на транспортування продукції;
- Рентабельність продукції;
- Показник зростання доходів від реалізації агропродукції.

2. Клієнтський погляд.

Ця точка зору зосереджена на задоволенні потреб споживачів, утриманні високих стандартів сервісу та формуванні тривалих відносин з партнерами та кінцевими користувачами.

Цілі:

- Зростання задоволеності клієнтів завдяки виготовленій продукції високої якості;
- Розширення ринкових можливостей за допомогою розробки нових продуктів і сервісів;
- Позиціонування компанії як надійного постачальника екологічно чистих агропродуктів.

Ключові показники результативності (КРІ):

- Індекс задоволеності клієнтів;
- Частка ринку в областях продажів;

- Обсяг нових договорів з партнерами;
- Відгуки споживачів щодо якості продукції.

3. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів.

Цей напрям зосереджується на вдосконаленні внутрішніх операцій, що веде до зростання продуктивності, зменшення витрат та поліпшення якості товарів.

Цілі:

- Удосконалення технологічних процесів, що скорочують видатки та збільшують урожайність;
- Збільшення ефективності управління постачанням та логістикою;
- Оптимізація сівозміни задля підвищення стабільності та урожайності.

Ключові показники ефективності (КРІ):

- Витрати виробництва на кожну одиницю продукції;
- Час від збору врожаю до доставки на ринок;
- Кількість інноваційних технологій, що впроваджено у виробництво;
- Показник зростання урожайності з гектара.

4. Перспектива навчання та розвитку.

Ця перспектива присвячена плеканню команди, навчанню та формуванню культури компанії, що заохочує новаторство та стійке зростання.

Цілі:

- Підвищення кваліфікації співробітників у сфері агрономії та впровадження сучасних технологій;
- Створення можливостей для професійного росту та залучення нових спеціалістів, зокрема через партнерство з трудовими мігрантами;
- Інвестування в передові технології, організація навчання щодо їхнього використання.

Ключові показники ефективності (КРІ):

Кількість програм підвищення кваліфікації для працівників;

- Обсяг витрат на навчання та професійний розвиток персоналу;
- Кількість залучених кваліфікованих працівників;
- Рівень задоволення співробітників умовами праці та можливостями для росту.

Balanced Scorecard для ТОВ «Агро-Регіон» забезпечує всебічний підхід до досягнення стратегічних завдань, враховуючи всі напрямки діяльності підприємства. Завдяки чіткому визначенню цілей та показників у кожній з чотирьох перспектив, компанія зможе результативно відслідковувати прогрес у впровадженні стратегії, оперативно реагувати на зміни зовнішніх факторів та підвищувати загальну ефективність роботи.

OKR (Objectives та Key Results) – це система цілепокладання і вимірювання досягнень, яка надає змогу компаніям чітко окреслювати свої амбітні цілі (Objectives) та визначати шляхи їхнього досягнення за допомогою ключових результатів (Key Results). Представимо систему OKR для ТОВ «Агро-Регіон», сформовану на основі їхніх стратегічних пріоритетів (таблиця 2.7.).

Таблиця 2.7.

Система OKR для ТОВ «Агро-Регіон»

Objective 1: Збільшити прибутковість і ефективність агровиробництва
1
<ul style="list-style-type: none"> а) Підняти врожайність з кожного гектару на п'яту частину за допомогою вдосконалення структури посівних площ та впровадження передових агротехнологій. б) Скоротити витрати на виробництво однієї одиниці продукції на 15 відсотків, запроваджуючи автоматизацію виробництва та удосконалюючи логістичні маршрути. в) Підвищити рентабельність продукції на десяту частину, розширюючи лінійку (збільшити розміри посівів озимого ріпаку та кукурудзи).
Objective 2: Підвищити клієнтську задоволеність і розширити ринки збуту
<ul style="list-style-type: none"> а) Підвищити показник задоволеності клієнтів на 15%, базуючись на регулярних опитуваннях і зібраних враженнях. б) Збільшити територію продажу аграрної продукції, додавши мінімум 3 нові регіони або країни для експортних поставок. в) Збільшити об'єм продажів екологічно чистої продукції на 20% через активне просування екологічно сталого виробництва.

продовження таблиці 2.7.

Objective 3: Оптимізувати внутрішні бізнес-процеси для підвищення ефективності
<ul style="list-style-type: none"> а) Скоротити час від збору врожаю до його продажу на ринку на 25%, удосконаливши систему логістики та доставки. б) Впровадити три інноваційні технології в сільське господарство, включаючи автоматизовані системи моніторингу та управління сівозміною. в) Зменшити витрати на електроенергію на п'яту частину шляхом впровадження енергоефективних рішень, наприклад, збільшення генерації енергії на сонячних електростанціях.
Objective 4: Залучити та розвивати висококваліфіковані кадри, підвищити рівень навчання персоналу
<ul style="list-style-type: none"> а) Провести 10 навчальних курсів з метою підвищення кваліфікації фахівців у сфері агрономії та сучасних технологій. б) Залучити 5 нових експертів на керівні посади, зокрема, з числа трудових мігрантів. в) Збільшити рівень задоволеності співробітників на 10% завдяки покращенню умов праці та перспектив кар'єрного розвитку.
Objective 5: Підвищити енергоефективність і зменшити залежність від зовнішніх енергоресурсів
<ul style="list-style-type: none"> а) Досягти скорочення використання електрики з мережі на третину, розширивши сонячні панелі та інтегрувавши акумуляторні системи. б) Повернути інвестиції в сонячні електростанції протягом трьох років. в) Впровадити систему автономного енергозабезпечення для критично важливих об'єктів підприємства.

