

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.05 – БКР. 2270 “С” 2023.12.14. 092 ПЗ

**ГОРЄЛКОВА В’ЯЧЕСЛАВА РОМАНОВИЧА**

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
В.о. завідувача кафедри  
виробничого та інвестиційного  
менеджменту**

\_\_\_\_\_ Тетяна ВЛАСЕНКО  
(підпис) (ПІБ)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: Стратегічне планування діяльності підприємства з продажу  
сільськогосподарської техніки**

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

**Гарант освітньої програми**

д.е.н., професор

\_\_\_\_\_

(підпис)

Віра БУТЕНКО

**Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Тетяна ЛОБУНЕЦЬ

**Виконав**

\_\_\_\_\_

(підпис)

В'ячеслав ГОРЄЛКОВ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри  
виробничого та інвестиційного  
менеджменту**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Тетяна ВЛАСЕНКО

(підпис)

(ПІБ)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я**

**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту**

Горєлкову В'ячеславу Романовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи **Стратегічне планування діяльності підприємства з продажу сільськогосподарської техніки**

затверджена наказом ректора НУБіП України від “14” грудня 2023 р № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи:

1) закони та нормативно-правові акти України; 2) методичні рекомендації; 3) енциклопедичні, словникові та довідникові джерела; 4) навчальна та наукова література; 5) фахові періодичні видання; 6) матеріали державної статистики; 7) офіційні дані ТОВ «Тайтен Машинері Україна»

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи стратегічного планування і управління підприємством
2. Аналіз господарської та планової діяльності підприємства з продажу сільськогосподарської техніки ТОВ «Тайтен Машинері Україна»
3. Шляхи удосконалення системи стратегічного планування діяльності торговельного підприємства

Дата видачі завдання “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Тетяна ЛОБУНЕЦЬ

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

В'ячеслав ГОРЄЛКОВ

(підпис)

(прізвище та ініціали студента)

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, функції і види стратегічного планування діяльності підприємства.....	8
1.2. Місце стратегічного планування в управлінні підприємством.....	19
1.3. Особливості здійснення стратегічного планування на торговельних підприємствах.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ПЛАНОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З ПРОДАЖУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ ТОВ «ТАЙТЕН МАШИНЕРІ УКРАЇНА» .....	34
2.1. Характеристика діяльності підприємства ТОВ «Тайтен Машинері Україна» та його системи менеджменту.....	34
2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....	37
2.3. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.....	40
2.4. Особливості планування діяльності підприємства ТОВ «Тайтен Машинері Україна».....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	47
3.1. Обґрунтування необхідності впровадження стратегічного планування на підприємствах .....	47
3.2. Розробка та реалізація стратегічних планів підприємства.....	49
3.3. Визначення стратегічного потенціалу підприємства «Тайтен Машинері» та формування його конкурентних переваг.....	57
Висновки.....	60
Список використаних джерел.....	62

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Відсутність у підприємств чіткої стратегії розвитку або невірно обрана стратегія призводять до зниження ефективності діяльності підприємств. В підсумку з військовим станом в країні це ускладнює діяльність компаній. У зв'язку з цим виникає необхідність здійснення стратегічного планування, що дасть можливість підприємствам покращити свою торгівельну діяльність.

Починаючи з 70-х років ХХ століття, відбувається метаноя традиційних системам планування і управління. Щороку і дотепер середовища в якому оперують підприємства ще більше стають мінливішими і непередбачуваними. Середовища набувають динамічних змін через глобалізацію, розвиток технологій, посилення конкуренції та інші фактори. Це в підсумку робить ринок все більш складним для виживання та цілеспрямованого розвитку. В таких умовах для виживання та успішного розвитку підприємствам необхідна чітка стратегія, яка допоможе їм адаптуватися до змін та використовувати нові інноваційні можливості.

Хочемо зазначити, що в наш час як ніколи раніше впроваджується автоматизація виробничих процесів, інноваційних цифрових рішень, доступність обчислювальних хмарних потужностей і даних - усе це дозволило компаніям та їх керівникам підвищувати ефективність, розширювати можливості для інновацій та оптимізації. Сучасні технології також спростили доступ до нових ринків, створивши нові канали комунікації та збуту. Нові технологічні рішення здатні революціонізувати виробничі, логістичні, маркетингові та інші бізнес-процеси, ставлячи нові вимоги до компаній у питаннях адаптивності, інноваційності та гнучкості. Це суттєво збільшило рівень конкуренції, адже сьогодні підприємства змагаються не лише на місцевому, а й на глобальному рівні.

Наразі, підприємствам України доводиться адаптуватися до нових реалій, використовуючи сучасні методи стратегічного управління і планування, при

цьому швидко реагувати на виклики, впроваджувати інноваційні підходи до управління, залучати персонал до процесу змін та ефективно використовувати наявні ресурси. Лише стратегічне мислення, адаптивність та гнучкість дозволять підприємствам успішно функціонувати в умовах постійних та динамічних змін бізнес-середовища.

**Метою дипломної роботи** є аналіз і закріплення теоретичних знань, надання пропозицій зі шляхів удосконалення системи стратегічного планування діяльності торгівельного підприємства.

**Завдання дипломної роботи** – дослідити основні методи та інструменти стратегічного планування, також визначити основні фактори, на які впливає стратегічне планування, крім того:

- надати характеристику діяльності «Тайтен Машинері Україна» та його системи менеджменту;
- оцінити фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- провести аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- визначення стратегічного потенціалу підприємства та формування його конкурентних переваг.

**Об'єкт дослідження** – процес стратегічного планування діяльності підприємства ТОВ «Тайтен Машинері Україна»

**Предмет дослідження** – визначення стратегічного потенціалу підприємства «Тайтен Машинері Україна» та формування його конкурентних переваг.

В основу дослідження покладено загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: абстрактно-логічний – для аналізу спеціалізованої літератури, теоретичного узагальнення й формування висновків щодо сутності контролінгу та його видів; декомпозиції – для розкриття мети дослідження та постановки завдань; методи аналізу та синтезу – для дослідження системи контролінгу на підприємстві.

У ході дослідження тематики стратегічного планування та управління підприємствами використовувалися різноманітні методи дослідження, що

дозволило глибше розібратися у предметі дослідження та отримати обґрунтовані результати. Зокрема було використано методи: аналізу літературних джерел та їх цитування, порівняльного аналізу різних методів планування, SWOT-аналізу, та аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Кожен з цих методів надав унікальні підходи до вивчення проблеми та дозволив отримати глибоке розуміння сутності стратегічного планування та його впливу на успішність управління підприємствами в сучасних умовах.

Інформаційною базою дослідження є монографічні дослідження та наукові публікації з досліджуваної проблематики, а також учбові посібники та підручники.

Теоретичною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячені питанням стратегічного планування та управління підприємствами. Зокрема, були опрацьовані монографії, статті у фахових наукових виданнях, а також навчальні посібники та підручники з відповідної тематики. Вивчення та узагальнення наукових джерел дозволило сформуванню теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу планової діяльності підприємства та формування шляхів удосконалення системи стратегічного планування діяльності підприємства.

Дипломна робота складається з вступу, 3 розділів, висновку, списку використаних джерел. Обсяг кваліфікаційної роботи складає 67 сторінок. Кількість таблиць - 16, рисунків – 10. В якості додатків було використано звіт про рух грошових коштів та звіт про фінансовий стан підприємства за 2022 та 2021 рік. Список використаних джерел налічує 35 найменувань літературних джерел.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність, функції і види стратегічного планування діяльності підприємства

Говорячи про планування як про передбачення майбутнього, це є важливою частиною процесу управління підприємством. Саме на прогнозуванні майбутнього стану підприємства та аналізі зовнішнього середовища базуються система розроблення стратегії розвитку суб'єктів господарювання в Україні та за її межами. [27] Існує багато видів планування, і одне з головних місць посідає стратегічне планування. До стратегічного планування відносять формування місії та стратегій підприємства, аналіз її середовища та створення і формулювання стратегічних альтернатив для вибору кращих в поточний момент часу.

Система довгострокового планування (long-range planning) була першою серйозною спробою розробки стратегії фірми. В основу системи було покладено ідею розробки довгострокових прогнозів розвитку зовнішнього середовища, що використовувалися як вихідна база для постановки перспективних цілей фірми. Основним став прогноз продажів фірми на кілька років вперед. [15]

Є істотна відмінність стратегічного планування від довгострокового планування. Насамперед, стратегічне планування вирізняється своєю адаптивністю до зміни умов, [20] також не підтримує ідею що майбутнє неодмінно буде краще ніж минуле. Воно оцінює можливості і перспективи, дозволяє дослідити слабкі і сильні сторони внутрішнього середовища, а також моніторить конкурентну позицію підприємства на ринку. При цьому успіх вимірюється тим, наскільки вдало фірма пристосувалася до зовнішнього середовища.

Оскільки в нових умовах товаровиробники, плануючи свою діяльність,

почали відштовхуватися не від тієї ситуації, «яка є», а від бажаного результату, то можна вважати, що головним, що відрізняє стратегічний план від звичайного довгострокового, є напрям планування, який здійснюється з майбутнього у теперішність. [2] Початковим етапом обирається бажаний стан фірми, який хочуть бачити в майбутньому, а наступним етапом є використання аналізу для визначення шляхів та джерел, які потрібні для досягнення стану, який хотіли бачити на початковому етапі.

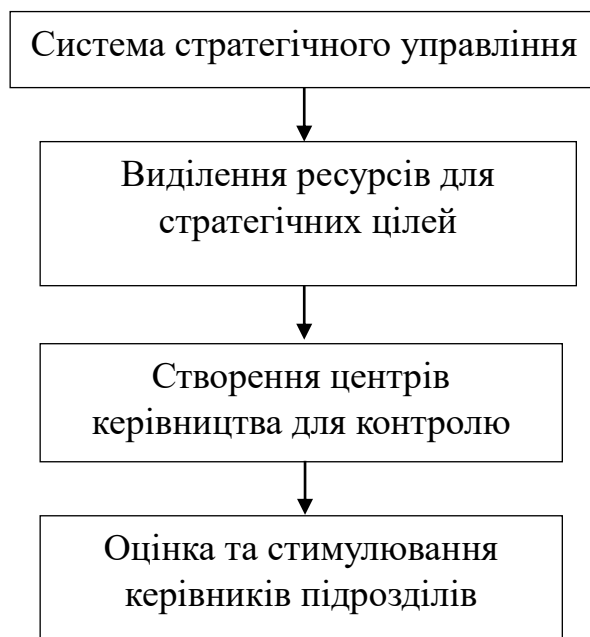
Стратегія підприємства – це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкурентних цілей, шляхом координації й розподілу ресурсів підприємства. [1] Стратегія визначається головною ціллю та проміжними цілями, які дозволяють досягнути головної цілі. [21] Термін “стратегія” має глибоке коріння і широке поширення та загалом розуміється як комплекс дій з досягнення визначених цілей. [18] Можна сказати що стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища. [3] За допомогою стратегії створюється основа для формування стратегічного плану і стратегічного управління.

Сучасні дослідники при визначенні поняття стратегії загалом сходяться, хоча при розшифровці окремих його складових займають різні позиції. Більшість з них вважає, що стратегія повинна:

- містити ясні цілі, досягнення яких є вирішальним для загального результату справи;
- підтримувати ініціативу;
- концентрувати головні зусилля в потрібний час в потрібному місці;
- передбачати таку гнучкість поведінки, щоб використовувати мінімум ресурсів для досягнення максимального результату;
- позначати скоординоване керівництво;
- припускати коректний розклад дій;
- забезпечувати гарантовані ресурси. [11]

По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів і способів дій, що відкриваються перед компанією, вона обирає конкретний напрямок. [29] За

допомогою рисунку 1.1 розглянемо структуру системи стратегічного управління:



**Рис. 1.1 Структура системи стратегічного управління**

Джерело: сформовано автором

Раціонально обрана стратегія зазвичай не потребує поправок залежно від змін умов зовнішнього середовища, тому що вона сама по собі є потрібною умовою виживання в умовах безперервних змін середовища. Стратегічний план, як сукупність залежних і пов'язаних між собою дій має належним чином коригуватись в залежності від обраної стратегії та обставин на зовнішньому ринку.

Загалом, під стратегією мається на увазі модель поведінки, що направлена на досягнення цілей підприємства і використання можливостей. Тоді як стратегічний план – певні кроки та дії, які змінюють поточне становище на підприємства на бажане. Відмінна особливість планів полягає в тому, що він має безперервно змінюватись в залежності від перемін у зовнішньому середовищі, якщо розглядати стратегію то її необхідно коригувати виключно при внутрішніх змінах (за власним бажанням).

Планування — необхідна передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання організації. Як загальна функція управління планування є

процесом підготовки на перспективу рішень про те, що, ким, як, і коли повинно бути зроблено. [12] Стратегічний план – це план реалізації стратегії як певної моделі поведінки фірми, яка має забезпечити їй конкурентні переваги [2].

