

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.05 – БКР. 2270 “С” 2023.12.14. 077 ПЗ

КОВАЛЕНКО РОСТИСЛАВА МИКОЛАЙОВИЧА

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: Формування стратегій розвитку для підприємств малого й
середнього бізнесу

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)

Емілія ПРУШКІВСЬКА

Виконав

(підпис)

Ростислав КОВАЛЕНКО

КИЇВ – 2024

**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
(ПІБ)

“ _____ ” _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту
Коваленку Ростиславу Миколайовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи **Формування стратегій розвитку для підприємств малого й середнього бізнесу** 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 ; 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 «УКРАГРОКОМ»

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи формування стратегії розвитку
2. Аналіз впливу факторів середовища на формування стратегії
3. Напрямки удосконалення стратегії ТОВ «УКРАГРОКОМ» в сучасних умовах.

Дата видачі завдання “ _____ ” _____ 2023 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Емілія ПРУШКІВСЬКА
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Ростислав Коваленко
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

**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: Формування стратегій розвитку для підприємств малого й
середнього бізнесу**

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)

Емілія ПРУШКІВСЬКА

Виконав

_____ (підпис)

Ростислав КОВАЛЕНКО

ЗМІСТ

<u>ВСТУП.....</u>	<u>3</u>
<u>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ</u>	<u>3</u>
1.1 ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	12
1.3.КЛАСИФІКАЦІЯ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ.....	19
<u>РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРАГРОКОМ»</u>	<u>26</u>
2.1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРАГРОКОМ».....	26
2.2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРАГРОКОМ».....	35
2.3. КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТОВ «УКРАГРОКОМ».....	45
<u>РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</u>	<u>46</u>
3.1. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «УКРАГРОКОМ».....	48
3.2 ТЕОРЕТИЧНА МОДЕЛЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «УКРАГРОКОМ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.	54
<u>ВИСНОВКИ</u>	<u>59</u>
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	<u>62</u>

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Аграрно промисловий комплекс є одним з основних секторів економіки України. Він відіграє основну роль у забезпеченні продовольчої безпеки, створенні робочих місць та підтримці економічного зростання в країні. Однак малі та середні сільськогосподарські підприємства стикаються з низкою чинників та факторів, включаючи наслідки війни та епідемій, які провокують бізнеси на перегляд своїх стратегій розвитку та змушує створювати нові шляхи подальшого зростання. Тому дослідження формування стратегій розвитку малих та середніх підприємств в сучасних умовах є актуальним і важливим питанням.

В умовах глобальних викликів та національної нестабільності стикається з безпрецедентними викликами, які впливають на всі сфери життя, включаючи економіку та бізнес. Україна, як і багато інших країн, стикнулася з двома основними викликами: війна на сході країни та пандемія COVID-19. Така ситуація впливає не тільки на розвиток малих та середніх підприємств, а ще й на досягнення поставлених завдань та на самі процеси господарювання. Саме такі умови і створюють необхідність змінювати способи приймати рішення та досягати цілі. Не менш важливим в таких надзвичайно мінливих умовах є постанова стратегічно важливих пріоритетів для розвитку підприємства.

У стратегії підприємства головною метою являється створення переваг для більш ефективного конкурування задля забезпечення стійкого положення та стабільного функціонування в довгостроковій перспективі. Щоб на практиці стратегія показала необхідний результат вона повинна включати в себе низку факторів, таких як розподіл обмежених ресурсів, налагодження комунікативних зв'язків в ієрархічній структурі підприємства та встановлення й надання повноважень виконавцям. Стратегія це інструмент, що допомагає у ефективному керуванні підприємством. Стратегію можна назвати сукупністю рішень різного

роду, що слугують орієнтиром як для працівників так і для керівників. Щоб визначити формування стратегії розвитку потрібно дослідити чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на прийняття рішень підприємства, враховуючи положення підприємства на ринку.

Наукові дослідження по тематиці. Проблеми функціонування та розвитку малих й середніх підприємств прослідковуються в роботах зарубіжних та українських вчених, зокрема: Р. Акофф, І. Ансофф, М. Портер, Т. Власенко, Л. Шинкарук, Е. Прушківська, В. Серединська, О. Загородна та багато інших науковців.

Метою роботи є виявлення факторів впливу на формування сучасних стратегій розвитку малих й середніх підприємств в Україні та розробка напрямів удосконалення стратегії ТОВ «УКРАГРОКОМ».

Задля реалізації встановленої мети дослідження були поставлені наступні **завдання:**

- з'ясувати особливості та сутність сучасних стратегій розвитку підприємства;
- класифікувати чинники впливу на формування стратегії розвитку малих та середніх підприємств в умовах нестабільності;
- проаналізувати економічну діяльність та організаційну структуру ТОВ «УКРАГРОКОМ»;
- визначити напрямки удосконалення стратегії ТОВ «УКРАГРОКОМ» в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є система формування стратегії малих та середніх підприємств.

Предметом дослідження є закономірності та фактори формування сучасних стратегій розвитку малих та середніх підприємств в умовах нестабільності.

Методологічну складову роботи склали теорії та моделі стратегічного менеджменту, підприємництва, розвитку бізнесу. Були використані методи аналізу

та синтезу, групування та класифікації, індукції та дедукції, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз, табличний та графічний аналіз для наглядної демонстрації дослідження.

Практичне значення дипломної роботи полягає в отриманні результатів, що в подальшому можуть слугувати підґрунтям для розробки та формування ефективної стратегії ТОВ «УКРАГРОКОМ».

Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 12 таблиць. 11 рисунків. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

1.1 Характерні особливості розвитку малих та середніх підприємств.

При дослідженні формування стратегій розвитку малих та середніх підприємств ми розуміємо, що формування стратегії тісно пов'язане з самим розвитком підприємства. Розвиток невеликих підприємств має свої певні характерні особливості, які будуть описані в цьому розділі.

Стратегія - це загальний, недеталізований план, що охоплює довготривалий проміжок часу, спосіб досягнення важливої мети. Завданням стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети. Вона відображає прагнення ефективно мобілізувати ресурси та збільшує шанси на досягнення поставлених цілей. Формування стратегії розвитку можна назвати процесом визначення довгострокових цілей підприємства, вибору методів і засобів для їх досягнення, а також розробки детальних планів дій для реалізації цих цілей

Малий та середній бізнес має велику вагу в економіці України. Вони являються одними з найважливіших складових, оскільки створюють значну частину ВВП, забезпечують велику кількість робочих місць та здійснюють достатній внесок у податкові надходження країни [1]. Малі та середні підприємства – це підприємства, які мають кількість працівників та обсяг доходів менші ніж стандартний рівень для великих компаній, а саме – не більше п'ятдесяти та двісті п'ятдесяти працівників для малих та середніх відповідно, стосовно обсягу доходів це вісім мільйонів та сорок мільйонів євро відповідно. Ці види підприємств також впливають на розвиток інновацій, створення робочих місць та сприяють соціальній й економічній стабільності.

Аналізуючи стан малих й середніх бізнесів в Україні, буде правильним стверджувати, що є декілька основних сфер, які отримують поштовх завдяки їхньому існуванню та відповідальному функціонуванню. Більш детально розгляд

цих сфер та опису безпосереднього впливу підприємств на ці сфери продемонстровано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Сфери які покращуються завдяки малим та середнім підприємствам

Створення робочих місць	Малі та середні підприємства в сукупності надають понад 7млн робочих місць, що сприяє зниженню безробіття та підвищенню життєвого рівня населення.
Вклад у ВВП	Малі та середні підприємства створюють близько 60% ВВП України, що підтверджує їх значний вплив на економіку.
Податкові надходження	Малі та середні підприємства приносять відсоток усіх податкових надходжень, що в свою чергу підтримує фінансування державних програм та послуг.
Інновації та гнучкість	Малі та середні підприємства не рідко є джерелом інновацій та можуть швидко адаптуватися до змін на ринку, що сприяє економічному зростанню.

Джерело: Таблиця сформована на основі даних джерела [1]

Розвиток малого та середнього бізнесу в Україні має довгу історію, протягом років. Бізнеси такого типу пройшли через різні етапи, від періоду командно-адміністративної системи до сучасної ринкової економіки. На нашу думку найважливіший етап в розвитку українського малого й середнього бізнесу є перехід від планової економіки до ринкової, становлення приватного підприємництва, а також інтеграція в глобальну економіку.

Українські підприємства малого й середнього типу, незважаючи на різноманітні труднощі, такі як військовий конфлікт, продовжують прагнути до глобального лідерства та розширення на міжнародні ринки[2]. Така цілеспрямованість включає в себе: цифрову трансформацію, диверсифікацію ланцюгів тощо. Для того, щоб малі і середні підприємства в Україні розвивалися, необхідно впроваджувати європейські стандарти, які стимулюватимуть вихід на ринки ЄС та підвищать свою конкурентоспроможність [3].

Життєвий цикл організації має великий вплив на стратегічні рішення малих та середніх бізнесів. Те як різні етапи життєвого циклу можуть впливати на стратегічне планування продемонстровано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Вплив різних стадій життєвого циклу на формування стратегії

Стадія народження	На цьому етапі малі та середні підприємства фокусується на виживанні та входженні на ринок. Стратегічні рішення зосереджені на залученні інвестицій, розробці продуктів та встановленні бізнес-процесів.
Стадія розвитку	Підприємства шукають шляхи прискорення зростання, розширення виробництва та збуту. Стратегічні рішення включають інвестування в маркетинг, розвиток продуктів та збільшення ринкової частки.
Стадія зрілості	Невеликі бізнеси прагнуть до стабільного зростання та максимізації прибутків. Стратегічні рішення можуть включати диверсифікацію, оптимізацію операцій та управління брендом.
Стадія старіння	Коли зростання сповільнюється, малі й середні бізнеси можуть шукати стратегії для збереження ринкової частки та прибутків. Це може включати реструктуризацію, зниження витрат та інновації.
Стадія відродження	Якщо малі й середні підприємства зіткнулися зі спадом, вони можуть вживати стратегічні заходи для оновлення, такі як ребрендинг, розробка нових продуктів або вхід на нові ринки.

Джерело: Таблиця сформована за даними джерела [4]

Розуміння того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться організація, допомагає керівництву приймати обґрунтовані стратегічні рішення, які відповідають поточним потребам та можливостям бізнесу. Важливо також враховувати зовнішні чинники, такі як ринкові умови та конкуренція, щоб забезпечити адаптацію та гнучкість стратегії. В загальному плані, малі й середні підприємства в Україні та світі продовжують адаптуватися до змін, використовуючи інновації та технології для розвитку та зростання. На своєму життєвому шляху, підприємства, стикаючись із впливом факторів, зобов'язані формувати свою власну стратегію розвитку. Досліджуючи життєпис малих та середніх підприємств, можна виокремити наступні основні стратегії розвитку продемонстровані в рисунку 1.1.

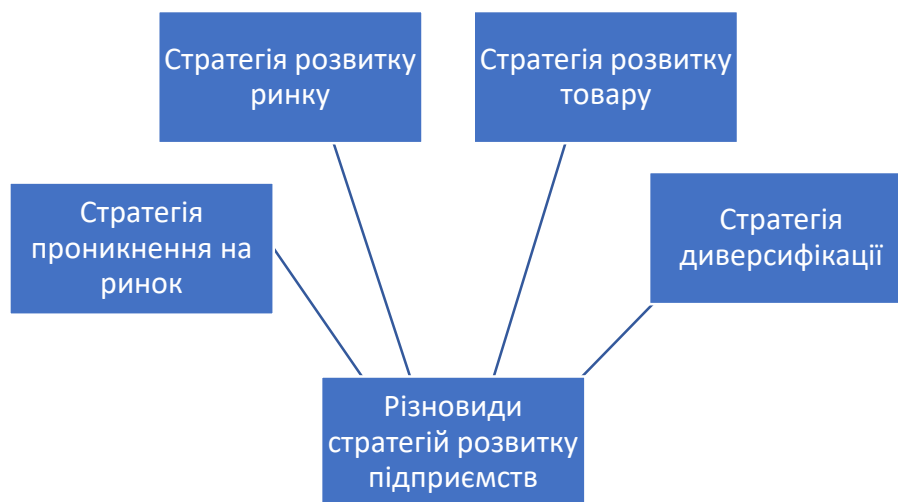


Рис. 1.1 Види стратегій розвитку малих та середніх підприємств

З вище продемонстрованому рисунку ми можемо зробити висновок, що підприємство має певний вибір стратегій розвитку в залежності від умов та ситуації в якому воно перебуває, як от при необхідності зосередитися на збільшенні частки ринку для існуючих продуктів у поточних ринкових сегментах, використовується стратегія проникнення на ринок. Якщо підприємство вже має якісний товар та задовольняє потреби споживачів на своєму ринку, потрібно використовувати стратегію розвитку ринку, що знайти нові ринки, включаючи експорт. Також варта уваги стратегія розвитку товару, що допомагає підприємству зосередитися на створенні нових продуктів для наявних ринків, включаючи інновації та оновлення продуктів. Найбільш ризикована стратегія серед згаданих є стратегія диверсифікації, яка використовується при введенні нових продуктів на нові ринки, хоча такий шлях і пов'язаний з високим рівнем ризику, але й потенційно високими прибутками.

Окрім цього, стратегії розвитку малого та середнього бізнесу в Україні також включають і такі напрямки:

- створення сприятливого середовища для розвитку.
- скорочення доступу до фінансування.
- спрощення податкового адміністрування.

- популяризація підприємницької культури та розвиток навчання підприємницьким навичкам.
- сприяння експорту/інтернаціоналізації.
- підсилення конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу.

Ці стратегії та напрямки допомагають малим та середнім підприємствам вистояти у важкі часи, на кшталт військового стану в країні, пережити економічні спади та сприяють їх сталому розвитку.

Основні виклики та бар'єри, з якими стикаються малі та середні підприємства під час стратегічного планування та розвитку також мають місце. Зокрема, доступ до фінансування. Малі та середні підприємства часто мають обмежений доступ до кредитів та інвестицій, що ускладнює їх здатність до розширення та інновацій. Регуляторний тиск - високий рівень бюрократії та складність регуляторних вимог можуть створювати перешкоди для розвитку малих та середніх підприємств. Технологічні бар'єри - недостатній доступ до новітніх технологій та диджиталізації може обмежувати конкурентоспроможність та ефективність малих та середніх підприємств. Корпоративне управління - відсутність чіткої структури корпоративних відносин може призвести до втрати ринкових позицій та навіть банкрутства. Міжнародна експансія - бар'єри при виході на зовнішні ринки, такі як мовні та культурні різниці, можуть ускладнювати глобальне зростання малих та середніх підприємств. Сталість та екологічні виклики - перехід до сталості та впровадження екологічних стандартів може бути складним та вимагати значних інвестицій.

