

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Сумський державний університет**

**Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту**

**Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА

(підпис) (Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня магістр**

зі спеціальності 051 Економіка,

освітньо-професійної програми Економіка та бізнес-інновації

на тему: “Стратегічне планування діяльності підприємства в умовах невизначеності”

Здобувача(ки) групи: Е.мз.-21с Гайван Вікторії Андріївни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело. \_\_\_\_\_ Вікторія Гайван.

(підпис)

Керівник: доцент кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування Харченко Микола Олексійович

(підпис)

Суми – 2023

## АННОТАЦІЯ

Кваліфікаційну роботу магістра присвячено дослідженню теоретичних задач та обґрунтуванню практичних напрямів стратегічного управління виробничої діяльності підприємства. Запропоновані напрями підвищення стратегічного планування на аналізованому підприємстві, проведена оцінка рівня фінансово-економічного стану стратегічного управління на аналізованому підприємстві. Систематизовано фактори, які впливають на результати функціонування сучасних підприємств, що дозволяє визначати можливі перспективи розвитку підприємств. Обґрунтовано необхідність впровадження концепції стратегічного планування функціонування та прогнозування розвитку аналізованого підприємства. Проаналізовано основні принципи, які повинні бути враховані при розробці концепції стратегічного планування виробничої діяльності, функціонування та розвитку підприємства.

**Мета даної роботи** полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо стратегічного планування на підприємстві. Досягнення цієї мети передбачає розв'язання наступних завдань:

- Систематизувати та критично проаналізувати теоретичні аспекти формування стратегій управління підприємствами.
- Охарактеризувати принципи і види стратегій для підприємств сільського господарства.
- Висвітлити особливості стратегічного планування у виробничій діяльності підприємств.
- Провести аналіз результатів господарської діяльності розглянутого підприємства.
- Оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на управління господарською діяльністю підприємства.

- Впровадити сучасні інструменти стратегічного управління та планування на підприємствах сільського господарства.
- Запропонувати перспективи стратегічного планування в ресторанному бізнесі на основі автоматизованої експертної системи управління.
- Обґрунтувати доцільність використання сценарійного підходу в організаціях сільського господарства.

**Об'єктом дослідження** у магістерській роботі є процеси стратегічного планування на виробничому підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретичний та методичний інструментарій стратегічного планування підприємства.

**Методи дослідження.** З метою досягнення визначеної мети у дослідженні використовувалися різноманітні наукові та спеціальні методи. Теоретичне узагальнення та системний підхід використовувались для конкретизації економічних понять. Структурний аналіз та синтез застосовані для класифікації видів стратегій та оцінки методик дослідження стратегій управління підприємств. Формалізація та групування були використані для визначення ключових показників при формуванні стратегії управління підприємством. Економіко-математичне моделювання використовувалось для розроблення моделей стратегічного планування на підприємстві.

**Інформаційною базою дослідження** є наукова література, статті вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти України, статистичні збірники, дані статистичної, фінансової та управлінської звітності аналізованого підприємства, а також матеріали світових провідних інформаційних агенцій.

Отримані результати мають практичне значення в урбанізації рекомендацій для формування та оцінки ефективності стратегії управління

підприємством. Зокрема, розроблений інструментарій для стратегічного управління підприємствами, а також визначені напрями стратегічного планування на базі автоматизованої експертної системи управління.

**Структура магістерської роботи** включає вступ, три розділи, висновки та перелік використаних джерел.

*Ключові слова: стратегічне планування, витрати підприємства, планування виробничої діяльності.*

## ANNOTATION

The master's thesis is dedicated to exploring theoretical tasks and justifying practical directions of strategic management in the production activities of the enterprise. Proposed directions for enhancing strategic planning at the analyzed enterprise, an assessment of the financial-economic status of strategic management at the analyzed enterprise has been conducted. Factors influencing the results of modern enterprises' functioning have been systematized, allowing the identification of possible development prospects for enterprises. The necessity of implementing the concept of strategic planning for the functioning and forecasting of the analyzed enterprise's development is justified. The main principles that should be considered in developing the concept of strategic planning for production activities, functioning, and development of the enterprise have been analyzed.

**The purpose of this work is to substantiate the theoretical provisions and develop practical recommendations for strategic planning at the enterprise. Achieving this goal involves solving the following tasks:**

- To systematize and critically analyze the theoretical aspects of the formation of enterprise management strategies.
- Describe the principles and types of strategies for agricultural enterprises.
- Highlight the peculiarities of strategic planning in the production activity of enterprises.
- Analyze the results of the business activity of the enterprise in question.
- Assess the influence of external and internal factors on the management of the enterprise's economic activity.
- Implement modern strategic management and planning tools at agricultural enterprises.

**The object of research** in the master's thesis is the processes of strategic planning at a manufacturing enterprise.

**The subject of the study** is the theoretical and methodical tools of strategic planning of the enterprise.

**Research methods.** Various scientific and special methods were used in the research in order to achieve the specified goal. Theoretical generalization and systematic approach were used to specify economic concepts. Structural analysis and synthesis are used for the classification of types of strategies and the assessment of research methods of enterprise management strategies. Formalization and grouping were used to determine key indicators in the formation of the enterprise management strategy. Economic and mathematical modeling was used to develop strategic planning models at the enterprise.

**The obtained results** are of practical importance in the urbanization of recommendations for the formation and evaluation of the effectiveness of the enterprise management strategy. In particular, a toolkit for the strategic management of enterprises was developed, as well as the directions of strategic planning based on an automated expert management system were determined.

**The structure of the master's thesis** includes an introduction, three chapters, conclusions and a list of used sources.

*Keywords: strategic planning, enterprise costs, production activity planning.*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1</b>	
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ .....</b>	<b>11</b>
1.1. Сутність стратегічного планування на сільськогосподарських підприємствах в умовах невизначеності .....	11
1.2. Основи формування ефективної системи управління стратегічного планування на сільськогосподарських підприємствах .....	18
1.3. Особливості сучасних методів стратегічного планування на сільськогосподарських підприємствах .....	22
Висновки до розділу 1 .....	26
<b>РОЗДІЛ 2</b>	
<b>ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР ТОВ «СЛОБІДСЬКИЙ ШЛЯХ» .....</b>	<b>27</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Слобідський шлях»	27
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Слобідський шлях»	34
2.3. Аналіз процесу стратегічного планування ТОВ «Слобідський шлях»	44
Висновки до розділу 2 .....	54
<b>РОЗДІЛ 3</b>	
<b>НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СЛОБІДСЬКИЙ ШЛЯХ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....</b>	<b>56</b>
3.1. Формування стратегічної моделі управління витратами ТОВ «Слобідський шлях» .....	56
3.2. Ефективність управління витратами .....	62
Висновки до розділу 3 .....	66
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>68</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>118</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** За сучасних умов в Українській економіці спостерігається зниження темпів виробництва та конкурентоспроможності продукції. Ця тенденція пояснюється відсутністю чіткої та системної інноваційної політики у державних структурах, що призводить до зменшення зацікавленості більшості виробників у впровадженні інновацій.

Активізація функції інновацій стає важливою складовою для підприємств у спонуканні інноваційної діяльності, впровадженні перспективних розробок та реалізації інноваційних програм. У цьому контексті стратегічне планування виробничої діяльності підприємств набуває особливого значення, орієнтоване на задоволення потреб споживачів та здатне адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що надає можливість здобути конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Характерною особливістю інноваційного розвитку підприємств є фокус на використанні абсолютно нових прогресивних технологій, наданні високоякісних послуг, виробництві високотехнологічної продукції, застосуванні передових інформаційно-комунікаційних технологій та здатність оперативно приймати управлінські рішення в контексті інноваційної діяльності.

Невтомна здатність до постійних інновацій стає вирішальною умовою успіху ресторанного бізнесу в умовах жорсткої конкуренції. Вчені, такі як Василенко [3], А. Белошапка [1], В. Пастухова [18], А. Наливайко [14], З. Шершньова [29], приділяли значну увагу науковим дослідженням питань формування стратегії на підприємствах.

Також вчені, зокрема О. Завадинська [8], І. Левицька, В. Постова [11], І. Сокирник [22], О. Полінкевич [20], Я. Остапенко, Н. Параниця, О.



Макаренко [16], Г. Чепурда [23], вивчали аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком.

Наведені автори висунули теоретичні та практичні концепції щодо інноваційної діяльності підприємств на основі своїх досліджень. Проте важливо відзначити недостатню увагу вчених аспектам стратегічного управління інноваційним розвитком, зокрема у формулюванні стратегій інноваційного зростання, їх реалізації та можливих шляхів вдосконалення цього процесу.

Актуальність даної теми обумовлена необхідністю підприємств посилення власної конкурентоспроможності в умовах швидко змінюючогося бізнес-серсдовища. Це необхідно для збереження позицій на ринку та отримання підтримки від споживачів їхніх товарів та послуг. Важливим способом досягнення цієї мети є постійний розвиток, впровадження інноваційних технологій, ідей та прийняття оперативних стратегічних управлінських рішень.

**Мета даної роботи** полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо стратегічного планування на підприємстві. Досягнення цієї мети передбачає розв'язання наступних завдань:

- Систематизувати та критично проаналізувати теоретичні аспекти формування стратегій управління підприємствами.
- Охарактеризувати принципи і види стратегій для підприємств сільського господарства.
- Висвітлити особливості стратегічного планування у виробничій діяльності підприємств.
- Провести аналіз результатів господарської діяльності розглянутого підприємства.

- Оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на управління господарською діяльністю підприємства.

- Впровадити сучасні інструменти стратегічного управління та планування на підприємствах сільського господарства.

**Об'єктом дослідження** у магістерській роботі є процеси стратегічного планування на виробничому підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретичний та методичний інструментарій стратегічного планування підприємства.

**Методи дослідження.** З метою досягнення визначеної мети у дослідженні використовувалися різноманітні наукові та спеціальні методи. Теоретичне узагальнення та системний підхід використовувались для конкретизації економічних понять. Структурний аналіз та синтез застосовані для класифікації видів стратегій та оцінки методик дослідження стратегій управління підприємств. Формалізація та групування були використані для визначення ключових показників при формуванні стратегії управління підприємством. Економіко-математичне моделювання використовувалось для розроблення моделей стратегічного планування на підприємстві.

**Інформаційною базою дослідження** є наукова література, статті вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти України, статистичні збірники, дані статистичної, фінансової та управлінської звітності аналізованого підприємства, а також матеріали світових провідних інформаційних агенцій.

Отримані результати мають практичне значення в урбанізації рекомендацій для формування та оцінки ефективності стратегії управління підприємством. Зокрема, розроблений інструментарій для стратегічного управління підприємствами, а також визначені напрями стратегічного планування на базі автоматизованої експертної системи управління.

**Структура магістерської роботи** включає вступ, три розділи, висновки та перелік використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 1.1. Сутність стратегічного планування на сільськогосподарських підприємствах в умовах невизначеності

Ефективне функціонування аграрного сектора в умовах ринку на великій мірі залежить від стратегічного планування, яке базується на науково обґрунтованій теоретико-методологічній основі. Ця основа повинна повністю враховувати особливості вітчизняного аграрного виробництва, забезпечуючи його конкурентоспроможність та довгостроковий сталий розвиток. Оскільки аграрне виробництво використовує природні ресурси, такі як земля та біологічні активи, стратегічне планування сільськогосподарських підприємств визначається його особливістю.

Не зважаючи на це, теоретичне дослідження стратегічного планування в аграрному секторі поки що недостатньо використовується на практиці більшістю аграріїв. Це вказує на те, що, незважаючи на спрямованість на підсилення ролі менеджменту в управлінні виробництвом, ці принципи залишаються непоширеними серед аграрних підприємців.

Відсутність науково обґрунтованої стратегії розвитку в аграрній галузі на всіх рівнях управління стає заважальним фактором для подолання кризових явищ і встановлення основ для розвитку цього сектора економіки. Отже, проблема впровадження методів та інструментів стратегічного планування, які враховують специфіку вітчизняного сільськогосподарського виробництва, набуває все більшої актуальності. Недостатнє розглядання цих питань стало причиною обрання теми

дослідження, визначення мети та завдань, а також формування змісту та структури роботи.

Дослідження проблеми стратегічного планування вивчалось численними вченими, які визначили різноманітні характеристики його інформаційно-аналітичного забезпечення відповідно до особливостей економічного розвитку на різних етапах.

У колишньому СРСР аспекти стратегічного планування розглядалися вже у 20-х роках ХХ століття в роботах таких вчених, як М. Д. Кондратьєв, А. М. Ковалевський. У другій половині ХХ століття це питання вивчалось в роботах Л. В. Канторовича та інших. Початково, аналітичне забезпечення стратегічних планів базувалося виключно на кількісних об'ємних показниках.

В умовах кризових явищ в економіці України та введення жорстких карантинних заходів у зв'язку з пандемією COVID-19 та повномасштабного вторгнення РФ виникає потреба в перегляді змісту, методів та інструментів управління для впровадження ефективної системи управління витратами. Це вимагає системного підходу до управління, ефективних управлінських рішень на всіх рівнях, удосконалення інформаційного забезпечення, управління витратами в довгостроковому періоді, використання сучасних методів зниження витрат, єдності принципів та методів на різних рівнях управління, поєднання зниження витрат із забезпеченням високої якості сільськогосподарської продукції та гнучкого підходу до процесу ціноутворення.

Управління витратами в сільському господарстві базується на правильному розумінні цього поняття, яке є теоретичним фундаментом для впровадження системи управління витратами на підприємстві.

Дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів управління витратами описано у працях таких вчених, як І.О. Бланк, Ф.Ф.

Бутинець, С.Ф. Голов, М.Г. Грещак, І.Є. Давидович, та інші. Однак деякі важливі теоретико-методичні та практичні аспекти оптимізації витрат на підприємствах залишаються недостатньо висвітленими, існують питання формування цілісної теоретико-методичної бази для удосконалення систем управління витратами в сільському господарстві.

Сучасна економічна література включає різні підходи до розуміння та визначення поняття "стратегічне планування", що може призводити до розбіжностей в трактуванні цієї категорії (див. таблицю 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Існуючі підходи до трактування поняття «стратегічне планування»**

Автор 1	Зміст поняття 2
І.О. Бланк [2, с. 32]	Витрати – виражені в грошовій формі поточні витратитрудових, матеріальних, фінансових і інших видів ресурсів на виробництво продукції.
М.Г. Грещак, О.С. Коцюба [3, с. 12]	Витрати – це обсяг використаних ресурсів підприємства у грошовому вимірі для досягнення певної мети.
К.Т. Кривенко, В.С. Савчук, О.О. Беляєв [4, с. 26]	Витрати – грошове вираження використання виробничих ресурсів, у результаті якого здійснюється виробництво і реалізація продукції.
О.В. Крушельницька [5, с. 126]	Витрати – грошова оцінка матеріальних і трудових ресурсів, що пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції, надання послуг.
П.В. Круш [6, с. 155]	Витрати – це достовірно оцінена частина затрат діяльності підприємства, яка призводить до зменшення економічної вигоди у вигляді збільшення зобов'язань або зменшення активів та співвідноситься з доходом підприємства, для отримання якого була здійснена у звітному періоді.
А.М. Турило, Ю.Б. Кравчук, А.А. Турило [7, с. 27]	Витрати – це вартісне вираження абсолютної величини застосовано-спожитих ресурсів, необхідних для здійснення підприємством поставленої мети.

Сільськогосподарське виробництво виявляє велику специфічність, що впливає з кількох факторів. По-перше, це тривалість виробничого циклу, яка не лише відрізняється від промислового циклу, але і істотно варіюється залежно від типу продукції та регіону, де

здійснюється сільськогосподарське виробництво (з урахуванням сезонності). По-друге, сільськогосподарське виробництво відзначається високим рівнем ризиків, тому прийняття управлінських рішень щодо технологічних змін або вибору нових напрямків вимагає більшої гнучкості, ніж у промисловості. По-третє, для сільськогосподарського виробництва характерна територіальна розсіяність. По-четверте, в сільському господарстві виявляється вплив такого економічного інструменту, як диференціальна рента, яка значно підвищує економічну значущість формування собівартості та результатів діяльності сільськогосподарського підприємства.

Процеси глобалізації та євроінтеграції надають вітчизняним сільськогосподарським підприємствам перспективи доступу на світовий ринок. Однак високі вимоги до якості продукції та наявність потужних конкурентів вимагають зосередження уваги на аналізі основних проблем і формуванні факторів конкурентоспроможності на зовнішньому ринку. Однією з проблем низької конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств на міжнародному ринку є високий рівень витрат галузі.

На основі аналізу та узагальнення наукових підходів уточнено сутність управління витратами сільськогосподарського підприємства. Згідно з нашим баченням, управління витратами служить засобом досягнення високого економічного результату для сільськогосподарського підприємства і не обмежується лише зниженням витрат. Це охоплює всі аспекти управління та є процесом формування оптимального рівня витрат через їх облік, аналіз, планування та контроль з впровадженням системи управління витратами.

Найбільш поширеними аспектами трактування "управління витратами" є:

- 1) фокус на витратах як об'єкті управління;
- 2) управлінські дії щодо зниження чи контролю рівня витрат;
- 3) система управління процесами формування витрат;
- 4) досягнення підприємством високого економічного результату.

Основне завдання управління витратами полягає в мінімізації абсолютної величини витрат, забезпечуючи допомогу

Зниження витрат повинно відбуватися не лише шляхом цілеспрямованого впливу на виникнення витрат на їх формуванні, але й за рахунок врахування інших виявлених резервів для забезпечення зони прибутковості сільськогосподарського підприємства.

Розбіжність у поглядах на визначення сутності управління витратами визначається існуванням двох компонентів управління: як процесу та як системи. Процес управління пояснюється виконанням управлінських дій (цілісного механізму формування та контролю витрат) через планування, регулювання, нормування, облік, аналіз, контроль, калькулювання собівартості та інші етапи. Система управління пояснюється тим, що кожен елемент системи виконує чітко визначені завдання, і їх часто ототожнюють із функціями управління (планування, організація, контроль, регулювання, мотивація, облік, аналіз, координація, стимулювання, контролінг), які є характерними для будь-якого управління.

Функції управління витратами на сільськогосподарському підприємстві розділяються на основні та забезпечуючі. Основні функції включають прогнозування та планування витрат, організацію та керівництво виробничо-господарськими операціями, координацію взаємодії учасників процесу, а також облік, аналіз, та контроль витрат підприємства, а також оцінка працівників і визначення оплати праці.



