

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Ханзе Агрі Україна»)»

Здобувача групи Мз-91с Погорелова Богдана Сергійовича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Богдан ПОГОРЕЛОВ
(підпис)

Керівники:

к.е.н. Світлана РИБАЛЬЧЕНКО _____

(підпис)

Головний бухгалтер

ТОВ «Ханзе Агрі Україна» Вознюк Ю.В. _____

(підпис)

Суми 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис) (Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)
_____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня Бакалавр
(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 073 Менеджмент (ОП Менеджмент)

Здобувача групи Мз-91с Погорєлова Богдана Сергійовича

1. Тема роботи "Формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Ханзе Агри Україна»)» затверджена наказом № 0577-VI від 26.05.2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 02.06.2023р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: Випускна кваліфікаційна робота бакалавра має на меті розглянути теоретичні та методологічні питання щодо процесу формування стратегії розвитку аграрного підприємства.
- 4.Об'єкт дослідження: моделі стратегічного менеджменту та процес формування стратегії агропідприємства, що впроваджуються та забезпечують досягнення встановлених стратегічних цілей розвитку.
5. Предмет дослідження: це система цільових дій агропідприємства, що мають стратегічний характер та обумовлюють головні перспективи його розвитку та конкурентоспроможності.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі _____
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПІДПРИЄМСТВОМ	02.05.2023 р.
II	СТРАТЕГІЯ ЯК ОСНОВА МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ	18.05.2023 р.
III	ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	30.05.2023 р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен розглянути змістовність стратегічного управління в діяльності аграрного підприємства та особливості впровадження стратегічного управління.

У розділі 2 студент повинен проаналізувати процес формування стратегії підприємства та методи стратегічного управління розвитком агропідприємства в сучасних умовах.

У розділі 3 студент повинен оцінити можливість застосування методів та моделей для обґрунтування стратегічних управлінських рішень та розробити рекомендації з управління стратегічним розвитком ТОВ «Ханзе Агрі Україна».

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Рибальченко С.М.		
2	Рибальченко С.М.		
3	Вознюк Ю.В., Рибальченко С.М.		

9. Дата видачі завдання 20.04.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи асистент кафедри управління ім.О.Балацького, к.е.н. Рибальченко С.М.

Головний бухгалтер ТОВ «Ханзе Агрі Україна» Вознюк Ю.В.

Завдання до виконання одержав Богдан ПОГОРСЛОВ

АНОТАЦІЯ

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 64 найменування. Загальний обсяг роботи становить 42 сторінки, у тому числі 8 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел 4 сторінки.

Мета роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра має на меті розглянути теоретичні та методологічні питання щодо процесу формування стратегії розвитку аграрного підприємства.

Відповідно до зазначеної мети були вирішені наступні задачі дослідження: визначити особливості діяльності агропідприємства, структуру стратегічного менеджменту, його основні завдання та їх послідовність, визначення місії, цілей та основних стратегічних напрямків розвитку, сформуванню стратегію розвитку підприємства з описом процедури.

Предметом дослідження є система цільових дій агропідприємства, що мають стратегічний характер та обумовлюють головні перспективи його розвитку та конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження - моделі стратегічного менеджменту та процес формування стратегії агропідприємства, що впроваджуються та забезпечують досягнення встановлених стратегічних цілей розвитку.

Методи дослідження. Методосною бакалаврської роботи є структурний аналіз методологічних підходів до процесу розробки стратегії розвитку підприємства, удосконалення структури стратегічного управління. У роботі застосовано системний підхід та було використано аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, SWOT-аналіз, аналіз конкурентоспроможності організації та продукції.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1 Змістовність стратегічного управління в діяльності аграрного підприємства.....	9
1.2 Особливості впровадження стратегічного управління	12
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЯ ЯК ОСНОВА МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ.....	17
2.1 Процес формування стратегії підприємства.....	17
2.2 Методи стратегічного управління розвитком агропідприємства в сучасних умовах.....	19
РОЗДІЛ 3 ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	21
3.1 Застосування методів та моделей для обґрунтування стратегічних управлінських рішень ТОВ «Ханзе Агрі Україна».....	21
3.2 Управління стратегічним розвитком ТОВ «Ханзе Агрі Україна».....	33
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТОК А.....	42

ВСТУП

Стратегія включає в себе визначення цілей, розробку планів і тактик, вибір найбільш ефективних шляхів досягнення цих цілей, а також планування контролю за реалізацією стратегії та корекцію при необхідності. Тобто стратегія замість простого формулювання на папері чи у звітах має стати постійно діючим робочим інструментом розвитку організації чи підприємства, який корегується та постійно використовується в роботі. Що забезпечить максимальне використання ресурсів, забезпечить конкурентоспроможність продукції, діяльності та організації, постійний розвиток технологій та інноваційної діяльності та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

В наукових працях питанням стратегічного управління та менеджменту увагу приділили:

Але все ж таки ще велика кількість проблем в сфері організації та впровадження стратегічного управління вивчені ще не в повній мірі та адаптації до умов діяльності організацій в конкретних сферах чи галузях. Тому і виникає необхідність більш детального поглиблення як теоретичних, так і практичних розробок формування стратегії розвитку підприємства аграрного сектору. Саме ще і обумовлює необхідність подальшого поглиблення та вивчення як механізму так і методів удосконалення стратегічного управління, що і зумовило вибір теми дослідження.

Мета роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра має на меті розглянути теоретичні та методологічні питання щодо процесу формування стратегії розвитку аграрного підприємства.

Відповідно до зазначеної мети були вирішені наступні задачі дослідження: визначити особливості діяльності агропідприємства, структуру стратегічного менеджменту, його основні завдання та їх послідовність, визначення місії, цілей та основних стратегічних напрямків розвитку, сформулювати стратегію розвитку підприємства з описом процедури.

Предметом дослідження є система цільових дій агропідприємства, що мають стратегічний характер та обумовлюють головні перспективи його розвитку та конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження - моделі стратегічного менеджменту та процес формування стратегії агропідприємства, що впроваджуються та забезпечують досягнення встановлених стратегічних цілей розвитку.

Методи дослідження. Методосною бакалаврської роботи є структурний аналіз методологічних підходів до процесу розробки стратегії розвитку підприємства, удосконалення структури стратегічного управління. У роботі застосовано системний підхід та було використано аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, SWOT-аналіз, аналіз конкурентоспроможності організації та продукції.

За результатами дослідження були опубліковані тези на тему: «Змістовність доцільності стратегічного управління».

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Змістовність стратегічного управління в діяльності аграрного підприємства

Стратегія - це план дій, який розробляється та впроваджується для досягнення певної мети або наміру. В бізнесі стратегія може включати в себе плани щодо розвитку продукту, просування на ринку, управління фінансами та ресурсами компанії.

Стратегія включає в себе визначення цілей, розробку планів і тактик, вибір найбільш ефективних шляхів досягнення цих цілей, а також планування контролю за реалізацією стратегії та корекцію при необхідності. Тобто стратегія має бути робочим інструментом розвитку організації чи підприємства, який корегується та постійно використовується в роботі [1].

В загальному розуміння стратегія є важливим інструментом планування та управління, що допомагає досягнути успіху в різних сферах життя, включаючи бізнес, освіту, науку, політику та інші.

Таблиця 1.1. - Особливості стратегічного менеджменту

Відмінність	Сутність
Довгострокове планування.	Стратегічний менеджмент зосереджується на розробці довгострокових стратегій, які дозволяють досягти своїх методів протягом більш тривалого періоду.
Зосередженість на зовнішньому середовищі.	Стратегічний менеджмент враховує зовнішні фактори, які впливають на діяльність компанії, такі як економічні, політичні та соціальні фактори.
Глобальний підхід.	Стратегічний менеджмент має глобальний підхід, який дозволяє компаніям діяти на міжнародному ринку та конкурувати з іншими гравцями на світовій арені.
Креативність а інновації.	Стратегічний менеджмент сприяє розвитку нових технологій, продуктів та послуг, які можуть привести до успіху компанії на ринку.
Управління ризиками.	Стратегічний менеджмент допомагає компанії оцінювати та управляти ризиками, що можуть виникнути при виконанні стратегії.
Фокус на результаті.	Стратегічний менеджмент зосереджений на досягненні конкретних результатів, які покращують позицію компанії на ринку та забезпечують її успішність в довгостроковій перспективі.

Як зазначалося у багатьох наукових працях, стратегічне управління – це основний фактор успішного виживання та розвитку підприємства в конкурентній боротьбі [2,3,4], але в діях та управлінських рішеннях багатьох підприємств повністю або частково відсутня стратегічне бачення та мислення, які мають бути запорукою діяльності. І як наслідок – поразки в конкурентній боротьбі та втрата можливостей.