Європейський Союз пропонує різні ініціативи для підтримки малих та середніх підприємств, такі як спеціальні радники зі сталості, фінансова підтримка через Європейську раду інновацій, та створення хабів цифрової інформації для допомоги у диджиталізації.

Не менш важливо потрібно відзначити вплив на розвиток малого та середнього бізнесу внутрішньо корпоративну культуру. Корпоративна культура, з

іншого боку, є важливим інструментом, який забезпечує стратегічний розвиток бізнесу та формує імідж організації. Вона впливає на мотивацію працівників, плинність кадрів, продуктивність праці, якість, ділову репутацію, професійний та кар'єрний розвиток працівників, а також фінансово-економічні показники ведення бізнесу. Корпоративна культура також сприяє адаптації до змін умов конкуренції, державного регулювання та розвитку нових технологій.

Лідерство та корпоративна культура відіграють ключову роль у стратегічному розвитку малого та середнього бізнесу. Стратегічне лідерство необхідне для визначення мети та основних елементів системи, розподілу ресурсів, а також формулювання правил виконання завдань. Лідери в малих та середніх підприємствах повинні бути здатні бачити зміни в середовищі, створювати політики та рамки, які дозволяють іншим ефективно працювати та досягати цілей організації.

Таким чином, характерні особливості розвитку підприємств малого й середнього бізнесу можна прослідкувати саме за його життєвим циклом. На кожній серед його п'ятих стадій проявляються свої особливості, такі як формування корпоративної культури, бар'єри під час розвитку, фінансування та підтримування конкурентоспроможності. Всі ці характерні особливості впливають на прийняття стратегічних рішень та формування стратегії.

1.2 Методологічні підходи до формування стратегій розвитку підприємств.

Задля правильного та ефективного формування стратегії розвитку використовуються різні систематичні підходи та методики, які застовуються для аналізу, планування та розробки стратегій розвитку бізнесу. Саме ці підходи допомагають компаніям розуміти їхні внутрішні та зовнішні середовища, визначати цілі та завдання, розробляти стратегії для досягнення цих цілей та вибирати найефективніші шляхи розвитку, всі ці моменти створюють методологічні підходи до формування стратегій розвитку підприємств.

Стратегічне управління як наукова школа сформувалось на початку 50-х років ХХ століття і включає в себе різні наукові течії та школи, які розглядають стратегічне управління з різних точок зору. Великий внесок у розвиток теорії стратегічного управління внесли такі вчені, як Р. Акофф [30], І. Ансофф [31], К. Боумен, К. Ендрю, М. Портер[32], П. Друкер, Х. Мінцберг, та інші.

Щоб в кращій мірі відобразити значення стратегічного управління в роботі цих видатних вчених сформована таблиця 1.3.

Таблиця 1.3

Визначення стратегії в працях видатних вчених

А. Дюпон Чандлер (1962 р.)	Визначає стратегію, як метод визначення довгострокових цілей підприємства, програми дій та пріоритетних напрямків використання ресурсів. Основна відмінність цього підходу полягає в тому, що довгострокові цілі встановлюються без змін.
Гарвардська школа (1965 р.)	Демонструє стратегію, як метод визначення конкурентних цілей компанії. Підхід полягає у визначенні бізнес-сегментів, в яких працює компанія.
І. Ансофф (1965 р.)	Розглядає стратегію як спосіб визначення основних цілей підприємства, бізнесу або функціонального рівня. Також дає розуміння, що стратегія - це система, яка забезпечує бізнесу загальний баланс і напрямок для зростання.
М. Портер (1985 р.)	Вважає стратегію засобом, за допомогою якого компанії реагують на свої сильні та слабкі сторони, а також на зовнішні можливості та загрози. Основна мета стратегії полягає в тому, щоб компанії отримали конкурентну перевагу над своїми конкурентами у своїх сферах бізнесу в довгостроковій перспективі.

Г. Мінцберг (1987 р.)	Вважає стратегію послідовною, скоординованою та інтегрованою структурою управлінських рішень. Ключовим елементом стратегії є підготовка планів, які є основним інструментом моніторингу ефективності досягнення стратегічних цілей.
Г. Хамель (1989 р.)	Демонструє стратегію, як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг компанії. Конкурентоспроможність базується на унікальних можливостях та внутрішніх ресурсах компанії.
А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд (1995)	Визначають стратегію як набір дій та рішень, прийнятих для досягнення визначених показників ефективності.

Джерело: Таблиця сформована за даними джерела [5]

Моделлю стратегічного розвитку зазвичай вважають концептуальну основу, яка використовується для планування та реалізації довгострокових цілей організації. Вона допомагає визначити напрямки розвитку, встановити пріоритети та сформулювати стратегії для досягнення цілей.

Основні моделі стратегічного розвитку складаються з визначення місії та бачення організації, аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, формулювання стратегічних цілей, розробки планів дій та механізмів їх реалізації, моніторингу та оцінки результатів.

Базові теоретичні підходи до стратегічного розвитку малих та середніх підприємств містять в собі аналіз зовнішнього середовища, визначення стратегічних цілей та вибір оптимальних стратегій для досягнення цих цілей. Серед найпоширеніших підходів можна виділити декілька основних, досліджуючи кожний з цих підходів було систематизовано отриману інформацію та сформовано таблицю 1.4, що демонструє сутність кожного з даних підходів.

Таблиця 1.4

Базові теоретичні підходи по розвитку підприємств

Назва підходу	Значення підходу
Системний підхід	Розглядає підприємство як відкриту систему, що взаємодіє зі своїм оточенням.
Ситуаційний підхід	Акцентує увагу на необхідності адаптації стратегії до конкретних умов та обставин.

Цільовий підхід	Зосереджується на встановленні та досягненні довгострокових цілей підприємства.
Підхід на основі аналізу конкурентних сил, запропонований Майклом Портером	Включає аналіз п'яти конкурентних сил, що впливають на стратегію підприємства.
Підхід на основі ресурсів	Фокусується на внутрішніх ресурсах та компетенціях підприємства, як основі для формування стратегії.

Джерело: Таблиця сформована за даними джерела [29]

Розробка стратегій – це вибір напрямків діяльності та методів конкуренції, що забезпечать успіх у майбутньому. Управління впровадженням стратегій – це організація процесів та ресурсів для ефективного виконання обраних стратегій [6]. Ці концепції та підходи допомагають малим та середнім підприємствам адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, визначати свої стратегічні пріоритети та ефективно конкурувати на ринку.

Кожен етап розвитку організації має певні критерії, які відрізняють умови її функціонування, а також поточний стан і майбутній потенціал. Сьогодні необхідність розробки стратегії є важливим фактором успішного функціонування будь-якої організації, особливо для не великого бізнесу. Ринкова економіка висуває нові вимоги до організацій. Ці вимоги визначаються не лише наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів і послуг, але й необхідністю гнучкого реагування на ринкові зміни [5].

Успішна організація – це єдиний організм, а стратегія є сполучною ланкою між цими механізмами. Аналіз низки публікацій свідчить про те, що науково-методичний підхід до структуризації формування та розробки стратегії потребує оновлення та подальшого розвитку як у науковому, так і в організаційному та практичному аспектах. Бракує чіткого визначення послідовних етапів процесу формулювання стратегії, принципів реалізації та методичних рекомендацій, які б враховували різні характеристики організацій. Для правильного формулювання стратегії необхідне детальне вивчення внутрішньої ситуації організації та зовнішніх

факторів. Тільки беручи до уваги деталі ринку і маючи чітке розуміння позиції організації на ринку, вище керівництво може розробити стратегію, яка сприятиме досягненню кращих цілей і фінансових показників.

Аналізуючи принципи і методи формулювання стратегії та їх застосування в системі управління підприємством, можна довести, що стратегічне управління – це планування і оперативний контроль стратегічних рішень на основі формулювання стратегії розвитку та зіставлення можливостей ресурсів, що належать підприємству, з можливостями і загрозами зовнішнього бізнес-середовища, в якому функціонує підприємство є процесом стратегічного менеджменту.

Модель стратегічного управління, окрім формулювання стратегії, включає також реалізацію розробленої стратегії. Стратегічне управління визначається як управлінський підхід, що визначає довгостроковий розвиток підприємства в умовах все більш нестабільного зовнішнього середовища і забезпечує своєчасне реагування на зміни зовнішніх факторів і цінової кон'юнктури, які вимагають стратегічних операцій, що призводять до перегляду цілей і перегляду загального напрямку розвитку підприємства [5]. Моделі стратегічного розвитку для малих та середніх підприємств допомагають визначити напрямки розвитку та ключові стратегії для досягнення успіху. Дві з таких моделей - це модель Л. Грейнера та модель І. Адізеса.

Модель Л. Грейнера описує п'ять фаз розвитку організації: творчість, централизація, делегування, координація та співпраця [9]. Кожна фаза характеризується певними управлінськими стилями та організаційними проблемами, які потребують вирішення для переходу до наступної стадії. До прикладу, на етапі творчості засновники компанії самостійно приймають рішення, але з ростом компанії виникає потреба у формалізації та централізації управління.

Модель І. Адізеса визначає десять стадій життєвого циклу організації, починаючи зі стадії «залицяння» і закінчуючи «смертю» організації [7]. Кожна стадія має свої особливості, з якими організація повинна впоратися для успішного розвитку. Адізес також вважає, що ефективне управління організацією вимагає

виконання чотирьох основних функцій: виробництво результатів (Р), адміністрування (А), підприємництво (Е) та інтеграція (І) [7].

Обидві моделі можуть бути корисними для малих та середніх підприємств, оскільки вони допомагають зрозуміти, які зміни в управлінні та організаційній структурі необхідні на різних етапах розвитку. Вони також надають інструменти для діагностики та вирішення проблем, що можуть виникнути на шляху росту та розвитку підприємства. Застосування цих моделей дозволяє керівництву невеликого бізнесу планувати стратегічні зміни та адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх труднощів.

У процесі стратегічного управління для розвитку установи здійснюються всі функції сучасного ефективного управління: планування, організація, координація, мотивація та контроль.

Особливостями цього процесу можна відзначити постійність стратегічного управління, його часовий горизонт і витрати часу. У загальному, під час формування стратегії малих та середніх підприємств можна виокремити певну послідовність етапів, що зображена в рисунку 1.2.

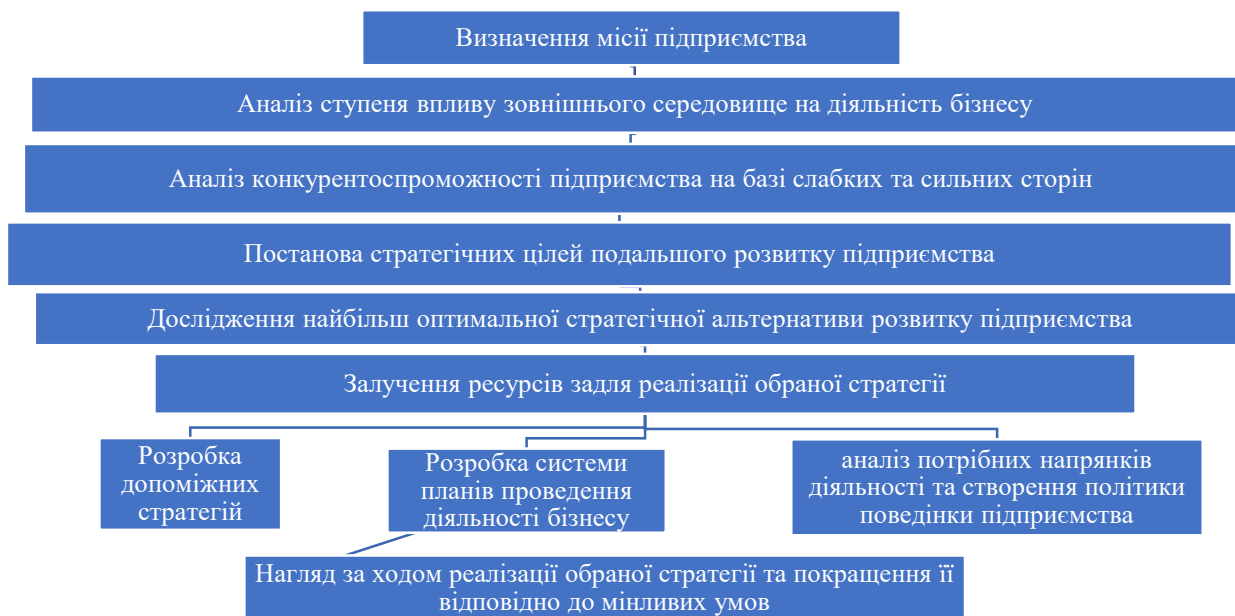


Рис. 1.2. Основні етапи формування стратегії розвитку підприємства.

Рисунок сформований за даними джерела [5]

Коли підприємство формує стратегії розвитку, необхідно в першу чергу проаналізувати структурно-функціональну будову всієї системи стратегічного керування, в подальшому воно дасть можливість винайти моделі стратегічного керування. Для малих та середніх підприємств структурно-функціональна побудова стратегічного управління в перспективі дає можливість побачити його в перспективі усіх складових підсистем. Система стратегічного управління малими та середніми підприємствами використовує як фундамент стратегічне планування, але задля кращого функціонування використовується декілька додаткових механізмів, що відповідають за узгодження оперативних рішень, а також коригування та контроль за поточною реалізацією стратегії.

Стратегії розвитку в собі мають певну сукупність функцій [5], для більш детального ознайомлення, необхідно розділити їх на наступні групи:

- а) функції управління процесом визначення цільових орієнтирів;
- б) функції управління процесом розробки стратегії;
- в) функції управління процесом реалізації стратегії.

Перша група включає функції, пов'язані з аналітичним управлінням, такі як визначення цілей компанії. Друга група включає керування процесами створення стратегічних альтернатив, вибору стратегій та розробки стратегічного планування. Третя група включає керування процесами забезпечення ресурсів, мотивацією персоналу, впровадженням стратегічних змін, а також контроль і оцінку виконання стратегії. Останній етап вибору стратегії - це аналіз і оцінка альтернатив з метою зосередження на такій стратегії, яка забезпечить максимальну ефективність для компанії у майбутньому. Вибір стратегії повинен базуватися на концепції розвитку організації, і формулювання стратегії повинно бути чітким, зрозумілим та однозначним, оскільки обрана стратегія обмежує свободу дій управління на тривалий період і визначає всі прийняті рішення. Для цього всі альтернативи попередньо оцінюються з урахуванням різних факторів, таких як вид діяльності,

характеристики галузі, у якій працює компанія, і стан зовнішнього середовища; також враховується внутрішнє середовище підприємства, яке виявляється через його сильні та слабкі сторони.