Забезпечуючі функції включають методичне, інформаційно-технічне, кадрове та організаційне забезпечення управління витратами.

Наявність системи управління пояснюється тісним взаємозв'язком між об'єктом та суб'єктом управління, представленими в підсистемах управління. В управлінні завжди взаємодіють два ключові компоненти: керуючий та керований. Процес управління витратами передбачає вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення поставлених завдань.

Суб'єкт управління включає в себе керівництво підприємства, інші керівні органи, власників підприємства, відповідальних осіб, найманих менеджерів, спеціальні служби та фахівці у фінансово-господарській сфері (керуюча система). Об'єкт управління охоплює різні центри витрат сільськогосподарського підприємства, такі як підрозділи, цехи, відділи, ділянки тощо, де відбуваються господарські процеси (керована система).

Деякі вчені, такі як О.В. Крушельницька, Р.О. Мозговий, Т.М. Остапенко, Л.М. Христенко, А.І. Ясінська, під об'єктом управління витратами розуміють витрати, виражені в грошовій формі, пов'язані з виробничо-господарською діяльністю підприємства. Таке визначення включає грошові витрати, що пов'язані з різними господарськими процесами підприємства, зумовлюючи складнощі у прямому впливі керуючої системи на витрати. Фактично, вплив суб'єктів управління на ресурси центрів витрат визначає динаміку витрат в розрізі їхньої господарської діяльності та рівень використання ресурсів.

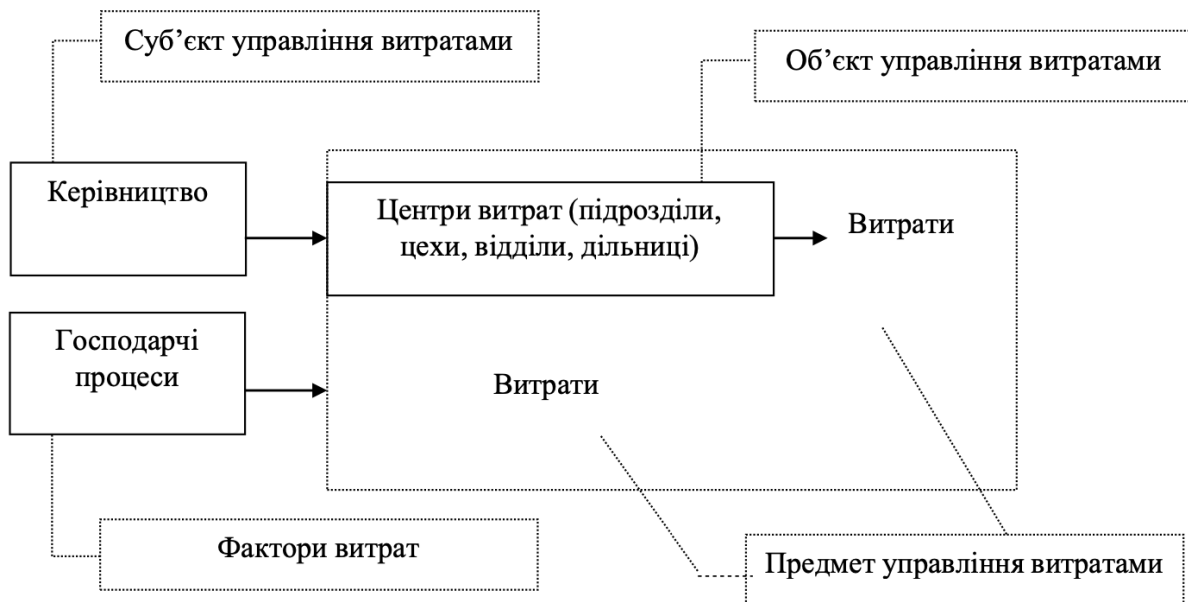


Рис. 1.3. Схема предмета, об'єкта, суб'єкта системи управління витратами та їх взаємодії [29, с. 89]

Ефективне управління витратами передбачає активний вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення поставлених завдань. Суб'єкт управління охоплює керівництво підприємства, інші керівні органи, власників підприємства, відповідальні особи, найманих менеджерів, спеціальні служби та фахівці в галузі фінансово-господарської діяльності (керуюча система). Рационально організована система управління витратами на сільськогосподарському підприємстві дозволяє знаходити найефективніші методи використання наявних ресурсів, зокрема шляхом оптимізації витрат.

## **1.2. Основи формування ефективної системи управління стратегічного планування на сільськогосподарських підприємствах**

Стратегічне планування є поширеним практикою серед сільськогосподарських виробників у країнах з розвинутими ринковими відносинами. За результатами аналізу іноземних літературних джерел, що стосуються цієї проблеми, видно, що стратегічне планування в сільському господарстві визнається важливим вченими. Робота F.R. Девіда (F.R. David) доводить, що стратегічний менеджмент може успішно застосовуватися в аграрному секторі, допомагаючи фермерам структурувати процеси прийняття рішень [6].

За словами Р. Еузаягіте, стратегічне планування надає можливість агробізнесу активно впливати на своє майбутнє, оскільки ситуація стає складнішою та невизначеною [7]. Вивчення К.Ф. Харлінг підтверджує, що фермери, які використовують концепції стратегічного менеджменту, зазвичай є більш успішними порівняно з тими, хто не використовує їх, оскільки фермер впливає як на стратегічне планування (як підприємець або менеджер), так і на виконання обраного плану та, відповідно, на результати роботи [8]. Вітчизняні сільськогосподарські підприємства в умовах ринкової економіки постійно стикаються з зміною зовнішнього середовища, що робить стратегічне планування необхідним [9].

У контексті стратегічного аналізу, що враховує динаміку зміни в суспільстві, неможливо передбачити майбутнє або визначити його за допомогою екстраполяції. Саме тому екстраполяцію замінюють стратегічним аналізом, спрямованим на розкриття тенденцій, небезпек, можливостей, які можуть змінити сформовані тренди. Оптимальна система управління витратами стає ключовою для ефективної діяльності сільськогосподарського підприємства та раціонального використання наявних ресурсів.

Робота над вдосконаленням структури витрат є актуальною, оскільки вона дозволяє створювати додаткові грошові резерви для інвестицій у розвиток, зменшувати собівартість продукції та збільшувати конкурентоспроможність на ринку.

В управлінні витратами сільськогосподарського підприємства велике значення приділяється оптимізації процесу формування витрат, яка досягається за допомогою різноманітних фінансово-математичних методів та моделей. Незважаючи на активний інтерес вчених до питань витрат сільськогосподарських підприємств, багато аспектів, зокрема вибір оптимального методу, залишаються відкритими.

Деякі дослідники стверджують, що слід розрізняти методи визначення собівартості продукції від методів, спрямованих на зменшення витрат. Проте важливо враховувати особливості конкретного підприємства, його структуру та стратегічні напрями для вибору оптимального методу. О.Я. Лотиш визначає "оптимізацію" витрат як один із методів управління витратами, де на основі знайдених оптимальних рішень приймають управлінські рішення для підвищення ефективності виробництва. Проблеми формування витрат передбачають, в першу чергу, їх оптимізацію. А.Т. Московчук вказує на доцільність використання економіко-математичних методів управління витратами.

Основне завдання полягає в удосконаленні механізму управління витратами підприємства через створення адекватної економіко-математичної моделі оптимізації витрат. А.І. Ясінська підкреслює, що оптимальність витрат зумовлюється наявністю різних альтернативних способів здійснення витрат, або вибору між різними альтернативами витрат чи їх відмовою. В практиці оптимізація витрат передбачає використання різноманітних економіко-математичних методів та моделей для дослідження економічних процесів.

Використання математичних методів у економічному аналізі діяльності сільськогосподарського підприємства потребує впровадження комплексного підходу до вивчення його економіки, з урахуванням багатьох важливих взаємозв'язків між різними аспектами підприємницької діяльності. Це також передбачає розроблення системи економіко-математичних моделей економічних процесів для кількісного відображення завдань, які можна вирішити за допомогою економічного аналізу, та вдосконалення системи економічної інформації на підприємстві. Наявність технічних засобів, таких як ЕОМ та інші, є також обов'язковою для збереження, обробки та передачі економічної інформації для ефективного економічного аналізу. При цьому важливо створити спеціальний колектив аналітиків, який включатиме економістів-виробничників, фахівців з економіко-математичного моделювання, математиків-обчислювачів та програмістів-операторів.

Фінансово-математичні методи та моделі стають важливим інструментом у процесі оптимізації формування витрат на сільськогосподарському підприємстві, сприяючи обґрунтуванню як абсолютних, так і відносних величин, а також структури витрат. Управління витратами на сільськогосподарському підприємстві, використовуючи методи оптимізації, включає в себе впровадження взаємопов'язаних ітерацій, які можуть мати схожі аспекти для різних методів, несучи при цьому незначні відмінності у функціонально-організаційному наповненні.

Оптимізація витрат на сільськогосподарському підприємстві має на меті вирішення ряду завдань, таких як оцінка обґрунтованості абсолютних витрат, їх відповідність плановим значенням, аналіз факторів формування величини та структури витрат, виявлення резервів для зменшення витрат і розробка обґрунтованих механізмів мобілізації таких резервів.