Це перш за все набуває прояву в наступних двох формах:

1. Підприємства планують свою діяльність, з урахування того, що зовнішнє оточення або не буде зовсім змінюватись, або ці зміни будуть не якісними в своїй сутності. Бачення довгострокової перспективи має бути основною управлінських рішень, однак це не означає просту екстраполяцію існуючих практик та існуючого стану зовнішнього середовища на певну кількість років вперед [5].
2. При нестратегічному управлінні відбувається розробка певної програми дій на основі простого аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів організації без урахування можливостей розвитку[6].

Поряд з визначеними перевагами стратегічне управління має ряд недоліків (тобто обмежень щодо використання), які говорять про відсутність універсальності в застосуванні:

- відсутність точної і детальної картини майбутнього;
- стратегічне управління це не набір рутинних процедур і схем - все має бути врахованим в розвитку та динаміці [7];
- величезні зусилля та затрати часу і ресурсів для впровадження процесу стратегічного управління та використання його як основного інструменту управління підприємством [8];
- посилення негативних наслідків ключових помилок стратегічного передбачення;
- дуже часто основний наголос робиться на стратегічне планування, а не на реалізацію стратегічного плану [9, 10].

По своїй сутності стратегічний менеджмент звертається не лише до основних (базових) процесів діяльності підприємства, звертаючи увагу не тільки на наявні ресурси та процеси, а і формує можливості значного нарощування стратегічного потенціалу підприємства [11, 12, 13]. Та основою стратегічного менеджменту є певні управлінські стратегічні рішення.

Стратегічні рішення менеджменту підприємства мають свої особливості, а саме:

1) вони, в першу чергу, орієнтуються на майбутнє та стають базисними при прийнятті оперативних управлінських рішень [14];

2) характеризуються значною невизначеністю, так як мають враховувати непередбачувані та непрогнозовані зовнішні фактори, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства;

3) пов'язані з процесом залученням значних ресурсів різних видів та можуть мати дуже ґрунтовні, довгострокові наслідки для підприємства, як позитивні так і негативні [15].

До числа стратегічних рішень можна віднести [16, 17, 18]:

- повну або часткову реконструкцію підприємства (реструктуризацію);
- розвиток та впровадження інновацій - нововведення (нова продукція, нові технології);
- організаційні зміни (зміна організаційно-правової форми підприємства, структури виробництва і управління, нові форми організації і оплати праці);
- вихід на інші (нові) ринки збуту і т.д.

1.2 Особливості впровадження стратегічного управління

В умовах постійної жорсткої конкурентної боротьби в умовах невизначеності та кризових явищ аграрні підприємства мають не тільки зосереджувати свою увагу на внутрішній діяльності, але і формувати та

впроваджувати довгострокову стратегію поведінки, що дозволить їм встигати за змінами навколишнього середовища. Умови сьогодення, хоча і не знімають задачу раціонального використання потенціалу в поточній діяльності, особливо гостро становлять здійснення такого управління, яке забезпечує адаптацію фірми до швидко змінюваних умов ведення бізнесу. Прискорення змін в навколишньому середовищі, поява нових запитів і зміна позиції споживача, підвищення конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу [19, 20], поява нових неочікуваних можливостей для бізнесу, спричинених досягненнями науки і техніки, розвиток інформаційних сіток, які дають можливість над швидкого поширення і отримання інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших причин призвели до різкого підвищення значення стратегічного управління [14, 17].

Загальні етапи стратегічного менеджменту [21,22, 15]:

1 етап - визначення сфери бізнесу та місії компанії;

2 етап - трансформація місії компанії в окремі цілі діяльності;

3 етап - визначення стратегії досягнення цілей діяльності;

4 етап - розробка і реалізація стратегії;

5 етап - оцінка діяльності і запровадження коригуючих систем управління.

Основною функцією стратегічного менеджменту, яка постійно обговорюється є саме стратегічне планування, до основних етапів якого можна віднести:

1. Аналіз зовнішнього середовища. Першим кроком є аналіз зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність компанії. Це може включати економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори [23].
2. Аналіз внутрішнього середовища: другий етап полягає в оцінці внутрішніх ресурсів компанії, включаючи кадри, фінанси, технічні ресурси та інші.
3. Визначення місії та цілей: на цьому етапі формуються місія компанії та встановлюються конкретні цілі, які компанія прагне досягти [13, 16, 19].

4. Формулювання стратегії: з наявних даних формуються стратегія компанії, яка допоможе досягти поставлених цілей. Це може включати вибір ринку, розвиток продукту, стратегію ціноутворення та інші аспекти.
5. Реалізація стратегії: після формулювання стратегії компанія розпочинає реалізацію стратегії шляхом виконання планів, ресурсного планування та інших дій [16, 24].
6. Моніторинг та оцінка: на останньому етапі відбувається моніторинг та оцінка виконання стратегії, що допомагає визначити, чи досягнула компанія своїх цілей та чи необхідна корекція стратегії.