Джерело: складено автором самостійно.

Отже, розробка бізнес-плану для ТОВ «Агро-Регіон» передбачає узгодження стратегічних намірів з конкретними фінансовими, операційними та інвестиційними показниками, що надає компанії змогу гнучко реагувати на зовнішні виклики та поліпшувати внутрішню діяльність. З використанням інструментів, на кшталт SWOT- і PESTEL-аналізу, а також моделей Balanced Scorecard та OKR, бізнес-планування допоможе ТОВ «Агро-Регіон» не тільки досягати запланованих цілей у найближчому майбутньому, але й гарантувати стабільне зростання та конкурентну позицію на ринку агропродовольчих товарів в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Аналіз ефективності бізнес-планування, проведений на базі ТОВ «Агро-Регіон», показав, що чітко визначені стратегічні цілі компанії, що узгоджуються з динамікою зовнішніх факторів, є вирішальними для

забезпечення сталого розвитку підприємства. Оцінка впливу нестабільності зовнішнього середовища сприяла виявленню ключових ризиків та можливостей, які ТОВ «Агро-Регіон» має враховувати у своїй діяльності для підтримки конкурентної переваги.

Зокрема, обчислення коефіцієнтів поточної та термінової ліквідності продемонструвало, що підприємство утримує достатній рівень ліквідності для виконання своїх короткострокових фінансових зобов'язань. Проте спостережуване зниження показника термінової ліквідності в 2022 році може вказувати на необхідність посиленої уваги до управління найліквіднішими активами та оптимізації запасів. Це підкреслює важливість адаптації стратегії в умовах змін зовнішнього середовища.

Також, зміни в виробничих запасах та товарах демонструють потенційні труднощі з прогнозуванням попиту та постачання, що є важливим аспектом для подальшої стратегії компанії. У 2021 році зростання запасів може свідчити про намагання підготуватися до зростаючого попиту, але зменшення запасів у 2022 році може вказувати на оптимізацію або пристосування до змін в ринкових умовах.

Розробка моделі бізнес-планування на основі комплексного підходу до фінансових, операційних та інвестиційних складових дозволяє підприємству ефективно досягати своїх стратегічних цілей, враховуючи як внутрішні ресурси, так і зовнішні фактори. Використання аналітичних інструментів, таких як SWOT- та PESTEL-аналізи, а також моделей Balanced Scorecard та OKR, закладає основу для успішної реалізації стратегії та забезпечує безперервне покращення процесів у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури.

Враховуючи ці аналітичні дані, ТОВ «Агро-Регіон» може вдосконалити свою стратегію бізнес-планування, зокрема в частині управління ліквідністю, дебіторською заборгованістю та запасами, для того щоб підвищити свою фінансову стабільність та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТІЙКОСТІ

3.1 Удосконалення адаптивних стратегій бізнес-планування підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища

В сучасних реаліях, коли зовнішнє середовище нестабільне, зазнаючи впливу політичних, економічних та екологічних збурень, особливої ваги набуває розробка та застосування адаптивних стратегій у бізнес-плануванні. Для агропромислових підприємств, зокрема для ТОВ «Агро-Регіон», здатність швидко адаптуватися до змін стає вирішальним фактором у підтримці конкурентоспроможності та забезпеченні стійкості.

Адаптивне бізнес-планування охоплює не лише гнучке стратегічне бачення, але й використання аналітичних інструментів, прогностичних методів та системи управлінського контролю. Це дозволяє швидко реагувати на зміни умов функціонування ринку, оперативно переглядаючи цілі та плани розвитку [31].

Згідно з результатами дослідження Grant (2021), компанії, які успішно функціонують в умовах нестабільності, вирізняються високою динамічною здатністю до реорганізації внутрішніх процесів та швидкої відповіді на зовнішні виклики. Це також стосується аграрного сектору, де сезонність виробництва, кліматичні зміни, політична турбулентність та коливання цін на сільськогосподарську продукцію формують складне середовище для планування.

Ключовим елементом вдосконалення адаптивних стратегій є впровадження сценарного планування, яке передбачає моделювання різних варіантів розвитку подій та розробку відповідних заходів для кожного сценарію [32]. У таблиці 3.1 представлені основні сценарії зовнішнього середовища, які можуть мати вплив на діяльність ТОВ «Агро-Регіон».

Таблиця 3.1.