Метод оптимізації абсолютних витрат може розглядатися як органічна сукупність фінансових, математичних і статистичних прийомів цільового моделювання фінансових процесів та показників. Важливо враховувати специфіку кожного підприємства при виборі оптимального методу, який дозволяє обґрунтовано визначити абсолютні витрати чи структуру витрат.

Метод ABC передбачає виділення основних видів діяльності та створення центрів витрат для кожного з них. Також він включає поділ операцій на різні групи, які можуть бути організовані як за рівнем виробу, так і за іншими ознаками.

Особливості сільськогосподарського виробництва створюють унікальні вимоги та ускладнення для стратегічного планування. Цей процес визначається як неперервний і комплексний, включаючи розробку стратегії та її подальшу реалізацію через плани та управлінські рішення. Особливості аграрного бізнесу вимагають ефективної системи державної

На поточному етапі ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств найкраще демонструється за допомогою моделі економічного планування. Ця модель, що включає стратегічне планування, дозволяє використовувати планові механізми для діяльності підприємств у довгостроковій перспективі. Система економічного планування охоплює стратегічне, тактичне і оперативне планування, що враховує всі аспекти сільськогосподарської діяльності, включаючи операційну та інвестиційну сфери на короткий і довгостроковий періоди[38,39,42,43,44,49,50,56]. Модель економічного планування сільськогосподарських підприємств має ієрархічну структуру та системний підхід, що дозволяє функціонально організувати всю систему, включаючи стратегічне планування, у єдину систему по всій вертикалі управління.

### **1.3. Особливості сучасних методів стратегічного планування на сільськогосподарських підприємствах**

Особливості стратегічного планування для сільськогосподарських підприємств, які впливають з їхньої виробничої специфіки, вказують на те, що кожна з цих особливостей пов'язана з численними виробничими, управлінськими та соціально-психологічними проблемами. Систематизація цих особливостей та інших важливих аспектів є можливою при використанні проблемно-орієнтованого підходу до розробки теоретико-методологічної бази стратегічного планування в сільському господарстві.

Знижений рівень розвитку продуктивних сил у сільському господарстві, порівняно з промисловістю, суттєво впливає на стратегічне планування сільськогосподарських підприємств. Ця особливість проявляється в вищому рівні фізичної праці та менш високому рівні освіти та кваліфікації працівників аграрного сектору. У зв'язку з цим, сільське господарство, порівняно з іншими галузями економіки, має менший рівень матеріально-технічної бази. Стан та оновлення матеріально-технічної бази галузі є незадовільним на сучасному етапі розвитку. Таким чином, стратегічне планування в сільському господарстві повинно акцентувати увагу на ефективному використанні та якісному оновленні матеріально-технічної бази.

Розв'язанню цих проблем перешкоджає несприятливий фінансово-економічний стан більшості сільськогосподарських підприємств, який виникає внаслідок відміни спеціального режиму оподаткування податком на додану вартість та значного зростання ставок і бази оподаткування єдиним податком (четверта група). Також існують обмеження в бюджетних коштах на програми, визначені бюджетом. Для створення умов для реалізації розширеного відтворення у країнах з розвиненими

ринковими відносинами була сформована ефективна система державної підтримки сільського господарства. Державні субсидії на розвиток аграрного сектора станом на 1990 року становили в США, Канаді, Угорщині – 100–200 доларів США на 1 гектар сільгоспугідь; в Фінляндії та Норвегії – 1600–3000 доларів США. Така підтримка є важливою за умов сучасного господарювання вітчизняними сільськогосподарськими виробниками, оскільки більшість з них не може самостійно подолати кризовий стан [10].

Стратегія розвитку вітчизняного аграрного виробництва повинна бути логічною продовженням стратегій розвитку органів місцевого самоврядування та слугувати орієнтиром для розробки стратегій та підтримки рішень для кожного сільськогосподарського підприємства. Стратегічне планування на місцевому рівні має забезпечити стійку орієнтацію діяльності господарюючих суб'єктів кожної функціональної ланки з урахуванням вимог збільшення обсягів виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції за допомогою прогресивних технологій та економного використання фінансових та матеріальних ресурсів. Врахування цих диспропорцій у практичній діяльності через стратегічне планування не лише є внутрішнім інструментом управління, але й є кластерним феноменом на багатьох рівнях, що дозволяє регулювати вплив державної галузевої політики та впливати на розвиток господарюючих суб'єктів.

Характер стратегічного планування в аграрному секторі проявляється в особливостях ринкових відносин. Ринок не може спонтанно створити механізм оперативного саморегулювання процесу відтворення продовольчих товарів через низьку еластичність між динамікою доходів споживачів, цінами і попитом на товари. Зростання доходів населення та зниження цін не призводять до адекватного



підвищення платоспроможного попиту на продовольчі товари, навіть якщо не всі шари населення досягли рівня харчування, відповідного всім компонентам науково обґрунтованих медичних норм. Ринок сам по собі не може ефективно регулювати пропозицію продовольчих товарів через низьку еластичність між динамікою цін і динамікою пропозиції на цю групу товарів. Причиною цього є відносно великий період часу, необхідний для збільшення пропозиції продовольчих товарів та їх короткий термін зберігання.

Основним механізмом саморегулювання ринкового відтворення є конкуренція, що в аграрному секторі визначається близькістю до досконалої конкуренції з численними продавцями і покупцями продовольчих товарів. У контексті стратегічного планування виникає виклик, оскільки багато сільськогосподарських підприємств, розташованих в одній природно-кліматичній зоні та займаючись схожим виробничим напрямом, стикаються із схожим зовнішнім середовищем.

Таким чином, виникає конфлікт між однотипним зовнішнім середовищем та необхідністю розробки унікальних стратегій для кожного підприємства, як це передбачено класичною теорією стратегічного менеджменту. У зв'язку з цим сільськогосподарським підприємствам потрібна допомога у проведенні стратегічного аналізу зовнішнього середовища та використанні спеціальних методів вивчення внутрішнього середовища.

Особливості ринкових відносин у галузі доповнюються рядом інших умов вітчизняного сектору, які важливі для стратегічного планування. Підприємства агробізнесу стикаються із значним тиском з боку монопольних структур I і III сфер, які виробляють засоби виробництва для сільського господарства, переробляють сільськогосподарську продукцію та виконують посередницьку діяльність. Надзвичайна роздробленість

пропозиції сільськогосподарської продукції, відсутність інфраструктури маркетингу та розвиненої збутової кооперації призводять до низьких цін. Два фактори, що додатково зменшують ціни пропозиції, - це поставка дешевої продукції від особистих підсобних господарств та існування неплатоспроможних підприємств, які готові продавати товари за зниженими цінами з метою погашення боргів.

### **Висновки до розділу 1**

У теоретичній частині кваліфікаційної роботи ми провели аналіз економічного змісту та концепції "стратегічного планування". Ми дослідили економічну природу управління витратами підприємства, а також проаналізували роль стратегічного планування в сільськогосподарському секторі України. Звернули увагу на системний підхід до управління, який передбачає створення ефективної системи стратегічного планування, і розглянули сучасні методи його здійснення. З урахуванням цього, ми виготовили наступні висновки:

Економічна сутність управління визначається його функціями, причому стратегічне планування виявляється ключовою складовою цього процесу. Процес стратегічного планування можна розглядати як двоетапний: розробка стратегії та підготовка конкретних рішень для його реалізації.

Однією з ключових особливостей стратегічного планування є визначення та формування конкурентних переваг. При розробці стратегічного планування для сільськогосподарських підприємств важливо враховувати вплив природних, соціальних та економічних факторів, обмеженість впливу на попит, високу конкуренцію та специфічні маркетингові завдання. Зважаючи на особливості аграрного виробництва, такі як природні умови та економічні обмеження,

стратегічне планування стає важливою частиною управління. Держава відіграє ключову роль у системі стратегічного планування сільського господарства, забезпечуючи планомірний вплив та підтримку розвитку агробізнесу.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР ТОВ «СЛОБІДСЬКИЙ ШЛЯХ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Слобідський шлях»

Сьогодні ТОВ «Слобідський шлях» представляє собою вітчизняного виробника сільськогосподарської продукції та визнаного лідера на аграрному ринку. У сфері сільськогосподарського виробництва компанія проявляє вражаючі показники як за обсягами, так і за якістю врожаю. Орієнтуючись на принципи модернізації та відтворення ключових тенденцій світового ринку, товариство демонструє системність та послідовність у веденні сільського господарства.

ТОВ «Слобідський шлях» володіє статусом юридичної особи приватного права, має самостійний баланс, відокремлене майно, рахунки, круглу печатку, штамп з повним найменуванням та ідентифікаційним кодом, фірмовий бланк, і має право займатися будь-якою підприємницькою діяльністю, яка відповідає законодавству України та Статуту.

Основною метою діяльності компанії є здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку та подальшого його розподілу між учасниками. Крім того, вона спрямована на задоволення суспільних та особистих потреб, базуючись на отриманому прибутку, а також на вирішення соціально-економічних інтересів учасників та членів трудового колективу.

Предметом діяльності ТОВ «Слобідський шлях» є:

- Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

- Допоміжна діяльність у рослинництві.
- Оптова торгівля зерном, тютюном, насінням та кормами для тварин.
- Неспеціалізована оптова торгівля.
- Вантажний автомобільний транспорт.