Стратегічне планування – формулювання цілей по яким буде рухатись підприємство в межах власної стратегії. Це не статичний документ з інструкціями до дій, а динамічний процес, який постійно оновлюється та адаптується до мінливих умов. Стратегічне планування спирається на нововведення та зміни, що виконуються за рахунок чотирьох функцій стратегічного менеджменту, серед яких: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційне проектування (управління проектами). [2] Особливістю стратегічного планування є брак чітко визначених часових рамок, на відміну від довготермінового планування, та орієнтація на зміну поведінки підприємства на ринку. [16]

Засновниками стратегічного планування як наукового напрямку, так званими «батьками стратегічного планування» вважаються І. Ансофф, А. Чандлер, К. Ендрюс. [24]

Існує багато типів підходів до визначення поняття стратегічного планування. Розглянемо в таблиці 1.1 деякі з них:

Таблиця 1.1

### Підходи до визначення стратегічного планування

Тип підходу	Опис
Процесно-цільовий	Пояснює як безперервну серію взаємозалежних управлінських рішень
Програмно-проектний	Базується на реалізації програм і проектів
Діяльнісний	Розуміння як діяльності
Системний	Розгляд як системи
Ситуаційний	Окреслює визначальний вплив ситуації
Адміністративний	Пояснює орієнтацію на суб'єкт управління

Маркетинговий	Визначає орієнтацію на споживача
Динамічний	Розглядає його в динамічному розвитку
Комплексний	Передбачає концептуалізацію та інтеграцію всіх його складових

Джерело: сформовано автором

Метою стратегічного планування є встановлення порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможної організації в довгостроковій перспективі. Змістом стратегічного планування, як процесу реалізації його основних процедур – прогнозування та програмування, є: визначення вихідного рівня розвитку об’єкта планування; аналіз умов та факторів, визначення кількісних та якісних параметрів оточення, які зумовлюють його стан; стратегічне прогнозування; формулювання мети та завдання планування; розрахунок обсягів і структури ресурсів та узгодження їх з потребами; підготовка управлінських рішень. [9]

Стратегічний план покликаний забезпечити виживання підприємства в слабко передбачуваних і постійно змінних умовах, тому, як правило, це багатоваріантний план. [2] Він передбачає визначення таких напрямків та областей діяльності, які сприяють зростанню конкурентоспроможності. Таким чином, стратегічне планування визначається основними напрямками розвитку організації, тоді як довгострокове планування зосереджується на часі.

Побачимо наочно різницю між довгостроковим і стратегічним плануванням за допомогою табл. 1.2:

Таблиця 1.2

#### Відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням

<i>Фактор</i>	<i>Довгострокове планування</i>	<i>Стратегічне планування</i>
<i>Вектор руху планування</i>	З теперішності в майбутнє	З майбутнього у
<i>Що покладено в основу планування</i>	Потреба в забезпеченні планомірної безперебійної роботи організації	В основу покладена стратегія як засіб досягнення поставлених

<i>Умови конкуренції, за якої здійснюється планування</i>	Цінова	Нецінова
<i>Основні фактори прийняття рішень</i>	Фактори внутрішнього середовища	Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища
<i>Результати планування</i>	У вигляді конкретних значень та кількісних показників	Наявність багатоваріантного стратегічного плану
<i>Значення для підприємства</i>	Є функцією часу	Є функцією напряму розвитку

Джерело: [2]

Отже, можна сказати що стратегічне планування у своїй суті створює дорогу до майбутнього і застосовується для переходу фірми від поточного стану до бажаного стану. Згадаємо думку теоретика менеджменту Пітера Фердинанд Друкера, який зазначав що стратегічне планування – це не майбутні рішення, а вплив майбутнього на сьогоднішні рішення.

Функцією планування діяльності підприємства є визначення базових напрямів розвитку бізнесу з урахуванням фінансових джерел забезпечення підприємства.

Характерні риси, чим стратегічні плани відрізняються від інших планів:

1. Комплексний характер
2. Практична спрямованість.
3. Орієнтація на використання переваг підприємства.

Стратегія формується в рамках стратегічного планування, що є основним ядром стратегічного управління підприємством. [7]

На підставі різноманітних характеристик підприємств можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління та стратегічного планування. Світовий досвід свідчить, що кожне підприємство обирає свою систему на основі загальних принципів, акцентуючи на окремих аспектах діяльності та визначаючи основні орієнтири для планування.

Розглянемо 5 найпоширеніших моделей стратегічного планування в таблиці 1.3:

### Найпоширеніші моделі стратегічного планування

№	Модель стратегічного планування	Основні характеристики
1	Модель на основі «стратегічної прогалини»	Фокус на досягненні економічних показників, розвитку на основі трендів, заповненні стратегічної прогалини через інвестиції та інновації.
2	Модель з врахуванням ринкових переваг	Використання SWOT-аналізу, увага до інтересів акціонерів, довгостроковий розвиток.
3	Модель орієнтована на конкурентоспроможність	Підтримка високого рівня конкурентоспроможності, врахування ринкової конкуренції, розробка стратегій.
4	Модель орієнтована на створення позитивного іміджу	Інвестування в репутацію, розвиток соціальної відповідальності, застосування public relation.
5	Моделі, що враховують розміри підприємств	Залежність від масштабів попиту, галузевих особливостей, використання планування залежно від розміру підприємства.

Джерело: [2]

#### 1. Модель на основі «стратегічної прогалини»:

Однією з найпоширеніших моделей стратегічного планування є модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини». Вона представлена на рисунку 1.2. Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Однак, як правило, пасивна

реєстрація та наслідування тенденціям не влаштовують підприємства, які намагаються забезпечити своє прибуткове існування в довгостроковій перспективі. [2]



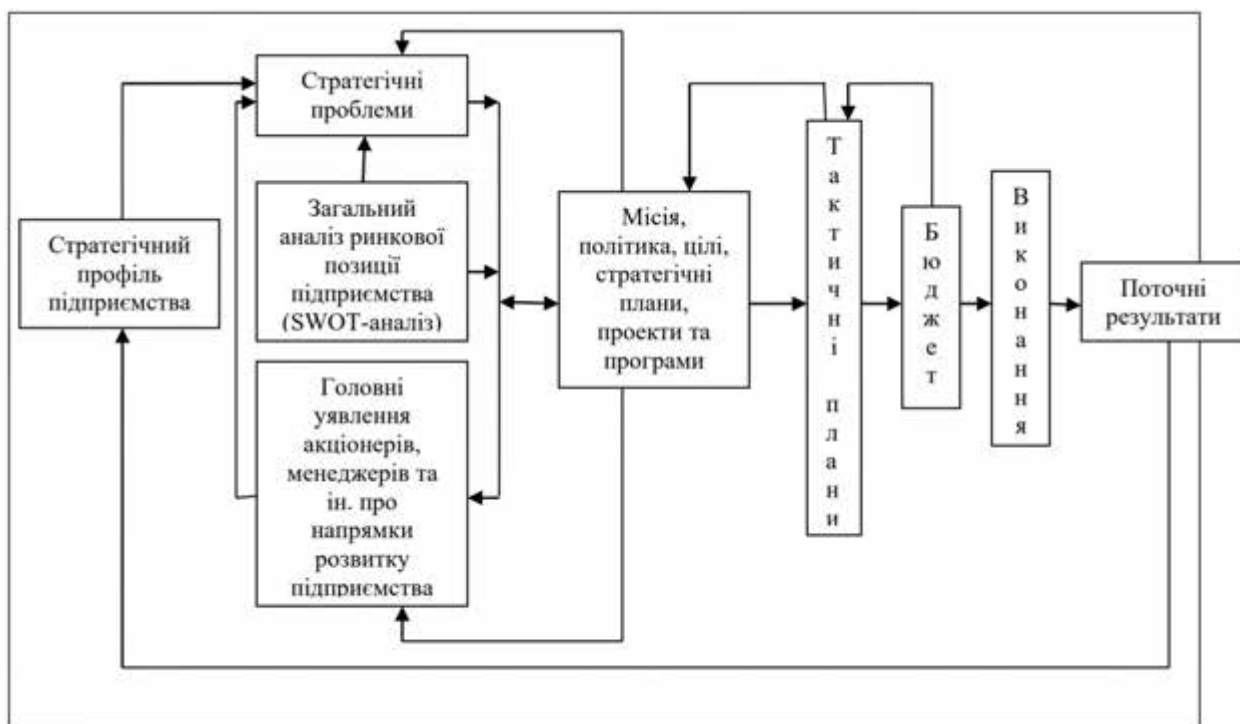
**Рис. 1.2** Схема моделі на основі «стратегічної прогалини»

Джерело: [8]

Компаніям необхідно залучати додаткові внутрішні та зовнішні інвестиції для розширення свого бізнесу, тому важливо мати репутацію прибуткового підприємства. «Стратегічна прогалина» стає ареною для стратегічних рішень керівництва, спрямованих на коригування існуючих тенденцій для досягнення бажаних цілей розвитку. Підхід зосереджує увагу на узгодженні реальних можливостей з необхідними результатами. Стратегічні рішення можуть включати різноманітні ініціативи, такі як вихід на нові ринки, розробка нових продуктів та послуг, а також підсилення сильних сторін та нейтралізація слабких місць компанії. Для цього застосовуються різні моделі та методи стратегічного аналізу та планування, зокрема, розробка нових товарно-продуктових стратегій.

2. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг:

Для проведення аналізу підприємства по відношенню до зовнішнього середовища доцільно використовувати SWOT-аналіз. [13] Його використовують для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що існують на ринку. Основна увага приділяється задоволенню інтересів акціонерів та інших зацікавлених сторін у процесі розвитку довгострокової стратегії підприємства. Побачити узагальнену форму можемо на рис. 1.3:



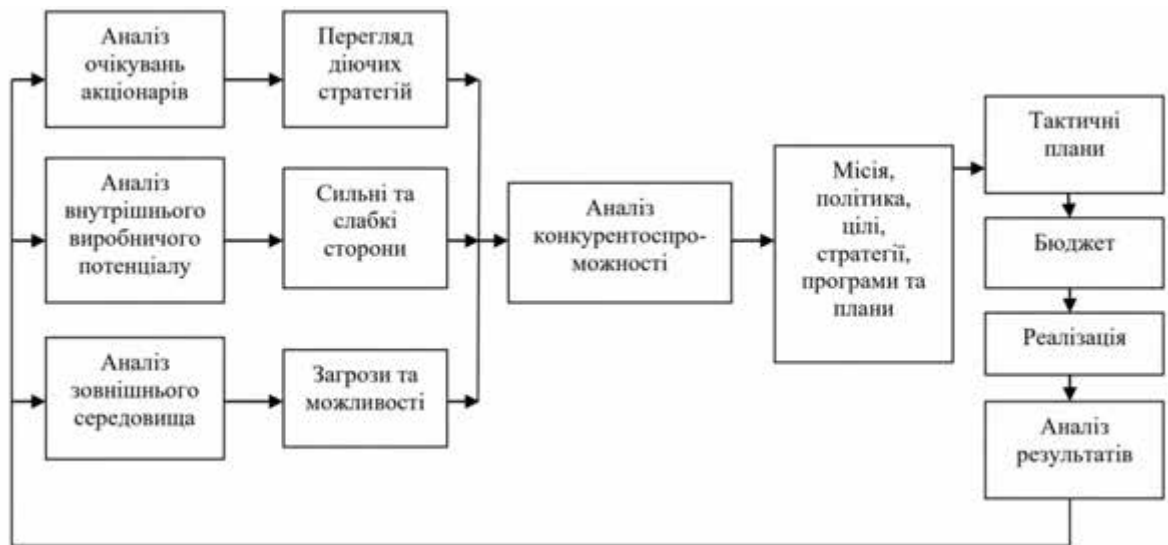
**Рис. 1.3** Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

Джерело: [8]

3. Модель стратегічного планування, де основний акцент іде на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства:

У цій моделі основна увага зосереджена на забезпеченні та підтримці високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Визначення конкурентоспроможності включає аналіз різних аспектів діяльності підприємства та розробку специфічних стратегій для зміцнення його позицій на ринку. Це може включати інноваційний розвиток, освоєння нових ринків,

покращення якості продукції та послуг тощо. Модель у графічній формі можемо побачити на рис. 1.4:

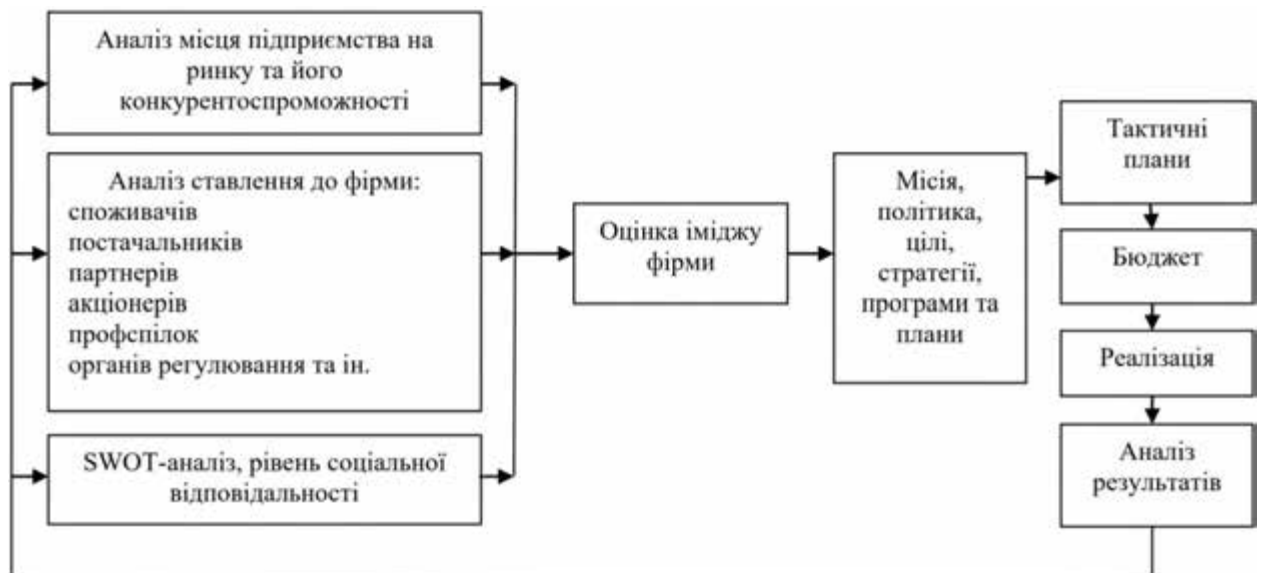


**Рис. 1.4 Модель стратегічного планування, де основний акцент іде на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства**

Джерело: [8]

4. Модель стратегічного планування, з основою в якості створення позитивного іміджу:

У цій моделі акцент робиться на формуванні та підтримці позитивного іміджу підприємства в суспільстві. Це включає розробку та реалізацію заходів, спрямованих на відповідність продукції та послуг вимогам споживачів і суспільства, активне використання механізмів PR та забезпечення прозорості діяльності підприємства. Модель відображає концепцію соціальної відповідальності бізнесу та спрямована на створення довіри та лояльності у споживачів та партнерів.