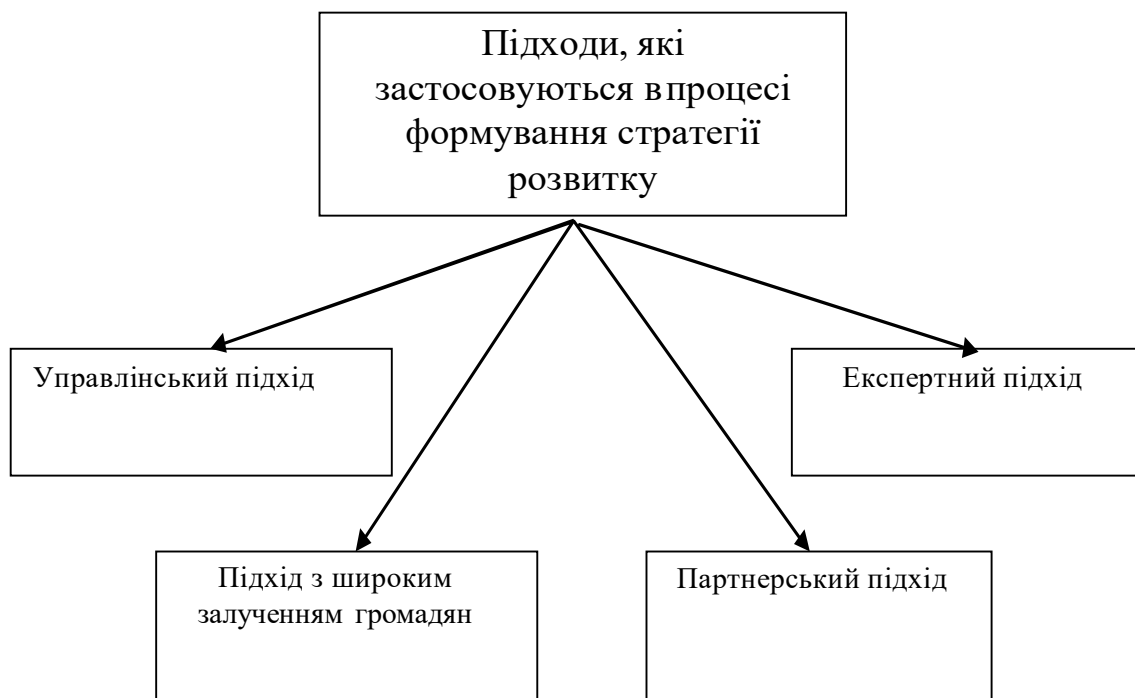


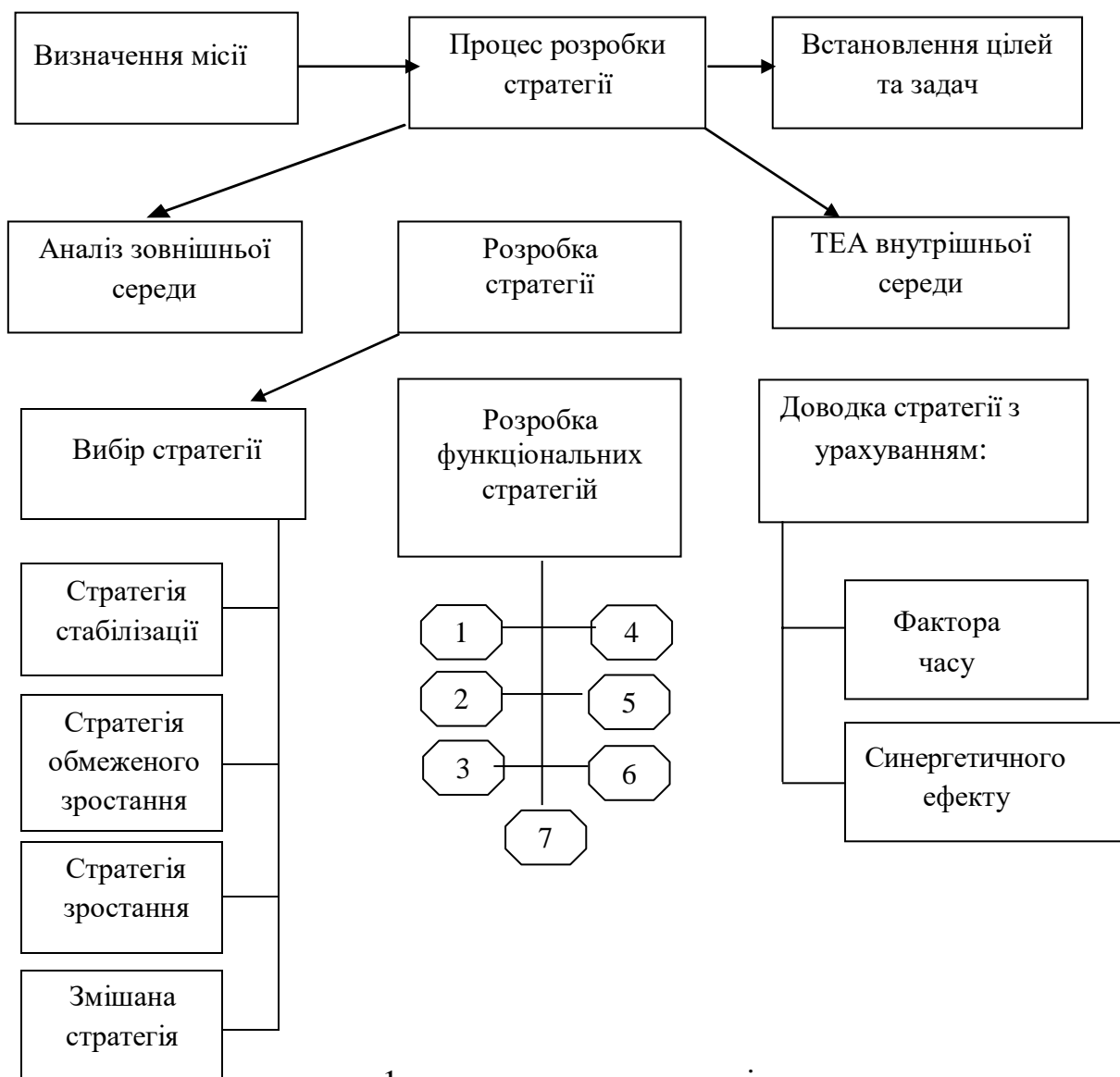
Рис. 1.1 - Підходи, які застосовуються у процесі стратегічного планування розвитку [33]

В науковій літературі зазначаються певні класифікації підходів до формування стратегії розвитку підприємства, який оцінює та враховує можливість впливу на цей процес різних груп зацікавлених сторін. Основним на нашу думку є

запропонована Н.С. Станасюк [33, 25, 26] що представлена на рисунку 1.1., за яким поділ відбувається на чотири групи: управлінський підхід, експертний підхід, партнерський підхід та підхід з широким залученням громадян.

Окрім того, стратегічне планування має не тільки включати процеси аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ діяльності аграрного підприємства, визначення місії, цілей та задач, формування стратегії, але впровадження обраної та розробленої стратегії в діяльність і звітність підприємства, що забезпечить врахування фактору часу та синергії (рис.1.2) [34].

Узагальнюючи, основи стратегічного планування, що включають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії та цілей, формулювання стратегії, її реалізацію та моніторинг можна зазначити важливість даного етапу при формуванні стратегії розвитку підприємств аграрного сектору [27, 28].



1 - маркетингова стратегія;

2 - фінансова стратегія;

3 - стратегія НІОКР;

4 - виробнича стратегія;

5 - стратегія в соціальній сфері;

6 - організаційна стратегія;

7 - стратегія в області екології.

Рис.1.2 - Загальна схема стратегічного планування

РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЯ ЯК ОСНОВА МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ

2.1 Процес формування стратегії підприємства

Стратегічне мислення - це процес визначення довгострокових цілей та планування кроків для досягнення цих цілей. Ось деякі з переваг стратегічного мислення [29, 30]:

1. Конкурентна перевага: стратегічне мислення дозволяє компанії отримати конкурентну перевагу на ринку, завдяки визначенню унікальної пропозиції компанії та планування кроків для її реалізації.

2. Ризик-менеджмент: стратегічне мислення дозволяє компанії виявити можливі ризики та підготуватися до них, зменшуючи можливі втрати та збільшуючи шанси на успіх.

3. Управління змінами: стратегічне мислення дає можливість компанії адаптуватися до змін у ринкових умовах та економічних факторах.

4. Фокус: стратегічне мислення дозволяє компанії зосередитися на головних цілях та підготувати плани дій для досягнення цих цілей, що зменшує розкидання зусиль та покращує ефективність.

5. Довгострокове планування: стратегічне мислення дає можливість компанії планувати на довгострокову перспективу, що забезпечує стабільність та стійкість у майбутньому.

6. Оптимізація ресурсів: стратегічне мислення дозволяє компанії ефективно використовувати ресурси, зменшуючи витрати та збільшуючи прибуток.

Метою підприємства є задоволення потреб населення, у високоякісному товарі, та послугах забезпечення високих споживчих властивостей своєї продукції при мінімальних витратах, збільшення внеску в соціально-економічний розвиток регіону і забезпечення на цій основі росту добробуту свого колективу [31, 32].

Основними цілями діяльності підприємства аграрної сфери має бути:

- одержання прибутків від ведення різних видів фінансово-господарської діяльності;
- - постійний моніторинг перспективного попиту на весь асортимент продукції та послуг, з метою удосконалення процесу реалізації продукції;
- розширення номенклатури та підвищення якості виробленої продукції і послуг, що пропонуються агропідприємством;
- максимально можливе та найбільш ефективне використання місцевих сировинних ресурсів;
- використання прогресивних науково-технічних досягнень;
- постійне підвищення кваліфікації працівників підприємства, його розвиток та навчання.

Якісне та сумлінне виконання прийнятих на себе зобов'язань, забезпечує підприємству утримання старих та появу нових споживачів, що, у свою чергу, веде до задоволення особистих запитів власника та трудового колективу [35, 24].

Стратегічна мета на 2023 рік: Забезпечити зміцнення позицій підприємства на діючому ринку та вихід на новий ринок.

2.2 Методи стратегічного управління розвитком агропідприємства в сучасних умовах

Діяльність будь-якого підприємства завжди відбувається в умовах невизначеності, які вносять корективи в рішення менеджменту різних рівнів управління. А потім собою несуть зміну в місію, цілі та задачі організації.

Ситуаційні завдання різних рівнів ідентифікують та класифікують за певними категоріями [17, 19]:

- 1) найбільш термінові та важливі для функціонування всього підприємства;
- 2) досить важливі завдання середньої терміновості, що можуть бути вирішені в рамках наступного планового періоду (місяця, кварталу, року);
- 3) важливі, але і не термінові завдання, хоча і вимагають постійного моніторингу та контролю;
- 4) завдання, які не варті розгляду менеджментом вищого рівні.

З першочергових термінових завдань формується найпріоритетніший список стратегічних завдань, який періодично переглядається. Для вирішення стратегічної задачі розробляється стратегічна програма - проект, план, бюджет, виконавці, обираються форми та методи контролю.

Процес забезпечення реалізації визначеного курсу на стійке економічне зростання України робить надзвичайно актуальними питання організації протидії кризовим явищам та відродження нормального перебігу господарювання суб'єктів підприємницької діяльності, потребує термінового удосконалення як теоретичних так і практичних основ управління аграрними підприємствами [24].

Світовий досвід розвитку менеджменту свідчить про те, що в цілому проблема налагодження ефективного стратегічного управління на підприємстві складна в практичному відношенні та потребує серйозних розроблень в методичному плані та зміну парадигми мислення. Тому ще раз підтверджується не тільки актуальність вивчення особливостей стратегічного управління, але й його життєва необхідність для виживання та функціонування аграрних підприємств в умовах сьогодення за певним алгоритмом (рис.2.1).



Рис. 2.1 – Алгоритм діяльності підприємства з урахуванням діючої стратегії розвитку

РОЗДІЛ 3 ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Застосування методів та моделей для обґрунтування стратегічних управлінських рішень ТОВ «Ханзе Агрі Україна»

Організація ТОВ "ХАНЗЕ АГРІ УКРАЇНА" зареєстрована 30.03.2017 за юридичною адресою Україна, Сумська обл., Сумський р-н, селище міського типу Степанівка, ВУЛИЦЯ ЗАВОДСЬКА. Керівником організації є ЦУПРО ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ. Розмір статутного капіталу складає 65 000 000,00 грн..