Майнові активи ТОВ «Слобідський шлях» включають фонди, основні та оборотні кошти, які йому належать, а також інші цінності, вартість яких відображена в його незалежному балансі. ТОВ «Слобідський шлях» володіє:

- майном, переданим йому учасниками;
- продукцією, виготовленою товариством в результаті його господарської діяльності;
- отриманими доходами, а також іншим майном, набутим на підставах, не заборонених законом.

Джерелами формування майна ТОВ «Слобідський шлях» є:

- грошові та інші матеріальні внески учасників;
- доходи, отримані від реалізації продукції, послуг та інших видів господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення і дотації з бюджетів;
- доходи від аукціонів;
- придбання майна іншого підприємства, організації;
- надходження, отримані в процесі приватизації;
- безоплатні або благодійні внески, пожертвування від організацій, підприємств та громадян;

- інші джерела, які не суперечать чинному законодавству України.

Майно ТОВ «Слобідський шлях» формується зі статутного капіталу та інших фондів, що створені відповідно до рішення учасників товариства. Статутний капітал ТОВ «Слобідський шлях» становить 1 000 000 гривень (один мільйон гривень) і формується за рахунок грошових внесків засновників (учасників).

Долі у статутному капіталі ТОВ «Слобідський шлях» розподіляються між засновниками (учасниками) наступним чином: Шишканов Анатолій Петрович – засновник, вніс 330000 грн. (33%), Шишканов Олександр Анатолійович – засновник, вніс 330000 грн. (33%), Мигун Андрій Анатолійович – засновник, вніс 330000 грн. (33%). Учасники ТОВ «Слобідський шлях» мають право:

- приймати участь у керівництві справами товариства відповідно до положень Статуту, за винятком випадків, передбачених Господарським кодексом України та іншими законами;
- брати участь у розподілі прибутку та отримувати свою частку (дивіденди);
- брати участь у діяльності товариства на підставі трудового договору (контракту) або угоди цивільно-правового характеру;
- виходити із складу товариства відповідно до порядку, передбаченого Статутом;
- здійснювати відчуження своїх часток у статутному капіталі товариства відповідно до чинного законодавства;
- отримувати інформацію щодо діяльності товариства;
- вимагати розгляду своїх питань на загальних зборах учасників товариства, якщо вони були поставлені не пізніше, ніж за 25 днів до початку зборів;

- делегувати представників для участі в зборах учасників товариства та відкликати їх.

Учасники ТОВ «Слобідський шлях» зобов'язані:

- дотримуватись вимог Статуту та виконувати рішення його органів управління;
- вносити свої вклади у розмірі, порядку та формі, передбачених Статутом та відповідно до вимог Господарського кодексу України;
- зберігати конфіденційність комерційної таємниці та інформації, що є конфіденційною, щодо діяльності товариства;
- надавати необхідну інформацію товариству для вирішення питань його діяльності;
- сприяти здійсненню діяльності товариства та утримуватися від будь-яких дій чи бездіяльності, які можуть завдати шкоду товариству;
- утримуватись від будь-якої діяльності, яка може завдати шкоду товариству;
- виконувати інші обов'язки.

Вищий орган управління у ТОВ «Слобідський шлях» - це загальні збори його учасників, що збираються не рідше двох разів на рік. Учасники або їх призначені представники беруть участь у загальних зборах, і кількість голосів кожного учасника визначається пропорційно розміру його частки у статутному капіталі. Збори мають повноваження ухвалювати рішення з будь-яких питань діяльності товариства.

До виключної компетенції загальних зборів учасників належить:

- визначення основних напрямів діяльності товариства, затвердження його планів і звітів про виконання;
- внесення змін до Статуту, зміна розміру його статутного капіталу;
- створення та звільнення виконавчого органу товариства;

- затвердження щорічних звітів та бухгалтерських балансів, розподіл прибутку та збитків;
- вирішення питання про придбання товариством частки учасника;
- виключення учасника з товариства;
- ухвалення рішення про ліквідацію товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу;
- утворення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження Статутів та положень про них.

Окрім того, у ТОВ «Слобідський шлях» створюється виконавчий орган - Генеральний директор, який є одноособовим і здійснює поточне керівництво діяльністю товариства. Генеральний директор підзвітний загальним зборам учасників і може бути обраний як із складу учасників товариства, так і поза його складом. Директор призначається зборами учасників на три роки, з можливістю продовження повноважень за їх рішенням. З ним укладається трудовий договір, і він вирішує всі питання, за винятком тих, які належать виключно до компетенції загальних зборів учасників.

Директор ТОВ «Слобідський шлях» володіє широким спектром повноважень та відповідальностей, зокрема:

- Затверджує поточні плани і програми діяльності компанії, а також представляє звіти про їх виконання.
- Розглядає загальні питання, пов'язані з господарською діяльністю товариства.
- Координує та керує роботою компанії, виступає від імені товариства в органах влади, організаціях та в юридичних відносинах з іншими суб'єктами.
- Забезпечує виконання поточних та перспективних планів товариства.



- Сформовує адміністрацію компанії та приймає рішення щодо прийому та звільнення працівників.
- Затверджує ціни на товари, роботи та послуги, а також визначає перелік конфіденційної інформації.
- Відкриває банківські рахунки в різних валютах для здійснення фінансових операцій.
- Виконує інші дії, пов'язані з поточною діяльністю товариства.

Діяльність виконавчого органу піддається контролю ревізійної комісії, яка проводить регулярну ревізію господарської діяльності компанії не рідше одного разу на рік. Річні звіти та баланс компанії підлягають висновку ревізійної комісії, і без цього висновку загальні збори учасників не можуть затверджувати баланс ТОВ «Слобідський шлях». Компанія самостійно визначає стратегію розвитку, планує та реалізує свою діяльність, враховуючи попит на вироблену продукцію, роботи та послуги, а також потреби у забезпеченні виробничого та соціального розвитку.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Слобідський шлях» веде оперативний та фінансовий облік результатів своєї діяльності, а також відзначається веденням статистичної звітності відповідно до чинного законодавства. Саме товариство визначає форму та систему винагородження праці, включаючи розмір заробітної плати та інших видів оплати працівників. Трудовий колектив складається з усіх громадян, які укладають трудовий договір і беруть участь у діяльності товариства. Компанія забезпечує підготовку та професійне навчання кваліфікованих робітників і спеціалістів. Рада трудового колективу представляє інтереси працівників в товаристві, приймає рішення щодо соціального розвитку компанії, розглядає та затверджує проекти колективних договорів, а також визначає та затверджує соціальні пільги для працівників.

Щодо сільського господарства України, то воно продовжує стійко зростати та розширювати експорт. За даними Державної служби статистики України, експорт агропродовольчої продукції на кінець 2020 року склав 22,2 млрд. доларів США, що є зростанням на 9,5% порівняно з 2019 роком. Основні експортні позиції включають олію соняшникову, кукурудзу та пшеницю. Рослинництво, як важлива галузь агропромислового комплексу, визначає раціональне використання землі та потенціалу сільськогосподарських рослин, які мають значущий економічний вагомість в Україні.

## **2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Слобідський шлях»**

Сільськогосподарські підприємства опиняються в умовах підвищеного ризику, і це обумовлено тісним взаємозв'язком економічного процесу відтворення з природно-кліматичними явищами у сільському господарстві. Виробництво сільськогосподарської продукції включає в себе участь живих організмів (рослин, тварин, мікроорганізмів), які функціонують як засоби виробництва. Це створює відому залежність процесу відтворення від природних факторів, вимагаючи врахування їх впливу. Підвищений ризик також виникає через невизначеність прийняття рішень, що може призвести до небажаних наслідків для підприємства. У деяких видах діяльності, наприклад, у рослинництві та поєднанні рослинництва з тваринництвом, рішення про виробництво приймаються напередодні року чи навіть за більший термін до моменту завершення та реалізації продукції. За такого довгого періоду можуть виникнути істотні, непередбачувані зміни в зовнішньому середовищі, що може стати несприятливим для підприємства, призводячи до невиконання

поставлених цілей, значних витрат та навіть збитків. Висока залежність від природних факторів та непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі вимагають від сільськогосподарських підприємств створення відповідних резервів і запасів, що може призвести до заморожування коштів і, таким чином, до втрати економічної вигоди. Також прибуток залежить від витрат сільськогосподарських підприємств.

Зміни в умовах соціально-економічних проблем в Україні призвели до послаблення уваги до систематизації управління витратами на виробництві, де величина витрат втрачає свій статус директивного та фундаментального показника. Специфіка діяльності ТОВ «Слобідський шлях» породжує певні особливості у формуванні витрат, а вивчення їх динаміки є необхідним для оцінки ефективності функціонування та для розробки оптимальних стратегій управління. Витрати на виробництво пов'язані з вирощуванням сільськогосподарських культур, і зміни в технологіях, нові сорти та племінна справа потребують постійної уваги ТОВ «Слобідський шлях».

Таблиця 2.1 включає в себе аналіз складу та структури витрат на реалізовану продукцію від ТОВ «Слобідський шлях» за фінансовий звітний період (додаток Д). Згідно з представленими даними, найбільший вплив на загальні витрати мають ті, які формують собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). Протягом розглянутого періоду їхній відсотковий внесок майже не змінюється і залишається в приблизно однакових межах. Зазначено, що найвищий відсоток цих витрат спостерігається у 2022 році і становить 94,76%.