Основні сценарії зовнішнього середовища для ТОВ «Агро-Регіон»

Сценарій	Характеристика	Стратегічна відповідь
1	2	3
Оптимістичний	Сприятливі погодні умови, стабільна політика, зростання попиту на продукцію	Розширення виробництва, інвестування в інновації
Базовий	Середній рівень ризиків, стабільний курс національної валюти	Збереження поточних обсягів, обережне інвестування
Песимістичний	Суховії, політична нестабільність, зниження цін	Оптимізація витрат, пошук нових ринків збуту
Інноваційний	Активне впровадження діджитал-технологій в аграрному секторі	Інвестування в IT-рішення, автоматизація виробництва
Форс-мажорний	Різкі зміни на ринку через воєнні дії або форс-мажори	Резервування ресурсів, релокація виробництва, укріплення логістики

Джерело: складено автором на основі [32].

На базі таблиці 3.1 «Основні сценарії зовнішнього середовища для ТОВ «Агро-Регіон»» стає можливим PERT-аналіз (оцінка за трьома точками) [32], за допомогою якого можна встановити тривалість реалізації стратегій у кожному із передбачених сценаріїв – оптимістичному, базовому, песимістичному, інноваційному та форс-мажорному. Дана методика базується на визначенні трьох показників: оптимістичного (О), песимістичного (Р) та ймовірного/очікуваного (М) для кожного стратегічного етапу. Обчислення тривалості здійснюється за формулою:

$$TE = (O + 4M + P) / 6 \quad (3.1)$$

де TE – очікувана тривалість.

1. Оптимістичний сценарій

В умовах сприятливого розвитку подій (стабільна політика, зростання попиту) передбачається прискорене впровадження стратегії – розширення виробництва та інвестиції в інновації.

О (оптимістична) = 4 місяці

М (ймовірна) = 6 місяців

Р (песимістична) = 9 місяців

TE = $(4 + 4 \times 6 + 9) / 6 = 6,17$ місяця

Це вказує на відносно швидкий цикл реалізації, що можливий за наявності стабільного попиту та політичної стабільності.

2. Базовий сценарій

За базового сценарію зберігається середній рівень ризиків та стабільний валютний курс. Стратегія передбачає обережне інвестування без активного зростання.

О = 5 місяців

М = 7 місяців

Р = 10 місяців

TE = $(5 + 4 \times 7 + 10) / 6 = 7,17$ місяця

Це більш помірний сценарій, спрямований на стабільність, що дозволяє підготуватися до можливих загроз без радикальних змін.

3. Песимістичний сценарій

Ситуація передбачає політичну нестабільність, посуху та падіння цін. Стратегія орієнтована на виживання: оптимізація витрат, пошук нових ринків збуту.

О = 7 місяців

М = 9 місяців

Р = 14 місяців

TE = $(7 + 4 \times 9 + 14) / 6 = 9,5$ місяця

Реалізація стратегії в такому разі є найдовшою, оскільки вона вимагає пошуку нових клієнтів, реструктуризації виробництва та складних управлінських рішень.

4. Форс-мажорний сценарій

Умови воєнних дій або ринкових потрясінь потребують екстрених рішень – резервування ресурсів, релокація виробництва, укріплення логістики.

О = 6 місяців

М = 8 місяців

$P = 13$ місяців

$TE = (6 + 4 \times 8 + 13) / 6 = 8,5$ місяця

Не дивлячись на кризу, підприємство може реалізувати базову антикризову стратегію менш ніж за 9 місяців, що є відносно швидким терміном за умови наявності попередніх планів реагування.

Ще одним ключовим елементом адаптивності є оцифрування процесів планування, зокрема інтеграція ERP-систем та технологій Business Intelligence, що забезпечують швидкий аналіз показників ефективності та прогнозування майбутнього розвитку компанії [33].

Схема адаптивного циклу стратегічного планування для підприємства в умовах змінного середовища подана на рис.3.1.

Слід підкреслити, що здатність підприємства пристосовуватися стратегічно залежить не лише від внутрішніх потужностей, але й від готовності до співпраці з іншими суб'єктами ринку. В сучасних умовах все більшого значення набувають кластери та кооперативи, які дозволяють знизити витрати, спільно втілювати інноваційні проекти та більш ефективно реагувати на виклики [2, с.48].

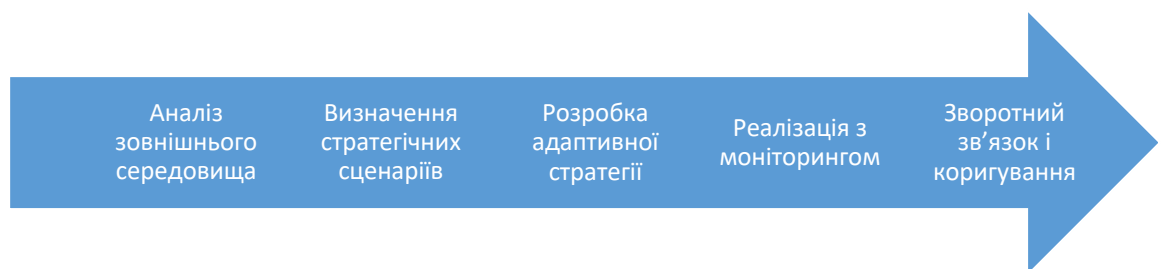


Рис.3.1. Схема адаптивного циклу стратегічного планування для підприємства в умовах змінного середовища

Джерело: складено автором.