Товариство з обмеженою відповідальністю «ХАНЗЕ АГРІ УКРАЇНА» є торговельним підприємством на аграрному ринку України. Компанія здійснює поставки мінеральних добрив, гербіцидів і засобів захисту рослин, насіння для фермерських господарств та сільськогосподарських підприємств. Компанія зайняла значну частину ринку по продажу мінеральних добрив у Сумській, Чернігівській та Харківській областях [35].

Види діяльності аграрного підприємства [35]:

- основний - оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- інші:
 - допоміжна діяльність у рослинництві;
 - післяурожайна діяльність;
 - оброблення насіння для відтворення.

Структура: Ханзе Агрі Україна створена у 2017 році засновниками потужних та успішних промислових, сільськогосподарських та торговельних підприємств, які добре відомі не тільки в Україні, а й за її межами [35]:

ТОВ «Гуала Кложерс Україна» та ТОВ «Гуалапак Україна» - українські представники світових лідерів з виробництва пакувальних матеріалів, які спільно входять до міжнародних груп Guala Closures Group та Guala Pack Group;

АТ «Технологія» - один з лідерів у виробництві пакувальних матеріалів на території України;

ТОВ «Сіейті» - торговельне та інвестуюче підприємство, один з лідерів серед зернотрейдерів у Сумській області.

Про характер та прибутковість діяльності аграрного підприємства свідчить фінансова звітність (табл.3.1). Проаналізував показники діяльності підприємства з 2020 по 2022 роки, можна зазначити, що майже в 2 рази збільшився дохід підприємства, майже на 38 відсотків збільшився чистий прибуток в значній мірі зросли як активи, так і зобов'язання. Це свідчить про те, що надивлячись на ситуацію в країні, підприємство продовжує не тільки працювати, а і впевнено розвивається.

Таблиця 3.1 - Фінансова звітність Ханзе Агрі Україна [35]

	2022	2020
Дохід	785 347 000 грн	348 548 000 грн
Чистий прибуток	18 513 000 грн	13 465 000 грн
Активи	1 220 634 000 грн	622 219 000 грн
Зобов'язання	1 041 437 000 грн	542 442 000 грн

Після проведеного аналізу фінансових показників діяльності ТОВ проведемо SWOT аналіз (табл. 3.2) та охарактеризуємо в порівнянні діяльність підприємства з двома його найбільшими конкурентами (табл.3.3).

Таблиця 3.2 - SWOT аналіз

		Зовнішнє середовище	
		<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Стрімкий розвиток економіки України. 2.Вихід на нові ринки. 3.Розширення реалізації для задоволення потреб споживачів. 4.Стабільність держави. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Інфляція. 2."Ворожі дії" з боку РФ 3.Негативні демографічні дії. 4.Скорочення доходів споживачів. 5.Негативна екологічна ситуація.
Внутрішнє середовище	<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Конкурентні переваги (унікальність). 2.Вища за середню обізнаність про стан ринку. 3.Добре вивчений ринок, потреби покупців. 	<p>Необхідно використовувати унікальність продукції та послуг для входження на нові ринки; за рахунок хорошого знання ринку споживачів розширювати виробництво продукції; за рахунок соціально-політичної стабільності і обізнаності ринку здійснювати удосконалення якості продукції і здійснити зростання випуску продукції</p>	<p>За рахунок інфляції, щоб зазнати менше збитків підприємство веде політику гри на курсах валют. Щоб продукція не лежала на складах; випуск продукції, яка необхідна споживачу на цей рік.</p>
	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Брак деяких навичок. 2.Слабкість у сферах що мають великий потенціал, недостатня увага дослідженням і розробкам. 3.Діяльність з високими витратами, старіння потужностей. 4.Відсутність передових методів у галузі менеджменту. 	<p>За рахунок стабільності держави і проведення нею вдалої політики знайти потенційних інвесторів для переоснащення обладнання або отримати кредит від держави на ці цілі. За рахунок збільшення виробництва, а отже отримання більших прибутків виділяти більше коштів на дослідження і розробки. Підприємство буде краще працювати, якщо воно візьме на роботу хороших менеджерів, які покращать діяльність фірми.</p>	<p>Реалізовувати продукцію тільки тим споживачам, які будуть платити зразу за продукцію, щоб не отримати додаткових збитків від інфляції. Активно вести політику гри на курсах валют з підтримкою спеціалістів в цій галузі. Зменшити брак продукції за допомогою застосування штрафних санкцій до посередників.</p>

Таблиця 3.3 - Порівняльні характеристики підприємств-конкурентів.

Показники	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Якість	Висока	Задовільна	Низька
Технічні характеристики продукції	Технологія виробництва подібна розглядається в проекті	Низькі параметри відповідності	Низькі параметри відповідності
Послуги	Весь спектр послуг від консультування клієнтів до виконання замовлення	Слабкий технічний інформаційний сервіс	Низький рівень інформаційного та гарантійного обслуговування. Відсутність консультування клієнтів.
Швидкість виконання замовлення	2-3 тижні	1 - 1,5 тижні	2 - 2,5 тижні
Реклама	Постійна з використанням усіх видів носіїв	Періодична (радіо, друковані ЗМІ, регіональне телебачення)	Періодична з використанням усіх видів носіїв
Менеджмент	Досить гнучка структура управління, високий професіоналізм менеджерів	Структура управління не виправдано ускладнена, високий професіоналізм менеджерів	Не ефективна (громіздка) структура управління, уповільнене прийняття рішень, низький професіоналізм менеджерів
Ціни	Ціни відповідають якості продукції та послуг, індивідуальний підхід до клієнта в області ціноутворення, висока частка транспортних витрат у собівартості	Найнижчі ціни в регіоні, цінова політика не досить гнучка через неефективну структуру прийняття рішень	Не виправдано високі ціни. Відсутність гнучкості у ціноутворенні.
Імідж	Найбільше якісне обслуговування замовлень	Середні ціни при помірному якості	Негативний

На рис 3.1 представлена організаційна структура

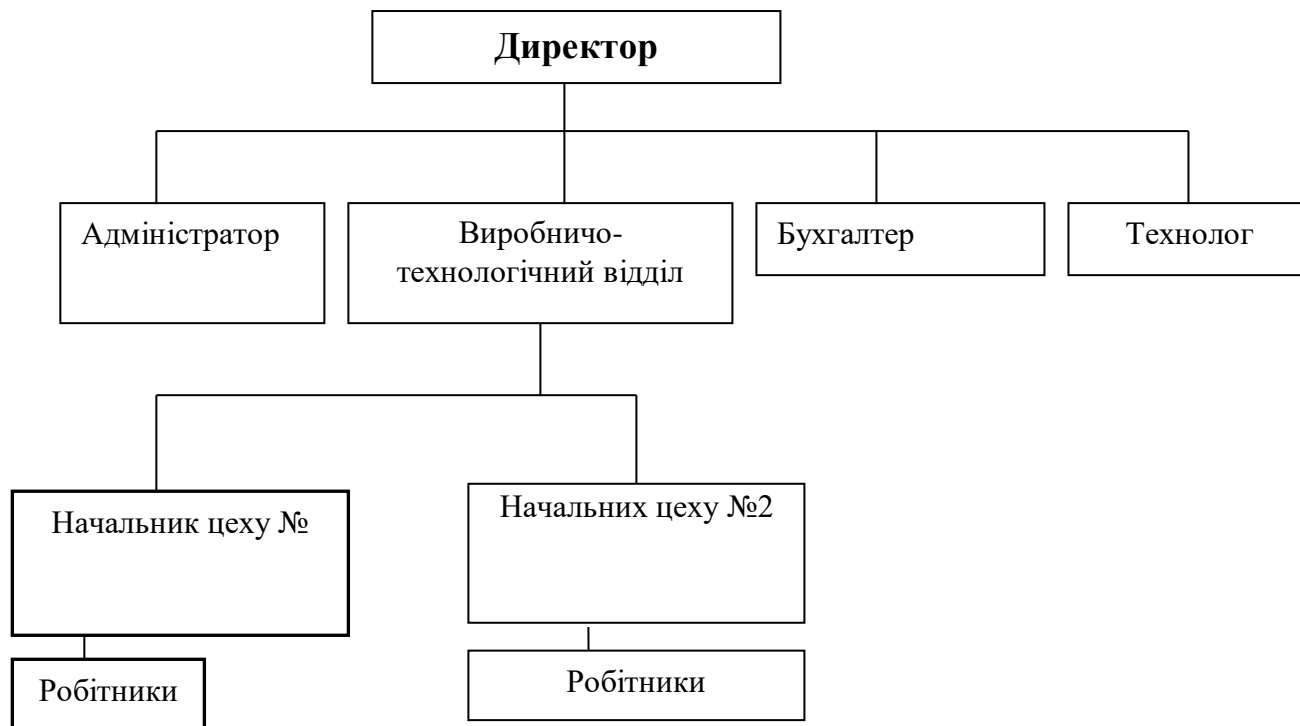


Рис. 3.1 - Організаційна структура ТОВ «Сіейті»