В результаті, після розгляду теоретичного матеріалу пов'язаного з методологією формування стратегії малих та середніх підприємств, необхідно зрозуміти, розв'язання проблем для постановки поставлених завдань та подальшого створення коректної стратегії на пряму залежить від ступеню розуміння та володіння методології і методів стратегічних підходів в подальшій господарській діяльності бізнесу.

1.3.Класифікація чинників впливу на формування стратегій малих та середніх підприємств.

Протягом свого життєвого шляху, починаючи ще з зародження ідеї майбутнього бізнесу та закінчуючи «смертю» підприємства, на формування стратегії розвитку впливають різні чинники, задля того щоб прослідкувати зв'язок між чинниками та прийняттям стратегії розвитку необхідно визначити декілька понять.

Аспекти стратегічного розвитку – це ряд ключових елементів, які допомагають організаціям або підприємствам досягати своїх довгострокових цілей. Чинники розвитку – це різні фактори, які впливають на процес змін і становлення особистості.

До чинників що провокують розвиток у підприємств можна поділити на декілька груп, такі як зовнішні та внутрішні, але особливе місце посідає саме стратегічне планування, оскільки воно допомагає визначати довгострокові цілі, аналізувати зовнішнє середовище, розробляти стратегії, залучати зацікавлені сторони, а також забезпечувати моніторинг і оцінку діяльності. Ці принципи стратегічного планування дозволяють малим та середнім підприємствам адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та відповідати на швидкі зміни в технологіях та потребах споживачів.

Для підтримки стійкості та отримання успіху малим й середнім підприємствам потрібно проводити аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на стратегічний розвиток. На кожному з рівнів можна вивести дві основні групи, а саме зовнішні та внутрішні фактори, що відображені на рисунках 1.3 та 1.4.



Рис. 1.3. Впливу внутрішніх факторів

Рисунок сформований за даними джерела [10]

Серед внутрішніх факторів, які опосередковано впливають на стратегію малих й середніх підприємств, є організаційна структура. Ефективність внутрішньої організаційної структури впливає на здатність компанії швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов. Сильна корпоративна культура заохочує інновації та мотивує працівників. Управлінські навички, такі як компетентність та досвід управлінської команди, визначають стратегічне бачення та напрямок розвитку бізнесу. Фінансові ресурси надають можливості для інвестицій та розширення бізнесу. Сучасні технології підвищують продуктивність та ефективність більшості процесів. Висока якість продукції та послуг підвищує лояльність клієнтів та імідж бренду. Ефективний та надійний ланцюг поставок забезпечує безперебійну роботу бізнесу.

В даному рисунку перелічені фактори разом з зовнішніми умовами, такими як економічні, політичні, соціальні та технологічні зміни, якраз і визначають стратегічну поведінку малих та середніх підприємств [11].

Головна мета стратегічного планування полягає у створенні стратегії, яка сприятиме успішному розвитку підприємства та досягненню конкурентних переваг.



Рис. 1.4. Впливу зовнішніх факторів

Рисунок сформований за даними джерела [10]

Окрім стратегічного планування доцільно також розглянути вплив зовнішніх чинників на малий та середній бізнес на основі PEST-аналізу[10]. Цей метод аналізу є важливим інструментом для дослідження та виявлення наслідків впливу зовнішнього середовища (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

PEST-аналіз впливу чинників на підприємство

Економічні чинники	Визначають загальну економічну ситуацію, яка може впливати на доходи та витрати малих та середніх підприємств. Включають в себе такі аспекти, як інфляція, валютні курси, рівень безробіття, економічне зростання тощо
Політичні чинники	Складаються з законодавства, податкової політики, торговельних обмежень, політичної стабільності, тощо. Впливають на бізнес через зміни урядових політик або регулювань.
Соціальні чинники	Відображають демографічні зміни, зміни у споживчих перевагах, рівень освіти, культурні тенденції тощо. Впливають на попит на продукти та послуги підприємства та їхню ринкову стратегію.
Технологічні чинники	Торкаються інновації, зміни в технологіях, доступність нових технологій для бізнесу тощо. Сприяють ефективності та конкурентоспроможності бізнесу, також вимагають інвестицій та адаптації.

Джерело: Таблицю сформована за даними джерела [12].

Вище продемонстровані чинники можуть значною мірою вплинути на формування стратегії підприємства. Нові закони, або зміни в податковій політиці змушують підприємство підлаштовуватися та в найближчі терміни адаптувати всі процеси, на які вплинули ці зміни. При змінах в культурних тенденціях бізнесу необхідно адаптувати товари та послуги, щоб на них не зменшився споживчий

попит. Останнім часом технологічна складова користується стрімким розвитком, тому задля забезпечення постійної конкурентоспроможності потрібно постійно досліджувати нововведення та закуповувати обладнання, що покращить потужності підприємства.

В Україні мале та середнє підприємництво активно впроваджують стратегічні зміни та інновації для підтримки свого розвитку. Серед багатьох таких факторів можна класифікувати наступні:

- Стратегія відновлення та розвитку - мінекономіки розробило проєкт стратегії для малого й середнього бізнесу до 2027 року, який включає відновлення, легкість ведення бізнесу, доступ до ринків, цифрову трансформацію, та підприємницьку екосистему;

- цифрова трансформація – значна більшість малих й середніх підприємств запроваджує діджиталізацію для підвищення ефективності та задоволення потреб клієнтів. Цифрова трансформація виступає як інструмент зростання та розвитку бізнесу;

- глобальній амбіції – українські невеликі бізнеси прагнуть до міжнародної експансії, зокрема 76% планують розширення своєї діяльності, а чверть розглядають можливість виходу на зовнішні ринки;

- диверсифікація ланцюгів постачання – невеликі підприємства активно розширюють свої мережі постачальників, що сприяє підвищенню гнучкості та стійкості;

- опанування міжнародних платежів - понад 90% малих й середній підприємств активно надсилають та отримують платежі з різних країн, що є важливим для міжнародної експансії.

Ці зміни та інновації допомагають малому й середньому бізнесу адаптуватися до змінних умов ринку, підвищувати конкурентоспроможність та розширювати свою присутність на глобальному рівні і саме тому українські малі та середні

підприємства показують неймовірну стійкість та амбіційність, незважаючи на труднощі, зокрема військовий конфлікт.

Для більш повного аналізу, крім зовнішніх чинників є управління, корпоративна культура, фінансовий стан та інші, що відносяться до внутрішніх чинників і мають значний вплив на розвиток підприємств:

Необхідно виділити й інші внутрішні чинники, такі як: організаційна структура, внутрішні процеси, технологічна оснащеність та інші ресурси.

Вони впливають на ефективність роботи підприємства та його здатність конкурувати на ринку.

В підсумку, внутрішні чинники формують основу для стратегічного планування та визначають потенціал підприємства до росту та успіху. Інновації та технології є не просто інструментами для зростання, але й необхідністю для виживання малих та середніх підприємств у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Попри всі позитивні та негативні наслідки чинників розвитку малих та середніх підприємств, на всі ці впровадження мають бути кошти, а саме стабільне та якісно вираховане фінансування. Існує кілька основних джерел фінансування, які можуть використовувати підприємства, включаючи гранти, краудфандинг, інвестиції та кредити [12].

Гранти надаються на безоплатній та безповоротній основі різними організаціями, включаючи державні органи, корпорації, міжнародні інституції та фонди. Краудфандинг дозволяє залучати кошти від широкої аудиторії через інтернет-платформи. Інвестиції можуть надходити від приватних інвесторів або венчурних фондів, які шукають можливості для вкладення капіталу в стартапи та бізнеси. Кредити можуть бути отримані від банків або інших фінансових установ.

Вплив цих джерел фінансування на розвиток малих та середніх підприємств є не аби яким. Наприклад, доступ до кредитів та інвестицій може допомогти бізнесу розширити свою діяльність, збільшити обсяги виробництва, впровадити інновації

та створити нові робочі місця. Однак, в Україні існують певні виклики, пов'язані з фінансуванням підприємств такого типу, такі як обмежений доступ до фінансів, недостатньо знань та інформації, а також невміння застосовувати технології та інновації [12].

Національна платформа малого і середнього бізнесу в Україні надає підтримку малим і середнім підприємствам через різні програми та ініціативи, спрямовані на покращення бізнес-середовища та створення сприятливих умов для їх розвитку малого та середнього бізнесу [13].

При визначенні умов ведення бізнесу, встановлення правил та норм, що могли б впливати на розвиток невеликого бізнесу головна роль належить державній регуляторній політиці та законодавству.

З іншого ж боку, трапляються випадки коли регуляторна політика є надто обтяжливою або складною, що провокує додаткові адміністративні бар'єри для малого та середнього бізнесу та в свою чергу ускладнює їх здатність конкурувати та розвиватися. Також не менш важливою є боротьба з корупцією, яка негативно впливає на бізнес-середовище [15]. В цілому, ефективна державна регуляторна політика повинна бути збалансованою, щоб підтримувати розвиток малого і середнього бізнесу, стимулюючи інновації та конкурентоспроможність, одночасно захищаючи інтереси споживачів та громадськість.

Коли малі та середні підприємства, задля максимізації прибутку формують стратегії, що сприяють виходу на міжнародні ринки, відкривається ще один важливий чинник, а саме - міжнародна торгівля та глобалізація. Ці фактори несуть в собі ще декілька основних чинників:

Відкриваючи для себе новий ринок, малі і середні бізнеси розширюють клієнтську базу і відповідно збільшують доходи. 72% малого й середнього бізнесу у всьому світі вважають, що транскордонна експансія є можливістю для розширення своєї клієнтської бази та збільшення доходів.

Формування стратегії розвитку малих та середніх підприємств відбувається під впливом різноманітних чинників, серед яких цифрова трансформація, інвестиції в інноваціях, диверсифікація ланцюгів постачання, освоєння міжнародних платежів та фінансів, а також інтеграція концепції сталого розвитку. Як інструмент зростання, що дозволяє підприємствам підвищувати ефективність, оптимізувати розподіл ресурсів і задовольняти мінливі потреби клієнтів виступає цифрова трансформація. Щодо інвестицій в інновації, то більшість підприємств розглядають її, як спосіб розвитку бізнесу, а не просто засіб утримання поточної позиції на ринку. Диверсифікація ланцюгів постачання допомагає підприємствам розширювати мережі постачальників, що підвищує гнучкість і стійкість. Освоєння міжнародних платежів і фінансів відображає глобальну інтеграцію компаній, причому понад 90% із них активно надсилають і отримують платежі з трьох різних країн. Концепція сталого розвитку інтегрована в стратегію малого бізнесу через кілька ключових елементів, включаючи відновлення, легкість ведення бізнесу, доступ до ринків, цифрову трансформацію, доступ до ресурсів, інтеграцію та конкурентоспроможність.

Усі ці фактори впливають на формування стратегії розвитку малого та середнього бізнесу, що вимагає від них збору, аналізу та систематизації інформації з метою правильного вибору стратегії, що є запорукою успішного розвитку та становлення підприємства. Таким чином, вибір стратегії є невід'ємною, основною частиною в реалізації стратегічного управління підприємством.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРАГРОКОМ»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «УКРАГРОКОМ».

Товариство - це динамічне та інноваційне підприємство, яке займається аграрною діяльністю в Україні. Засноване з метою розвитку сільського господарства та підтримки місцевих фермерів, товариство пропонує широкий спектр продукції та послуг, включаючи вирощування зернових, олійних культур та інших сільськогосподарських товарів. Завдяки сучасним технологіям та ефективним методам обробки землі, компанія забезпечує високу якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам. Об'єктом дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «УКРАГРОКОМ» (Код ЄДРПОУ: 30327425, надалі Товариство).

Місія і цінності товариства це в першу чергу професіоналізм, дотримання високих стандартів обслуговування клієнтів, повага до своєї справи і досягнення поставлених завдань - це лише невелика частина цілей, які ставить перед собою команда компанії «УКРАГРОКОМ».

Товариство вважає, що успіх приходить тоді, коли кожен співробітник вважає себе частиною одного цілого, коли є зацікавленість в роботі і мотивація до саморозвитку. В такому випадку плодами діяльності будь-якого підприємства, компанії або організації стають повага партнерів і клієнтів, визнання конкурентами, збільшення бази клієнтів, чиста репутація та перспективне майбутнє.

Стратегія ТОВ «УКРАГРОКОМ» полягає в тому, що сільське господарство є локомотивом розвитку економіки України, а аграрна сфера в цілому - інвестиційно привабливим сектором. Як вказано на офіційному сайті підприємства: «Наш Клієнт є основною цінністю, тому стратегічно ми будуємо нашу роботу так, щоб він був забезпечений Найякіснішою продукцією у Найкоротші терміни за привабливою ціною і отримував Найкращий результат»[17].

Саме задля цього сьогодні створені механізми, що допомагають супроводжувати клієнта від зародження урожаю до отримання прибутку. Кожен співробітник компанії на перше місце ставить для себе якість наданих ним послуг, репутацію компанії та її професіоналізм.

За юридичною адресою ТОВ «УКРАГРОКОМ» зареєстровано у Кіровоградській області, Олександрійський район, село Головківка, вулиця Соборна, будинок 1, індекс -28043. Фактична адреса є ідентичною до юридичної адреси. Організаційно-правовою формою управління являється товариство з обмеженою відповідальністю, тобто ТОВ.

ТОВ «УКРАГРОКОМ» відповідно до законодавства України не тільки отримує прибуток від здійснення комерційної діяльності, а й підтримує функціонування ринкових відносин у сфері сільськогосподарського призначення та обладнання. Форма власності є недержавна власність.

Предметом діяльності ТОВ «УКРАГРОКОМ» - це широкий спектр виробничих, комерційних та господарських дій, спрямованих на досягнення економічних і соціальних цілей компанії. Це охоплює виробничі процеси, постачання та збут продукції, фінансові операції, а також соціальну відповідальність перед співробітниками та спільнотою. Кожен аспект діяльності спрямований на забезпечення ефективного функціонування підприємства та його взаємодії з оточуючим середовищем.