**Рис. 1.5** Модель стратегічного планування, з основою в якості створення позитивного іміджу:

Джерело: [8]

5. Моделі стратегічного планування, які враховують в стратегії розміри підприємств (розрізняються залежно від масштабів і специфіки діяльності підприємства):

Для великих підприємств:

- Використовуються повні та деталізовані системи планування.
- Необхідність всебічного обґрунтування планів через високу ціну помилок.
- Значні витрати часу та коштів на планування та узгодження документів.
- Використання портфельного планування, стратегічного аналізу, корпоративного стратегічного планування прибутку, розробки альтернативних планів.
- Вищий рівень менеджменту відповідає за координацію стратегічної діяльності.

Для малих підприємств:

- Використовується спрощений варіант стратегічного планування.

- Менші обсяги інформації та простіші процедури ухвалення рішень.
- Плани часто не оформляються як складні системи документів.
- Можливе використання протоколів зборів або невеликих планів.
- Якість планування залежить від підготовки керівника та власника.

За думками фахівців, до основних труднощів стратегічного планування можна віднести:

- неможливість детального описання майбутнього, того, до чого прагне підприємство при виборі даної позиції;
- чималу кількість часу і ресурсів;
- негативні наслідки через наявність помилок в стратегічному плануванні;
- відсутність чіткого алгоритму стратегічного планування. Цілі забезпечуються тільки за допомогою активної інноваційної політики, взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем [25]

## **1.2 Місце стратегічного планування в управлінні підприємством**

Сучасні теорії вважають планування однією з ключових функцій управління (згідно з класичною теорією управління), розглядають його як вибір між декількома альтернативами в умовах невизначеності (в рамках концепції прийняття рішень у вузькому або кібернетичному сенсі) та аналізують з точки зору поведінки виробника, яка залежить від різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів (поведінкова концепція прийняття рішень).

Класики управлінської науки, такі як А. Файоль, Л. Г'юлік та Л. Урвік, розглядали планування як прогнозування майбутнього. Однак планування не обмежується лише здатністю створити образ майбутнього, а також включає передбачення непередбачуваних ситуацій, які можуть виникнути, та пошук способів їх подолання. Організація не може повністю виключити ризик у своїй діяльності, але повинна бути здатна управляти ним через ефективне прогнозування.

Процес стратегічного планування полягає у розробленні стратегії організації та є частиною стратегічного менеджменту.

В цілому, процес планування та реалізації стратегії організації є циклічним, включаючи прямі етапи (від розробки стратегії та формування тактичних планів до їх виконання та контролю) та зворотні зв'язки (від оцінки результатів до коригування планів).

Стратегічне планування є унікальним процесом для кожної організації, оскільки воно залежить від різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Хоча основні етапи формування стратегії є стандартними для певного об'єкта управління, розбіжності між думками деяких теоретиків та практиків зазвичай стосуються порядку проведення окремих етапів та їх змісту.

Залежно від об'єкта стратегічного управління, розрізняють такі типи стратегій: загальну (корпоративну або портфельну), бізнес-стратегію, функціональні та операційні стратегії.

1. Загальна стратегія (корпоративна) - це план дій для компаній, що працюють у різних галузях. Вона також відома як корпоративна або портфельна стратегія, оскільки вона встановлює загальні цілі та напрямки інвестування, формуючи структуру і склад інвестиційного портфеля компанії. Верхнє керівництво відповідає за розробку такої стратегії, а остаточні рішення затверджуються радою директорів.

2. Бізнес-стратегія - це конкурентний план дій для окремих компаній або підрозділів у межах більшої організації. Вона зосереджується на одному виді діяльності або на кількох сферах, де компанія має самостійні підрозділи. Кожен підрозділ розробляє власну бізнес-стратегію, яка відповідає загальній стратегії організації. Генеральні директори або керівники підрозділів відповідають за її розробку, але остаточні рішення зазвичай приймаються на корпоративному рівні.

3. Функціональні стратегії - це детальні плани для кожного функціонального підрозділу компанії, (виробничі, фінансові, маркетингові, та

інноваційні стратегії). Їхня мета - забезпечити ефективне виконання завдань, визначених на рівні корпоративної та бізнес-стратегій, з максимальною користю для компанії. Відповідальність за розробку функціональних стратегій лежить на керівниках відповідних підрозділів.

4. Операційні стратегії - це плани, які допомагають управлінню зосередитися на щоденних завданнях і досягненні короткострокових цілей. Вони виходять з більш широких стратегічних цілей компанії та забезпечують детальні інструкції для основних оперативних підрозділів, які виконують роботу на щоденній основі. Керівники нижчого рівня, такі як менеджери відділів або груп, відповідають за розробку цих стратегій, але їхні плани потребують схвалення вищим керівництвом для забезпечення їх відповідності загальній стратегії компанії.

Наочно побачити ієрархію типів стратегій можемо на рисунку 1.6:



**Рис. 1.6** Стратегічна піраміда диверсифікованої організації

Джерело: сформовано на основі джерела [7]

У диверсифікованій організації, система планування відображає всі напрями діяльності на різних рівнях: корпоративному, окремих господарських одиниць, функціональних та оперативних підрозділів. Процес стає складнішим,

коли стратегія реалізується не просто децентралізовано, але коли й формується самостійно структурними підрозділами.

Складність розробки конкретної стратегії залежить від змісту кожної її стадії, що вимагає проведення значного обсягу досліджень та аналізу результатів, а також потребує великої гнучкості та управлінської компетентності. Учасники цього процесу мають діяти не лише відповідно до своїх функцій, але й проявляти креативність та готовність адаптуватися до змінних обставин.

Отже, стратегія організації включає в себе комплекс зазначених видів стратегій, розроблених на різних рівнях управління і об'єднаних в єдине ціле.

Основне завдання управління полягає у виборі відповідної реакції організації на об'єктивні зовнішні та внутрішні обставини її діяльності. Сукупність цих , обставин формує відповідний рівень нестабільності зовнішнього середовища і визначає доцільність застосування в організації тієї чи іншої методології стратегічного управління. [7]

В таблиці 1.4 подано шкалу нестабільності зовнішнього середовища компанії, що має на меті допомогти компаніям у виборі методології стратегічного управління: [7]

Таблиця 1.4

#### Шкала нестабільності зовнішнього середовища компанії

<b>Шкала нестабільності</b>	<b>Майбутні зміни</b>	<b>Повторюваність подій</b>	<b>Передбачення</b>
1	Повторні	Знайомі	Аналогічно з минулим
2	Прогнозовані	Знайомі, мають аналогію в минулому	Методом екстраполяції
3	Відповідні до реакції організації	Несподівані, мають аналогії в минулому	Прогнозування нових проблем і можливостей

4	Частково передбачувані	Несподівані, не мають аналогії в минулому	Часткове передбачення за слабкими сигналами
5	Відбуваються швидше, ніж реакції організації	Несподівані й абсолютно нові	Часткове передбачення за слабкими сигналами

Джерело: [7]

Виявляючи рівень нестабільності, у арсеналі підприємств наявні наступні методології управління: регулярне стратегічне управління, довгострокове планування, стратегічне управління в поточному часовому відрізку.

Довгострокове планування здійснюється на основі виявлених закономірностей. Зміни відбуваються швидко, але майбутнє можливо передбачити, екстраполюючи минулі тенденції (оцінка 2,5—3,0). [7]

Регулярне стратегічне управління — управління на основі передбачення змін. Виникають несподівані явища і темп їх зростає, однак не настільки, щоб неможливо було вчасно передбачити майбутні тенденції і визначити реакцію на них шляхом розроблення відповідної стратегії (оцінка 3,0—3,5). [7]

Стратегічне управління в реальному масштабі часу — управління на основі гнучких нагальних рішень, яке складає ся тоді, коли багато важливих завдань виникають настільки несподівано, що їх неможливо передбачити: рангування стратегічних завдань; управління за “слабкими сигналами”; управління в умовах стратегічних несподіванок (оцінка понад 3,5). [7]

Відповідь на швидкі зміни (оцінкою в 3,5) можливе через управління за допомогою пріоритизації стратегічних завдань. Це включає постійне спостереження за трендами у зовнішньому середовищі та здійснення оцінювання терміновості рішень. Керівництво фірми розподіляє стратегічні завдання на категорії:

4. термінові та важливі завдання, які потребують негайного розв'язання;

5. важливі завдання середньої терміновості, які можуть бути виконані протягом наступного планувального циклу;

6. важливі, але не термінові завдання, що вимагають постійного моніторингу;

7. завдання, які не потребують подальшого розгляду.

Для всіх термінових завдань ухвалюються відповідні рішення, які перевіряються на можливі стратегічні та тактичні наслідки. Процес перегляду та оновлення списку проблем та оцінка їхньої пріоритетності відбувається постійно.

При високому рівні нестабільності необхідно готувати рішення, коли зовнішнє середовище подає перші ознаки змін, тобто "слабкі сигнали". Якщо рівень нестабільності знаходиться в межах 3,5—4,0, організація може чекати на "сильніший сигнал" і готуватися до прийняття відповідного рішення. Однак при рівнях нестабільності 4,0—4,5, коли ситуація змінюється дуже швидко, може виникнути затримка у прийнятті задовільних рішень. У цих умовах застосовується управління за "слабкими сигналами".

Управління при умовах стратегічних несподіванок використовується, коли рівень нестабільності наближається до максимуму (оцінка близько 5,0). Проблема з'являється несподівано, суперечить очікуванням, ставить нові завдання, які не відповідають досвіду, і нездатність застосувати контрзаходи може призвести до негативних наслідків.

Отже, готовність до впровадження конкретної методики планування в основному залежить від типу системи управління, що відповідає рівню нестабільності навколишнього середовища. Проте, першим етапом у підготовці організації до майбутнього, яке не є простим повторенням минулого, є розробка її стратегії. Як наголошував І. Ансофф, ефективність діяльності організації досягається тоді, коли її стратегічна поведінка узгоджена з рівнем турбулентності середовища, а лідерські якості керівництва відповідають обраній стратегічній поведінці компанії.

## Операції та процедури стратегічного планування

Операції	Процедури
1	2
1 Підготовка до роботи	Аналіз рівня планової роботи. Визначення кола завдань по плануванню. Формування групи для виконання планових робіт. Видання документа (програми, наказу) на виконання роботи
2 Виявлення проблеми підвищення конкурентоспроможності товару та формування цілей	Дослідження ринку та визначення ступеня задоволення потреб у даному товарі. Визначення тенденції розвитку техніко-економічного рівня товару і виробництва на 5-10 років. Виявлення факторів, які впливають на конкурентоспроможність товару. Сегментація ринку. Визначення ресурсних можливостей підприємства
3 Пошук інформації	Визначення вимог до інформації та їх джерел отримання Оформлення доступу до інформації Первинна ідентифікація інформації Збір та кодування інформації
4 Обробка інформації	Перевірка повноти інформації Перевірка достовірності інформації Групування та аналіз інформації
5 Встановлення можливостей ресурсного забезпечення	Аналіз умов реалізації цілей Прогнозування потреб у різних видах ресурсів Прогнозування організаційно-технічного розвитку
6 Ранжування цілей	Побудова «дерева» кінцевих цілей Визначення пріоритетів та послідовності реалізації цілей
7 Формулювання планових завдань	Уточнення складу виконавців планових завдань Формулювання завдань конкретним виконавцям та строків виконання Побудова графіку виконання завдань
8 Оформлення планових документів	Вибір форми планового документа (програма, технічне завдання, план та ін..). Виконання додаткових розрахунків, їх техніко-економічне обґрунтування. Оформлення проекту планового документа, його узгодження та затвердження Тиражування та доведення планового документа до виконавця
9 Реалізація рішень, контроль за їх виконанням, мотивація виконання планових завдань	Видання наказу про виконання планового документа та доведення його до виконавця Організація виконання планових завдань Облік та контроль виконання планових завдань

	<p>Мотивація виконання планових завдань якісно і в необхідний термін</p> <p>Організація регулювання (зворотний зв'язок) планових завдань на вимогу споживачів або згідно з новинами науково-технічного прогресу в даній галузі</p>
--	--

Джерело: [10]

Якщо говорити про зміни в господарській організації, то вважається що стратегічне планування веде до:

- Розширення дослідницької діяльності
- Вдосконалення продуктового портфеля:
- Зростання та реорганізація підприємства:
- Оптимізація виробництва:
- Підвищення кваліфікації персоналу:
- Розширення ринків збуту:

Стратегічне планування - це серцевина стратегічного управління. Завдяки їй компанії мають можливість трансформуватися, долати складні зовнішні та внутрішні виклики.