Зокрема, для підприємства ТОВ «Агро-Регіон» доцільним є налагодження партнерства з науковими організаціями для впровадження інновацій у сфері біозахисту рослин, агроекології, оптимізації логістичних

процесів. Це дозволить зменшити залежність від зовнішніх загроз та підвищити прибутковість виробництва [31, с.63].

Адаптивні стратегії мають також враховувати геополітичні чинники, оскільки аграрний сектор України значною мірою експортоорієнтований. Відтак стратегічне планування має містити інструменти оцінювання ризиків зовнішньоекономічної діяльності та диверсифікації ринків збуту [33, с. 102].

Успішне втілення адаптивної моделі планування залежить від системного підходу до оцінки ефективності, зокрема застосування КРІ (ключових показників ефективності), таких як прибутковість з гектара, собівартість продукції, рівень впровадження інновацій [34, с.89].

Загалом, стратегія підприємства має бути розроблена з урахуванням принципів гнучкості, своєчасності та орієнтації на результат. У таблиці 3.2. представлено приклад адаптивної стратегічної моделі для підприємства «Агро-Регіон» на найближчі 3 роки.

Таблиця 3.2.

Адаптивна стратегічна модель для ТОВ «Агро-Регіон» (2025–2027 рр.)

Рік	Ціль	Основні заходи	Очікуваний результат
1	2	3	4
2025	Зміцнення фінансової стабільності	Аналіз витрат, оптимізація виробництва	Зниження собівартості на 10%
2026	Розширення ринку збуту	Вихід на нові міжнародні ринки, участь у виставках	Зростання експорту на 15%
2027	Інноваційна трансформація	Впровадження IoT, модернізація техніки	Підвищення ефективності на 20%

Джерело: складено автором.

Отже, вдосконалення адаптивних стратегій для бізнес-планування в ТОВ «Агро-Регіон», особливо в умовах змінливого зовнішнього середовища, є стратегічно необхідним для забезпечення стійкості та здатності конкурувати. Застосування сценарного планування, цифрових інструментів керування, а також аналітичних методів, як-от SPACE-аналіз, дає змогу всебічно дослідити

внутрішній потенціал та зовнішні ризики, розробляти гнучкі стратегії розвитку та оперативно реагувати на нові виклики аграрного ринку.

3.2. Використання сучасних інструментів та технологій у бізнес-плануванні

В сучасних реаліях цифрової перебудови економіки, передові інструменти та технології набувають ключового значення в бізнес-плануванні, сприяючи швидкості, точності та адаптивності управлінських рішень. Наприклад, агропромислові підприємства, на кшталт ТОВ «Агро-Регіон», мають можливість значно покращити ефективність планування, впроваджуючи цифрові платформи, аналітичні системи, програмне забезпечення для прогнозування та управління ресурсами [36].

Основними групами інструментів, що застосовуються в сучасному бізнес-плануванні, є: системи ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), інструменти Business Intelligence (BI), хмарні платформи, а також спеціалізоване програмне забезпечення для моделювання та аналізу варіантів. Класифікація цих інструментів за функціональним призначенням і перевагами для аграрного бізнесу представлена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Сучасні інструменти для бізнес-планування в агросекторі

Тип інструменту	Приклади	Ключові переваги
1	2	3
ERP-системи	SAP, BAS ERP	Інтеграція всіх процесів на одному ресурсі, прозорість обліку
BI-системи	Power BI, Qlik Sense	Аналіз великих масивів даних, побудова дашбордів, прогнозування
CRM-системи	Terrasoft, bpm'online	Автоматизація взаємодії з клієнтами, зростання лояльності
Хмарні платформи	Google Workspace, Microsoft Azure	Мобільність, віддалений доступ до даних, безпека зберігання

продовження таблиці 3.3.

Сценарне моделювання	Project Expert, Excel з макросами	Оцінка ризиків, підготовка декількох стратегічних варіантів
----------------------	-----------------------------------	-------------------------------------------------------------

Джерело: складено автором на основі [36].

Необхідною умовою успішного застосування новітніх технологій є цифрова обізнаність співробітників та наявність потрібної ІТ-інфраструктури. Без відповідної підготовки персоналу та пристосування організаційної структури до цифрових трансформацій, впровадження навіть найкращих інструментів не призведе до бажаного ефекту [37].

На додачу до автоматизації операційного планування, велику увагу варто звертати на аналітичні платформи, що дають змогу проводити оцінку результативності проєктів, передбачення ринкових трендів та поведінки споживачів. У таблиці 3.5. наведено приклад структури дашборду для аграрного підприємства.

Використання цифрових засобів в бізнес-плануванні також включає в себе розробку системи раннього оповіщення про ризики. Для цього використовуються програми моніторингу ключових показників, які вказують на відхилення від запланованих показників [38]. Така система дає змогу оперативно реагувати на негативні зміни та мінімізувати втрати.

Таблиця 3.4.

Структура аналітичного дашборду для ТОВ «Агро-Регіон»

Розділ дашборду	Показники	Призначення
Фінанси	Дохід, витрати, ЕВІТДА, рентабельність	Оцінка фінансового стану підприємства
Виробництво	Площа посівів, урожайність, витрати на гектар	Моніторинг виробничих показників
Продажі	Обсяг реалізації, середній чек, регіони збуту	Аналіз ринку збуту та клієнтів
Інвестиції	Поточні проєкти, ROI, строки окупності	Оцінка ефективності капіталовкладень
Ризики	Кліматичні, валютні, логістичні ризики	Оцінка загроз для стратегії підприємства

Джерело: складено автором.