Дослідження економічної та організаційної складової ТОВ «УКРАГРОКОМ» виявлено, що компанія здійснює багато видів діяльності, відповідно КВЕД по реєстраційним документам товариства проводяться 86 видів діяльності.

Базовими джерелами доходу товариства за останні 3 роки є дохід від вирощування та продажу сільськогосподарської продукції, зокрема зернових культур, овочів, фруктів, м'яса та молочних продуктів. Це включає в себе як оптові, так і роздрібні продажі, переробка сільськогосподарської сировини та виробництво продуктів харчування, таких як хліб, молочні продукти, м'ясні продукти, олія та

інші. Також торгівля сільськогосподарською продукцією, як оптова, так і роздрібна, включаючи різні види кормів для тварин, сільгосптехніку та інші товари.

Для того щоб краще продемонструвати зміни в основних показниках діяльності товариства були зібрані дані з вільних джерел та систематизовані у вигляді таблиці. Динаміка показників господарської діяльності підприємства 2021 – 2023 рр. показана у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ
«УКРАГРОКОМ» за 2021 – 2023 рр.

№ з/п	Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2021 р. порівняно з 2022 р.		Відхилення 2022 р. порівняно з 2023 р.	
					абс. грн.	відн. %	абс. грн.	відн. %
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.)	813 072.00	609 557.00	480 584.00	-203 515.00	- 23.03	-129 973.00	-21.33
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.)	679 958.00	509 966.00	415 200.00	-169 992.00	- 25.00	-94 766.00	-18.58
3.	Валовий прибуток/збиток (тис. грн.)	133 114.00	99 591.00	65 384.00	-33 523.00	- 25.18	-34 207.00	-34.35
4.	Інші операційні доходи (тис. грн.)	15 741.00	22 468.00	6 404.00	6 727.00	42.74	-16 064.00	-71.49
5.	Інші операційні витрати (тис. грн.)	13 650.00	15 653.00	1 962.00	2 003.00	14.68	-13 691.00	-87.47
6.	Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток/збиток (тис. грн.)	20 202.00	23 662.00	17 318.00	3 460.00	17.13	-6 344.00	-26.82
7.	Інші фінансові доходи (тис. грн.)	491.00	23.00	2 144.00	-	-	-	-
8.	Інші фінансові витрати (тис. грн.)	86.00	18 805.00	19 010.00	-	-	-	-
9.	Прибуток/збиток (тис. грн.)	-	5 003.00	-	-	-	-	-
10.	Прибуток/витрати (тис. грн.)	20 202.00	-	-	-	-	-	-
11.	Рівень рентабельності (збитковості) %	2.48	1.18	-	-	-	-	-
12.	Середньооблікова чисельність (чол.)	100	150	200	-	-	-	-
13.	Продуктивність праці (тис. грн./чол.)	8 130.72	13 337.40	2 402.92	5 206.68	64.03	-10 934	-82.01

Продовження табл. 2.1.

14.	Середня вартість основних засобів (тис. грн.)	19 109.00	27 875.00	-	-	-	-	-
15.	Фондовіддача (тис. грн.)	42.54	71.76	-	-	-	-	-

Джерело: Таблиця сформована за даними джерела [16]

Рівень рентабельності, продуктивність праці, середня вартість основних засобів та фондівіддача є розрахунковими показниками. Проаналізувавши фінансово-господарську діяльність товариства «УКРАГРОКОМ» у 2021 – 2023 роках можна отримати наступні висновки. Зокрема, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) з кожним роком зменшувався (2021 рік -813 072 грн., 2022 рік - 609 557 грн., 2023 рік - 480 584 грн.). У 2022 та 2023 роках поступово знизився відносно 2021 року, а саме на 203 515.00 тис. грн. та 129 973.00 тис. грн. відповідно. Дані продемонстровані в рисунку 2.1.

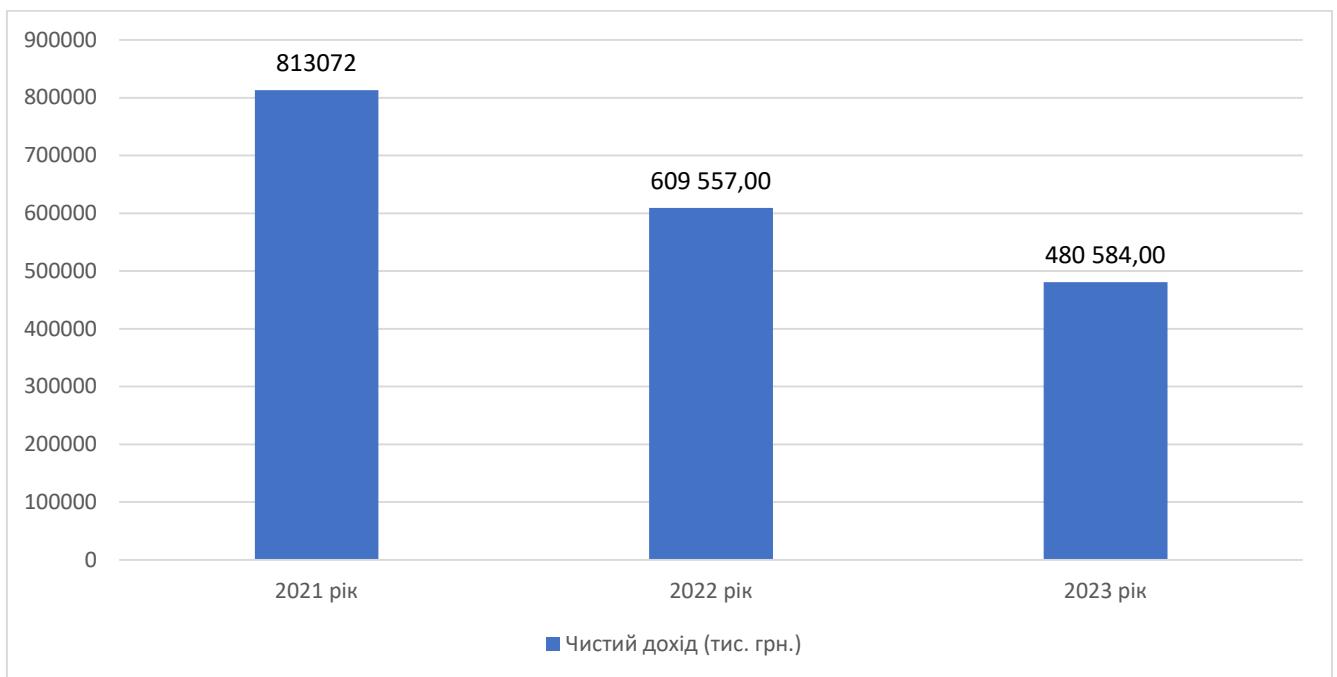


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Статистичні дані свідчать, що підприємство в 2023 році зазнало змін у своїй фінансовій діяльності порівняно з 2021 та 2022 роками. Собівартість реалізованої

продукції зменшилася на 332 500 тис. грн. у порівнянні з 2021 роком та на 130 000 тис. грн. у порівнянні з 2022 роком. Це свідчить про зниження витрат на виробництво продукції, що може бути результатом зменшення обсягів виробництва. Валовий прибуток у 2023 році становив 65 384 тис. грн., це на 67 700 тис. грн. менше, ніж у 2021 році та на 34 200 тис. грн. менше, ніж у 2022 році. Це може свідчити про зниження доходів від основної діяльності підприємства. Інші операційні доходи та витрати у 2023 році знизилися відповідно на 16 000 тис. грн. та 13 700 тис. грн. порівняно з 2022 роком. Це може вказувати на зменшення додаткових витрат та доходів підприємства, що не пов'язані з основною діяльністю. Інші фінансові доходи зросли майже в 4 рази з 500 тис. грн. у 2021 році до 2 100 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про підвищення фінансової ефективності підприємства.

Провівши аналіз базових фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «УКРАГРОКОМ», можна прояснити наступні речі. У 2023 році, порівнюючи з показниками 2022 та 2021 років, підприємство перебуває в не найкращому своєму стані, а саме, більшість показників, що відповідають за ефективність та продуктивність погіршилися майже в двічі. На це є декілька причин, але основною можемо вважати стан війни в країні, та всі похідні від нього, що вплинули на величину оброблюваних територій, кількість задіяної техніки, кількість споживачів зацікавлених в продукції та на фінансування.

У товариства, однією з цілей зазначався дохід, як показник розвитку підприємства, результату роботи, економічної безпеки, мотивації та інших суміжних з ними показників. Важливими моментами можна назвати не тільки кількісні показники доходу, а і структура та життєдіяльність економічних заходів. В національній економіці нашої країни присутня певна виражена тенденція зниження доходів кожного сектора господарювання, що в свою чергу призводить до пониження дохідності бо ж навіть збитковості деяких суб'єктів господарювання.

Не враховуючи цієї проблеми і кожного з факторів в цілому, провести ефективні діяльність чи захід неможливо.

Провівши характеристику господарської діяльності ТОВ «УКРАГРОКОМ», здійснено аналіз основних економічних показників його діяльності, а саме, обсяги доходів та витрат представлені в наступній таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Обсяги доходів та витрат, понесених ТОВ «УКРАГРОКОМ» за 2021 – 2023 роки.

№ з/п	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. порівняно із 2021 р.	Відхилення 2023р. порівняно із 2022 р.
Обсяги доходів						
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн.)	813 072.00	609 557.00	480 584.00	-332 488.00 (-40.89%)	-128 973.00 (-21.14%)
2.	Інші операційні доходи (тис. грн.)	15 741.00	22 468.00	6 404.00	-9 337.00 (-59.34%)	-16 064.00 (-71.50%)
3.	Загальний обсяг доходів, тис. грн	828 813.00	632 025.00	486 988.00	-341 825.00 (-41.25%)	-145 037.00 (-22.94%)
Обсяги витрат						
4.	Собівартість реалізованої продукції (тис. грн.)	679 958.00	509 966.00	415 200.00	-264 758.00 (-38.94%)	-94 766.00 (-18.58%)
5.	Інші операційні витрати (тис. грн.)	13 650.00	15 653.00	1 962.00	-11 688.00 (-85.64%)	-13 691.00 (-87.47%)
6.	Загальний обсяг витрат, тис. грн	693 608.00	525 619.00	417 162.00	-276 446.00 (-39.86%)	-108 457.00 (-20.64%)

Джерело: Таблицю сформовано за даними джерела [16]

Виходячи з даних таблиці 2.2, можна зробити висновок, що у 2021 -2023 рр. загальний обсяг доходів перевищує загальний обсяг витрат за рахунок ефективного

функціонування підприємства. Доходи підприємства з кожним роком падають, але разом з цим і знижуються витрати, що свідчить про те, що ТОВ «УКРАГРОКОМ» починаючи з 2022 року, поступово скоротило виробничі потужності. Упродовж останніх трьох років (2021-2023 рр.) загальний обсяг доходів, отриманих ТОВ «УКРАГРОКОМ», становить майже 2 000 000 тис. грн, а саме, у 2021 році – 828 813.00 тис. грн, у 2022 році – 632 025.00 тис. грн, у 2023 році 486 988.00 тис. грн.

Під-час проведення дослідження системи управління ТОВ «УКРАГРОКОМ», було створено рисунок 2.2 , що демонструє вищі органи управління підприємства.

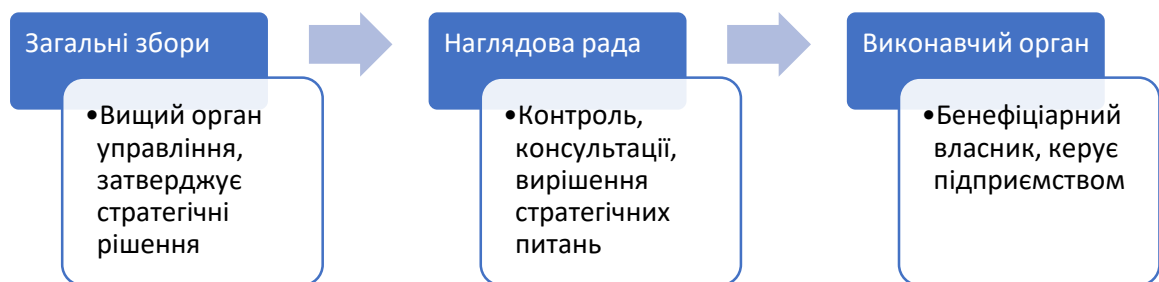


Рис. 2.2. Структура управління ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Окрім наведеного в рисунку, необхідно вказати, що загальні збори проводяться раз на рік і відповідають за зміни в статуті та обрання керівництва. А наглядова рада ще і забезпечує дотримання корпоративного управління. В свою чергу виконавчий орган також є відповідальним за виконання стратегічних завдань.

В кожного підприємства є своя власна організаційна структура, що має повний склад усіх можливих функціональних посад, та людських ресурсів, що їх посідають. В організаційній структурі ТОВ «УКРАГРОКОМ» прослідковується лінійно-функціональна структура з підпорядкуванням безпосередньо керівнику, що дозволяє обійти двійне підпорядкування, саме тому, товариство здатне виконувати всі поставлені цілі та завдання, адже як якісний так і кількісний склад персоналу в повній мірі задоволені структурою підприємства та користуються низкою переваг, таких як: встановлені детальні рамки відносин між відділами, деталізована постановка завдань та організація подальший дій в перспективі. Задля якіснішого

ознайомлення з внутрішньою організаційною структурою посадового персоналу організації створений рисунок 2.3.

В організуванні діяльності товариства з такою організаційною структурою задіяні різноманітні права та норми. Зокрема, Статут ТОВ «УКРАГРОКОМ», посадові інструкції працівників, розклад штату, колективний договір. Інші можливі права та нормові акти, що так чи інакше пов'язані з внутрішнім розпорядком підприємства. Саме завдяки цим нормативно-правовим документам Діяльність товариства ефективно функціонує.