Перехід до стратегічного планування вимагає наявності або створення неозброєним оком видимих конкурентних переваг та їх підтримки на належному рівні, посилення конкурентної боротьби, розвитку міжнародного бізнесу та взаємодії з компаніями, що також використовують стратегічне планування. У сучасній конкурентній боротьбі найефективнішим засобом є покращення діяльності підприємств у результаті інноваційного розвитку, який надає активне впровадження результатів наукової діяльності у виробничокомерційне застосування. [26] Також важливим фактором для запровадження стратегічного планування є доступність інформації для можливості подальшого аналізу сильних і слабких сторін підприємства та конкурентного середовища (SWOT-аналізу).

Стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм. [2]

Стратегічне планування - це спільна робота всієї команди підприємства, узгоджена з керівниками і спрямована на розробку та втілення в життя різних проектів і планів. У розробці планового документа має бути обов'язкова участь майбутніх виконавців. [17]

Процес розробки планів складається з кількох етапів:

1. Визначення цілей, до яких прагне підприємство.
2. Вибір стратегії або так званого “стратегічного набору”.
3. Визначення ресурсів та дій для реалізації обраної стратегії чи стратегій
4. Реалізація послідовності дій та термінів їх виконання.
4. Контролінг за виконанням запланованих завдань з подальшим аналізом та контролем за працею персоналу.
5. Експертиза та контрольо-координаційна діяльність з можливістю внесення певних змін до стратегії та планів при потребі.

Четвертий і п'ятий етап стратегічного планування - це міст до впровадження комплексної системи стратегічного управління. Ці етапи роблять необхідною організаційні та контрольо-координаційні дії не просто в персоналі з стратегічного планування, а у декількох частин фірми де виконуються діяльність, що визначена стратегічними планами.

В залежності від ролі керівництва та вищого менеджменту у створенні стратегічних планів, можна виділити наступні підходи:

1. Авторитарний підхід: Тут керівник є основним стратегом і має останнє слово в аналізі, розробці альтернатив та виборі стратегій.
2. Підхід заснований на делегуванні: Керівник передає більшу частину роботи своїм підлеглим, зокрема спеціалізованим плановим відділам або іншим структурним підрозділам, які формують ефективний стратегічний план.
3. Колаборативний підхід: У цьому випадку керівник співпрацює з плановими структурами та залучає майбутніх ключових виконавців для

розробки стратегії, яка буде збалансована за змістом, термінами та забезпечує взаємодію виконавців.

4. Конкурентний підхід: Тут заохочується участь підлеглих у розробці стратегії та конкуренція за кращі ідеї. Формування стратегії відбувається з активною участю майбутніх виконавців.

Період для стратегічного планування варіюється залежно від особливостей підприємства, його галузевої належності, рівня невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Часові характеристики стратегічного планування визначаються виходячи з потреби в оновленні технологічних процесів та продукції, які мають різні темпи заміни в різних галузях:

- Транспортне машинобудування та лісотехнічне господарство: 10-20 років.
- Хімічна та фармацевтична промисловість: 8-10 років.
- Будівництво: 5-7 років.
- Легка промисловість: 5 років.
- Автомобілебудування: 3-5 років.
- Електронна промисловість: 3-4 роки. [2]

Збільшення тривалості часових проміжків стратегічного планування не обов'язково призводить до підвищення ефективності планів. Насправді, збільшення частоти планування через корекції, особливо для малих підприємств, може підвищити якість планів та удосконалити їх зміст.

Взагалі завдання стратегічного планування будь-якої організації зводяться до наступного:

- 1) планування росту прибутку;
- 2) планування витрат організації, і, як наслідок, їхнє зменшення;
- 3) збільшення частки ринку;
- 4) поліпшення соціальної політики підприємства. [31]

### 1.3 Особливості здійснення стратегічного планування на торговельних підприємствах

Торговельна діяльність характеризується значним ризиком та рівнем невизначеності, тому стратегічне планування є ключовим інструментом для прийняття раціональних управлінських рішень. Воно дозволяє керівництву торговельних підприємств детально аналізувати конкурентне середовище, ринкові тренди та потреби споживачів, а потім на основі цього аналізу розробляти ефективні стратегії розвитку. Це сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності торговельних підприємств, дозволяючи їм швидко реагувати на зміни та ефективно використовувати наявні ресурси.

Розглянемо в таблиці 1.6 деякі особливості стратегічного планування на торговельних підприємствах

Таблиця 1.6

#### Особливості стратегічного планування на торговельних підприємствах

Характеристика	Опис
Короткостроковий характер планування	Торговельні підприємства частіше оновлюють свої стратегії через мінливість ринку та вподобань споживачів
Високий рівень невизначеності	Прогнозування попиту, поведінки конкурентів та впливу зовнішніх факторів на ринку торгівлі завжди пов'язане з невизначеністю
Фокус на задоволенні потреб споживачів	Стратегія має орієнтуватися на потреби цільових груп споживачів
Важливість гнучкості та адаптивності	Торговельні підприємства повинні швидко реагувати на зміни ринку та адаптувати свої стратегії
Значення логістики та управління запасами	Ефективна логістика та управління запасами роблять торговельні підприємства конкурентоспроможними
Використання маркетингових інструментів	Маркетинг - один з ключових інструментів реалізації стратегії торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором

Стратегічне планування для торговельних підприємств має ряд характерних особливостей, пов'язаних із специфікою їхньої діяльності та операційного середовища. На відміну від виробничих компаній, торговельні підприємства зазвичай характеризуються більшою гнучкістю та динамічністю, що висуває особливі вимоги до їхнього стратегічного управління.

На практиці торговельним підприємствам часто треба було запропонувати потенційним покупцям продукт з інноваційними властивостями та доставити цю інформацію до них. Данні наміри потребували значних вкладень капіталу у дослідницькі розробки та для впровадження цих інноваційних рішень. Саме через це стратегічне планування є зв'язаним з інноваційною діяльністю підприємства.

Щоб добитися конкурентних переваг над підприємствами, що виробляють подібну до нашої продукцію, треба запропонувати споживачам товар з якісно новими властивостями та довести до відома клієнтів ці корисні відомості. Подібні цілі нерідко передбачали чималих капіталовкладень у науково-дослідні розробки та впровадження інноваційних технологій. Саме тому стратегічне планування у людей викликає асоціації з інноваційною діяльністю підприємств.

Важливою особливістю стратегічного планування на торговельних підприємствах є фокусування на клієнтоорієнтованості та забезпечення максимальної відповідності споживчим потребам. Оскільки успіх торгівлі багато в чому визначається здатністю компанії задовольняти запити покупців, ретельний аналіз ринку, сегментація споживачів та формування унікальної торговельної пропозиції стають ключовими елементами стратегічного вибору.

Крім того, для торговельних підприємств особливого значення набуває управління асортиментом, мережею збуту, логістичними процесами та ціноутворенням. Стратегічне планування у цих сферах потребує врахування динамічних змін у споживчих трендах, конкурентному середовищі та кон'юктурі ринку. Гнучкість та адаптивність стратегій стають визначальними для забезпечення стійких конкурентних переваг торговельних компаній.

Ще однією характерною особливістю стратегічного планування для торговельних підприємств є важливість управління брендом та репутацією. Створення міцного бренду, формування довірчих відносин з клієнтами, підвищення впізнавання та лояльності є критично важливими стратегічними завданнями в умовах високої насиченості ринку та посилення боротьби за увагу споживачів.

Ефективне стратегічне планування на торговельних підприємствах вимагає активної та цілеспрямованої участі керівництва. Роль лідерів у цьому процесі є ключовою, адже вони визначають загальну стратегічну спрямованість компанії, формують її місію та бачення, приймають ключові рішення, забезпечують необхідні ресурси та мотивують персонал до реалізації обраних стратегічних ініціатив.

Передусім, керівники відіграють вирішальну роль у проведенні стратегічного аналізу, визначенні стратегічних пріоритетів та формуванні довгострокових цілей. Їхній глибокий галузевий та ринковий досвід, а також розуміння внутрішніх можливостей та обмежень підприємства є основою для вибору оптимальної стратегії розвитку. Лідери повинні забезпечувати належний баланс між амбітними стратегічними планами та реалістичністю їх виконання.

Крім того, керівництво відповідає за створення сприятливого організаційного середовища, яке заохочує пошук інноваційних рішень, підтримує ініціативу співробітників та забезпечує їхню залученість у стратегічні перетворення. Лідери мають ефективно управляти процесом реалізації стратегії, координуючи дії різних підрозділів, мотивуючи персонал та забезпечуючи необхідні ресурси.

Нарешті, саме керівництво відіграє ключову роль у моніторингу, контролі та своєчасному коригуванні стратегічного плану. Регулярна оцінка результатів, виявлення відхилень та ініціювання необхідних змін є запорукою успішної адаптації торговельного підприємства до динамічних умов ринкового середовища.

Для ефективної реалізації стратегічного планування на торговельних підприємствах існує низка перевірених методів та інструментів, які допомагають керівникам всебічно аналізувати середовище, приймати обґрунтовані рішення та контролювати виконання стратегії. Застосування комплексного підходу, що поєднує різноманітні методи, дозволяє торговельним компаніям розробляти та впроваджувати оптимальні стратегії розвитку.

Таблиця 1.7

**Методи та інструменти для стратегічного планування на торговельних підприємствах**

<b>Метод</b>	<b>Опис</b>	<b>Переваги для торговельних підприємств</b>
SWOT-аналіз	Комплексний аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз	Виявлення ключових факторів успіху, формулювання реалістичних цілей, розробка ефективних стратегій з урахуванням конкурентних переваг
PEST-аналіз:	аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які впливають на зовнішнє середовище підприємства	PEST-аналіз допомагає визначити можливості та загрози, які можуть виникнути внаслідок змін у зовнішньому середовищі.
Модель Портера	Аналіз п'яти конкурентних сил, що впливають на прибутковість галузі	Оцінка рівня конкуренції, виявлення джерел конкурентних переваг, розробка адекватних конкурентних стратегій
Матриця BCG	Аналіз стратегічних одиниць бізнесу за темпами зростання ринку та відносною часткою ринку	Оцінка перспективності напрямів діяльності, розподіл ресурсів, розробка збалансованої стратегії розвитку торговельного портфеля
Стратегічні карти	Відображення взаємозв'язку між стратегічними цілями у фінансовій, клієнтській, операційній та інноваційній перспективах	Наочне представлення стратегії, розуміння причинно-наслідкових зв'язків, забезпечення ефективною реалізації стратегії на всіх рівнях

Джерело: сформовано автором

Ефективне використання цих та інших методів стратегічного планування дозволяє торговельним підприємствам всебічно аналізувати середовище, приймати обґрунтовані стратегічні рішення, узгоджувати цілі та завдання, забезпечувати контроль та адаптацію стратегії відповідно до змін на ринку. Комплексне застосування різних методів стратегічного планування є запорукою розробки дієвих та реалістичних стратегій розвитку для торговельних компаній.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ПЛАНОВІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З ПРОДАЖУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ ТОВ «ТАЙТЕН МАШИНЕРІ УКРАЇНА»**

### **2.1 Характеристика діяльності підприємства ТОВ «Тайтен Машинері Україна» та його системи менеджменту**

Titan Machinery Inc. була заснована у 1980 році в Сполучених Штатах Америки. Генеральний директор на сьогоднішній день - Хайко Андреас Крайзель. Сьогодні TITAN MACHINERY Inc. є одним з найбільших операторів ринку техніки CNH у світі. Статутний капітал Компанії знаходиться у повній власності компанії Titan European Holdings Sarl, Люксембург, причому кінцевою материнською компанією є компанія Titan Machinery Inc, яка знаходиться у лістингу системи автоматичного котирування Національної асоціації біржових дилерів США (NASDAQ).

Більш ніж 20 років компанія пропонує найкращі рішення для сільського господарства. До активів компанії належить розгалужена мережа із 105 представництв та дилершипів, розташованих в Сполучених Штатах Америки та більш ніж 14 представництв у Європі: Болгарії, Румунії, Німеччині та Україні. З 1980 року на світовому ринку сільського господарства середній оборот Titan Machinery Inc. становить понад 2 мільярди доларів США на рік.

В компанії для продажу представлений широкий асортимент сучасної європейської та американської агротехніки для задоволення будь-яких потреб для сільського господарства. Компанія дотримується високих стандартів передпродажного та післяпродажного обслуговування, пропонуючи якісні, надійні та сучасні сервісні послуги від кваліфікованої команди фахівців.

ТОВ «Тайтен Машинері Україна» є товариством з обмеженою відповідальністю, зареєстрованим в Україні у 2012 році. Його кінцевою холдинговою компанією є компанія Titan Machinery Inc., зареєстрована у

Сполучених Штатах Америки. Компанія є частиною групи компаній Titan Machinery.