Наступним етапом нашого аналізу буде визначення ринкової частки ТОВ «Сіейті» відносно його основного на одному географічному ринку

Таблиця 3.4- Вихідні данні для аналізу діяльності основного конкурента

Продукція	ТОВ «Сіейті»		Конкурент	
	Обсяг, тис тонн	Ціна, тис.грн/т	Обсяг, тис. тонн	Ціна, тис. грн/т
№1	300	25450	340	15600
№2	450	1270	300	1500

Відносна ринкова частка підприємства розраховується за формулою:

$$ВЧР = \frac{РЧ_{П}}{РЧ_{К}}, \quad (3.1)$$

де $РЧ_{П}$ - ринкова частка підприємства;

$РЧ_{К}$ - відповідна ринкова частка конкурента.

Відносна частина ринку продукції №1 ТОВ «Сіейті»:

$$ВЧР = \frac{300 \cdot 25450}{340 \cdot 15600} = 1,44 .$$

Відносна частка ринку продукції №2 ТОВ «Сіейті»:

$$ВЧР = \frac{450 \cdot 1270}{300 \cdot 1500} = 1,27 .$$

Таким чином ми встановили, що ТОВ «Сіейті» є монопольним лідером з продукції №1 та має незначні обсяги виробництва та реалізації продукції №2. Щодо його основного конкурента - спостерігається зворотна ситуація. Тому одним з стратегічних рішень має бути розвиток реалізації продукту №2, що забезпечить підприємству зміцнення своїх позицій порівняно з основним конкурентом.

Наступним етапом встановимо фактичну ринкову частку продукції ТОВ «Сіейті» та розробимо рекомендації щодо становища підприємства на ринку.

Таблиця 3.4. – Вихідні данні для розрахунку

Продукція	Загальний обсяг продажу, млн грн	Обсяг продажу, тонн	Середня ціна, грн/т
Продукція № 1	1,3	120	11250
Продукція № 2	3,2	420	13500
Експорт	65,4 тис. дол.		
Імпорт	3520,2 тис. дол.		

Розрахуємо ємність ринку за формулою:

$$\epsilon_p = V_1 + V_2 + (V_i - V_e) \cdot K_d, \quad (3.2)$$

де, ϵ_p – ємність ринку,

V_1 та V_2 - обсяги продажу продукції №1 та №2,

V_i - обсяг імпорту,

V_e - обсяг експорту,

K_d – курс долара.

$$\epsilon_p = 1300000 + 3200000 + (3520200 - 65400) \cdot 37,45 = 133882260 \text{ грн.}$$

Далі розрахуємо ринкову частку підприємства за формулою:

$$PЧ_{\Pi} = \frac{O_z}{\epsilon_p} \cdot 100 \% \quad ,(3.3)$$

де $PЧ_{\Pi}$ – ринкова частка підприємства;

O_z – обсяг збуту товарів компанії на даному ринку.

$$PЧ_{II} = \frac{120 \cdot 11250 + 420 \cdot 13500}{133882260} \cdot 100\% = 21,84\%$$

Фактична ринкова частка підприємства на ринку становить близько 22% (21,84%). Це свідчить про те, що підприємство має доволі малу частку на ринку і має розробити заходи щодо завоювання нових або розширення існуючих ринків збуту продукції.

Ще одним проведеним аналізом є оцінка конкурентоспроможності товару виходячи з експертних оцінок факторів конкурентоспроможності, який дозволив зробити певні висновки та сформував один з напрямів розвитку підприємства.

Таблиця 3.5 – Вихідні данні для оцінки конкурентоспроможності

Експерт	Оцінка експерта			
	Якість товару (ЯТ)	Ціна товару (ЦТ)	Якість сервісу (ЯС)	Рекламні витрати (РВ)
1	4	4	3	4
2	5	3	3	3
3	4	4	2	3
4	5	4	3	3
5	4	4	3	4
6	4	4	3	4

Конкурентоспроможність товару виходячи з експертних оцінок факторів конкурентоспроможності необхідно визначаємо в такий спосіб:

$$K_T = \sum_{j=1}^m \frac{\sum_{i=1}^n B_{ij} / n}{B_{\max}} \times a_j \rightarrow 10, \quad (3.4)$$

$$\dots\dots\dots \sum_{j=1}^m a_j = 10. \dots\dots\dots \quad (3.5)$$

де K_m – конкурентоспроможність товару (його значення від 2 до 10); n – кількість експертів; B_{ij} – експертна оцінка i -м експертом j –го фактору конкурентоспроможності товару; a_j – вага j –го фактору. Вага фактору залежить від кількості факторів. У нашому випадку чотири фактори мають вагу від 4 до 1 відповідно для якості товару, ціни, якості сервісу та експлуатаційних витрат. B_{\max} – максимальна оцінка, яку може дати експерт з кожного фактору (для нашої задачі $B_{\max} = 5$).

$$K_T = \frac{(4+5+4+5+4+4)/6}{5} \cdot 4 + \frac{(4+3+4+4+4+4)/6}{5} \cdot 3 + \frac{(3+3+2+3+3+3)/6}{5} \cdot 2 + \frac{(4+3+3+3+4+4)/6}{5} \cdot 1 = 7,6$$

Аналізуючи отримані результати, можна зазначити, конкурентоспроможність товару оцінюється в 7,6 балів з 10, тобто у організації є значні резерви (24 %) для підвищення конкурентоспроможності за всіма напрямками.

Ще одним показником діяльності підприємства є цінова еластичність на основні види продукції (табл. 3.6), використовуючи статистичні дані зі звітів, який дозволить розробити рекомендації щодо впровадження цінових стратегій.

Таблиця 3.6 – Обсяг продажу та середні ціни на товари

Асортимент продукції	2021		2022	
	Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг	Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг
Продукт 1	120,0	10,25	192,1	11,25
Продукт 2	115,0	9,95	117,5	12,77
Продукт 3	325	1,1	425	1,00

Еластичність попиту розраховується як відсоткове відношення приросту кількості товару за певний період часу до приросту ціни на відповідний обсяг товару. При цьому застосовують таку формулу:

$$E_d = \left| \frac{\Delta U}{U_1} \div \frac{\Delta P}{P_1} \right|, \quad (3.6)$$

де ΔU – зміна кількості продукції; U_1 – початкова кількість продукції; ΔP – зміна ціни; P_1 – початкова ціна.

$$\text{Продукт 1: } E_d = \left| \frac{120 - 192,1}{120} \div \frac{11,25 - 10,25}{10,25} \right| = 6,16.$$

$$\text{Продукт 2: } E_d = \left| \frac{115 - 117,5}{115} \div \frac{12,77 - 9,95}{9,95} \right| = 0,08.$$

$$\text{Продукт 3: } E_d = \left| \frac{325 - 425}{325} \div \frac{1,00 - 1,10}{1,10} \right| = 3,38.$$

Отже, покупці дуже гостро реагують на зміну ціни продукту 1 та 3, тому для підвищення товарообігу компанії потрібно знизити ціни на ці товари.

Попит на продукт 2 характеризується як нееластичний, що надає підприємству широкі можливості в ціноутворенні. Так, для підвищення прибутку компанії необхідно підвищити ціни.

Окрім того при аналізі діяльності підприємства нами була матриця БКГ.

На підприємстві виділені шість потенційних СБО. Економічна характеристика кожної з СБО наведена в таблиці 3.7.

Під час проведення аналізу потрібно:

- зіставити та оцінити СБО, що розглядаються, за допомогою матриці БКГ;
- вибрати перспективні СБО та дати стратегічні рекомендації підприємству.