Не менш важливо впровадити хмарні платформи обліку, що дозволяють працювати з будь-якої точки доступу та здійснювати міжфункціональний контроль над діяльністю підприємства. Наприклад, облік товарно-матеріальних цінностей або контроль польових робіт може бути доступним в реальному часі керівництву компанії [39].

Відтак, цифровізація бізнес-планування стає не тільки інструментом для підвищення ефективності, а й способом стратегічної адаптації до зовнішніх викликів. Для аграрних підприємств, як-от ТОВ «Агро-Регіон», впровадження сучасних технологій є важливою умовою довгострокової конкурентоспроможності.

Отже, використання сучасних інструментів і технологій в бізнес-плануванні дає можливість компанії не тільки автоматизувати рутинні процеси, а й приймати обґрунтовані стратегічні рішення, спираючись на аналітику та прогнозування. Інтеграція ERP, BI, CRM-систем, хмарних технологій та інформаційних панелей в бізнес-практику ТОВ «Агро-Регіон» створює потужний інструментарій для збільшення ефективності, прозорості та адаптивності в умовах мінливого зовнішнього середовища.

3.3. Напрями запровадження системи моніторингу та коригування бізнес-плану ТОВ «АГРО-РЕГІОН» в умовах нестійкості

В сучасному бізнесовому ландшафті, що визначається значною невизначеністю та змінливістю, стратегічне планування має функціонувати як процес, що постійно змінюється. Класичні підходи до складання бізнес-планів, зосереджені на конкретному майбутньому, вже не релевантні. Ефективне керівництво в умовах нестабільності передбачає систематичне створення процесів моніторингу та швидке внесення змін до бізнес-плану, базуючись на аналізі внутрішніх і зовнішніх змін [40; 41].

Для ТОВ «Агро-Регіон», яке представляє аграрний сектор, надзвичайно чутливий до зовнішніх факторів, розробка системи моніторингу є не просто

бажаною, а критично важливою з точки зору стратегії. Така система має забезпечувати безперервне відстеження ключових показників діяльності, виявлення відхилень від поставлених цілей і надання аналітичних даних для прийняття оперативних управлінських рішень [42].

На рис. 3.2. представлено схему побудови системи моніторингу, адаптованої під специфіку аграрного виробництва.

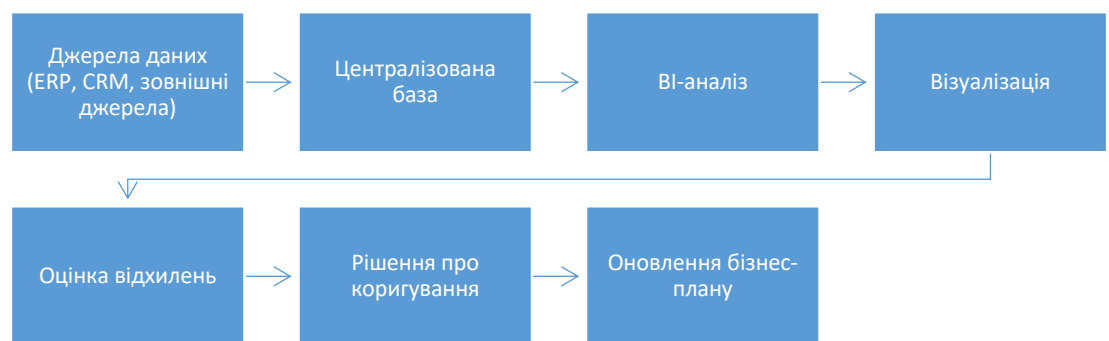


Рис.3.2. Структура системи моніторингу бізнес-плану для аграрного підприємства

Джерело: складено автором.

Ключовими компонентами створення подібної системи є: автоматизований збір даних, аналітична обробка, візуалізація результатів, регулярні управлінські звіти, система раннього сповіщення та адаптивний механізм коригування планових показників.

А перш за все стратегічне бачення – розуміння, які саме дані ключові для менеджменту, які відхилення прийнятні, а які вимагають негайної відповіді. Зокрема, для ТОВ «Агро-Регіон» доцільно зосередити увагу на показниках рентабельності з гектара, собівартості одиниці продукції, витратах на логістику, строках виконання польових робіт та коефіцієнтах використання ресурсів [43].

Вдалі приклади впровадження таких систем засвідчують потребу інтеграції моніторингу з процесом бюджетування, сценарного аналізу та управління ризиками. Це дає змогу не тільки виявляти фактичні відхилення, а

й оцінювати вплив альтернативних сценаріїв розвитку на реалізацію бізнес-плану [44].

Ще один ключовий елемент - це правила внесення змін. Вони встановлюють, як часто потрібно переглядати бізнес-план (раз на квартал чи коли відхилення перевищує встановлену межу), хто за це відповідає, як погоджувати зміни та як коригувати бюджет, графік робіт та прогностичні показники [45].