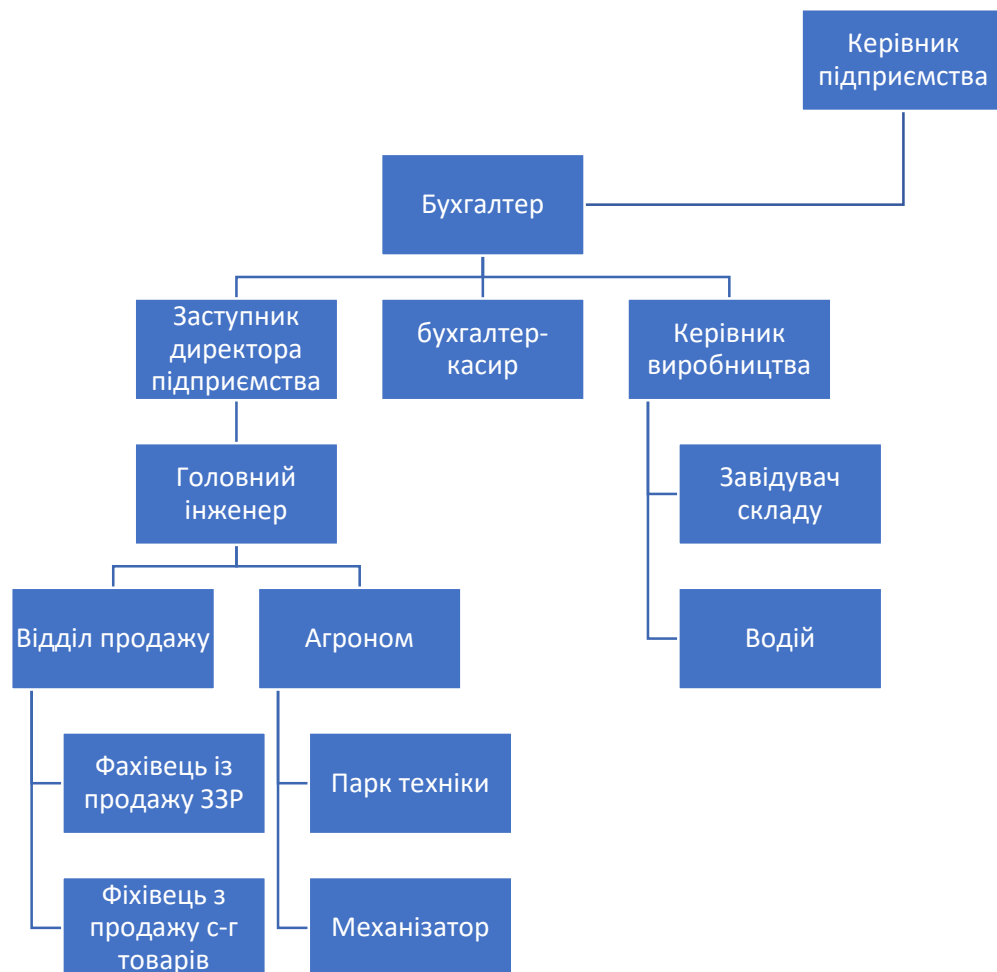


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «УКРАГРОКОМ».

В результаті проведеного аналізу ми змогли отримати загальне враження про економічну діяльність ТОВ «УКРАГРОКОМ», його структуру управління та

організаційну структуру, в слід чого, варто зауважити, що підприємство користується лінійно-функціонально структурою організування. Керування підприємством відбувається завдяки трьом базовим органам управління, загальні збори, наглядова рада та виконавчий орган. Що стосується економічної діяльності, то, як вже було описано, підприємство перебуває в стані занепаду, тому вважаємо необхідним провести аналіз середовища в якому функціонує ТОВ «УКРАГРОКОМ» та в подальшому описати шляхи покращення стратегії розвитку товариства.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства ТОВ «УКРАГРОКОМ».

Сукупність всіх зовнішніх та внутрішніх чинників підприємства, що визначають його процеси діяльності називають внутрішнім середовищем підприємства. Вивчення зовнішнього середовища включає детальний аналіз постачальників ресурсів, покупців продукції, доступності ринку, лояльності клієнтів, наявних технологій, моніторинг конкурентів, законодавства, можливостей фінансування та інших компонентів зовнішнього середовища.

Аналіз внутрішнього середовища включає аналіз самої організації, в тому числі пошук постачальників, конкурентоспроможність продукції, технології, що використовуються у виробництві продукції, набір кваліфікованих працівників, позицію компанії в галузі, можливості розширення, а також управлінські та виробничі структури. Організаційний підхід, який управляє кожною організацією окремо, забезпечує безпеку і життєздатність організації через її складові елементи.

Цей набір елементів формує внутрішнє середовище організації, яке проектується і формується з урахуванням особливостей діяльності організації, її клієнтів, ринкової економіки та економічного середовища. Структуруючи внутрішнє середовище організації, система менеджменту повинна забезпечити сумісність його найважливіших компонентів із зовнішнім середовищем, в якому працює організація. З'ясуємо які елементи дозволяють організації ефективно функціонувати та розвиватися. Зазначимо, що існують різні способи структурування внутрішньої системи організації. Як правило, система складається з п'яти елементів: цілі, структура, технологія, завдання та люди, які виконують ці завдання за допомогою відповідної технології.

Функцію управління організацією виконує топ-менеджмент, тобто менеджери, які керують результатами роботи в організації, фактично контролюючи ефективність роботи працівників.

За результатами опитування та оцінки основних управлінських практик опитаних підприємств, керівники зосереджують увагу один на одному та на людях, особливо на підлеглих. Щодо оцінки конкретних лідерських тенденцій, то було виявлено, що індійські керівники схильні до ліберального стилю керівництва.

Базуючись на звітності підприємства стосовно наявних працівників, що приймають участь у функціонуванні підприємства, а також проаналізувавши склад кадрів була створена наступна таблиця 2.3, а саме опис руху кадрів.

Таблиця 2.3

Рух кадрів у ТОВ «УКРАГРОКОМ»

Показники	Звітний	Поточний	Відхилення
Середня облікова чисельність працівників, чол.	200	200	0
Прийнято працівників, люд.	0	0	0
Вибуло працівників, люд.	0	0	0

Таблиця сформована за даними джерела [17]

Базуючись на дані з вище наведеної таблиці, слід підкреслити, що колектив досить зібраний, наявна кількість працівників ефективно виконує поставлені завдання та не потребує якогось подальшого доповнення вже налагодженого колективу.

Працівники організації організовані відповідно до обсягу та типу послуг, які вони надають. Технічна група складається з секретарів, сезонних працівників та діловодів, які відповідають за отримання, обробку, передачу та зберігання різних видів інформації та своєчасне надання її відповідним особам на підприємстві. Ефективність та конкурентоспроможність організації на ринку залежить від асортименту продукції, яку вона продає, та ефективного використання наявних ресурсів.

Встановлено, що основним завданням товарної політики ТОВ «УКРАГРОКОМ» є формування оптимального асортименту продукції на основі таких принципів

1. Забезпечення підприємств засобами захисту рослин, у тому числі сільськогосподарською технікою, запасними частинами та приладдям, транспортними засобами, господарськими товарами та іншими засобами непродовольчої та господарської діяльності, в обсягах, достатніх для задоволення їх потреб.

2. Формування якісної асортиментної політики компанії є складним процесом, на який впливає багато факторів, в першу чергу споживчий попит. Асортиментна політика компанії спрямована на досягнення найвищого рівня задоволення потреб споживачів.

При визначенні асортименту продукції компанія враховує наступні фактори:

а) цінова політика: ціна відіграє важливу роль у виборі сільськогосподарської продукції, засобів захисту рослин та послуг.

б) якість: споживачі надають перевагу продукції високої якості.

в) виробники: споживачі обирають надійних та відомих на ринку виробників.

ТОВ «УКРАГРОКОМ» має довгострокові та вигідні відносини зі своїми клієнтами та партнерами на ринку збуту. Для розвитку свого бізнесу компанія співпрацює з національними та міжнародними постачальниками і прагне зміцнювати свою репутацію надійного партнера. Оцінивши конкурентоспроможність компанії та її конкурентів, можна сказати, що продукція ТОВ «УКРАГРОКОМ» займає хорошу позицію в категоріях ціни та якості, але компанії варто приділити більше уваги покращенню свого іміджу та збільшенню частки ринку.

Як соціально-економічна структура, кожна організація (установа) являє собою систему міжособистісних взаємодій, що включає різні типи відносин, переконань, ідеалів, цінностей, правил, характеристик і установок.

Співробітники мають відносини співпраці та кооперації, які проявляються у формі спілкування, конкуренції та взаємної підтримки. Тому атмосфера в колективі, мотивація, моральний дух і продуктивність працівників залежать від особистості та цілей лідерів і менеджерів організації, а також від їхньої здатності розуміти відмінності між працівниками. Адже люди є найціннішим активом компанії, але водночас і джерелом її найскладніших проблем.

Сукупність усіх складних процесів лідерства та управління, пов'язаних з людськими відносинами та вирішенням проблем, що виникають між людьми в організації, становить соціально-психологічну підсистему організації, яка включає в себе наступні підсистеми «люди - засоби», «люди - команди» та «люди - люди».

Згідно з результатами досліджень у сфері управління проектами, в командах створюється сприятливий соціально-психологічний клімат. Через невелику кількість працівників поширені взаємна довіра та взаєморозуміння. Конфлікти не виникають, кожен працівник виконує своє завдання і дотримується субординації. Спосіб життя менеджерів знижує рівень стресу за допомогою психологічних прийомів.

Основними складовими корпоративної культури є позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, робочий дрес-код, дружнє спілкування, відмінний сервіс, постійно створюється позитивний імідж організації, співробітники відчувають причетність до спільної мети і надають сенс своїй роботі, нові співробітники комунікабельні. В організації встановлені та регулюються правила поведінки, а також поважається індивідуальна компетентність. Дотримання правил є важливим для всіх працівників організації. Однак цінності організації не просуваються через історію, традиції, місію чи ремесло. Дослідження також показало, що компанія не бере участі в жодній соціальній програмі.

В опитаних компаніях діють правила внутрішнього трудового розпорядку, метою яких є роз'яснення основних обов'язків керівництва або його посадових осіб (менеджерів) та працівників, зміцнення трудової дисципліни, забезпечення чіткої

та ефективної організації праці, забезпечення повного і раціонального використання робочого часу, підвищення якості та ефективності роботи. Правила запроваджено з метою визначення принципів посадових обов'язків працівників, системи праці та виробничих відносин, удосконалення організації праці, зміцнення трудової та виконавської дисципліни, раціонального використання робочого часу, забезпечення високої ефективності та якості праці працівників, визначення умов, заходів заохочення та відповідальності за порушення трудової дисципліни. Дотримання правил є обов'язковим для всіх працівників Організації.

Виплата заробітної плати в ТОВ «УКРАГРОКОМ» є основним економічним методом системи стимулювання праці. Формами грошових доходів від трудової діяльності працівників Організації є заробітна плата, премії, різноманітні доплати та додаткові виплати. Заробітна плата є більш ефективним засобом стимулювання, коли доповнюється іншим не менш важливим елементом економічної мотивації - системою кінцевих винагород, а саме преміюванням. Метою виплати бонусів є збільшення прибутку; етичні та інші методи стимулювання ТОВ «УКРАГРОКОМ» наведені в рисунках 2.4 та 2.5 відповідно до економічних та фінансових показників діяльності цієї організації.

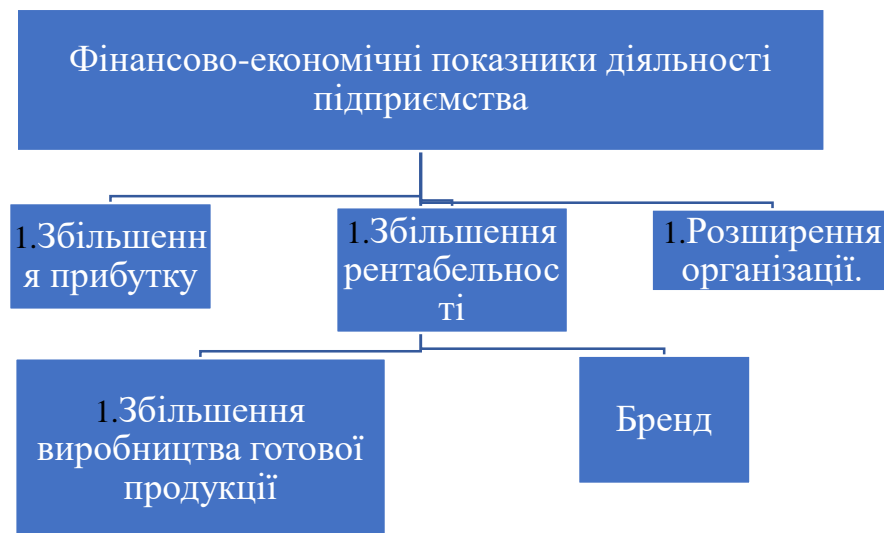


Рис. 2.4. Фінансово-економічні методи стимулювання.

Даний рисунок показує, як фінансово-економічні показники діяльності підприємства впливають на збільшення прибутку через збільшення виробництва товарної продукції та регулювання. Крім того, можемо відмітити, що існує взаємозв'язок між регулюванням та брендом, які впливають один на одного. Для досягнення фінансового успіху підприємству необхідно не лише збільшувати виробництво товарної продукції, алей ефективно регулювати свою діяльність, а також розробляти та підтримувати свій бренд. Отже для підприємств, які прагнуть оптимізувати свою діяльність та покращити фінансові показники, розуміння цих в'язків може допомогти у прийнятті стратегічних рішень та плануванні діяльності підприємства.

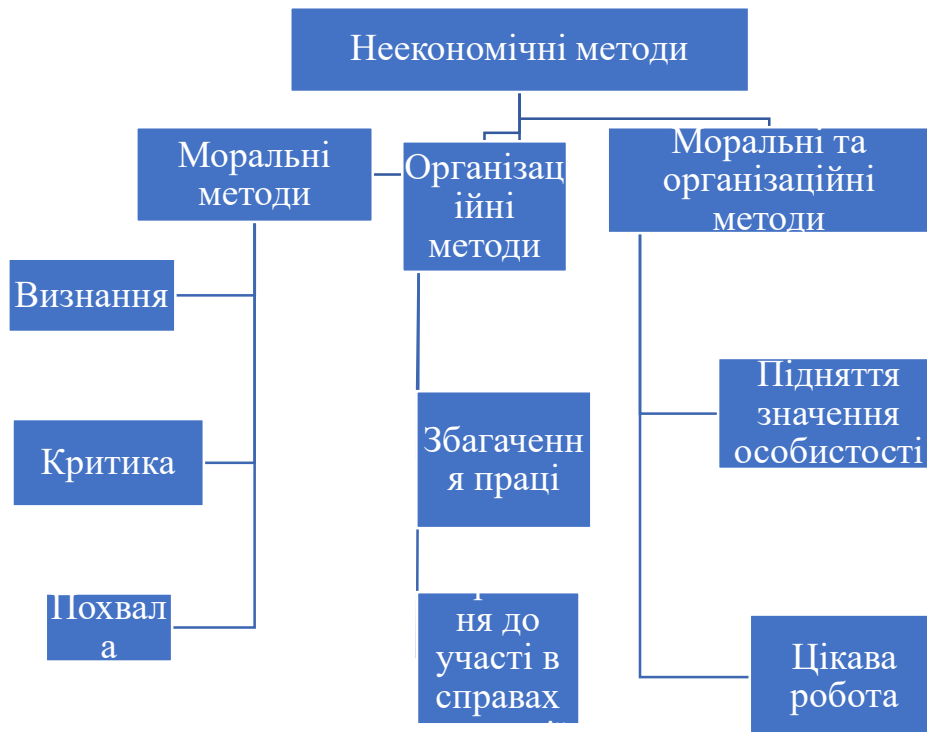


Рис. 2.5. Некономічні методи стимулювання.