Таблиця 3.7 – Умови щодо економічної характеристики СБО

СБО	1	2	3	4
Показники				
Зростання ринку, %	15	20	2	15
Відносна доля на ринку	0,9	0,2	1,8	1,2
Обсяг реалізації, тис. грош. од.	1200	800	5000	3800
Покриття витрат, тис. грош. од.	800	600	1000	2000

Крок 1 - розрахунок частки покриття витрат

$$\text{Частка покриття витрат} = \frac{\text{Покриття витрат}}{\text{Обсяг реалізації}};$$

Показник	СБО			
	1	2	3	4
ЧПВ, %	0,67	0,75	0,2	0,53

Крок 2 - побудова матриці

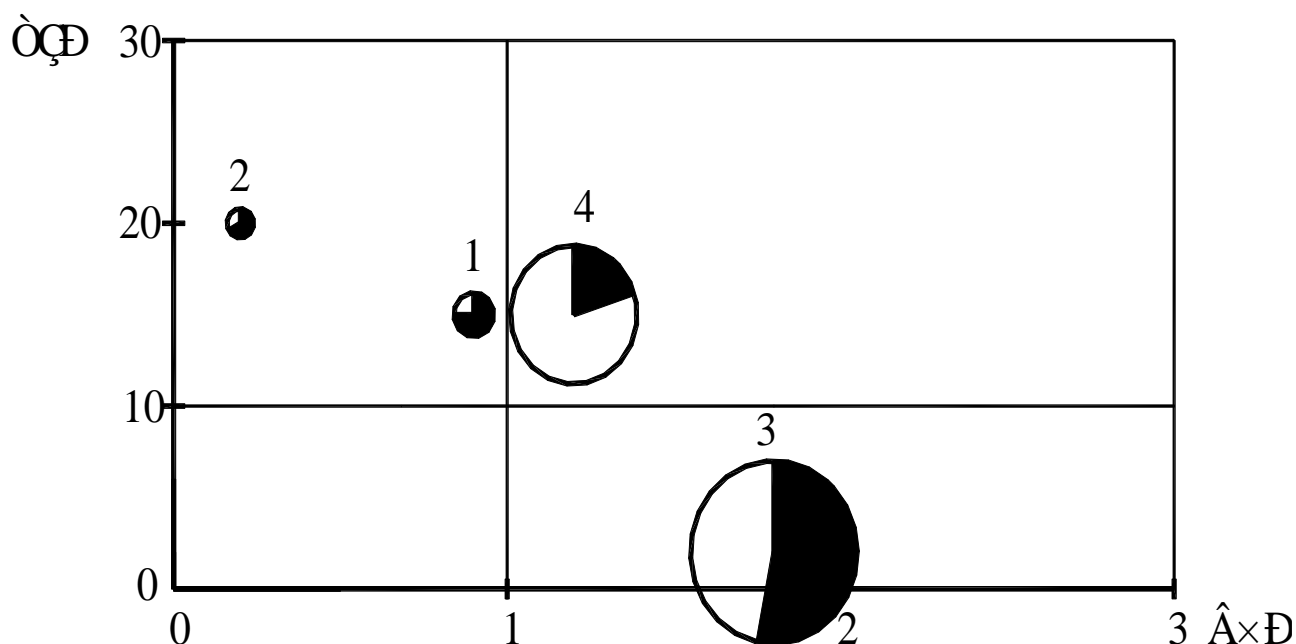


Рис.3.2 - Матриця БКГ, побудована за даними підприємства

Висновки та рекомендації (виходячи з рис. 3.2):

1) Найбільш перспективною СБО є 4-та ("зірка") та частково 3-тя ("дійна корова").

2) Рекомендації за даними СБО:

- для 1-ої та 2-ої СБО потрібно збільшити обсяг реалізації;

- для 4 -- зменшити змінні витрати продукції;
- для 3-ої СБО - підтримувати обсяг реалізації СБО.

3.2 Управління стратегічним розвитком ТОВ «Ханзе Агрі Україна»

Отже, стратегічне мислення є важливим інструментом для досягнення успіху в бізнесі, оскільки воно дозволяє компанії зосередитися на головних цілях та підготувати плани дій для їх досягнення.

Стратегічне бачення – це бачення майбутнього, яке на основі організації використовує свої цілі, напрямки розвитку та ресурси, які забезпечені для досягнення цих цілей. Відмінність стратегічного бачення відбувається в тому, що воно:

1. Направлено на майбутнє. Стратегічне бачення орієнтується на те, що організація хоче досягти в майбутньому. Це може бути на термін найближчих перспектив – кілька років або більш далеким: 10-20 років вперед.

2. Інтегрування. Стратегічне бачення охоплює всі аспекти діяльності організації, включаючи її цінності, ціль, напрямки розвитку, структуру, процеси та ресурси.

Першим кроком до цього є створення документа «Корпоративна культура підприємства», куди повинні входити наступні розділи:

- місія ТОВ «Ханзе Агрі Україна»;
- базові цінності фірми по відношенню до персоналу (терміни - видачі зарплати, соціальні програми, форми нематеріального заохочення, традиції, свята і т.д.);
- принципи внутрішніх відносин «по вертикалі» (керівництво-підпорядкування) і «по горизонталі» (керівництво-керівництво, підпорядкування-підпорядкування);

- правила трудового розпорядку та поведінки співробітників як усередині підприємства, так і поза її стінами;
- опис перспективи навчання та кар'єрного зростання.

Вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечити існування підприємства сьогодні і у перспективі, залежить від ступеня засвоєння керівниками і персоналом методології і методів стратегічного управління.

Одним із важливих і домінуючих явищ які ми розглянули у впровадженні стратегічного менеджменту є стратегічне мислення, якими має бути наділений менеджер і провідний персонал, тобто системою знань про можливості та обмеження розвитку підприємства і спрямовувати його до “стратегічного рівня підприємства”.

В структурі стратегічного менеджменту виділили основні етапи, які керівництво підприємства повинно виконати при розробці стратегії. Спочатку потрібно проаналізувати середовище організації, що забезпечує основу для визначення місії, цілей і розробку стратегії.

Аналіз середовища підприємства передбачав аналіз ситуації на рівні макро- і мікросередовища. Проводився також аналіз факторів внутрішнього середовища. На основі проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища зуміли передбачати труднощі, що можуть виникнути в майбутньому, а також можливості, що можуть відкритися для підприємства. Для цього використовували метод SWOT аналізу і виявили сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і загрози, які готує зовнішнє середовище.

Визначено, що важливим завданням керівництва при створенні стратегії, тобто при розробці напрямків розвитку підприємства, є формулювання його місії. Ефективне стратегічне бачення того, “що являє наш бізнес і яким він буде” повинно бути чітким і здатним підготувати підприємство до майбутнього.

Наступним етапом при розробці напрямків розвитку було формулювання фінансових і стратегічних цілей, яких має досягти організація. Аналіз показав, що

стратегічне управління на підприємстві можливо поступово до 2024 року збільшить прибутки фірми на 20%.

При розробці стратегії, тобто інструменту досягнення цілей, будуються стратегії корпоративного, ділового (бізнесового) і функціонального рівнів, що формуються в стратегічний план.

Визначено, що остаточним завданням є реалізація стратегії, тобто виконання комплексу дій, спрямованих на підвищення ділової активності в організаційній і фінансовій сферах.

Підприємство сподівається зберегти та зміцнити свою лідируючу позицію завдяки часу початку стратегічних дій та впровадженню системи стратегічного управління, так як цей процес фірма розпочала раніше своїх малих конкурентів.

Основними цінностями підприємства під час ведення бізнесу і роботи зі своїми партнерами є в першу чергу відкритість і рівність, беззаперечна повага та відповідальність. Підприємство має стабільно високий рівень фінансової стійкості та довіри партнерів [35].

Відповідно до вказаних цінностей ХАНЗЕ АГРІ УКРАЇНА має за свою мету побудувати досить міцні і довгострокові відносини з підприємствами партнерами, як національними так і міжнародними, заради досягнення спільного успіху та стабільного розвитку всієї аграрної галузі України.

Також в роботі підприємства основним є пропозиція до спільної участі в інвестиційних програмах розвитку фермерського бізнесу в сфері рослинництва та тваринництва. ХАНЗЕ АГРІ УКРАЇНА забезпечує підтримку інноваційних аграрних проектів як молодих спеціалістів, так і досвідчених бізнесменів [35].

ВИСНОВКИ

Одним із важливих і домінуючих явищ які ми розглянули у впровадженні стратегічного менеджменту є стратегічне мислення, якими якого має бути наділений менеджер і провідний персонал, тобто системою знань про можливості та обмеження розвитку підприємства і спрямовувати його до “стратегічного рівня підприємства”.

В структурі стратегічного менеджменту виділили основні етапи, які керівництво підприємства повинно виконати при розробці стратегії. Спочатку потрібно проаналізувати середовище організації, що забезпечує основу для визначення місії, цілей і розробку стратегії.

Аналіз середовища підприємства передбачав аналіз ситуації на рівні макро- і мікросередовища. Проводився також аналіз факторів внутрішнього середовища. На основі проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища зуміли передбачати труднощі, що можуть виникнути в майбутньому, а також можливості, що можуть відкритися для підприємства. Для цього використовували метод SWOT аналізу і виявили сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і загрози, які готує зовнішнє середовище.