Говорячи про українське представництво, то «Тайтен Машинері Україна» успішно працює на ринку України протягом 10 років. Є офіційним дистриб'ютором сільськогосподарської техніки Case IH, BEDNAR та KUHN.

Основна діяльність компанії передбачає імпорт та реалізацію сільськогосподарського обладнання та запасних частин, а також післяпродажне обслуговування транспортних засобів. Компанія, в основному, працює у західній та центральній Україні. Отримала репутація сильного гравця зі значною часткою ринку України в середі аграрної техніки. Локації компанії розташовано у 15-и областях України. На кожній локації є склад із широким асортиментом запасних частин для техніки.

З боку законодавства компанію контролює держава через податкову службу та згідно законодавства пов'язаною з кадровою діяльністю. З боку власників керується законодавчими актами які діють. Джерела формування майна підприємства – інвестиції з США та Австрії.

Говорячи про організаційну структуру компанії, Головний штаб підприємства знаходиться в Сполучених Штатах Америки (США). Генеральний директор – Хайко Андреас Крайзель. Головному штабу підпорюється офіс в Австрії. Він є головним в східній Європі. А вже безпосередньо Українське представництво підпорядковується цьому офісу в Австрії.



**Рис. 2.1. Організаційна структура «Тайтен Машинері»**

Джерело: сформовано автором

Головний офіс в Україні знаходиться в Чабанах (вул. Машинобудівників, 1, смт. Чабани, Києво-Святошинський район, Київська область, 08162).

В цьому офісі є 3 відділи:

1. Відділ Aftersales (післяпродажне обслуговування);
2. Відділ продажу;
3. Відділ точного землеробства.



**Рис. 2.2. Організаційна структура офісу ТОВ «Тайтен Машинері» в смт. Чабани**

Джерело: сформовано автором

Відділ Aftersales (післяпродажного обслуговування) в компанії відіграє важливу роль у забезпеченні задоволення клієнтів, підтримці вже проданих тракторів та збереженні довгострокових взаємовідносин з клієнтами. Тому розробляє відповідні проекти щодо підтримки зв'язку з покупцями.

Відділ продажу в компанії з продажу тракторів має головну роль у залученні нових клієнтів, продажі тракторів та розвитку стратегій продажу. На цей відділ покладена основна відповідальність в розробці проектів по продажу сільськогосподарської техніки.

Відділ точного землеробства (Precision Agriculture) в відіграє важливу роль у впровадженні сучасних технологій та рішень для підвищення продуктивності та ефективності сільськогосподарських операцій. Також розробляє відповідні стратегії і інновації для розповсюдження пристроїв точного землеробства в агросфері.

Крім 3 основних підрозділів, офіс складається також з

1. Відділу збуту запасних частин;
2. Підрозділу логістики та адміністрації.

Стратегії які використовує компанія:

1. Стратегія сегментування:

Компанія ділить ринок на групи споживачів за різними ознаками, наприклад, продає не тільки нову, а і вживану сільськогосподарську техніку для початкових аграрних господарств.

2. Стратегія глобалізації:

Компанія використовує стандартизовані маркетингові стратегії і інструменти у різних країнах, зокрема і в Україні.

3. Стратегія кооперації:

Компанія співпрацює з іншими компаніями, наприклад, є офіційним дистриб'ютором сільськогосподарської техніки Case IH, BEDNAR та KUHN.

4. Стратегія диференціації:

Продаж унікальної техніки і пристроїв, таких як дрони-обприскувачі та системи паралельного автоматичного керування кермом трактору.

## 2.2 Оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємства

В умовах ринкових відносин зростає роль спеціалістів економічного профілю[14]. Вони повинні мати глибокі знання щодо раціональної організації і планування торгівельної діяльності на підприємствах, фінансування та кредитування. Тому доцільним буде оцінити фінансово-економічні показники підприємства «Тайтен Машинері Україна» і зрозуміти з якою діяльністю спеціалісти мають справу.

Оцінюючи фінансово-економічні показники, ми можемо визначити як стратегічне планування підприємства вплинуло на її статус на ринку та його потенціал. Це можна зробити аналізом фінансового стану та виявлення недоліків у фінансовій діяльності підприємства. За допомогою даних із фінансового звіту проведемо аналіз основних фінансових показників ТОВ «Тайтен Машинері Україна»:

Таблиця 2.1

## Динаміка основних фінансових показників

### ТОВ «Тайтен Машинері Україна»

	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис.грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 946 917	1 330 452	-616	-31,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 601 989	1 002 050	-599	-37.5
Інші операційні витрати	50 827	155 102	104	205.1
Разом доходи	319 227	131 004	-188	-59.0
Разом витрати	272 594	380 000	107	39.4

Джерело: сформовано автором на основі додатку [1]

#### 1. Чистий дохід від реалізації продукції:

За рік 2022 чистий дохід компанії зменшився на 616 тис. грн або на 31,7% порівняно з 2021 роком. Це вказує на зниження обсягу реалізації продукції підприємства.

#### 2. Собівартість реалізованої продукції:

Собівартість продукції зменшилася на 599 тис. грн або на 37,5% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про зменшення витрат на виробництво та зниження собівартості продукції.

#### 3. Інші операційні витрати:

Інші операційні витрати зросли на 104 тис. грн або на 205,1% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це може бути зумовлено збільшенням витрат на маркетинг, рекламу або інші операційні витрати.

#### 4. Разом доходи:

Разом доходи зменшилися на 188 тис. грн або на 59% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це може вказувати на загальне зниження прибуткової бази підприємства.

#### 5. Разом витрати:

Разом витрати зросли на 107 тис. грн або на 39,4% у 2022 році порівняно

з 2021 роком. Це може свідчити про збільшення загальних витрат підприємства на операційну діяльність.

Таблиця 2.2

**Грошові потоки від операційної діяльності ТОВ «Тайтен Машинері Україна»**

	2021	2022	Відносне відхилення, %
Надходження від продажу товарів та надання послуг	2 468 505	1 457 156	-40.8
Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності)	11 170	3 400	-69.5
чисті грошові потоки від операційної діяльності (використані в операційній діяльності)	20 697	83 969	305.4
Чисті грошові потоки від фінансової діяльності (використані у фінансовій діяльності)	42 762	67 941	58.7
Грошові кошти та їх еквівалент на початок періоду	29 700	59 670	100.7
Грошові кошти та їх еквівалент на кінець періоду	59 670	16 268	-72.7

Джерело: сформовано автором на основі додатку [2]

Проаналізуємо грошові потоки на підприємстві за 2021 і 2022 роки, а також відносні відхилення відповідно до наведених даних:

1. Надходження від продажу товарів та надання послуг:

У 2022 році надходження від продажу зменшилися на 40,8% порівняно з 2021 роком. Це може бути зумовлено зниженням обсягу реалізації товарів та послуг.

2. Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності:

У 2022 році чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності зменшилися на 69,5% порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про скорочення інвестицій підприємства. Причина в цьому у нестабільній ситуації в країні.

### 3. Чисті грошові потоки від операційної діяльності:

У 2022 році чисті грошові потоки від операційної діяльності збільшилися на 305,4% порівняно з 2021 роком.

### 4. Чисті грошові потоки від фінансової діяльності:

У 2022 році чисті грошові потоки від фінансової діяльності збільшилися на 58,7% порівняно з 2021 роком. Це може бути наслідком зміни фінансової стратегії підприємства, таких як залучення додаткових фінансових ресурсів.

### 5. Грошові кошти та їх еквівалент на початок періоду:

У 2022 році грошові кошти та їх еквівалент на початок періоду збільшилися на 100,7% порівняно з 2021 роком. Це може бути результатом залучення додаткових фінансових ресурсів або зменшення витрат.

### 6. Грошові кошти та їх еквівалент на кінець періоду:

У 2022 році грошові кошти та їх еквівалент на кінець періоду зменшилися на 72,7% порівняно з 2021 роком. Це може вказувати на зниження ліквідності підприємства або витрат на операції.

Через активні військові дії в країні підприємство зазнало певних фінансових втрат, і тому ми бачимо що в 2022 року було значно зменшено надходження від продажу товарів та надання послуг.

## **2.3 Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства**

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства є ключовим етапом у стратегічному плануванні. Цей процес допомагає підприємству зрозуміти своє положення на ринку, виявити свої конкурентні переваги і недоліки, а також сприяє виявленню можливостей і загроз, що впливають на його діяльність.

Почнемо з аналізу мікросередовища. Це частина середовища, у якому підприємство безпосередньо функціонує у процесі маркетингової діяльності. Проаналізуємо мікросередовище досліджуваного підприємства для того щоб

ми могли надати коректні пропозиції для покращення стратегічного планування:

Таблиця 2.3

**Характеристика мікросередовища ТОВ «Тайтен Машинері Україна»**

Елемент мікро середовища	Реквізити	Характеристика
Ринок	Чиста конкуренція	Продукція ТОВ «Тайтен Машинері Україна» реалізується на більшості ринках Україна, особливо центральної та західної
Споживачі	Різні агрофірми, де є поля для посіву	Сільськогосподарська техніка після її покупки агрофірмою доставляється та забезпечується післяпродажним сервісним обслуговуванням
Конкуренти	ТОВ «НФМ АГРО»; ТОВ «АМАКО УКРАЇНА»; ТОВ "АГРОРЕСУРС" та інші	Вони створюють конкурентне середовище, бо також продають і обслуговують агротехніку
Постачальники	Деталі та техніка постачається з країн США та Європи	За допомогою постачальників компанія має постійне оновлення асортименту запчастин та тракторів.

Джерело: сформовано автором

Мікросередовище має значний вплив на стратегічне планування організації. Організація повинна постійно аналізувати мікросередовище, щоб розробити ефективні стратегії.

Тепер перейдемо до аналізу зовнішнього середовища, використовуючи PEST аналіз. Аналіз зовнішнього середовища допомагає виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які впливають на підприємство

ззовні. Наприклад, зміни в законодавстві можуть вплинути на умови бізнесу, економічні коливання можуть визначити платоспроможність споживачів, а технологічні нововведення можуть створити нові можливості для розвитку продуктів і послуг.

Таблиця 2.4

**Таблиця PEST-аналізу**

<i><b>Політичні фактори</b></i>	<i><b>Економічні фактори</b></i>
Політична стабільність в Україні Державна підтримка аграрного сектору Законодавство, що регулює імпорт та продаж сільгосптехніки	Економічне зростання в Україні Рівень інфляції Курс валют Ціни на сільгосппродукцію
<i><b>Соціальні фактори</b></i>	<i><b>Технологічні фактори</b></i>
Зростання попиту на сільгосппродукцію Рівень життя населення Зміна демографічної структури населення Ставлення до екологічно чистих продуктів	Розвиток нових технологій в агросекторі Використання точного землеробства Запровадження штучного інтелекту Зростання популярності онлайн-продажів

Джерело: сформовано автором

Одним із складових стратегічного планування є аналіз сильних і слабких сторін компанії. Застосуємо відомий SWOT-аналіз:

Таблиця 2.5

**Таблиця SWOT-аналізу ТОВ «Тайтен Машинері Україна»**

Потенційні внутрішні сильні сторони	Потенційні внутрішні слабкості
-------------------------------------	--------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Широкий асортимент техніки</li> <li>– Високий контроль якості;</li> <li>– Конкурентоспроможна цінова політика;</li> <li>– Розташування головного офісу біля столиці;</li> <li>– Налагоджена збутова мережа;</li> <li>– Широка мережа офісів по Україні і Європі;</li> <li>– Гнучка політика керівництва;</li> <li>– Наявність власних складів;</li> <li>– Комунікація і підтримка з Австрії та США</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Залежність від постачальників;</li> <li>– Черга на сервіс;</li> <li>– Високі податки;</li> <li>– Збої в постачанні деталей;</li> <li>– Додаткові транспортні витрати;</li> <li>– Через військові дії значну частину деталей і товару перемістили на західну Україні</li> </ul>
Потенційні зовнішні сприятливі умови	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підтримання системи на високому технічному рівні для забезпечення її високої надійності і конкурентоспроможності;</li> <li>– Стійкий попит на товари;</li> <li>– Вільний вхід на ринок;</li> <li>– Зниження податків і мит;</li> <li>– Зниження цін на деталі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Несприятлива економічна ситуація в державі;</li> <li>– Посилення конкуренції;</li> <li>– Виїзд підприємств-покупців за кордон.</li> <li>– Сповільнення поставок через митне регулювання</li> </ul>

Джерело: сформовано автором

## **2.4 Особливості планування діяльності підприємства ТОВ «Тайтен Машинері Україна»**

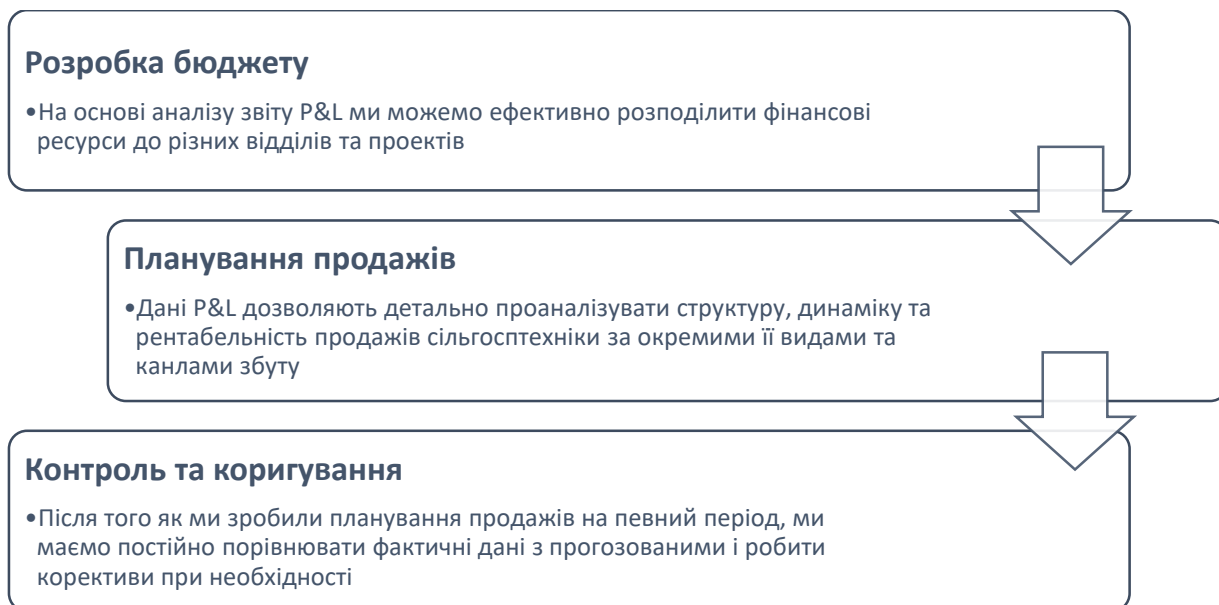
В плануванні своєї діяльності підприємство ТОВ «Тайтен Машинері Україна» використовує в основі метод P&L (Profit and loss statement).