ТОВ «УКРАГРОКОМ» здійснює охорону праці, яка полягає в підготовці, прийнятті та реалізації завдань щодо здійснення цілеспрямованих організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів. У разі

виникнення пандемії Covid-19 діяльність компанії відповідала рекомендаціям Міністерства охорони здоров'я з урахуванням усіх заходів безпеки, при цьому робоча сила і трудова діяльність були переведені в повністю електронний формат без втрати можливості здійснювати діяльність. На цьому підприємстві затверджено відповідне положення про створення системи управління охороною праці. Вимоги цього положення є обов'язковими для виконання всіма працівниками. Формування управлінських рішень щодо функціонування системи управління охороною праці на підприємстві забезпечує особа, яка одночасно виконує функції служби охорони праці.

Виходячи з усього вище зазначеного в цьому розділі, формується повноцінна загальна картина внутрішнього середовища товариства, починаючи з господарської діяльності і закінчуючи стимулюванням персоналу та нормативно правовими актами, що відповідають за внутрішній устрій організації. Щоб в повній мірі розкрити поставлені завдання, окрім внутрішнього середовища, потрібно провести дослідження зовнішнього середовища. Інструментом дослідження цього середовища обрано – SWOT-аналіз. Цей метод дозволить проаналізувати загальну картину зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на функціонування цього підприємства. Провівши ретельний аналіз, ми зможемо прослідити, як підприємство реагує на різноманітні чинники та як, в свою чергу, воно формує та змінює свою стратегію розвитку.

SWOT-аналіз проводиться для всебічної оцінки стану бізнесу та його майбутніх загроз його розвитку. Аббревіатура «SWOT» була вперше придумана професором Кеннетом Ендрюсом з Гарвардського університету в 1963 році на конференції з ділової політики. Пізніше інші професори запропонували використовувати модель SWOT для розрахунку поведінки компанії. Цей метод набув широкого поширення в 1 деки 1980-х років і до сих пір користується попитом у адміністраторів[27].

SWOT-аналіз-це, перш за все, метод стратегічного планування, який дозволяє визначити плюси та мінуси бізнесу та розрахувати ризик та майбутнє благополуччя за допомогою комплексного підходу. В результаті роботи над систематизацією отриманих даних за ступенем значущості внутрішнього та зовнішнього впливу з врахуванням можливих загроз та можливостей було сформовано таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «УКРАГРОКОМ»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	Стратегічний партнер українських сільгоспвиробників.	Сезонність на деякі види товарів.
	Велика клієнтська база та регіональна присутність.	Складно виокремити витрати, понесені на отримання певного результату.
	Лідер у сфері постачання мінеральних добрив та насіння.	Необхідність інноваційної політики.
	Професійна команда (компанії працює понад 200 висококласних професіоналів).	
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	Розширення асортименту та розвиток нових ринків.	Зміни в законодавстві та політиці.
	Потенціал для зростання та інновацій.	Війна в Україні та зміни на ринку.
	Розвиток нових ринків та сегментів.	Завдяки шахрайським схемам компанія неодноразово була під загрозою збагачення третіми особами

Таблиця сформована на основі джерела [17]

На наш погляд, доцільно додатково ще провести аналіз SNW. SNW-аналіз відповідає за стратегічний аналіз підприємства в перспективі слабких, сильних та нейтральних сторін, керуючись десятибальною шкалою задля визначення вагомості різних параметрів, що продемонстровано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

SNW-аналіз ТОВ «УКРАГРОКОМ»

№ п/п	Ключові параметри діяльності підприємства	S (сильні сторони)	N (нейтральні сторони)	W (слабкі сторони)
1	Імідж (ділова репутація) підприємства	8		
2	Асортимент продукції, що випускається	7		
3	Якість послуг, що надаються	8		
4	Орієнтація на споживача	7		
5	Стратегія розвитку підприємства	8		
6	Обсяги продажів			5
7	Територіальне розташування	7		
8	Цінова політика			5
9	Чисельність персоналу	7		
10	Заробітна плата		6	
11	Організація маркетингу на підприємстві	7		
12	Інформаційне забезпечення	7		
13	Рівень технічної оснащеності	8		
14	Організація планування закупівель	7		

Таблиця сформована автором

Дані таблиці свідчать, що у ТОВ «УКРАГРОКОМ» майже всі сторони розкриті в повній мірі і є сильними сторонами, але також є і декілька слабких, а саме цінова політика та обсяги продажів. З моменту свого створення і до сьогодні, товариство має імідж, проводить системну та ґрунтовну діяльність. Вплив зовнішніх чинників, таких як пандемія Covid-19 та повномасштабне вторгнення РФ на територію України, підприємство досить сильно постраждало, це особливо помітно по параметрам продажу і дохідності. Пандемія Covid-19 призвела до перебоїв у ланцюгах поставок, змін у попиті та затримок у виробництві, що, в свою чергу, вплинуло на обсяги продажів та цінову політику компанії. Щодо вторгнення РФ, це призвело до нестабільності на ринку, зниження інвестиційної привабливості

та зростання ризиків для бізнесу, що також негативно відобразилося на фінансових показниках підприємства. Зважаючи на ці обставини, ТОВ «УКРАГРОКОМ» має активно працювати над адаптацією своєї стратегії та бізнес-моделі до нових реалій, щоб зміцнити свою позицію на ринку.

2.3. Концептуальний підхід до формування стратегії ТОВ «УКРАГРОКОМ».

Концептуальний підхід до формування стратегії визначає стратегію як важливий елемент діяльності підприємства. Цей підхід несе в собі низку важливих моментів, таких як методи розвитку, особливості підприємства, Управління підприємством, систематизація, переваги відновлення та політика здійснення. Всі ці моменти відповідають за компетентність управління підприємством, що визначається здатністю адаптуватися до зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечуючи стабільність та розвиток. Також надають допомогу в аналізі сильних сторін, слабкостей, можливостей та загроз, розкриваючи способи їх ефективного використання для тривалого розвитку та існування підприємства. До того ж створюють обставини для прогнозування майбутнього та забезпечує зрозумілість шляхів досягнення цілей підприємства.

Система стратегічного управління ТОВ «УКРАГРОКОМ» потребує ресурсного забезпечення задля досягнення стратегічних цілей та стимулювання виробничих потужностей. Важливим постачальником інформації задля коректного формування стратегічних орієнтирів слугує зовнішнє та внутрішнє середовище. Досліджуючи ці середовища можна сформулювати оцінку реальності поставлених цілей, передбачити зміни в перспективі та в свою чергу обрати найоптимальнішу стратегію підприємства.

З метою дослідження та перетворення бази даних, отриманих після проведеного аналізу середовищ в підприємницьку стратегію, ТОВ «УКРАГРОКОМ» використовує стратегічний аналіз. Стратегічний аналіз базується на дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовища і в результаті передбачає два напрямки, а саме на вивченні загальної ситуації і конкуренції в галузі, де функціонує підприємство та вивченні ситуації всередині підприємства [20].

Для визначення формування стратегії поведінки ТОВ «УКРАГРОКОМ» і її реалізації, високопосадовці повинні мати надзвичайно глибоке уявлення про внутрішнє середовище бізнесу, його подальші перспективи та тенденції розвитку також про зовнішнє середовище та його імовірний розвиток і нішу, що займе в подальшому підприємство. При цьому аспекти внутрішньої діяльності товариства вивчаються для того, щоб розкрити, як сильні, так і слабкі сторони підприємства, а зовнішнє середовище, по більшій мірі для того, щоб розкрити загрози і можливості, які підприємство повинно враховувати при визначенні своїх цілей і при їх досягненні [20]. Задля детальної демонстрації середовища функціонування товариства було сформовано рисунок 2.6 в додатку А.

Важливим елементом концептуального підходу до формування стратегії ТОВ «УКРАГРОКОМ» є визначення ключових компетенцій підприємства. Це дозволяє підприємству визначити свої унікальні переваги, які відрізняють його від конкурентів і створюють основу для його конкурентоспроможності. Ключові компетенції включають в себе унікальні технології, висококваліфікований персонал, ефективні процеси управління, сильні бренди та ін. Також важливим є розуміння впливу макроекономічних факторів на діяльність підприємства. Включаючи аналіз економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів, які можуть вплинути на підприємство. Наприклад, зміни в економічному середовищі, такі як рівень інфляції, ставки процентів, курс валют, можуть мати значний вплив на діяльність підприємства. Враховуючи всі ці фактори, ТОВ «УКРАГРОКОМ» може розробити ефективну стратегію, яка відповідає його внутрішнім можливостям та зовнішнім умовам. Ця стратегія повинна бути гнучкою, щоб підприємство могло адаптуватися до змін у своєму середовищі, але водночас вона повинна бути стабільною, щоб підприємство могло планувати свою діяльність на довгий термін.

ТОВ «УКРАГРОКОМ» адаптується до змін у своєму середовищі шляхом постійного моніторингу та аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, за допомогою

вивчення нових тенденцій в галузі, аналіз змін у законодавстві, вивчення поведінки споживачів та конкурентів. На основі цього аналізу, підприємство повинно вносити необхідні корективи в свою стратегію та операційну діяльність.

В кінцевому підсумку, концептуальний підхід до формування стратегії ТОВ «УКРАГРОКОМ» вимагає глибокого розуміння внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, його ключових компетенцій та макроекономічних факторів. Це дозволяє підприємству розробити ефективну стратегію, яка забезпечує його стабільність та розвиток.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями удосконалення стратегічного управління підприємством ТОВ «УКРАГРОКОМ».

В процесі дослідження було доведено, що на діяльність ТОВ «УКРАГРОКОМ» значний вплив надають фактори середовища, насамперед фактори зовнішнього середовища, оскільки їх надзвичайна мінливість провокує стрімкий перегляд стратегії розвитку. При вивченні господарської діяльності ТОВ «УКРАГРОКОМ» стає зрозуміло, що стратегічному управлінню даного підприємства не приділяється належної уваги, а керівництво, по більшій мірі, спрямовує свої зусилля на вирішення ситуаційних моментів, що в повній мірі показується в звітності підприємства за останні три роки, в яких товариство не тільки не змогло урегулювати падіння виробничих потужностей, а і загалом пішло на стрімкий спад, це і підтверджує, що сформована стратегія розвитку не отримала належного, своєчасного коригування. За наявних умов виникає потреба у розробленні рекомендацій задля більш ефективного стратегічного управління, зможе поєднувати в собі набутий досвід та теперішніми нововведеннями.

При аналізі проблематики в діяльності апарату стратегічного управління товариства було встановлено, що менеджери намагаються покращити конкурентоспроможність бізнесу за допомогою стандартних дій спрямованих на зниження витрат та збільшення прибутку. Але як вже було доведено, ці два показники, на які спрямована основна увага не можуть допомогти в оцінці стратегічної ефективності діяльності, оскільки вони ніяк не враховують вплив ризиків та потреби інвесторів в перспективі отримання дохідності від залучених ресурсів. Для того щоб ТОВ «УКРАГРОКОМ» могло ефективно реалізовувати поставлені стратегічні цілі рекомендується використовувати сукупність методів стратегічного управління. Ці методи можуть між собою взаємодіяти, та

доповнювати один одного, що в перспективі дає більш детальну та структуровану картину факторів, що можуть повпливати на роботу підприємства [22]. В цілях детального ознайомлення з рекомендованими методами створено таблицю 3.1 з описом цілей використання кожного з методів.

Таблиця 3.1

Сукупність базових методів стратегічного управління

№ з/п	Методи, орієнтовані на показники фінансової діяльності
1.	Модель Дюпона
2.	ROI – Return on investments - рентабельність інвестицій
3.	EPS – Earning per share - чистий прибуток на одну акцію
4.	P/S – Price / Sales Ratio - коефіцієнт співвідношення ринкової ціни акції до виручки відреалізації
5.	M/B – Market Price / Book Ratio - коефіцієнт співвідношення ринкової і балансової вартості акцій
6.	SVA – Shareholder Value Added - додана вартість акціонерного капіталу
7.	ROE – Return On Equity - рентабельність власного капіталу
8.	RONA – Return On Net Assets - рентабельність чистих активів; CF – Cash flow - грошовий потік
9.	EVA – Economic Value Added - економічна додана вартість
10.	EBIT – Earning before interest - прибуток до виплати відсотків, податків і дивідендів
11.	MVA – Market value added - ринкова додана вартість
12.	TSR – Total Shareholder Return - показник сукупної акціонерної прибутковості
13.	CFROI – Cash Flow Return on Investment - грошовий потік віддачі на інвестований капітал
	Методи, орієнтовані на внутрішнє середовище
14.	SNW-аналіз - аналіз активів, аналіз топ-характеристик
15.	Ресурсний аналіз
16.	Внутрішній бенчмаркінг
17.	Аналіз ланцюжка створення вартості
	Методи, орієнтовані на зовнішнє середовище
18.	PEST-аналіз (Policy – Economy – Society – Technology)
19.	Аналіз та прогнозування галузі і ринку (вибір основних параметрів)
20.	Сценарне планування, використання теорії ігор - Аналіз конкуренції (п'ять сил М. Портера)
	Системні методи стратегічного управління підприємством
21.	Модель TQM (Total quality management)
22.	Аналіз стрижневих компетенцій
23.	SWOT-аналіз (S – strength; W – weakness; O – opportunities T – - threats)
24.	Збалансована система показників (концепція BSC – Balanced Scorecard)
25.	Бортове табло (tableau de bord)
26.	Універсальна система показників діяльності - Піраміда діяльності компанії,
27.	Модель стратегічних карт

Таблиця сформована за даними джерела [22]

Деякі з вище перерахованих методів, таких як SWOT-аналіз та SNW-аналіз, уже були використані в даному дослідженні з метою аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «УКРАГРОКОМ» і подальшого їх використання задля опису наслідків стратегічного управління даним підприємством.