Визначено, що важливим завданням керівництва при створенні стратегії, тобто при розробці напрямків розвитку підприємства, є формулювання його місії. Ефективне стратегічне бачення того, “що являє наш бізнес і яким він буде” повинно бути чітким і здатним підготувати підприємство до майбутнього.

Наступним етапом при розробці напрямків розвитку було формулювання фінансових і стратегічних цілей, яких має досягти організація. Аналіз показав, що стратегічне управління на підприємстві можливо поступово до 2024 року збільшить прибутки фірми на 20%.

При розробці стратегії, тобто інструменту досягнення цілей, будуються стратегії корпоративного, ділового (бізнесового) і функціонального рівнів, що формуються в стратегічний план.

Визначено, що остаточним завданням є реалізація стратегії, тобто виконання комплексу дій, спрямованих на підвищення ділової активності в організаційній і фінансовій сферах.

Підприємство сподівається зберегти та зміцнити свою лідируючу позицію завдяки часу початку стратегічних дій та впровадженню системи стратегічного управління, так як цей процес фірма розпочала раніше своїх малих конкурентів.

Узагальнюючи, стратегічний менеджмент є ключовим елементом успішної діяльності компанії, який допомагає досягти поставлених методів та забезпечувати стійкий розвиток у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Плотницька, С. (2015). Застосування інструментарію стратегічного управління для діагностики економічного потенціалу аграрних підприємств. Вісник Сумського аграрного національного університету. Економіка і менеджмент, 239-244.
2. Горобець, Н. М. (2019). Використання стратегічних інструментів менеджменту під час планування діяльності аграрних підприємств.
3. Михайлов, С. В. (2021). Моделювання стратегій управління суб'єктів підприємництва в умовах діджиталізації. Економіка та держава, (12), 87-93.
4. Петренко, Н. О. (2017). Методологічні елементи стратегічного управління підприємствами аграрного сектору України. Агросвіт, (19-20), 30-36.
5. Хаянок, Т. М. (2015). Ефективність використання соціальної та екологічної відповідальності в управлінні агропідприємством.
6. Кащена, Н. Б., Нестеренко, І. В., & Чміль, Г. Л. (2022). Управління інноваційними біокластерами в умовах цифровізації: організаційно-методичний аспект.
7. Горобець, Н. М., & Миргородська, Т. О. (2019). Застосування стратегічних інструментів під час управління бізнес-процесами аграрних підприємств. Агросвіт, (19), 31-37.
8. Сахневич, Л. В. (2012). Організаційні заходи вдосконалення стратегічного управління у сфері забезпечення енергоефективності підприємств АПК. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, (4), 162-170.
9. Сахневич, Л. В. (2013). Розбудова енергоефективного агропромислового виробництва на засадах реалізації стратегічного інструментарію алокаційного управління. Ефективна економіка, (4).
10. Кіндрась, О. В. (2011). Проблеми теорії та практики стратегічного управління аграрних підприємств. Інноваційна економіка, (6), 175-179.

11. Горобець, Н. М., & Шестоपालов, І. В. (2021). ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний, 45.
12. Чорна, І. А. (2021). Розвиток системи стратегічного управління бізнес-процесами аграрного підприємства.
13. Бутенко, Т. А., & Синявіна, Ю. В. (2015). Раціональне використання ресурсного потенціалу агропідприємств на основі удосконалення інформаційного забезпечення. Ефективна економіка, (11).
14. Gorobets, N., & Myrhorodska, T. (2019). ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІД ЧАС УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ. ЖВ Гарбар, д. е. н., доцент, професор кафедри аграрного менеджменту, Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця.
15. Зеліско, Н. Б. РОЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПІДПРИЄМСТВОМ.
16. Петренко, В. С. (2017). Методологічні основи стратегічного менеджменту спільних аграрних підприємств. НАУКОВИЙ ВІСНИК ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ, (7), 53.
17. Головчук, Ю. О., & Пчелянська, Г. О. (2020). Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава, (3), 66-70.
18. Люльов, О. В. (2011). Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки (Doctoral dissertation, Вид-во СумДУ).
19. Єпіфанова, І. Ю., & Дзюбко, М. Ю. (2017). Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. Вісник ОНУ ім. П Мечнікова, 22: 99-103.
20. Олійник, Л. В., & Кузнецова, А. П. (2018). Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства.

21. Юрій, Е. О., & Луцик, І. Б. (2015). Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Вип, 13, 131-134.
22. Жихарева, В. В., & Савельєва, Т. М. (2017). Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка і суспільство, 9.
23. Фецович, Т. (2010). Аналіз формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє, (14-15), 296-303.
24. Фатенок-Ткачук, А. (2015). Організація обліково-аналітичного забезпечення процесу формування стратегії розвитку підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, (2), 82-88.
25. Захарчин, Р. М. (2014). Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України, 24(7), 245-250.
26. Шашина, М. В., & Степаненко, Т. А. (2014). Розробка стратегії розвитку підприємства. Молодий вчений, (4 (07)(1)), 131-135.
27. Ступчук, С. М. (2014). Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства.
28. Кобелєв, В. М., & Захарченко, Ю. В. (2013). Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості, (42), 297-303.
29. Касьянова, Н. В. (2013). Процесна модель управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, (4 (1)), 7-11.
30. Писар, Н. Б. (2012). Застосування методів прогнозування при формуванні стратегії розвитку підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону, (8 (2)), 175-183.

31. Венжега, Р. В. (2017). Теоретичні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємств. Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии, (1), 120-130.

32. Бутенко, Т. В. (2011). Формування стратегій розвитку аграрної сфери з метою її адаптації до інноваційно-інвестиційних умов функціонування. Ефективна економіка, (12).

33. Станасюк, Н. С. (2009). Аналіз стратегічного планування місцевого розвитку. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. (Вісник Національний університет «Львівська політехніка», 2009, № 647.-С. 212–217.

34. Кітченко, О. М. (2014). Особливості стратегічного маркетингового планування на промислових підприємствах.

35. Офіційний сайт компанії ХАНЗЕ АГРІ Україна:
<http://hanseagri.com.ua/investytsiyi/>

ДОДАТОК А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ХАНЗЕ АГРІ УКРАЇНА»

Звіт з управління за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

Організаційна структура та опис господарської діяльності Товариства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ХАНЗЕ АГРІ УКРАЇНА» (код ЄДРПОУ 41245895), за видом є господарським товариством. Товариство за типом є приватним (недержавна власність).

Основним видом діяльності товариства є оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (код КВЕД 46.21), оптова торгівля добривами й агрохімічними продуктами (код КВЕД 46.75), складське господарство (код КВЕД 52.10)

Метою діяльності Товариства є здійснення підприємницької діяльності в цілях отримання прибутку та використання його в інтересах Товариства та його Учасників.

Господарська діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «ХАНЗЕ АГРІ УКРАЇНА» здійснюється на підставі постійно діючих договорів. Зобов'язання передбачені договорами виконуються. Укладених, але невиконаних договорів не має. Підприємство планує продовжувати виконання своїх планів, пов'язаних з розширенням асортименту своєї продукції та послуг, здійсненням капіталовкладень в придбання нового виробничого обладнання, здійснення ремонту виробничого обладнання та техніки.

Предметом діяльності Товариства протягом 2022 року було оптова торгівля мінеральними добривами й агрохімічними продуктами, оптова торгівля зерном, надання послуг складського зберігання та допоміжна діяльність у рослинництві.

У 2022 році Товариство продовжило здійснювати інвестиції у реконструкцію виробничої площадки в зерновий комплекс з обробки зернових для удосконалення виробничого процесу та розвитку нових послуг напрямку складського господарства. У 2022 році прийнято зернових: пшениці – 29 тис.тон, сої – 23 тис.тон, соняшника – 19 тис.тон, кукурудзи – 111 тис.тон. Надано супутні послуги (очистка, сушка, відвантаження на залізничний та автомобільний транспорт, перевалка зернових та інше). Підтвердили СЕРТИФКАТ ISO 22000:2018. Проїшли наглядовий аудит компанії BUREAU VERITAS.

Спосіб фінансування: кредити банку, позики, власні кошти.

У 2022 році Товариство продовжувало інвестувати у будівництво майданчика для зберігання рідких добрив об'ємом 6 410 м³. Проект закінчено, споруди та обладнання введено в експлуатацію. Спосіб фінансування: кредити банку, позики, власні кошти.

Протягом звітнього періоду інших змін стосовно видів діяльності, а також важливих подій в розвитку, в тому числі злиття, поділ, приєднання, перетворення, виділення не відбувалось.