На рис. 3.3. наведено послідовність етапів процесу коригування бізнес-плану підприємства.

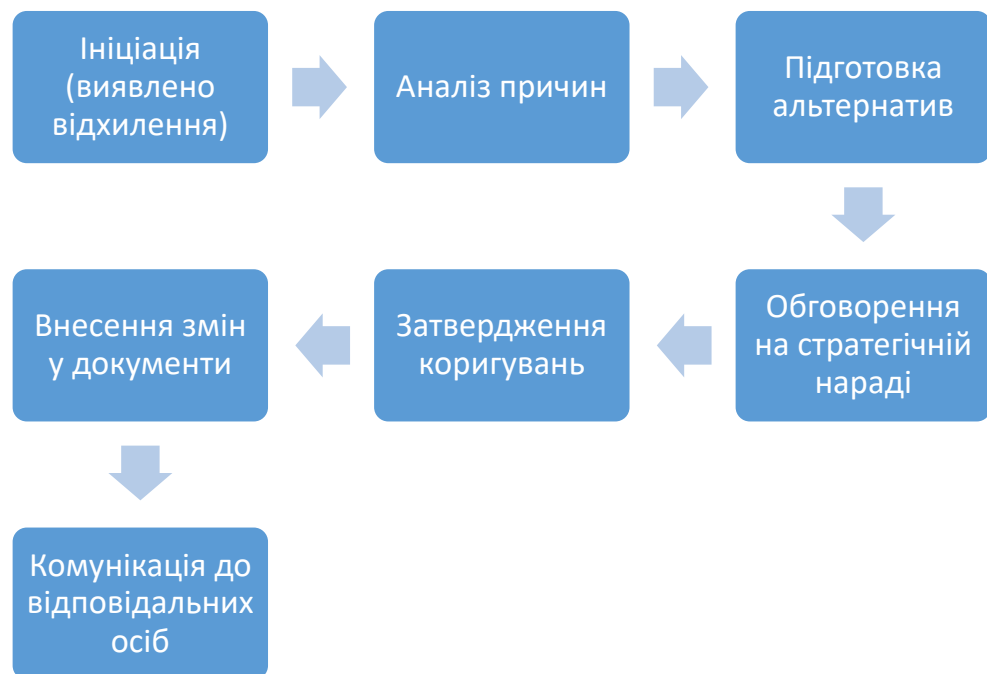


Рис.3.3. Алгоритм процесу коригування бізнес-плану

Джерело: складено автором на основі [45].

Отже, створення інтегрованої системи спостереження та корекції бізнес-плану є наріжним каменем для покращення адаптивності, стабільності та стратегічного потенціалу ТОВ «Агро-Регіон» в умовах мінливих викликів зовнішнього середовища. Вона комбінує аналітичні засоби, цифрові рішення, управлінські процеси та гнучкі механізми, забезпечуючи не тільки нагляд, але й превентивне стратегічне реагування.

У третьому розділі було проведено вичерпний аналіз та обґрунтування практичних методів покращення бізнес-планування на базі прикладу ТОВ «Агро-Регіон». Запропоновано гнучкі стратегії, розроблені з урахуванням змін зовнішніх факторів, визначено необхідність інтеграції передових цифрових інструментів та рішень у процес планування, таких як ERP, BI, хмарні сервіси та аналітичні панелі. Особливу увагу було зосереджено на створенні системи контролю та негайного внесення змін до бізнес-плану, що сприяє стратегічній адаптивності, підвищенню точності управлінських рішень та зниженню ризиків для компанії. Сукупність та взаємозалежність запропонованих підходів підкреслює потенціал для суттєвого підвищення ефективності стратегічного управління через впровадження сучасних практик бізнес-планування.

ВИСНОВКИ

Бізнес-планування є наріжним каменем системи управління підприємством, оскільки воно пропонує цілісне уявлення про розвиток, визначає логічну послідовність управлінських дій, формує підґрунтя для прийняття рішень, обґрунтовує інвестиції та координує взаємодію між підрозділами. Воно дає підприємству змогу проєктувати майбутнє та пристосовуватись до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

Висновки, отримані в процесі виконання цього завдання, свідчать про те, що бізнес-планування - це системне обґрунтування майбутньої діяльності підприємства, яке передбачає визначення цілей, шляхів їх досягнення, необхідних ресурсів, термінів та очікуваних результатів. Ми визначили, що сновними рисами бізнес-планування є стратегічна орієнтація, комплексний підхід, адаптивність, ресурсна збалансованість, динамічність та цілеспрямованість. Саме ці ознаки дозволяють підприємству стабільно розвиватися навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

В межах цього завдання ми встановили, що стратегічне планування в аграрному секторі має свої особливості: залежність від сезонності, кліматичних факторів, волатильності цін та державного регулювання. Ми дійшли висновку, що найбільш ефективними в умовах нестабільності є методологічні підходи, що базуються на сценарному, адаптивному та ризик-орієнтованому плануванні. Такі підходи дозволяють розробити гнучку та реалістичну стратегію, враховуючи потенційні загрози та непередбачувані зміни.