Для того, щоб сформулювати стратегію розвитку для ТОВ «УКРАГРОКОМ», з'являється потреба в дослідженні ринкових можливостей, слабких сторін та майбутніх можливих конкурентних переваг в зайнятій ніші, в якій працює підприємство визначити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища на основі PEST-аналізу, використання критеріїв, SWOT-аналізу, методів економічних доказів та ін. Потреби. Споживчі характеристики продукції та технології виробництва мають бути покращені з метою задоволення потреб споживачів та завоювання більшої частки ринку. Це вимагає використання відповідних систем для постійного поліпшення якості всіх організаційних, виробничих і сервісних процесів в межах діяльності ТОВ «УКРАГРОКОМ». Ця система може бути інтегрована з різними системами управління, а її використання дозволяє компанії встановити нові відносини між підрозділами і змістити акцент з функцій на процеси, які об'єднують всю роботу, необхідну для задоволення потреб клієнтів. Сертифікація компанії за стандартом ISO 9001 свідчить про те, що основні бізнес-процеси компанії спрямовані на виробництво ефективної та якісної продукції, а також про те, що компанія робить все можливе для постійного вдосконалення своєї діяльності з використанням загальноприйнятих методів і принципів. Це дозволяє компанії розширювати клієнтську базу, виходити на міжнародні ринки, зменшувати витрати на забезпечення якості (виправлення помилок, повторне обслуговування тощо) та підвищувати прибутковість за рахунок покращення культури виробництва [22].

Досягнення стратегічних цілей і виконання стратегічних завдань підкріплюється доказами та вимірюванням показників, що визначають їх успішність. Тому стратегічне управління у ТОВ «УКРАГРОКОМ» повинно бути

орієнтоване на результат, може перевести конкретні заходи і стратегії в ключові показники ефективності (КРІ в англійській версії) KPIs є предметом обговорення всіх співробітників компанії. Це пов'язано з тим, що КПЕ описують діяльність у чітких термінах, відображають логіку управління і можуть включати фінансові та нефінансові показники. Показники можна вважати важливими, якщо вони відповідають певним вимогам, таким як відповідність стратегії компанії, кількісне вимірювання, результативність, економічність, зрозумілість, збалансованість, доречність, неподільність, динамічність та відповідність реальним бізнес-процесам.

Стратегічне управління потребує постійного оновлення та адаптації до змін у бізнес-середовищі, і для «УКРАГРОКОМ» це може означати застосування новітніх підходів, таких як новітні технології та методи аналізу даних, які допомагають компаніям залишатися конкурентоспроможними. Однак мова йде не лише про впровадження нових інструментів, а й про забезпечення збалансованого управління. Це означає, що для того, щоб компанія досягла своїх стратегічних цілей, всі аспекти її діяльності повинні бути враховані та збалансовані. Наприклад, при впровадженні нових технологій важливо також враховувати потреби персоналу, забезпечувати його навчання та адаптацію. Стратегічне планування є ще одним важливим аспектом управління - у випадку ТОВ «УКРАГРОКОМ» це означає постановку довгострокових цілей для компанії та розробку чіткого стратегічного плану з конкретними кроками для їх досягнення. Цей план повинен бути гнучким, щоб його можна було оновлювати в міру зміни бізнес-середовища.

До основних важливих моментів потрібно віднести впровадження регулярних внутрішній і зовнішній аудит для оцінки ефективності стратегічного управління. Це дозволяє виявити потенційні проблеми і внести необхідні корективи в стратегію компанії. Всі ці напрямки вдосконалення стратегічного управління допоможуть товариству зміцнити свої позиції на ринку та досягти поставлених стратегічних цілей. Це дозволить компанії рухатися вперед, незважаючи на виклики поточного бізнес-середовища.

З метою виконання поставлених стратегічних цілей, товариству рекомендується пройти низку важливих моментів, що в результаті допоможуть збалансувати втрату лідируючих позицій за останні роки. ТОВ «УКРАГРОКОМ» необхідно запропонувати новітні технології в галузі, включаючи передові методи обробітку ґрунту, використання сучасного обладнання та передові практики управління ресурсами. Задля виконання цих впроваджень компанії необхідно мати потужний персонал, що зможе не тільки ефективно працювати, а і мати достатній рівень кваліфікації та зіграності. В даній ситуації надзвичайно складно знайти кадри, що будуть підходити підприємству для здійснення операцій, оскільки багато висококваліфікованих працівників або знаходяться в лавах війська, або постраждали від війни, тому необхідно проводити програми навчання та розбудови потенціалу для покращення знань та навичок своїх працівників. Це може включати навчання новим технологіям, управлінським навичкам та іншим ключовим аспектам бізнесу. Як вже було описано вище, частиною стратегічного управління слугує стратегічне планування і саме завдяки йому ТОВ «УКРАГРОКОМ» може розробити детальний стратегічний план, який встановлює довгострокові цілі та включає конкретні кроки для їх досягнення. Цей план повинен бути гнучким, щоб його можна було оновлювати по мірі зміни бізнес-середовища. В цілях аналізу якості та ефективності впровадженої стратегії, та здійснення стратегічного управління по відношенню до неї товариству рекомендується регулярно проводити внутрішній та зовнішній аудит для оцінки ефективності своєї стратегії. Це допомагає компанії виявити слабкі місця і внести необхідні корективи в свою стратегію.

Після впровадження всіх вище перерахованих ідей, товариство стана більш стабільним гравцем на агро ринку в теперішніх умовах, після чого потрібно замислитися над розширення ринку. Оскільки ТОВ «УКРАГРОКОМ» є середнім за розміром підприємством, воно вже являється великим учасником на українському сільськогосподарському ринку, тому компанія може розглянути можливість виходу

на інші ринки. Це може включати вихід на нові географічні ринки або освоєння нових сегментів сільськогосподарського ринку.

Розробка збалансованої стратегії для ТОВ «УКРАГРОКОМ» в сучасних економічних умовах вимагає використання інноваційних інструментів управління та створення інтегрованої системи стратегічного менеджменту, на основі якої будується стратегія. Такий інтегрований підхід являє собою глобальну систему обґрунтування стратегічних рішень та розробки методів їх реалізації. Запропонований підхід визначає низку складових стратегічного управління, серед яких обґрунтування цілей, визначення конкретних завдань та розробка збалансованої системи показників для досягнення особистої ефективності працівниками [22]. Використання обраних інноваційних інструментів при формуванні стратегії розвитку товариства забезпечує координацію взаємодії між різними підрозділами компанії та розробку збалансованої системи показників для оцінки довгострокових результатів.

В результаті ТОВ «УКРАГРОКОМ» як в теоретичному, так і в практичному плані зможе вирішити проблеми за допомогою встановлення цілей і стратегічних завдань відділу маркетингу в компанії та відповідних ключових показників ефективності, що сприяє координації діяльності всіх підрозділів компанії для досягнення спільних цілей, а отже, значно підвищується продуктивність праці співробітників компанії. Стратегічне управління вимагає методів впливу на організацію і відповідних засобів збору та обробки інформації, процедур визначення ключових показників і використання їх для регулювання діяльності, ефективних методів впливу на персонал і розвитку систем управління, тобто техніки управління. Ці основні напрямки вимагають розробки методології для впровадження інтегрованого підходу до стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. Ці зміни допоможуть ТОВ «УКРАГРОКОМ» зміцнити свою ринкову позицію та досягти своїх стратегічних цілей. Це дозволить компанії рухатися вперед попри мінливі умови у поточному бізнес-середовищі.

3.2 Теоретична модель функціонування ТОВ «УКРАГРОКОМ» в умовах воєнного стану.

Починаючи з 22.04.2024 року, українська економіка невпинно страждає від війни і оскільки аграрно промисловий комплекс є основним в економіці нашої країни, він страждає в першу чергу. Заміновані поля, що не дають можливості провести посівну, призови до лав війська, що забирають працеспроможних кадрів, ризиковане середовище, що відлякує інвесторів, морально психологічний стан, що не дає повноцінно виконувати завдання та питання безпеки, яку потрібно надавати як працівникам так і об'єктам і це все під тиском того, що потрібно надавати допомогу, як у вигляді фінансів, так і продукції. Україна є одним із лідируючих учасників у світовому зерновому ринку, оскільки наша країна являється виробником та ще й експортером досить великої кількості зернових культур, що підживлюють міжнародну продовольчу систему. В разі продовження росією війни в Україні більш за все будуть виникати серйозні проблеми із постачанням зернових культур у світі та загострення геополітичної ситуації [33].

По результатам 2022 року близько 32% бізнесів майже повністю або повністю зачинилися. В загальному плані спостерігається позитивна динаміка, 8,9% підприємств вказали на зростання обсягів робіт порівняно з довоєнним періодом, коли, в свою чергу, 8,0% підприємств порівнялися з показниками 2021 року. Загалом мали та середні підприємства в Україні втратили 31,2% власних оборотів у 2022 році порівняно з 2021 роком, що продемонстровано на рисунку 3.1 [22].



Рис. 3.1. Стан роботи малих та середніх підприємств за період війни.

Джерело: [22].

Як ми могли вже зрозуміти, за період війни малі та середні бізнеси понесли не малих втрат і це потрібно обнулити. Відновлення потужностей є не таким важким як створення роботи з нуля, але попри це, все рівно існують проблеми, які заважають відновленню діяльності, за даними джерела [23], було проведено опитування по цій темі, на базі цього опитування була сформована таблиця 3.2 відгуків власників малих та середніх підприємств, які саме проблеми стали на заваді відновлення діяльності. Саме цей перелік проблематик потрібно обов'язково проаналізувати та використати при подальшому стратегічному плануванні, адже вони напряму впливають на формування стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 3.2

Проблеми, що виникли у малого та середнього бізнесу під-час відновлення роботи

№ з/п	Проблеми бізнесу	Відсоток
1.	Високий рівень податкового навантаження	49.7%
2.	Непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку	46.1%
3.	Непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу	34.0%
4.	Відсутність достатнього капіталу	32.4%
5.	Перешкоди з боку регуляторних та/чи фіскальних органів	26.1%
6.	Високі податки та збори	23.2%
7.	Недоступність кредитних коштів.	23.0%

8.	Демпінг конкурентів, в цілому зниження прибутковості на ринку	20.3%
9.	Відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників	19.9%
10.	Недоступність грантових програм, які оголошені Урядом	18.9%
11.	Клієнти (або роздрібні мережі) не розраховуються (вчасно або взагалі)	16.4%
12.	Недобросовісна конкуренція	14.8%
13.	Відсутність необхідної підтримки на рівні України в межах	14.7%
14.	Зруйнованість ланцюгів постачання	13.5%
15.	Втома власника та/або керівного персоналу	12.2%
16.	Відсутність необхідної підтримки бізнесу на рівні громади в межах	12.2%
17.	Неефективна, довга, дорога логістика	11.4%
18.	Відсутність необхідного обладнання	9.3%
19.	Фокусування уваги, ресурсів на допомогу ЗСУ (волонтерство, благодійність)	8.7%
20.	Відсутність замовлень на зовнішніх ринках або експертизи в експорті	8.2%
21.	Недостатня підтримка держави в розвитку експорту	7.0%
22.	Відсутність необхідної сировини, матеріалів й т.ін.	6.1%
23.	Застаріла бізнес-модель	5.5%
24.	Недоступність даних, знань: де кращий бізнес-клімат та можливості	3.4%

Таблиця сформована за даними джерела [22]

Товариство з обмеженою відповідальністю «УКРАГРОКОМ» є яскравим прикладом малого та середнього бізнесу, що постраждали від війни на території України. Товариство займається вирощуванням та переробкою сільськогосподарської продукції. В умовах воєнного стану, функціонування такої компанії може бути значно ускладнене через ряд факторів, включаючи обмеження на переміщення, збільшення витрат на безпеку, зміну ринкових умов та інше. В цьому розділі ми розглянемо теоретичну модель функціонування ТОВ «УКРАГРОКОМ» в умовах воєнного стану.

Першим кроком для ТОВ «УКРАГРОКОМ» в умовах воєнного стану буде адаптація до нових умов. В першу чергу, цей крок під собою має на увазі перегляд бізнес-стратегії, оптимізацію виробничих процесів, зміну логістичних маршрутів та інше. В умовах воєнного стану, безпека стає пріоритетом. Товариство повинне забезпечити безпеку своїх працівників та активів. Це може включати введення додаткових заходів безпеки на виробничих об'єктах, забезпечення безпечного перевезення продукції, навчання персоналу правилам поведінки в умовах воєнного

стану. Окрім вище перелічених кроків необхідно ще провести оптимізацію виробництва, оскільки в умовах воєнного стану, ТОВ «УКРАГРОКОМ» може стикнутися з обмеженнями на ресурси та збільшенням витрат. Отож, компанія повинна зосередитися на оптимізації виробництва. При виконанні цього кроку підприємству необхідно включити використання більш ефективних технологій, зменшення відходів, підвищення продуктивності праці.

За період повномасштабного вторгнення компанія понесла великі збитки та перестала використовувати певну територію сільськогосподарських угідь через замінування. По цим причинам інвестори повертають вкладені в розвиток кошти, адже ризики ніяк не виправдовують можливий прибуток. Через це товариству необхідно провести роботу над комунікацією з стейкхолдерами, включаючи співробітників, клієнтів, постачальників, інвесторів та урядові органи - щоб інформувати їх про свої дії та плани в умовах воєнного стану.

В доповнення до вище наведених рекомендацій можемо зазначити, що важливим аспектом відновлення діяльності підприємства є не лише адаптація до нових умов, але й розробка стратегії, яка б враховувала поточні обставини та майбутні можливості, серед яких є розробка нових продуктів та послуг, адже в умовах воєнного стану, попит на деякі товари та послуги значно зріс. Наприклад, є попит на продукти харчування, які можна зберігати протягом тривалого часу. ТОВ «УКРАГРОКОМ» необхідно розглянути можливість розширення своєї продуктової лінійки для задоволення цих потреб. Окрім нових товарів необхідно провести пошук нових ринків збуту. Війна призвела до зміни ринкових умов і тепер деякі традиційні ринки збуту стали недоступними через обмеження на переміщення, тож в такому випадку, ТОВ «УКРАГРОКОМ», як альтернативу, може скористатися пошуком нових ринків збуту, включаючи експорт. І в такому випадку, корисно буде скористатися вже згаданою стратегією розвитку ринку. Важливо пам'ятати, що стратегія розвитку ринку не обмежується лише пошуком нових ринків збуту. Вона також включає в себе розробку нових каналів дистрибуції, партнерств з іншими

компаніями, а також використання нових технологій для покращення доступності продуктів для споживачів.