Таблиця 2.1

**Розмір, склад та структура витрат на реалізовану продукцію ТОВ  
«Слобідський шлях»**

Показник	рік					
	2020		2021		2022	
	тис,грн.	%	тис,грн.	%	тис,грн.	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	50017	95,4	90333	87,8	120105	94,76
Адміністративні витрати	1797	3,43	2115	2,06	2099	1,66
Витрати на збут	612	1,17	8173	7,94	4098	3,23
Інші операційні витрати	-	-	2260	2,2	445	0,35
Усього витрат і відрахувань	52426	100	102881	100	126747	100

Собівартість продукції (товарів, робіт, послуг) у ТОВ «Слобідський шлях» значно зросла, що можна пояснити як підвищенням цін на ресурси, так і недосконалістю управління витратами. Визначення собівартості продукції, робіт і послуг у ТОВ «Слобідський шлях» відбувається в певній послідовності. Спочатку встановлюється собівартість допоміжних виробництв (наприклад, в автомобільному вантажному транспорті - на 1 тонно-кілометр вантажних перевезень; у транспортних роботах тракторів - на 1 тонно-кілометр вантажних перевезень або 1 еталонного гектара роботи; в електропостачанні - на 1 кіловат-годину електроенергії). Потім витрати розподіляються на собівартість сільськогосподарської продукції. Аналізуючи собівартість продукції, вирішують ключові завдання: оцінювання виконання плану за собівартістю продукції загалом та

окремими видами продукції; вивчення причин відхилень фактичних витрат від планових за статтями та видами продукції; виявлення резервів зниження собівартості продукції та розробка відповідних заходів для їх впровадження. Собівартість сільськогосподарської продукції є важливим фактором, що визначає економічну ефективність виробничої діяльності та вартісний показник рівня ресурсних витрат на виробництво продукції.

Собівартість у ТОВ «Слобідський шлях» залежить від обсягів виробництва, урожайності, вартості одиниці виробничих ресурсів та рівня оплати праці. У витрати діяльності підприємства входять адміністративні витрати та витрати на збут. Адміністративні витрати, пов'язані з управлінням підприємством, мали стабільну тенденцію протягом 2020-2022 років, збільшуючись у 2020 році до найвищого рівня в 3,43%, що в абсолютному значенні складає 1797 тис. грн. Витрати на збут зросли у 2021 році на 7561 тис. грн. Рівень цих витрат служить індикатором інтенсивності маркетингової діяльності "ТОВ «Слобідський шлях». Витрати на збут та адміністративні витрати вказують на рівень активності у сфері маркетингу та партнерських відносин. Інші операційні витрати, такі як безнадійна дебіторська заборгованість, різні втрати та штрафи, не становлять значної частки у структурі витрат, коливаючись від 2,20 до 0,35%. Витрати на реалізовану продукцію в 2020-2022 роках зросли, і темп приросту у 2022 році в порівнянні з 2020 роком становить +100,0% (74321 тис. грн). Структура витрат відповідає сфері діяльності ТОВ «Слобідський шлях», приділяючи найбільшу увагу витратам на забезпечення виробництва, що формують собівартість реалізованої продукції. Отже, операційні витрати є найзначущими в складі загальних витрат, прямо пов'язаними із забезпеченням виробничої діяльності ТОВ «Слобідський шлях».

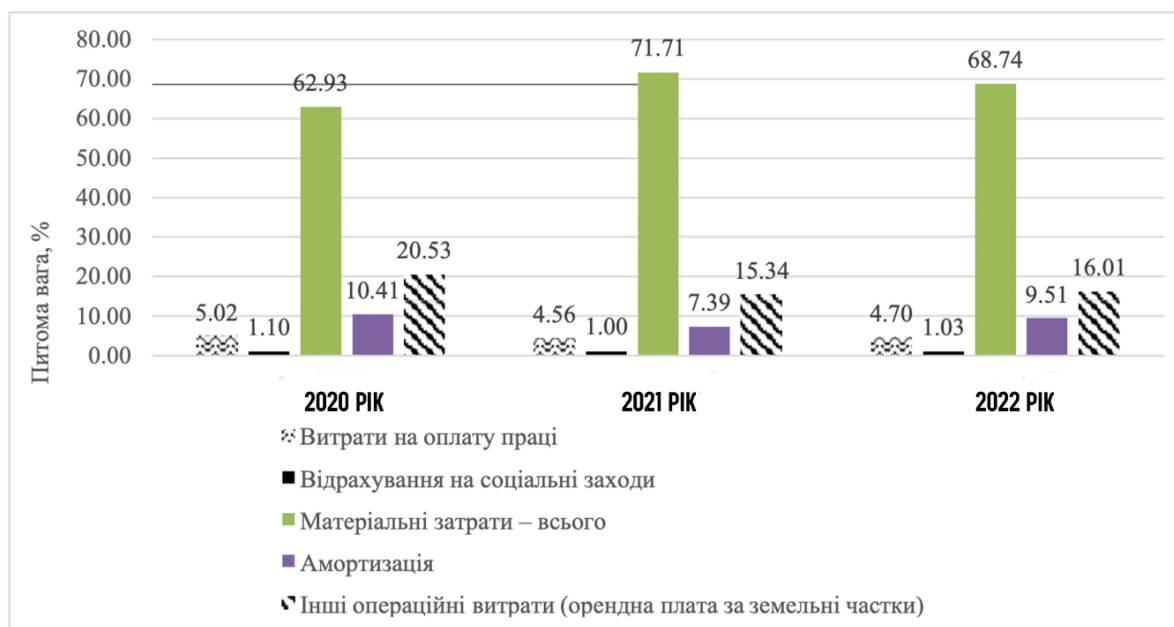


Рис. 2.1. Структура операційних витрат ТОВ «Слобідський шлях» за елементами

Необхідно провести аналіз структури та зміни операційних витрат за елементами, який наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Розмір, склад та структура витрат на виробництво продукції ТОВ «Слобідський шлях»

Показник	рік					
	2020		2021		2022	
	тис,грн.	%	тис,грн.	%	тис,грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
Витрати на оплату праці	3038	5,02	4109	4,56	4180	4,7
Відрахування на соціальні Заходи	665	1,1	902	1	914	1,03
Матеріальні затрати – всього	38063	62,93	64684	71,71	61074	68,74

у тому числі:						
- насіння та посадковий матеріал;	1321	2,18	2212	2,26	2086	2,35
- корми:	9847	16,28	20615	22,52	19315	21,74
з них покупні;	305	0,5	563	0,62	-	0
- інша продукція сільськогосподарська;	1259	2,08	1430	1,53	1390	1,56
- мінеральні добрива;	1896	3,13	2574	2,62	2314	2,6
- пальне і мастильні матеріали;	6756	11,17	10835	11,54	10035	11,29
- електроенергія;	1701	2,81	3635	4,03	3835	4,32
- запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту;	13779	22,78	24062	24,46	23893	26,89
- оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями, та інші матеріальні витрати	1199	1,98	1928	2,14	1816	2,04
Амортизація	6297	10,41	6663	7,39	8450	9,51
Інші операційні витрати (орендна плата за земельні частки)	12418	20,53	13841	15,34	14227	16,01
Усього витрат і відрахувань	60481	100	90199	100	88845	100

Протягом вивченого періоду витрати на виробництво продукції у ТОВ «Слобідський шлях» проявляють тенденцію до зростання. У 2020 році загальні витрати склали 60,481 тис. грн., у 2021 році – 90,199 тис. грн., а у 2022 році – 88,845 тис. грн. Ці зміни стали наслідком змін у розподілі витрат за різними статтями. Збільшення витрат відбулося у таких напрямках: оплата праці (на 37,59%, оскільки рівень мінімальної оплати праці зросла кілька разів протягом останніх трьох років), пальне і мастильні матеріали (на 48,53% порівняно з 2020 роком), запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту (на 73,40%), роботи,

виконані сторонніми організаціями (на 51,46%) та амортизація (на 34,19%). У той час як вартість пального постійно зростає, витрати на пально-мастильні матеріали зменшились на 8%, що можна вважати раціональним підходом. Матеріальні витрати становлять близько 70% у структурі витрат на виробництво продукції у ТОВ «Слобідський шлях». Високі темпи їх зростання свідчать про важливість технологічних інновацій, пов'язаних із використанням матеріальних оборотних засобів. Придбання нового обладнання, переважно з-за кордону, сприяє удосконаленню технологій виробництва рослинництва. Амортизаційні витрати мають приблизно однакову питому вагу у структурі витрат ТОВ «Слобідський шлях» – 9,00%. Зростання цих витрат у 2022 році пов'язане із придбанням техніки для обробітку ґрунту та збирання врожаю.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Слобідський шлях» різким чином збільшило витрати на добрива, введені під соняшник. Згідно з поясненнями агрономів, це було зроблено з урахуванням відповідного післядію добрив і компенсації використаних поживних речовин соняшником.

Результати проведених досліджень свідчать про те, що зростання витрат відбулося через зниження ресурсовіддачі та інфляційні тенденції. На сьогодні, більше третини структури витрат у сільському господарстві складає вартість придбаних засобів виробництва. Використання мінеральних добрив, гербіцидів та добавок до кормів дозволяє підвищувати обсяги виробництва, що є ключовим у реагуванні на економічні зміни.