Органами управління та контролю Товариства є:

- 1) Загальні збори Учасників Товариства – вищий орган Товариства;
- 2) Наглядова рада Товариства – орган Товариства, який в межах компетенції, визначеної Статутом Товариства, контролює і регулює діяльність Виконавчого органу Товариства та здійснює відповідне управління діяльністю Товариства;
- 3) Рада Директорів Товариства – колегіальний виконавчий орган Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства.

Фінансування діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «ХАНЗЕ АГРІ УКРАЇНА» здійснюється за рахунок одержаного прибутку та кредитів банку.

Кредитний портфель Товариства станом на 31 грудня 2022 року сформовано із запозичень від Українських банків:

АТ «Райффайзен Банк Аваль»;

АТ «ПроКредит Банк».

Ціль отримання кредиту	Валюта	Дата погашення	31 грудня 2022	31 грудня 2021
<i>Короткострокові кредити банків</i>				
Поповнення оборотних коштів	Гривня	13.01.2023	30 000 000,00	30 000 000,00
Поповнення оборотних коштів	Гривня		0,00	69 950 000,00
Поповнення оборотних коштів	Гривня	31.03.2023	30 000 000,00	26 000 000,00
Поповнення оборотних коштів	Гривня	13.01.2023	20 000 000,00	0,00
<i>Довгострокові кредити банків</i>				
Придбання основних засобів	Гривня	05.11.2025	43 739 586,94	58 736 016,70
Придбання основних засобів	Гривня	29.09.2025	6 045 546,32	8 029 588,00
Придбання основних засобів	Гривня	06.10.2025	9 977 369,37	13 249 923,75
Придбання основних засобів	Гривня	13.10.2025	15 720 753,09	20 878 089,00
Придбання основних засобів	Гривня	22.10.2025	9 674 077,54	12 851 220,00
Придбання основних засобів	Гривня	03.11.2025	3 929 604,85	5 219 231,75

Результати діяльності підприємства за рік що закінчується 31.12.2022 року.

За результатами діяльності Товариства за рік, що закінчився 31.12.2022 року, дохід до оподаткування склав 22 394 тис. грн., що на 2 568 тис. грн. менше ніж за аналогічний період попереднього року. При цьому, чистий прибуток Товариства в 2022 році склав 18 513 тис. грн., проти прибутку 21 597 тис. грн. попереднього року.

Протягом звітнього періоду Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в 2022 році склав – 785 347 тис. грн., в 2021 році склав 839 139 тис. грн., при собівартості 673 363 тис. грн. в 2022 році та 779 776 тис. грн. в 2021 році. Разом з тим, інші операційні доходи в 2022 році збільшилися в порівнянні з минулим роком на 4 878 тис. грн., а інші операційні витрати збільшилися на 1 206 тис. грн.

Елементи операційних витрат за 2022 (тис. грн.)

№ з/п	Назва статті	За звітний період
1	Матеріальні затрати	43 462
2	Витрати на оплату праці	22 873
3	Відрахування на соціальні заходи	4 350
4	Амортизація	60 016
5	Інші операційні витрати	42 811
6	Разом	173 512

Згідно з проведеним аналізом елементів операційних витрат, в 2022 році зростання витрат відбулось за всіма статтями витрат, особливо зросла питома вага амортизації.

Баланс Товариства на кінець звітнього періоду станом на 31.12.2022 р. склав 1 220 634 тис. грн. проти 1 101 811 тис. грн. – на його початок.

Активи та Пасиви Товариства представлені в Балансі (Звіті про фінансовий стан) на 31.12.2022 року наступним чином (тис. грн.):

Рядок	Назва статті	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
1	Необоротні активи	874 080	891 970
2	Оборотні активи	227 731	328 664
3	Необоротні активи, утримувані для продажу	-	-
4	Власний капітал	101 272	119 785
5	Довгострокові зобов'язання й забезпечення	120 667	59 412
6	Поточні зобов'язання й забезпечення	879 872	1 041 437

Основними розділами балансу, за якими відбулись зміни протягом звітнього року є Оборотні активи, Довгострокові та Поточні зобов'язання й забезпечення, а саме:

- Збільшення запасів на кінець року на 89 486 тис.грн. та збільшення дебіторської заборгованості на 100 884 грн.
- Збільшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги - на 195 810 тис. грн., поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами зменшилась на 54 300 тис.грн., також зменшилися довгострокові зобов'язання на 61 255 тис. грн. та короткострокові кредити банків на 45 950 тис. грн.

Інформація про Капітал, Акції та Резерви

Статутний капітал Товариства станом на 31.12.2022 року становить 65 000 000 (шістдесят п'ять мільйонів) грн. 00 (нуль) копійок.

Товариство має наступних власників:

	31 грудня 2022	31 грудня 2021
Заєць Володимир Володимирович	50 %	50 %
Буянов Олександр Вікторович	0 %	20 %
Буянова Яна Володимирівна	20 %	0 %
Заєць Сергій Володимирович	20 %	20 %
ТОВ «Сіейті»	10 %	10 %
Всього	100 %	100 %

Зв'язаними сторонами для підприємства виступають:

ТОВ "СІЕЙТІ" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 39441455
 ТОВ "ДОВІРА ІНВЕСТ 2011" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 36278578
 ТОВ "Агрофірма "Велес-А" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 37052777
 ТОВ Агрофірма "ТУР'ЯНСЬКА", ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 35906395
 ТОВ Агрофірма "СЕВЕРИНІВСЬКА" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 30879975
 ТОВ "ЗЕРНЕ" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 23641279
 ТОВ Агрофірма "Косівщинська" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 00855807
 ТОВ "Агрофірма "Червоносільська" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 00855776
 ТОВ "Українсько-Норвезьке Підприємство "Глобал Харвест" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 34362861
 САП "РОДЮЧИСТЬ" (ТОВ) ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД19369021
 ПП "Вікторія В Плюс" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 31494211
 ТОВ "ВІТЧИЗНА" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 30430299
 ТОВ "Молоко Вітчизни" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 42634221
 ТОВ АФ "ЛАН" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 23817519
 ТОВ "Агрофірма Базилівка" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 41926000
 ТОВ "Ранок-Гамаліївка" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 24002185
 ТОВ "Схід Енерго Сервіс" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 43662087
 ТОВ "БІОТЕХНІК" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 14003373
 АТ "ТЕХНОЛОГІЯ" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 14022407
 Благодійний Фонд "ТЕХНОЛОГІЯ" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 38136124

БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ "БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД "БІЗНЕС МІСТУ"
ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 43574787
ATLAS-TRADING Sp.Z.o.o., Польща
ТОВ "ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД
35743082
ТОВ "БМУ №3" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 31547912
ТОВ "ГУАЛА ПАК УКРАЇНА" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 38958996
ТОВ "ТЕО БІАЙБІ" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 44460511
ТОВ "ТЕО КАПІТАЛ" ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 44481274

Будь-яких гарантій не надавалося та не отримувалося.

Резерв сумнівних боргів, пов'язаних із сумою сальдо заборгованості із зв'язаною стороною, не нараховувався.

Утворені заборгованості (дебіторська та кредиторська) зв'язаних сторін протягом звітних періодів не набули статусу безнадійної або сумнівної.

Управління ризиками

Основними фінансовими інструментами Товариства є: довгострокові фінансові інвестиції, торгова та інша дебіторська заборгованість, торгова та інша кредиторська заборгованість, довгострокові і короткострокові банківські кредити, облігації випущені та інші поточні зобов'язання. Основною метою фінансових інструментів є забезпечення фінансування діяльності Товариства. Товариство не має операцій з похідними фінансовими інструментами щодо управління процентними і валютними ризиками, пов'язаними із його діяльністю та фінансуванням.

Основними ризиками, які пов'язані з фінансовими інструментами Товариства є: кредитний ризик, ризик ліквідності, ринковий ризик. Управлінський персонал несе загальну відповідальність за розробку принципів та процедур управління ризиками Товариства та контроль за їх виконанням. Правління разом з Учасниками здійснює нагляд за тим, як управлінський персонал контролює дотримання політики і процедур управління ризиками, а також аналізує адекватність структури управління ризиками стосовно самих ризиків.

Політики Товариства у сфері управління ризиками розробляються з метою виявлення і аналізу ризиків, з якими стикається Товариство, встановлення належних лімітів ризиків і засобів контролю за ними, а також моніторингу ризиків і дотримання лімітів. Політики і системи управління ризиками регулярно переглядаються з метою відображення змін ринкових умов і діяльності Товариства.

Адреса сторінки в мережі Інтернет: <http://hanseagri.com.ua>

Генеральний директор
Головний бухгалтер



Цупро О. М.

Вознюк Ю.В.