Метод “Profit and Loss”, або звіт про прибутки та збитки, є ключовим інструментом фінансового планування для багатьох торгівельних підприємств, включаючи ТОВ «Тайтен Машинері Україна». Цей звіт допомагає компанії відстежувати свої доходи, витрати та визначати чистий прибуток або збиток за

певний період. У випадку нашого підприємства воно аналізує цей звіт кожен рік.

Цей метод допомагає компанії відстежувати свою здатність генерувати доходи, керувати витратами та отримувати прибуток. Він також допомагає компанії планувати майбутній розвиток та стратегію.

Розглянемо планування та бюджетування на основі методу P&L на рис. 2.3:



**Рис. 2.3. Планування та бюджетування на основі методу P&L**

Джерело: побудовано автором

Основні показники P&L для торгівельного підприємства представлено на таблиці 2.6:

**Таблиця основних показників P&L для торгівельного підприємства**

Таблиця 2.6

Показник	Опис	Важливість
Дохід від реалізації	Загальна сума коштів, отриманих від продажу	Відображає ефективність роботи відділів продажів та маркетингу
Собівартість реалізованої	Витрати, пов'язані з закупівлею та	Характеризує ефективність

продукції	доставкою товарів	закупівельної та цінової політики підприємства
Валовий прибуток	Різниця між доходом від реалізації та собівартістю реалізованої продукції	Демонструє прибутковість основної діяльності компанії
Операційні витрати	Адміністративні, маркетингові та інші витрати, що забезпечують поточну діяльність компанії (оренда, заробітна плата, реклама тощо)	Дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та управління витратами
Чистий прибуток	Різниця між валовим прибутком та операційними витратами	Відображає загальну прибутковість бізнесу та його здатність генерувати чистий дохід

Джерело: сформовано автором

Ефективне планування та бюджетування на основі методу P&L є важливим інструментом для забезпечення стійкого фінансового стану та зростання ТОВ «Тайтен Машинері Україна», що спеціалізується на продажу сільськогосподарської техніки. Завдяки деталізованому аналізу доходів, витрат та прибутків керівництво може розробляти обґрунтовані фінансові плани, узгоджувати цільові показники та своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації.

Особлива увага має приділятися плануванню реалізації сільгосптехніки з огляду на сезонність попиту. Використовуючи дані P&L за минулі періоди, менеджери можуть точніше прогнозувати обсяги продажів, формувати оптимальні запаси продукції на складах, розробляти гнучкі маркетингові стратегії. Це дозволяє підприємству ефективно управляти оборотним капіталом, підвищувати рентабельність та мінімізувати ризики втрати доходів у сезонні періоди.

Загалом, системний підхід до планування та бюджетування із застосуванням даних звіту про прибутки і збитки забезпечує торговельному підприємству стратегічне бачення, підвищує ефективність управлінських

рішень та спрямовує зусилля на досягнення стабільного фінансового результату. Це сприяє укріпленню конкурентних позицій на ринку сільгосптехніки та створює основу для подальшого сталого розвитку бізнесу.

Якщо говорити про стратегічне планування на ТОВ «Тайтен Машинері Україна», воно здійснюється на основі наступних принципів:

1. Визначення місії та цілей підприємства: вдало і чітко сформульована місія та цілі являють собою базу і орієнтиром для прийняття всіх управлінських рішень;

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: регулярний аналіз середовища дозволяє вчасно виявляти можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони підприємства;

3. Розробка стратегії: на основі аналізу середовища розробляється стратегія розвитку, яка визначає напрямки його діяльності та способи досягнення поставлених цілей;

4. Реалізація стратегії: стратегія реалізується через систему планів та бюджетів, які розробляються на всіх рівнях управління підприємством;

5. Контроль та оцінка результатів: результати реалізації стратегії регулярно контролюються та оцінюються, при необхідності вносяться корективи.

Наприклад, ТОВ «Тайтен Машинері Україна» на сьогоднішній день іде за напрямком активного розвитку у сфері сучасних технологій точного землеробства, впроваджуючи інноваційні рішення для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва своїх клієнтів. Це дозволяє компанії зміцнити свої конкурентні позиції на ринку сільськогосподарської техніки.

Рішення щодо розвитку цієї галузі не з'явилося просто так. Це стало результатом комплексного аналізу, проведеного під час стратегічного планування діяльності компанії, коли вона аналізуючи середовище та рентабельність сфери точного землеробства вирішила реалізовувати цю ідею в житті.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Обґрунтування необхідності впровадження стратегічного планування на підприємствах**

Розробка стратегії та впровадження системи стратегічного планування є необхідними умовами функціонування сучасного промислового підприємства через динамічність та нестабільність економічного середовища [4]. Ця діяльність передбачає розробку та реалізацію планів, які допомагають бізнесу досягати довгострокових цілей, адаптуватися до динаміки ринку та підтримувати конкурентоспроможність.

Ефективне стратегічне планування дозволяє компаніям використовувати свої конкурентні переваги, потенційно захоплюючи більшу частку ринку або виходячи на нові ринки, і має вирішальне значення для максимізації прибутку та покращення загальної продуктивності.

Стратегічне планування особливо в країнах, що розвиваються, або тих, які зазнали значних зовнішніх змін в останні роки (такі як Україна), стратегічне планування є життєво важливим для ефективного управління та досягнення конкурентних переваг.

Історична перспектива показує, що стратегічне планування еволюціонувало від жорсткого процесу, керованого фахівцями, до процесу, який визнає важливість інтеграції мислення та дії на всіх рівнях управління.

Стратегічне планування є фундаментальним компонентом успіху підприємств у різних масштабах і галузях. Воно забезпечує основу для прийняття рішень, допомагає адаптуватися до мінливого середовища та підтримує пошук конкурентних переваг. Реалізація стратегічного планування має бути гнучкою, залучати ключових зацікавлених сторін і ґрунтуватися на чіткому розумінні як внутрішніх можливостей, так і зовнішніх ринкових умов.

Основна цінність стратегічного планування полягає в тому, що воно дозволяє торговим компаніям завчасно адаптуватися до зовнішніх викликів, оперативно реагувати на нові тенденції та нейтралізувати потенційні ризики. Воно підвищує ефективність управлінських рішень, забезпечує оптимальний розподіл ресурсів, сприяє виявленню та використанню перспективних ринкових можливостей. Завдяки стратегічному плануванню торговельні підприємства можуть зміцнювати свої конкурентні позиції, забезпечувати стійкий розвиток бізнесу та закладати міцний фундамент для довгострокової перспективи.

Впровадження стратегічного планування також має позитивний вплив на внутрішню ефективність торговельного підприємства. Воно сприяє підвищенню мотивації персоналу, зміцненню корпоративної культури, залученню та утриманню кваліфікованих кадрів. Чітке бачення стратегічних пріоритетів та завдань дозволяє всім співробітникам бути активними учасниками процесу реалізації обраної стратегії, що, в свою чергу, забезпечує синергію зусиль та досягнення запланованих результатів. Розглянемо в таблиці 3.1 переваги впровадження стратегічного планування:

Таблиця 3.1

### **Переваги впровадження стратегічного планування на підприємствах**

Перевага	Опис
Підвищення ефективності управлінських рішень	Стратегічне планування дозволяє системно оцінювати ринкову ситуацію, виявляти тенденції та своєчасно реагувати на зміни, що забезпечує обґрунтованість та результативність управлінських рішень.
Мінімізація ризиків	Всебічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища допомагає завчасно ідентифікувати та попередити потенційні ризики, пов'язані з діяльністю торговельного підприємства.
Оптимальний розподіл ресурсів	Стратегічні пріоритети та завдання, визначені у стратегічному плані, дозволяють найраціональніше

	використовувати наявні ресурси підприємства (фінансові, матеріальні, кадрові, інформаційні та інші).
Виявлення та використання нових можливостей ринку	Комплексний аналіз зовнішнього середовища дає можливість торговельному підприємству вчасно помічати нові тренди, технології, споживчі переваги та оперативно на них реагувати, отримуючи конкурентні переваги.
Посилення конкурентних позицій	Чітко розроблена та реалізована стратегія розвитку підвищує стійкість торговельного підприємства до зовнішніх загроз, дозволяє вигідно позиціонувати себе на ринку та протистояти конкурентам.
Забезпечення стійкого розвитку	Стратегічне планування закладає основу для довгострокової перспективи розвитку торговельного підприємства, забезпечуючи його стабільність, поступальне зростання та адаптацію до змін.

Джерело: сформовано автором

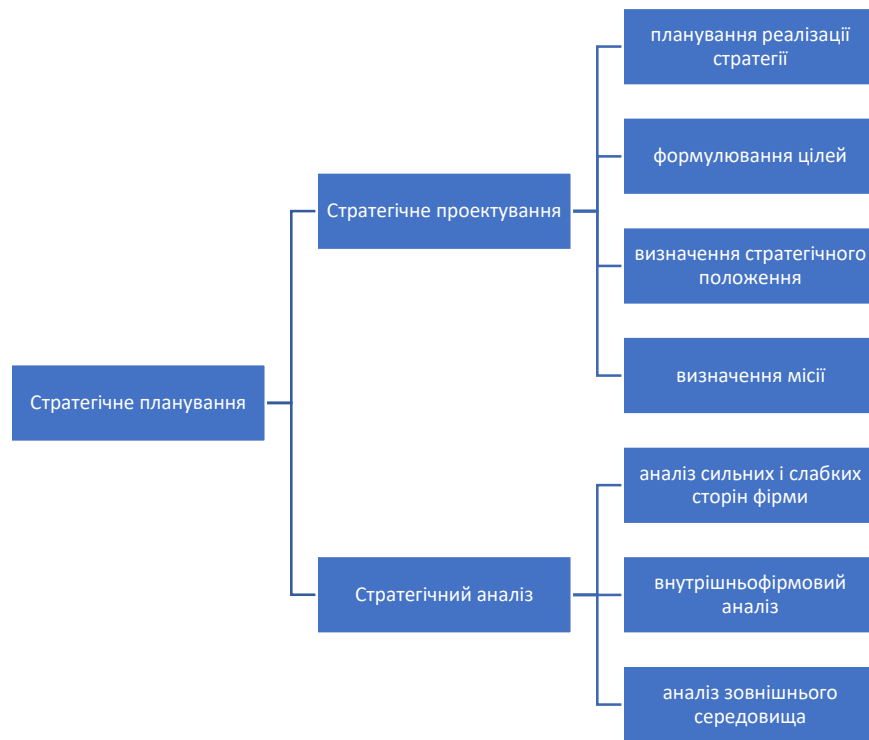
### 3.2. Розробка та реалізація стратегічних планів підприємства

Розглядаючи способи розробки реалізації стратегічного планування, науковці наголошують на врахуванні впливу стратегічних змін у зовнішньому середовищі, а також на зумовленості стратегічного планування організаційною формою компанії, конкурентною позицією на ринку та ключовими факторами успіху.

Як правило, при здійсненні стратегічного планування в торговельних компаніях найчастіше основний акцент і увага робиться на розробці стратегічного плану. Також на таких підприємствах стратегічне планування не обмежується тільки розробкою стратегічного плану. Не менш важливою його складовою є також розробка заходів по реалізації стратегічного плану. В це сходиться створення організаційної культури, яка дозволяє реалізувати обрану

стратегію і цілі, сформувані мотивацію та систему організації праці, досягнення певної гнучкості в організації тощо, тобто повноцінне використання усіх потрібних інструментів стратегічного управління.