В умовах пандемії COVID-19 спостерігається зростання виробничих витрат, що обумовлене об'єктивними обставинами. Для глибокого аналізу та оцінки ефективності витрат у ТОВ «Слобідський шлях» використовується система економічних показників, наведених у таблиці



2.10. Вивчені дані таблиці 2.3 свідчать, що реалізовані виробничі витрати ефективно формувалися, оскільки коефіцієнт покриття реалізованих витрат має тенденцію до зростання протягом аналізованого періоду. У 2020 році 1 гривня виробничих витрат приносила 2,02 гривні чистого доходу, але в 2022 році це значення скоротилося до -1,40 гривні.

Коефіцієнт окупності реалізованих виробничих витрат також має негативну тенденцію. У 2020 році товариство тратило 0,49 гривні виробничих витрат для отримання 1 гривні чистого доходу, а в 2022 році цей показник збільшився до 0,72 гривні.

Таблиця 2.3

### Показники ефективності формування витрат

Показник	Рік		
	2020 РІК	2021 РІК	2022 РІК
1	2	3	4
Коефіцієнт покриття реалізованих виробничих витрат, грн.	2,02	1,37	1,40
Коефіцієнт окупності реалізованих виробничих витрат, грн.	0,49	0,73	0,72
Коефіцієнт покриття постійних витрат, грн.	42,03	12,00	27,05
Коефіцієнт окупності постійних витрат, грн.	0,02	0,08	0,04
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат, грн.	56,34	58,37	79,85
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат, грн.	0,02	0,02	0,01
Коефіцієнт витратомісткості загальногосподарського управління, %	2,97	2,34	2,36
Коефіцієнт навантаження адміністративних витрат	33,66	42,65	42,33
Коефіцієнт координації у співвідношенні постійних і змінних витрат	0,04	0,13	0,07
Коефіцієнт окупності виробничих (змінних) витрат	0,98	2,73	2,53
Валова рентабельність (прибутковість) виробничих (змінних) витрат	1,02	0,37	0,40
Коефіцієнт окупності чистого доходу	1,98	3,73	3,53
Валова рентабельність (прибутковість) чистого доходу	0,51	0,27	0,28
Коефіцієнт окупності операційних витрат	0,96	4,89	3,09

У 2022 році кожен гривня постійних витрат приносила ТОВ «Слобідський шлях» лише 27,05 гривні чистого доходу, що є меншим, ніж

у 2020 році. Таким чином, вказана компанія у 2022 році витратила 0,04 гривні постійних витрат, щоб отримати 1 гривню чистого доходу.

Коефіцієнт покриття адміністративних витрат свідчить про те, що 1 гривня витрат, спрямованих на адміністративні потреби, приносила компанії 79,85 гривні чистого доходу. Таким чином, для отримання 1 гривні чистого доходу ТОВ «Слобідський шлях» витратило лише 0,01 гривні на адміністративні витрати.

Коефіцієнт витратомісткості загальногосподарського управління в 2022 році становив 2,36, що вказує на те, що адміністративні витрати складають 2,36% від операційних витрат. Рівень навантаження операційних витрат на 1 гривню адміністративних витрат становив 42,33 гривні у 2022 році.

Коефіцієнт координації вказує, що в 2022 році на 1 гривню адміністративних витрат припадало 0,07 гривні операційних витрат. Коефіцієнт окупності виробничих (змінних) витрат вказує на те, що у 2022 році для отримання 1 гривні валового прибутку необхідно було витратити 2,53 гривні виробничих (змінних) витрат. Цей показник відзначає негативну тенденцію, оскільки з часом збільшується. Таким чином, з 1 гривні виробничих (змінних) витрат компанія у 2022 році отримала 0,40 гривні валового прибутку. Коефіцієнт окупності чистого доходу вказує на те, що для створення 1 гривні валового прибутку ТОВ «Слобідський шлях» потрібно було 3,53 гривні чистого доходу. З 1 гривні чистого доходу у 2022 році компанія отримала 0,28 гривні валового прибутку. Коефіцієнт окупності операційних витрат вказує на те, що у 2022 році ТОВ «Слобідський шлях» потрібно було витратити 3,09 гривні операційних витрат для отримання 1 гривні прибутку від операційної діяльності. Цей показник також відзначає негативну тенденцію, оскільки з часом збільшується. Отже, важливо провести ретельний аналіз ефективності та

витрат ТОВ «Слобідський шлях» з огляду на різні аспекти та економічні показники.

$$E/P = P_f - P_b * T_{\text{ров}} \quad (2,1)$$

де  $E/P$  – економія/перевитрачання ресурсів;

$P_f$  – обсяг окремого ресурсу за фактичний період;

$P_b$  – обсяг окремого ресурсу за базисний період;

$T_{\text{ров}}$  – темп зростання обсягу виробництва.

Здійснимо комплексну оцінку відносної економії чи перевитрачання сукупних витрат.

Таблиця 2.4

**Відносна економія/перевитрачання ресурсів на виробництво продукції  
ТОВ «Слобідський шлях», тис. грн.**

Показник	Рік		Економія чи перевитрачання, (-/+)
	2021 РІК	2022 РІК	
Чисельність робітників, чол.	65	63	-15752
Середня заробітна плата працівників, тис. грн.	12549	13959	-13720
Матеріальні витрати, тис. грн.	64684	61074	-18889
Основні виробничі фонди, тис. грн.	41236	46279	20740
Оборотні кошти, тис. грн.	162943	192773	25780
Сума перевитрачання ресурсів, тис. грн.			-1841,44

Так, сукупні витрати товариства за 2019 рік складають:

$$64684 + 4109 + 902 + 6663 + 13841 = 90199 \text{ (тис. грн.)} \quad (2.2)$$

За 2020 рік сукупні витрати ТОВ «Слобідський шлях» складають: 61074 +

$$4180 + 914 + 8450 + 14227 = 88845 \text{ (тис. грн.)} \quad (2.3)$$

Тоді, темп зростання сукупних витрат товариства:

$$88845 / 90199 * 100 \% = 98,50 \% \quad (2.4)$$

Визначимо відносну економію чи перевитрачання сукупних витрат ТОВ «Слобідський шлях»:

$$88845 - 90199 * 1,36 = -1841,44 \text{ (тис. грн.)} \quad (2.5)$$

Отже, при заданому обсязі виробленої продукції в ТОВ «Слобідський шлях» відзначається відносна економія коштів у розмірі 1841,44 тис. гривень.

Ефективне управління витратами є важливим фактором для забезпечення фінансової стабільності та надійності функціонування ТОВ «Слобідський шлях». Недооцінка ролі управління витратами може призвести до значних витрат для компанії, що, у кінцевому результаті, може негативно впливати на рівень виробничих витрат і економічну ефективність господарювання. Протягом досліджуваного періоду у ТОВ «Слобідський шлях» витрати на виробництво відзначаються чіткою тенденцією до зменшення. Збільшення витрат, головним чином, пов'язане з розширенням посівних площ і суттєвим підвищенням урожайності.

Отже, будь-яке сільськогосподарське підприємство повинно впроваджувати механізм формування витрат виробництва, що забезпечить отримання повної інформації, необхідної для успішної конкуренції. Вчасна реакція на відхилення витрат від нормативних значень дозволить оптимізувати обсяги витрат підприємства та підвищити його ефективність.

### **2.3. Аналіз процесу стратегічного планування ТОВ «Слобідський шлях»**

Стратегічне планування призводить до розробки стратегічного плану, який включає основні завдання, кроки та ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей, визначаючи виконавців і терміни. Цей процес означає планування господарської діяльності підприємства на найближчі і віддалені періоди, враховуючи ринкові потреби і можливості здобуття необхідних ресурсів. Ефективне стратегічне планування рекомендується базувати на принципах причинно-наслідкових зв'язків та взаємовідповідності стратегій.

Для створення моделі за факторними ознаками використовуються такі показники, як чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, витрати на виробництво продукції за 2020-2022 роки (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

**Вихідні дані діяльності ТОВ «Слобідський шлях», тис. грн.**

Рік	Чистий прибуток	Чистий дохід	Собівартість реалізованої продукції	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Витрати на виробництво продукції
	Y	X1	X2	X3	X4	X5
2020 РІК	54673	101247	50017	1797	612	60481
2021 РІК	20571	123452	90333	2115	8173	90199
2022 РІК	40865	167612	120105	2099	4098	88845

Динаміку залежності «Слобідський шлях» наведено на рис. 2.3.