Під час аналізу діяльності ТОВ «Агро-Регіон» нами було встановлено, що ключовими факторами зовнішньої нестабільності є політична та економічна ситуація в країні, кліматичні ризики, валютні коливання, інфляція, зміни в законодавстві, а також глобальні логістичні виклики. Дослідження показало прямий вплив цих факторів на обсяги виробництва, фінансові показники та стратегію збуту компанії. Разом з тим, підприємство демонструє

здатність до адаптації шляхом впровадження інновацій, диверсифікації продукції та стратегічного планування.

В процесі виконання завдання ми визначили, що бізнес-планування є одним із ключових інструментів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Воно забезпечує логічну послідовність дій, дозволяє ефективно розподіляти ресурси відповідно до пріоритетів та контролювати досягнення поставлених цілей. Завдяки бізнес-плануванню підприємство може не лише реагувати на зовнішні виклики, а й активно формувати свою траєкторію розвитку відповідно до обраної стратегії.

Також нами було розроблено низку напрямів удосконалення процесу бізнес-планування, серед яких – впровадження цифрових інструментів (ERP-системи, аналітика BI), використання сценарного планування, регулярне оновлення прогнозів та залучення ризик-менеджменту. Зазначені удосконалення дозволяють підприємствам аграрного сектору підвищити стійкість до зовнішніх впливів, оптимізувати управлінські рішення та забезпечити довгострокову ефективність планової діяльності.

Список використаних джерел

1. Казак О., Михайленко О. Г. Сутність та роль бізнес-планування в системі управління підприємством. *Дослідження фінансових інституцій та інструментів розвитку держави, територій та суб'єктів господарювання: теоретичні, методологічні та практичні аспекти.* : Зб. матеріалів VI Міжнар. науково-практ. конф., м. Одеса, 18 лют. 2022 р. Одеса, 2022. С. 17–20.
2. Pohrebniak A. The role of business planning in anti-crisis management of enterprises. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2024. No. 1(81). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9441> (date of access: 12.01.2025).
3. Жиглій А. Теоретико-методичні засади дослідження бізнес-планування в системі управління підприємством. *Фінансово-економічний та психологічний аспекти діяльності підприємства.* 2023. С. 11–16.
4. Дергалюк М. О., Макалюк І. В., Погребняк А. Ю. Роль бізнес-планування у стратегічному розвитку підприємства: аспекти фінансового менеджменту та інвестування. *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid.* 2024. № 9. С. 69–74. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.9.69> (дата звернення: 13.01.2025).
5. Колісник-Гуменюк Ю., Гурська І., Федуняк І., Скурський Д. Бізнес-планування підприємств, як передумова їх стратегічного розвитку. *Сучасні тенденції розвитку освіти й науки: проблеми та перспективи. Збірник наукових праць.* Київ–Львів–Бережани–Ломза. 2022. Випуск 11.С. 150-153.
6. Кодня С. Г., Левицький В. В. Планування як елемент ефективного управління розвитком підприємства в умовах економічної нестабільності. *Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень: XVIII наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених.*
7. Ігнат'єва І. А., Сербенівський Ю.К. Стратегічний потенціал в умовах енергетичної кризи. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах відновлення

економіки», 18-19 квітня 2023 р. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик ; Національний університет "Києво-Могилянська академія" [та ін.]. Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2023. Т. 1. С. 132-135.

8. Артюшок В., Гринчук Ю., Сігаєва Т. Адаптація стратегічного менеджменту до викликів глобальної економічної нестабільності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12(40). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-211-222](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-211-222) (дата звернення: 16.01.2025).

9. Галько Л. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63> (дата звернення: 16.01.2025).

10. Кваша О., Фоміна В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 12. С. 268–274.

11. Михайленко О., Годун В., Юхименко Є. Розробка бізнес-плану підприємства. *Молодий вчений*. 2021. № 6 (94). С. 211–214. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43> (дата звернення: 17.01.2025).

12. ТОВ " АГРО - РЕГІОН ". *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32282203/ (дата звернення: 17.03.2025).

13. Корпоративне управління. *AgroRegion*. URL: <https://agro-region.com/corporative-management/> (дата звернення: 17.03.2025).

14. Стратегія та цінності. *AgroRegion*. URL: <https://agro-region.com/company/> (дата звернення: 18.03.2025).

15. Збереження довкілля. *AgroRegion*. URL: <https://agro-region.com/preservation-environment/> (дата звернення: 18.03.2025).

16. Соціальна відповідальність. *AgroRegion*. URL: <https://agro-region.com/social-responsibility/> (дата звернення: 19.03.2025).