В результаті, ТОВ «УКРАГРОКОМ» повинно зосередитися на підтримці стабільності своєї діяльності. Це може включати збереження робочих місць, підтримку постачання продукції, забезпечення фінансової стабільності компанії. В результаті підприємство повинно бути готовим до швидкої адаптації, забезпечення безпеки, оптимізації виробництва, активної роботи зі стейкхолдерами та підтримки стабільності. Це вимагає гнучкості, ресурсності та стратегічного планування. Хоча це може бути ризиковано, це також може бути можливістю для компанії показати свою стійкість та здатність працювати в складних умовах.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження формування стратегії підприємства ТОВ «УКРАГРОКОМ» ми змогли просунути у виконанні поставлених цілей та мети даного дослідження і описали шляхи подальшого покращення сформованої стратегії розвитку вище зазначеного підприємства.

Під-час виконання заданих завдань було отримано та сформовано наступні висновки:

А. Досліджено теоретичні аспекти формування стратегії розвитку, а саме розкрито поняття стратегії, вона являє собою сукупність різноманітних дій та визначає місію, орієнтири, тобто цілі та методики їх досягнення, задля вирішення майбутніх та поточних проблем. Також отримано визначення малих та середніх підприємств і проструктуровано вплив малого та середнього бізнесу на основні сфери функціонування країни, такі як вклад у ВВП, створення нових робочих місць та отримання податкових надходжень.

Б. Охарактеризовано особливості розвитку малих та середніх підприємств, що містить в собі життєвий цикл підприємства, який складається з основних п'яти стадій розвитку: народження, розвиток, зрілість, старіння, відродження. Подано розуміння того, як життєвий стан підприємства впливає на стратегію розвитку, та яку саме стратегію потрібно використовувати на тій чи іншій стадії, починаючи стратегією проникнення на ринок та стратегією розвитку ринку та закінчуючи стратегією розвитку товару і стратегією диверсифікації.

В. За період дослідження проведено класифікацію чинників впливу на формування стратегії, головними моментами в цьому питанні виокремлено зовнішні та внутрішні фактори, та їх складові, окрім цього охарактеризовано значення економічних, політичних, соціальних та технологічних чинників.

Г. Задля практичного аспекту дослідження формування стратегії розвитку було обране підприємство ТОВ «УКРАГРОКОМ». Проведено дослідження

економічної діяльності товариства та отримано наступні дані – за період 2021 - 2023 років. Підприємство в основному отримувало фінансові надходження від реалізації товарів та послуг пов'язаних із сільськогосподарською діяльністю, але через фактори війни та похідних від неї наслідків, прибуток стрімко знижується; прибуток компанії переважає за всі сукупні витрати як на створення продукції так і реалізації, тому з впевненістю можемо сказати, що підприємства встигає адаптуватися до мінливих умов; у керуванні організацією прослідковується лінійно-функціональний метод.

Г. В результаті аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «УКРАГРОКОМ» було використані SWOT-аналіз та SNW-аналіз із отриманих результатів стає зрозуміло, що товариство має стабільну позицію та досить добре закріпилося в своїй ніші, адже задіює методи стимулювання персоналу, дотримується нормативно правових актів відповідно до законодавства України, про що свідчить стабільна кількість кадрів.

Д. В процесі дослідження було описано концептуальний підхід до формування стратегії ТОВ «УКРАГРОКОМ», в результаті чого було сформовано схематику середовища, в якому функціонує товариство та прослідковано на нещодавніх випадках те, як середовище впливає на формування стратегії на підприємстві і провокує її перегляд, удосконалення і впровадження модифікацій в процесі функціонування.

Е. Як результат роботи над зібраною, проаналізовано та структурованою інформацією методико-теоретичних аспектів та діяльності ТОВ «УКРАГРОКОМ» було знайдено шляхи вдосконалення стратегії розвитку товариства, що складаються з напрямів удосконалення стратегічного управління підприємством та теоретичної моделі функціонування. Одними з головних напрямків вдосконалення стратегії управління було запропоновано частіший перегляд поставлених цілей, їх доповнення та впровадження і задля їх досягнення використовувати методи стратегічного управління.

В кожного підприємства своя історія та шлях розвитку, внутрішні як і зовнішні фактори тісно взаємодіють з прийняттям стратегічно важливих рішень самого підприємства. Проведена нами робота та розробка рекомендацій допоможуть бізнесу ефективно адаптуватися до поточних викликів та забезпечити стаке економічне зростання.

На завершення, вважаю необхідним ще раз підкреслити важливість постійного оновлення та доповнення інформації про середовище функціонування підприємства. Різні фактори та чинники, по типу війни, не чекають поки підприємства адаптують свою стратегію до їх втручання в роботу бізнесу, що було яскраво описано по прикладу ТОВ «УКРАГРОКОМ». Менеджмент підприємства зобов'язаний частіше переглядати свою стратегію розвитку та прогнозувати негативні ситуації, адже, як було вже написано, стратегіє є недеталізованим планом, тому в цілях її деталізації рекомендується частіше поновлення орієнтирів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Малий і середній бізнес є основою економіки України. 2021р. Офіційний сайт президента України URL <https://www.president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-malij-i-serednij-biznes-se-osnova-ekonom-67213> (дата звернення: 08.01. 2024).
2. Національна платформа малого та середнього бізнесу. URL: <https://platforma-msb.org/about-us/> (дата звернення: 13.01. 2024).
3. Ливч Д. Мікро-, малий та середній бізнес: стійкість в часи війни, потенціал для відбудови України. *Економічна правда* 2024р. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/02/2/709420/> (дата звернення: 20.01. 2024).
4. SPACE аналіз в стратегічному менеджменті (2010-2024 рр.). Офіційний сайт «Pidru4niki». URL: https://pidru4niki.com/89759/menedzhment/space_analiz (дата звернення: 12.03.2024р.).
5. Олійник Л. В. Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. Випуск №3 2018р. С. 118-126.
6. Петухова О. М., Ставицький О. В. Еволюція теорії стратегічного управління. *Агросвіт* №2. Київ 2015р. С. 10-14.
7. Adizes, I. K. *Managing Corporate Lifecycles*, Prentice Hall Press, 1999, 460р.
8. Еволюція розуміння та передбачення майбутнього підприємств (2007-2024 рр.). Офіційний сайт «Букліб». URL: <https://buklib.net/books/22536/> (дата звернення: 20.02.2024р.).
9. Reprinted by permission of Harvard Business Review. «Evolution and Revolution as Organizations Grow» by Larry E. Greiner, Vol. 50(4). Copyright © 1972 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved., 1972. 298р.
10. Коломіна О. Б. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом.

Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск №5 2015р. С. 56-61.

11. Сутність середовища підприємства; Середовище підприємства як об'єкт стратегічного аналізу (2010-2024 рр.). Офіційний сайт «Pidru4niki». URL: https://pidru4niki.com/1498072754045/menedzhment/sutnist_seredovischa_pidpriyemstva (дата звернення: 26.03.2024р.).

12. Огляд підприємницьких фінансів та бухгалтерських стратегій. LibreTexts. URL: <http://surl.li/ttcem> (дата звернення: 28.02.2024р.).

13. Лисак В. М. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на побудову ефективних автоматизованих систем управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. Випуск №1 2019р. С. 28-32.

14. Федорчук В. Головне дослідження програми розвитку ООН (UNDP). *Стаття з журналу Forbs* URL: <http://surl.li/tvoof> (Дата звернення: 01.03.2024р.).

15. Северенчук А. А. Поняття та значення стратегічно планування на підприємстві. 2019 URL: https://eprints.cdu.edu.ua/3255/1/rodzinka_2_2019-254-255.pdf

16. Фінансова звітність ТОВ «УКРАГРОКОМ» 2021-2023р. (2023). URL: https://clarity-project.info/edr/30530159/finances?current_year=2023 (дата звернення: 01.03.2024р.).

17. Офіційний сайт ТОВ «УКРАГРОКОМ». URL: <https://uak.com.ua/uk/about-us/> (дата звернення: 01.03.2024р.).

18. Жихарєва В. В., Савельєва Т. М. Описано формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. Випуск №9. 2017. С. 423-427,.

19. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка* №9 2015.

20. Серединська В.М., Загородна О.М. Напрямки вдосконалення стратегічного управління на підприємстві. *Економіка та суспільство* №3 2016. С. 276-282.

21. Прушківська, Е. В. Цінності як основа корпоративної культури/ В. Г. Прушківський, Е. В. Прушківська, В. А. Литовка // *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. -2021. – № 1. (73).- С. 45-54. (Фахове видання. *Index Copernicus*)
<https://doi.org/10.33271/ebdut/73.045>
22. Длігач А. Стан та перспективи малого та середнього бізнесу в Україні. *Економічна правда* 2023р. URL:
<https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/1/699634/> (дата звернення: 05.03.2024р.).
23. Яременко Л. М. Формування облікової інформації дебіторської та кредиторської заборгованості. *Економічний вісник університету: збірник наукових праць учених та аспірантів*. 2018. Вип. 36/1. С. 147-154.
24. Прушківська, Е. В. Організаційно-економічний механізм урегулювання екологічних конфліктів в умовах глобалізації / Е. В. Прушківська, Н. С. Венгерська, Ю. М. Кузьменко//Електронний науковий журнал «*Приазовський економічний вісник*». - 2020. - Вип. № 5 (22). - С. 128 -135. (Фахове видання)
<https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-23>
25. Чебанова Н. В., Василенко Ю. А. Бухгалтерський фінансовий облік. К.: Академія, 2002. 672 с.
26. Томчук О. Ф., Сидоренко І. М. Методика проведення аналізу дебіторської заборгованості в системі управління підприємством. *Фінанси, облік, банки*. 2019. № 1 (24). С. 94-101.
27. 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 К.: НУБіП, 2023. 52 с.
28. Положення про бакалаврську кваліфікаційну роботу у Національному університеті біоресурсів і природокористування України. Київ: НУБіП, 2021. 48с.

29. Дунда С. П.. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка* № 12, 2016р.
30. R. L. Ackoff. «Ackoff's Best: His Classic Writings on Management», 1999. 418 р.
31. I. Ansoff. «Strategic Management», 1979. 416 р.
32. M. E. Porter. «Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors», 1980. 396 р.
33. Прушківська, Е. В. Особливості функціонування світового ринку зерна в умовах геополітичної нестабільності / Е. В. Прушківська, Р. М. Коваленко // *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. - 2023. № 4. (84). С. 56-63
<https://doi.org/10.33271/ebdut/84.060>

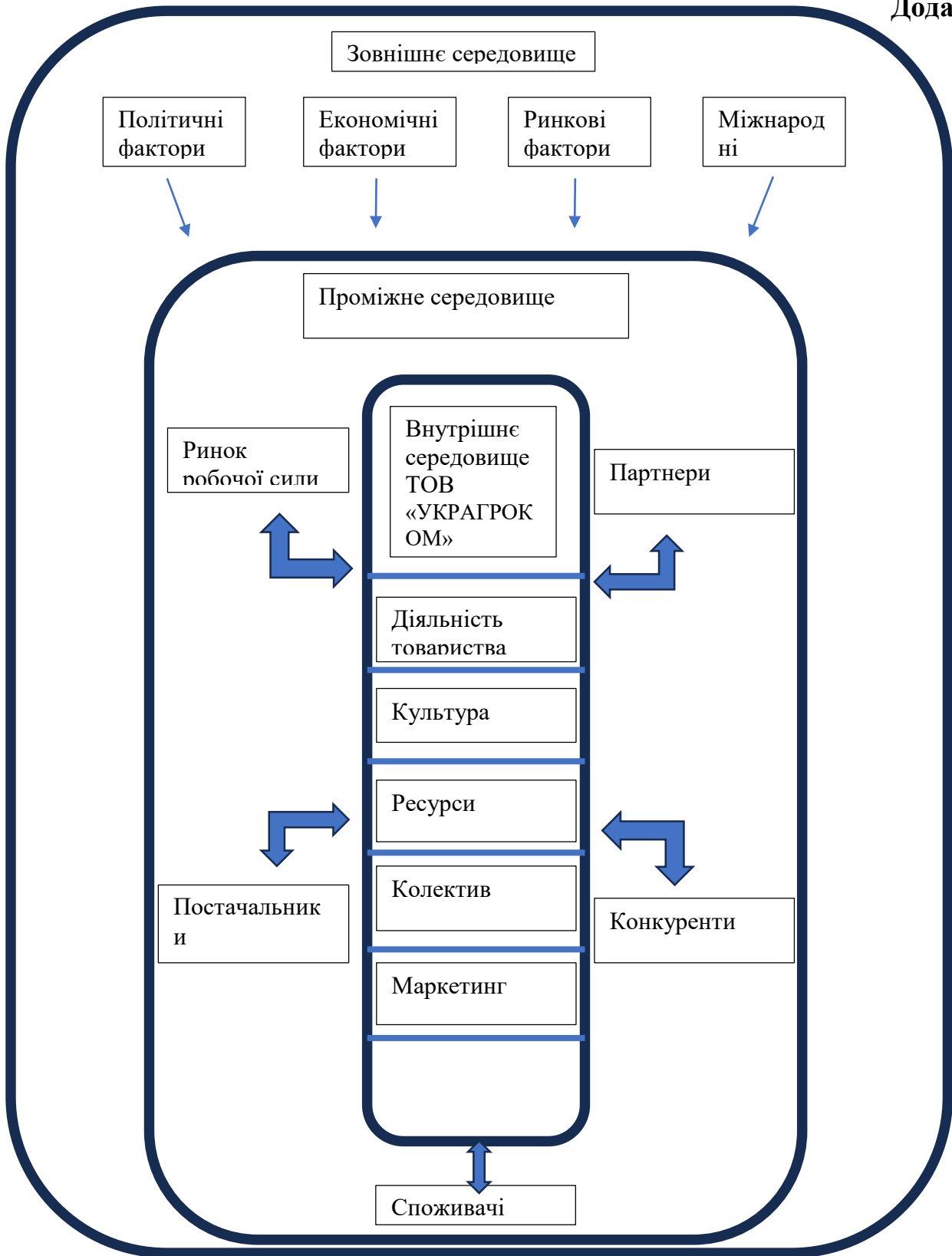


Рис. 2.6. Складові середовища, що оточує ТОВ «УКРАГРОКОМ». Створено на основі даних джерела: [20]