Стратегічне планування – це логічна послідовність кількох етапів, що включає набір процедур. Об'єднаємо їх у дві групи: стратегічний аналіз (аналіз зовнішнього середовища, внутрішньофірмовий аналіз, аналіз сильних і слабких сторін фірми) і стратегічне проектування (визначення місії, визначення стратегічного положення, формулювання цілей, планування реалізації стратегії). За допомогою рис. 3.1 розглянемо схему процедур стратегічного планування:



**Рис 3.1 Загальна схема процедур стратегічного планування**

Джерело: сформовано автором

Розглядаючи першу групу процедур (стратегічне проектування), зазначимо що найпершою функцією стратегічного планування є визначення місії підприємства, вона ясно відображає основну ідею бізнесу, його філософію та суть існування. Вона вказує на пріоритетні цінності та напрямки розвитку підприємства. Хоча місія не має мати залежності від поточного стану торгового

підприємства і тримати на увазі фінансові аспекти, ці фактори є важливими для подальшого функціонування фірми (так як від цього залежить як буде розвиватись підприємство та чи буде існувати взагалі). Як нам відомо, у місії керівники як правило не вказують одержання прибутку за головну мету створення підприємства, хоча цей фактор є важливим для його функціонування.

Таким чином, підприємець повинен спершу розглянути, в якому напрямку розвиватиметься його бізнес, тобто визначити підприємницьку ідею. Цілі є конкретизацією місії і вони мають бути чітко орієнтовані на певний час, вимірювані та погоджені з місією та ресурсами підприємства. З врахуванням місії та цілей розвитку підприємства розробляються стратегії та визначається політика компанії.

Переходячи до другої групи процедур стратегічного планування, хочемо виділити стратегічний аналіз (або портфельний аналіз). Його особливість полягає в тому що він є базовим елементом стратегічного планування. За допомогою цього аналізу можна без проблем керівнику провести оцінку своєї діяльності з метою вкладення фінансів у вектори з найбільшою прибутковістю і користю для фірми.

Аналіз навколишнього середовища є необхідним для стратегічного аналізу, оскільки його кінцевим результатом є отримання і усвідомлення інформації про поточне положення підприємства на ринку. Він включає безпосередньо вивчення зовнішнього середовища, безпосереднього оточення та внутрішнього середовища організації компанії на ринку (SWOT, PEST-аналіз тощо).

Цей етап планування є важливим тому, що безперервність виникнення проблем стратегічного характеру являє собою обов'язкову властивість будь-якого гармонійно і динамічно розвинутого підприємства.

Завершальним етапом стратегічного планування є розробка механізму реалізації намічених планових заходів.

За допомогою таблиці 3.2 розглянемо рекомендаційний зміст типового стратегічного плану:

## Рекомендаційний зміст стратегічного плану

Розділ	Опис
Зміст	Перелік розділів стратегічного плану з зазначенням сторінок
Передмова (виконавче резюме)	Короткий опис основних положень стратегічного плану, його цілей, завдань та очікуваних результатів
Опис фірми	Загальна інформація про торгівельну фірму, її місію, цілі, структуру, основні види діяльності, конкурентні переваги.
Стратегія маркетингу	Цілі та завдання маркетингової діяльності, опис цільового ринку, позиціонування фірми на ринку, маркетинговий комплекс (продукт, ціна, розповсюдження, просування).
Стратегія використання конкурентних переваг	Плани з використання сильних сторін підприємства для досягнення конкурентних переваг на ринку
Стратегія відновлення продукції, що випускається	Аналіз життєвого циклу продукції, що випускається, розробка стратегії її оновлення, модернізації або зняття з виробництва.
Стратегія розвитку виробництва / продажів	Цілі та завдання розвитку виробництва / торгівлі, обґрунтування необхідності розширення, реконструкції або модернізації
Стратегія забезпечення виробництва (для виробничих фірм)	Визначення потреби у виробничих ресурсах (матеріалах, комплектуючих, енергії, трудових ресурсах) та розробка стратегії їх забезпечення.
Стратегія зовнішньоекономічної діяльності	Цілі та завдання зовнішньоекономічної діяльності, вибір стратегії виходу на зовнішні ринки, форми та методи зовнішньоекономічної діяльності.

Стратегія розвитку системи менеджменту	Аналіз існуючої системи менеджменту, визначення напрямків її вдосконалення, включаючи впровадження нових технологій, методів управління та підвищення кваліфікації персоналу
Стратегія природоохоронних заходів фірми (для виробничих фірм)	Визначення екологічних проблем, які стоять перед фірмою, розробка стратегії природоохоронних заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище.
Стратегічний фінансовий план	Прогноз доходів і витрат фірми, визначення потреби в інвестиціях, розробка стратегії фінансування.
Забезпечення реалізації стратегії фірми	Розробка системи моніторингу та контролю за виконанням стратегічного плану, визначення відповідальних осіб за реалізацію стратегії, розробка системи мотивації персоналу.
Додатки	Додаткова інформація, яка не була включена до основних розділів стратегічного плану (таблиці, графіки, діаграми, аналітичні дані тощо).

Джерело: сформовано автором

Разом всі ці процедури стратегічного планування разом формують основу для успішного планування торгівельного підприємства та управління бізнесом. В залежності від особливостей підприємства, цей зміст може набувати певні зміни, коригуючись залежно від типів підприємств, його планування та основної стратегії.

Для розробки та реалізації стратегічних планів і формування конкурентних переваг можемо використати портфельний аналіз стратегії розвитку підприємства. Завдяки портфельному аналізу керівництво підприємства може отримати чітке уявлення про загальний стан та потенціал свого бізнес-

портфеля, що в свою чергу слугує основою для формування збалансованої стратегії розвитку.

Це інструмент стратегічного менеджменту, за допомогою якого виявляють і оцінюють стратегічну позицію підприємства в конкурентному середовищі з метою спрямування ресурсів у найперспективніші напрями господарської діяльності, скорочення (припинення) інвестицій в неефективні проекти. Розглянемо найпопулярніші з них за допомогою таблиці 3.3

Таблиця 3.3

### Методи портфельного аналізу та їх порівняння

Метод	Критерії	Переваги	Недоліки
Матриця БКГ	Темпи зростання ринку, Відносна ринкова частка	Простота використання, Наочність	Не враховує інші важливі фактори, Не підходить для аналізу диверсифікованих компаній
Матриця McKinsey/General Electric	Привабливість галузі, Конкурентна позиція бізнес-одиниці	Багатофакторний підхід, Детальне уявлення про стратегічне становище	Складність використання, Вимагає багато даних
Матриця ADL/LC	Життєвий цикл галузі, Конкурентна позиція бізнес-одиниці	Фокус на життєвому циклі галузі, Вибір відповідної стратегії розвитку	Не враховує динамічність факторів оточення
Матриця Shell/DPM	Конкурентна позиція бізнес-одиниці, Привабливість ринку	Враховує динамічність факторів оточення, Виявлення перспективних напрямків інвестування	Складність використання, Вимагає багато даних

Джерело: сформовано автором

Матриця БКГ є однією з найпоширеніших моделей портфельного аналізу. Вона заснована на двох критеріях: темпи зростання ринку та відносна ринкова частка. Ці показники дозволяють визначити, до якого типу бізнес-одиниці

належить - "зірка", "дійна корова", "важке дитя" або "собака". Кожен з цих квадрантів потребує різних управлінських підходів та стратегій розвитку.

Матриця McKinsey/General Electric ґрунтується на двох критеріях: привабливість галузі та конкурентна позиція бізнес-одиниці. На відміну від матриці БКГ, вона використовує багатофакторний підхід до оцінки, що враховує безліч параметрів, таких як темпи зростання ринку, прибутковість, технологічний рівень, бар'єри входу тощо. Це дає керівництву детальніше уявлення про стратегічне становище кожного напрямку діяльності.

Матриця ADL/LC фокусується на аналізі життєвого циклу галузі та конкурентної позиції бізнес-одиниці. Цей метод дозволяє визначити, на якій стадії розвитку перебуває кожен напрямок діяльності підприємства (зародження, зростання, зрілість чи спад), а також рівень його конкурентоспроможності. Це слугує основою для вибору відповідної стратегії розвитку.

Матриця Shell/DPM використовує два критерії: конкурентна позиція бізнес-одиниці та привабливість ринку. На відміну від попередніх моделей, вона враховує динамічність факторів оточення та дозволяє виявляти перспективні напрямки для інвестування ресурсів. Це робить матрицю Shell/DPM особливо корисною в умовах швидко мінливих ринкових умов.

Найвідоміший метод портфельного аналізу запропонований Бостонською консалтинговою групою (портфельна матриця БКГ) – це інструмент аналізу портфеля, який використовується для класифікації продуктів або бізнес-одиниць на основі двох ключових факторів: темпів зростання ринку та відносної частки ринку. Матриця допомагає компаніям приймати стратегічні рішення щодо того, у які продукти або бізнес-одиниці інвестувати, а які – скоротити або ліквідувати.

Матриця складається з двох осей та 4-х сегментів. Для її застосування потрібно мати певний асортимент товарів чи послуг, тому цей метод більше підходить великим компаніям.

Щоб зрозуміти, до якого сегмента належать ваші продукти, потрібно провести аналіз зростання їх попиту (вертикальна вісь) та частки на ринку (горизонтальна вісь).

Чотири групи матриці БКГ:

1. Зірки: продукти, які мають високу частку ринку на ринках, що швидко зростають. Ці продукти потребують значних інвестицій, але також генерують високий прибуток.

2. Дійні корови: продукти, які мають високу частку ринку на зрілих ринках. Ці продукти генерують значний прибуток, який може бути використаний для інвестування в інші продукти.

3. Собаки: продукти, які мають низьку частку ринку на зрілих або спадаючих ринках. Ці продукти зазвичай збиточні і їх слід ліквідувати або скоротити.

4. Знаки питання: продукти, які мають низьку частку ринку на ринках, що швидко зростають. Ці продукти можуть мати потенціал, але їм потрібні значні інвестиції, щоб стати зірками.

Розглянемо методику побудови матриці БКГ:

1. Визначити релевантні продукти або бізнес-єдиниці для аналізу.

2. Оцінити темпи зростання ринку для кожного продукту або бізнес-єдиниці.

3. Оцінити відносну частку ринку для кожного продукту або бізнес-єдиниці.

4. Розмістити кожен продукт або бізнес-єдиницю в матриці на основі його темпів зростання ринку та відносної частки ринку.

5. Проаналізувати кожну групу матриці та розробіть стратегії для продуктів або бізнес-єдиниць у цій групі.

Переваги використання матриці БКГ:

- Проста і зрозуміла.
- Допомогає компаніям зосередитися на продуктах або бізнес-єдиницях з найбільшим потенціалом.

- Може бути використана для розробки стратегій для різних груп продуктів або бізнес-одиниць.

Недоліки використання матриці БКГ:

- Враховує лише два фактори: темпи зростання ринку та відносну частку ринку.
- Не враховує інші важливі фактори, такі як конкурентна перевага та сильні та слабкі сторони компанії.
- Може бути занадто спрощеною для деяких компаній.

### **3.3. Визначення стратегічного потенціалу підприємства «Тайтен Машинері» та формування його конкурентних переваг**

Для визначення стратегічного потенціалу підприємства "Тайтен Машинері" та формування його конкурентних переваг необхідно провести комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії.

За допомогою аналізу мікросередовища, який ми зробили в таблиці 2.3 та PEST і SWOT-аналізів «Тайтен Машинері» (таблиця 2.4 і 2.5), ми можемо визначити стратегічний потенціал нашого досліджуваного підприємства. Сильними сторонами підприємства є:

- Широкий асортимент продукції: «Тайтен Машинері» пропонує широкий вибір сільськогосподарської техніки від провідних світових виробників, що дозволяє йому задовольнити потреби широкого кола клієнтів.
- Висока якість продукції: «Тайтен Машинері» пропонує продукцію високої якості, що підтверджується численними позитивними відгуками клієнтів з усієї країни.
- Розвинена мережа сервісних центрів: підприємство має розширену мережу сервісних центрів по всій Україні, що забезпечує швидке та якісне обслуговування клієнтів.

- Позитивна репутація на ринку: «Тайтен Машинері» має стійку позитивну репутацію на ринку України як надійного та відповідального партнера.

Керівництво має вміло використовувати можливості та сильні сторони та враховувати існуючі загрози, а тому має наголосити на акцентувати увагу на розвитку наступних моментів:

- Формування та розширення переліку постійних клієнтів;
- Послабити сильні сторони конкурентів за допомогою поліпшення властивостей власної продукції;
- Створити позитивний імідж ТОВ «Тайтен Машинері Україна» на галузевому ринку;
- Збільшення кількості робочих місць у відповідності з ресурсним забезпеченням;
- Поліпшення стратегії компанії;
- Розширення асортименту компанії;
- Застосування інноваційних методів реклами товару.

На основі проведеного аналізу необхідно розробити стратегію, спрямовану на використання сильних сторін компанії для досягнення конкурентних переваг. Загалом, результатом цієї стратегії стане:

- Підвищення конкурентоспроможності підприємства «Тайтен Машинері» на ринку;
- Збільшення ринкової частки;
- Забезпечення стійкого зростання та розвиток підприємства.\

Таким чином, визначення стратегічного потенціалу підприємства "Тайтен Машинері" та формування його конкурентних переваг вимагає глибокого аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, а також розробки ефективної стратегії, спрямованої на досягнення успіху на ринку.