17. Кодекс корпоративної етики. *AgroRegion*. URL: <https://drive.google.com/file/d/19nu9WIN2ТYKcAx7qV1d5jDaQ2hm8I9pY/view> (дата звернення: 18.03.2025).
18. Комплаєнс. *AgroRegion*. URL: <https://agro-region.com/news/compliance/> (дата звернення: 19.03.2025).
19. Агро-Регіон продовжує інвестувати. *AgroRegion*. URL: <https://agro-region.com/agro-region-prodovzhue-investuvaty/> (дата звернення: 24.03.2025).
20. Припинення логістики українського зерна морем. *AgroRegion*. URL: <https://agro-region.com/припинення-логістики-українського-з/> (дата звернення: 24.03.2025).
21. Ukrainian Investment Roadshow 2022. *AgroRegion*. URL: <https://agro-region.com/ukrainian-investment-roadshow-2022/> (дата звернення: 25.03.2025).
22. LFM 2023. *AgroRegion*. URL: <https://agro-region.com/lfm-2023/> (дата звернення: 25.03.2025).
23. «Грають на руку росії». Агро-Регіон для Forbes прокоментував польську блокаду. *AgroRegion*. URL: <https://agro-region.com/komentari-dlya-forbes-grayut-na-ruku-rosii/> (дата звернення: 26.03.2025).
24. Посівна-2024. Площі під кукурудзою скорочують. *AgroRegion*. URL: <https://agro-region.com/posivna-2024-ploshchi-pid-kukurudzoju-skorochuyut/> (дата звернення: 27.03.2025).
25. Агро-Регіон - у топ-20 ефективних агрокомпаній. *AgroRegion*. URL: <https://agro-region.com/top-20-efektivnih-agrokompanij/> (дата звернення: 27.03.2025).
26. Елеватори Агро-Регіон переведені на відновлювані джерела енергії. *AgroRegion*. URL: <https://agro-region.com/elevatory-perevedeni-na-vidnovlyuvani-dzherela-energii/> (дата звернення: 28.03.2025).
27. Агро-Регіон планує наростити експорт зерна на додаткові 60 тис. т/рік. *AgroRegion*. URL: <https://agro-region.com/plany-narostiti-eksport-zerna/> (дата звернення: 31.03.2025).

28. Сонячні панелі. *AgroRegion*. URL: <https://agro-region.com/soniachni-paneli/> (дата звернення: 31.03.2025).
29. Агро-Регіон повертається до довоєнної кукурудзяної сівозміни. *AgroRegion*. URL: <https://agro-region.com/sivozmina-2025-kyivskiyi-klaster/> (дата звернення: 31.03.2025).
30. Звітність. *AgroRegion*. URL: <https://agro-region.com/zv%0d1%96tn%0d1%96st-2021-2023/> (дата звернення: 03.04.2025).
31. Крамаренко І. В. Адаптивне стратегічне планування: теорія і практика. Київ: Наука, 2020. 248 с.
32. Васильченко С. Методики оцінки проєкту: які бувають та коли їх застосовувати. *Happy Monday*. URL: <https://happymonday.ua/metody-otsinky-proyektu> (дата звернення: 03.04.2025).
33. Grant R. Contemporary strategy analysis / Robert Grant. Wiley, 2021. 512 p.
34. Kotler P. Marketing management / Philip Kotler, Kevin Lane Keller. Pearson, 2019. 832 p.
35. Thompson A. A. Crafting and executing strategy / Arthur A. Thompson, A. J. Strickland, John E. Gamble. McGraw-Hill, 2020. 752 p.
36. Бізнес-планування: методичні рекомендації до виконання розрахункових робіт для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою: «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О. В. Гук. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 50 с. URL : <https://ela.kpi.ua/items/a9ca6528-254d-4310-90fb-fbab39798def> (дата звернення: 10.04.2025).
37. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Цифровізація сільського господарства: виклики і можливості для фермерських господарств. *Agrosvit*. 2024. № 19. С. 53–62. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.53> (дата звернення: 10.04.2025).

38. Дашборди сільського господарства | Інформаційно-аналітичне агентство «АПК-Інформ». *АПК-Інформ*. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/dashboards> (дата звернення: 11.04.2025).
39. Ефективність ERP систем для агробізнесу. Спрощення ведення бізнесу через цифрові інновації | GrainElevatorSoft. *GrainElevatorSoft*. URL: <https://elevator.com.ua/blog/efektyvnist-erp-system-dlya-ahrobiznesu-sproshchennya-vedennya-biznesu-cherez-tsyfrovi> (дата звернення: 11.04.2025).
40. Modern technologies of business analytics as a tool for improving the company's business communications / P. Putsenteilo et al. *The institute of accounting, control and analysis in the globalization circumstances*. 2022. No. 1-2. P. 29–40. URL: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.029> (date of access: 12.04.2025).
41. Песцов В. ERP-системи в управлінні ресурсами малих і середніх аграрних підприємств: сутність, функції та переваги. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-147> (дата звернення: 12.04.2025).
42. Zainuddin Z. N., Sulaiman S. Challenges Faced by Management Accountants in the 21st Century. *Procedia Economics and Finance*. 2016. Vol. 37. P. 466–470. URL: [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30153-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30153-8) (date of access: 13.04.2025).
43. Fiore A. D. Planning Doesn't Have to Be the Enemy of Agile. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2018/09/planning-doesnt-have-to-be-the-enemy-of-agile> (date of access: 14.04.2025).
44. Strategic Foresight. *OECD*. URL: <https://www.oecd.org/en/about/programmes/strategic-foresight.html> (date of access: 14.04.2025).
45. Проект методики оцінки аграрної політики України. *Міністерство аграрної політики України*. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/Agrarpolitische_Berichte/APD-Koval_Auswertung_UA.pdf (дата звернення: 14.04.2025).