Для складання пропозицій щодо покращення стратегічного планування, а отже і конкурентних переваг, підприємства необхідно розглядати як складну динамічну систему, що складається з різних за своєю природою процесів.

Напрями удосконалення стратегічного планування і конкурентних переваг на підприємстві ТОВ Тайтен Машинері можуть включати наступні пропозиції:

1. Аналіз ринку:

Проведення глибокого аналізу ринку тракторів, визначення потреб клієнтів та конкурентну ситуацію. На основі цього спланувати стратегію яка оптимально відповідає вимогам ринку і сприяє досягненню конкурентних переваг.

2. Залучення зовнішніх експертів:

Співпраця з зовнішніми експертами, консультантами або дослідницькими організаціями може принести значний внесок у розробку та впровадження стратегічних переваг.

3. Залучення фінансування:

Розглядання можливості залучення зовнішнього фінансування для підтримки стратегічного розвитку на підприємстві може стати ключовим елементом для забезпечення необхідних ресурсів та капіталу.

4. Залучення клієнтів та користувачів:

Врахування думок та вимог клієнтів та користувачів протягом процесу розробки стратегії може значно підвищити задоволеність клієнтів та сприяти конкурентній перевазі.

5. Стимулювання інноваційного мислення:

Створити систему стимулювання інноваційного мислення серед персоналу. Встановіть механізми для винагородження та визнання інноваційних ідей та досягнень співробітників.

6. Постійне вдосконалення:

Використовуйте методології постійного вдосконалення, такі як Lean або Six Sigma, для оптимізації управлінських процесів, зменшення витрат та підвищення ефективності.

7. Створення інноваційного партнерства:

Створення інноваційних партнерств з іншими аграрними підприємствами або стартапами може значно збільшити конкурентоспроможність підприємства.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок що стратегічне планування є важливим інструментом управління підприємством, який дозволяє йому досягати своїх довгострокових цілей. Для підприємств, що займаються торгівельною діяльністю, стратегічне планування має особливе значення, оскільки воно допомагає їм адаптуватися до мінливих умов ринку та залишатися конкурентоспроможними.

У дипломній роботі в першому розділі було виконано теоретичний аналіз теми стратегічного планування. Досліджено сутність, функції та види стратегічного планування, а також його місце в управлінні підприємством. Крім того, проаналізовано особливості здійснення стратегічного планування на торгівельних підприємствах. Було встановлено, що стратегічне планування є важливим процесом, який дозволяє підприємствам визначити свої цілі та розробити плани для їх досягнення.

У другому розділі роботи було досліджено аналіз господарської та планової діяльності підприємства з продажу сільськогосподарської техніки ТОВ «Тайтен Машинері Україна». Надано інформацію стосовно характеристики діяльності підприємства та його системи менеджменту. На основі додатків ми провели оцінку фінансово-економічних показників діяльності, який продемонстрував значне погіршення показників у 2022 році у порівнянні з 2021. Варто зазначити, що через активні військові дії в країні підприємство зазнало певних фінансових втрат, і тому ми бачимо що в 2022 році було значно зменшено надходження коштів від продажу товарів та надання послуг, а отже і зниження прибутку.

За допомогою SWOT і PEST-аналізів здійснили аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Заключною частиною цього розділу ми розглянули особливості планування ТОВ «Тайтен Машинері Україна», там визначили які основні стратегії для розвитку підприємство використовує. Було встановлено, що підприємство має добре розроблений процес стратегічного

планування, який зосереджується на потребах клієнтів і забезпеченні високої якості техніки та сервісу.

У третьому розділі ми на основі теоретичних даних та аналізу господарської та планової діяльності описали шляхи удосконалення системи стратегічного планування діяльності торгівельного підприємства. Ми обґрунтували необхідність впровадження стратегічного планування, розробку та реалізацію стратегічних планів підприємства. Наприкінці ми визначили стратегічний потенціал нашого досліджуваного підприємства ТОВ «Тайтен Машинері Україна» та сформували його конкурентні переваги шляхом комплексного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії.

Загальний висновок полягає в тому, що стратегічне планування на підприємстві з продажу сільськогосподарської техніки вимагає системного та цілеспрямованого підходу. Забезпечення відповідності стратегії ринковим реаліям, впровадження інновацій та активна взаємодія з усіма учасниками галузі є запорукою успішного розвитку та утримання лідерської позиції на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
2. : Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Бутко М.П. та ін. Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
3. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.
4. Гринько, Т. В., Єгорова, О. Проблеми впровадження системи стратегічного планування на промислових підприємствах. *Європейський журнал проблем менеджменту*. 2020. Том 28 №4. С. 127 – 172.
5. Карпіщенко О. І., Карпіщенко О. О., Ілляшенко К. В. Стратегічне планування: навч. посіб. Суми: Сумський державний університет, 2013. 446 с.
6. Lambin J. Strategic Marketing Management. Paris : Ediscience International, 1994. 720 p.
7. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і доповн. Львів : Видаництво Львівської політехніки, 2010. 406 с.
8. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління : навч. посіб. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А, 2016. 152 с.
9. Латинін М. А., Лозинська Т. М., Дунаєв І. В. Стратегічне планування : навч. посіб; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. Харків : ХарРІ НАДУ «Магістр», 2013. 248 с.
10. Типові операції і процедури прийняття управлінського рішення в області стратегічного планування. веб-сайт.  
URL: <http://um.co.ua/14/14-1/14-13881.html> (дата звернення: 14.05.2024)
11. Череп А. В., Сучков А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ.— К.: «Кондор», 2011. 334 с.
12. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

13. Ільчук М.М., Коновал І.А. Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК. навч. посіб. Київ : ЗАТ «Нічлава», 2013. 308 с.

14. Ільчук М.М., Зрібняк Л.Я. Організація і планування виробництва в аграрних формуваннях: навч. посіб. Київ : ЗАТ «Нічлава», 2012. 320 с.

15. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління. навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

16. Каличева Н.Є. Вплив стратегічного планування на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Інтелект XXI*. 2019. № 1. С.1-8.

17. Качний О. С. Стратегічне планування як один із найсучасніших методів державного управління регіональним соціально-економічним розвитком. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 1604. С. 1-4.

18. О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. Стратегічне планування : навч. посіб. Луцьк : ЗУКЦ, 2008. 138 с.

19. Науменко В.Д. стратегічне планування як основний етап процесу стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2017. №5

20. Л. Ю. Сагер, В. В. Зарубіна, студент факультету економіки та менеджменту, стратегічне планування діяльності промислових підприємств на прикладі ТОВ «Імпульс». *Ефективна економіка*. 2014. № 6,

21. Стратегічне планування. Вікіпедія : веб-сайт.

URL:[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5\\_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F)  
(дата звернення 19.05.2024).

22. Носань Н. С. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №56.

23. Стратегічне планування розвитку територіальної громади в Україні : зб. матеріалів учасників всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей у 2020/2021 навчальному році. Київ. 2020. 36 с.

24. Сментина, Н.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса : Атлант, 2015. 365 с.

25. Устенко М.О., Курочка А.Ю., Максимова О.В. Бізнес-планування як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2018. № 64. 87 с.

26. Бреус С.В. Стратегічне планування інноваційного розвитку промислового підприємства. *Вісник Мукачівського державного університету. Сер. економіка та управління підприємствами*. 2018. № 18.

27. Пилявська Є. О. Чупріна М.О. Особливості стратегічного планування в міжнародних фірмах. Київ : Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського. 2019. № 13.

28. Куліш Д. В., Голобородько Г. Я. Вплив систематичного стратегічного планування і стратегічних бізнес-інновацій на зовнішньоекономічну діяльність підприємств. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. № 21. с. 56-74.

29. Карпенко М. О., Карпик Ю. С. Стратегічне планування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. *Збірник наукових праць НАУ*. 2012. № 26. С. 33-41.

30. Черевко О. Стратегічне управління фінансовоекономічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 2.

URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3302>

31. Олейникова О.О., Буцик В.О. Сучасні моделі стратегічного планування діяльності підприємства : навч. посіб. Одеса : Одеський національний політехнічний університет. 2018 р. 119-122 с.

32. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ. Київ: Центр Учбової Літератури. 2012. 224 с.

33. Лобунець Т. В. Навчально-методичний посібник з дисципліни «Контролінг» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073«Менеджмент». Київ : НУБіП, 2023. 147 с.

34.. Методичні вказівки до написання бакалаврської кваліфікаційної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073«Менеджмент» факультету аграрного менеджменту НУБіП України / Т.О. Власенко, Т.В. Лобунець. Київ: НУБіП, 2023. 52 с.

35. Положення про бакалаврську кваліфікаційну роботу у Національному університеті біоресурсів і природокористування України. Київ: НУБіП, 2021. 48 с.

## Додатки

### Звіт про фінансовий стан підприємства за 2022 та 2021 рік

ТОВ «ТАЙТЕН МАШИНЕРІ УКРАЇНА»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ  
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2022	2021
<b>Активи</b>			
<i>Непоточні активи</i>			
Основні засоби	12	55,216	83,058
<b>Загальна сума непоточних активів</b>		<b>55,216</b>	<b>83,058</b>
<i>Поточні активи</i>			
Поточні запаси	11	616,606	456,138
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	9	87,623	138,901
Інші поточні нефінансові активи	10	68,609	51,313
Інші поточні фінансові активи	10	8,108	63,207
Грошові кошти та їх еквіваленти	8	16,268	59,670
<b>Загальна сума поточних активів за винятком непоточних активів або груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу або утримувані для виплат власникам</b>		<b>797,214</b>	<b>769,229</b>
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	11	3,959	45,208
<b>Загальна сума поточних активів</b>		<b>801,173</b>	<b>814,437</b>
<b>Загальна сума активів</b>		<b>856,389</b>	<b>897,495</b>
<b>Власний капітал та зобов'язання</b>			
<i>Власний капітал</i>			
Статутний капітал		7,993	7,993
Нерозподілений прибуток		(713,118)	(401,478)
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>(705,125)</b>	<b>(393,485)</b>
<i>Непоточні зобов'язання</i>			
Інші непоточні фінансові зобов'язання	13	4,613	9,675
<b>Загальна сума непоточних зобов'язань</b>		<b>4,613</b>	<b>9,675</b>
<i>Поточні забезпечення</i>			
Поточні забезпечення на винагороди працівникам	16	6,354	11,333
Інші поточні забезпечення	16	22,306	21,864
<b>Загальна сума поточних забезпечень</b>		<b>28,660</b>	<b>33,197</b>
<i>Поточні зобов'язання</i>			
Позики	15	1,179,311	918,945
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	14	296,975	149,457
Поточні податкові зобов'язання, поточні		1,947	3,511
Інші поточні фінансові зобов'язання	13	11,466	15,165
Інші поточні нефінансові зобов'язання	14	38,542	161,030
<b>Загальна сума поточних зобов'язань</b>		<b>1,556,901</b>	<b>1,281,305</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>856,389</b>	<b>897,495</b>

Від імені керівництва:

Хайко Крайзель/Генеральний директор

Тетяна Ярмоленко/Головний бухгалтер

Наведені далі примітки на сторінках 9-39 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

## Звіт про рух грошових коштів за 2022 та 2021 рік

### ТОВ «ТАЙТЕН МАШИНЕРІ УКРАЇНА»

#### ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ (у тисячах українських гривень)

	2022	2021
<b>Грошові потоки від (для) операційної діяльності</b>		
<b>Класи надходжень грошових коштів від операційної діяльності</b>		
Надходження від продажу товарів та надання послуг	1,457,156	2,468,505
Інші надходження грошових коштів від операційної діяльності	4,106	2,531
<b>Класи виплат грошових коштів від операційної діяльності</b>		
Виплати постачальникам за товари та послуги	(1,264,717)	(2,115,110)
Виплати працівникам та виплати від їх імені	(133,007)	(116,920)
Інші виплати грошових коштів за операційною діяльністю	(34,077)	(127,441)
<b>Чисті грошові потоки від (використані у) діяльності</b>	<b>29,461</b>	<b>111,565</b>
Проценти сплачені	(9,076)	(27,993)
Проценти отримані	312	397
<b>Чисті грошові потоки від операційної діяльності (використані в операційній діяльності)</b>	<b>20,697</b>	<b>83,969</b>
<b>Грошові потоки від (для) інвестиційної діяльності</b>		
Надходження від продажу основних засобів	2,864	2,397
Придбання основних засобів	(6,264)	(13,567)
<b>Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності)</b>	<b>(3,400)</b>	<b>(11,170)</b>
<b>Грошові потоки від (для) фінансової діяльності</b>		
Надходження від запозичень	34,000	170,942
Погашення запозичень	(92,308)	(193,783)
Виплати за орендними зобов'язаннями	(9,466)	(19,125)
Інші надходження (вибуття) грошових коштів	(167)	(796)
<b>Чисті грошові потоки від фінансової діяльності (використані у фінансовій діяльності)</b>	<b>(67,941)</b>	<b>(42,762)</b>
<b>Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів до впливу змін валютного курсу</b>	<b>(50,644)</b>	<b>30,037</b>
<b>Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти</b>		
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти	7,242	(67)
<b>Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів після впливу змін валютного курсу</b>	<b>(43,402)</b>	<b>29,970</b>
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду</b>	<b>59,670</b>	<b>29,700</b>
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду</b>	<b>16,268</b>	<b>59,670</b>