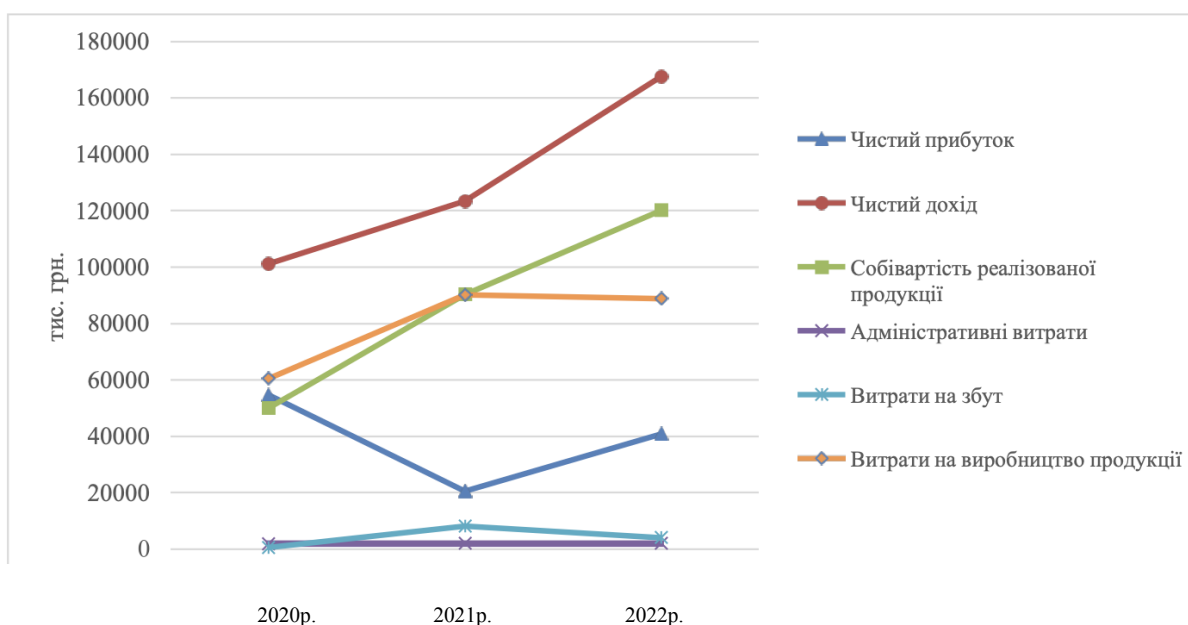


Рис. 2.3. Залежність чистого прибутку від витрат ТОВ «Слобідський шлях», тис. грн.

Для моделювання використаємо множинну регресію, теоретичне лінійне рівняння якої має вигляд:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{i1} + \beta_2 x_{i2} + \dots + \beta_m x_{im} + \varepsilon_i, \quad i = 1, n, \quad (2.6)$$

де  $n$  – кількість спостережень;

$m$  – кількість різних незалежних змінних;  $x_{ij}$  –  $j$ -а незалежна змінна в  $i$ -му спостереженні;  $\beta_0, \dots, \beta_m$  – параметри моделі;

$\varepsilon_i$  – випадкові величини похибки (або залишки);  $y_i$  – залежна змінна в  $i$ -му спостереженні.

У нашому випадку лінійна регресійна модель має вигляд:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e, \quad (2.7)$$

де  $Y$  – чистий прибуток товариства;  $X_1$  – чистий дохід;

$X_2$  – собівартість реалізованої продукції;  $X_3$  – адміністративні витрати;

$X_4$  – витрати на збут;

$X_5$  – витрати на виробництво продукції;

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  – невідомі параметри, які необхідно оцінити. За даною вибіркою оцінено вибіркове рівняння регресії:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + e, \quad (2.8)$$

де  $b_0, b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, e$  – оцінки параметрів моделі та залишків відповідно.

Розрахунок параметрів лінійної множинної регресії найчастіше здійснюють методом найменших квадратів. Основна ідея методу

$i=1$   $i$

найменших квадратів полягає в знаходженні таких оцінок параметрів  $b_0, b_1, b_2, b_3, b_4, b_5$  для яких  $\sum_{i=1}^n e_i^2$  була б найменшою. Тобто треба розв'язати задачу:

$$\sum_{i=1}^n e_i^2 = \sum_{i=1}^n (y_i - b_0 - b_1 X_{i1} - b_2 X_{i2} - b_3 X_{i3} - b_4 X_{i4} - b_5 X_{i5})^2 = f(b_0, b_1, b_2, b_3, b_4, b_5) \rightarrow \min.$$

$$\sum_{i=1}^n (y_i - b_0 - b_1 X_{i1} - b_2 X_{i2} - b_3 X_{i3} - b_4 X_{i4} - b_5 X_{i5})^2 = f(b_0, b_1, b_2, b_3, b_4, b_5) \rightarrow \min.$$

Використовуючи елементи матричної алгебри, знайдемо оцінки параметрів моделі за формулою:

$$B = \begin{pmatrix} b_0 \\ b_1 \\ b_2 \\ b_3 \\ b_4 \\ b_5 \end{pmatrix} = (X^T * X)^{-1} * X^T * Y, \quad (2.10)$$

$$\text{де } X = \begin{pmatrix} 1 & x_{11} & \dots & x_{1m} \\ 1 & x_{21} & \dots & x_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1 & x_{n1} & \dots & x_{nm} \end{pmatrix} \text{ – матриця значень факторів;}$$

$$Y = \begin{pmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \dots \\ y_n \end{pmatrix} \text{ – вектор залежної змінної;}$$

$n$  – кількість спостережень.

Усі необхідні проміжні розрахунки проведено в EXCEL. Використовуючи функції множення матриць та знаходження оберненої, отримуємо такі значення:

$$B = \begin{pmatrix} b_0 \\ b_1 \\ b_2 \\ b_3 \\ b_4 \\ b_5 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 58127,88 \\ 1,64 \\ -1,75 \\ -0,11 \\ -0,23 \\ -0,85 \end{pmatrix}. \quad (2.11)$$

Отриманий вираз – основний результат процедури оцінювання параметрів економетричної моделі за методом найменших квадратів.

Отже, вибіркове рівняння регресії таке:

$$Y = 58127,88 + 1,64x_1 - 1,75x_2 - 0,11x_3 - 0,23x_4 - 0,85x_5. \quad (2,12)$$

Побудоване рівняння регресії перевірено на відповідність дійсності, тобто на якість, кількома методами, а саме:

- для перевірки загальної якості рівняння регресії використано коефіцієнт детермінації:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n e_i^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - y_i)^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} \Rightarrow R^2 = \frac{SSR}{SST} = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - y_i)^2}{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} = 1. \quad (2,13)$$

Отримане значення коефіцієнта детермінації свідчить про досить високу точність отриманої моделі.

- для перевірки моделі на адекватність використано критерій Фішера. Для F-критерію Фішера за критерій вибрано випадкову величину:

$$F = \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - y_i)^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2} * \frac{n-m-1}{m} = \frac{0,98}{1-0,98} * \frac{5-1-1}{1} = 147. \quad (2,14)$$

Стратегічне планування призводить до розробки стратегічного плану, який включає основні завдання, кроки та ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей, визначаючи виконавців і терміни. Цей процес означає планування господарської діяльності підприємства на найближчі і віддалені періоди, враховуючи ринкові потреби і можливості здобуття необхідних ресурсів. Ефективне стратегічне планування рекомендується базувати на принципах причинно-наслідкових зв'язків та взаємовідповідності стратегій.



Для створення моделі за факторними ознаками використовуються такі показники, як чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, витрати на виробництво продукції за 2020-2022 роки (таблиця 2.12).

$$4) \quad K = \begin{pmatrix} 1,00 & & & & & & \\ 0,96 & 1,00 & & & & & \\ 0,99 & 0,96 & 1,00 & & & & \\ 0,83 & 0,73 & 0,88 & 1,00 & & & \\ 0,99 & 0,29 & 0,55 & 0,87 & 1,00 & & \\ 0,83 & 0,73 & 0,89 & 0,99 & 0,86 & 1,00 & \end{pmatrix} \quad (2,15)$$

При аналізі елементів кореляційної матриці можна зробити висновок, що коефіцієнти регресії, такі як  $\beta_1$ ,  $\beta_2$ ,  $\beta_3$ ,  $\beta_4$  і  $\beta_5$ , є статистично значущими. Це свідчить про те, що змінні  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$ ,  $X_5$  мають вплив на залежну змінну  $Y$ . Отже, за різноманітними статистичними показниками можна вважати, що модель є задовільною. Вона володіє високим коефіцієнтом детермінації і великою кореляцією для коефіцієнтів, що підтверджує її достовірність. Запропонована модель дозволяє визначити ті елементи витрат, на які впливаючи, можна досягти найбільшого ефекту від їх зменшення.

У розглянутій нами моделі мультиплікатор величини чистого доходу становить 1,64, що свідчить про те, що підвищення чистого доходу ТОВ «Слобідський шлях» на 1000 грн. призведе до збільшення чистого прибутку на 164,00 грн. Мультиплікатор величини собівартості реалізованої продукції складає -1,75, вказуючи на те, що зростання собівартості реалізованої продукції на 1000 грн. призведе до зменшення чистого прибутку ТОВ «Слобідський шлях» на 175,00 грн. Мультиплікатор величини адміністративних витрат становить -0,11, показуючи, що підвищення адміністративних витрат на 1000 грн. призведе до зменшення чистого прибутку на 11,00 грн. Мультиплікатор величини

витрат на збут дорівнює  $-0,23$ , що вказує на те, що збільшення витрат на збут на 1000 грн. призведе до зменшення чистого прибутку на 23,00 грн. Мультиплікатор величини витрат на виробництво продукції складає  $-0,85$ , і вказує на те, що підвищення витрат на виробництво продукції на 1000 грн. призведе до зменшення чистого прибутку на 85,00 грн.

На основі розробленої моделі очікується, що чистий прибуток на кінець 2022 року складе 46136,13 тис. грн.

$$Y = 58127,88 + ((1,64 * 167612) - (1,75 * 120105) - (0,11 * 2099) - (0,23 * 4098) - (0,85 * 88845)) = 46136,13. \quad (2.15)$$

Зміна величини чистого прибутку, використовуючи оптимізоване значення розраховане за допомогою кореляційно-регресійної моделі, зображена на рис. 2.4.

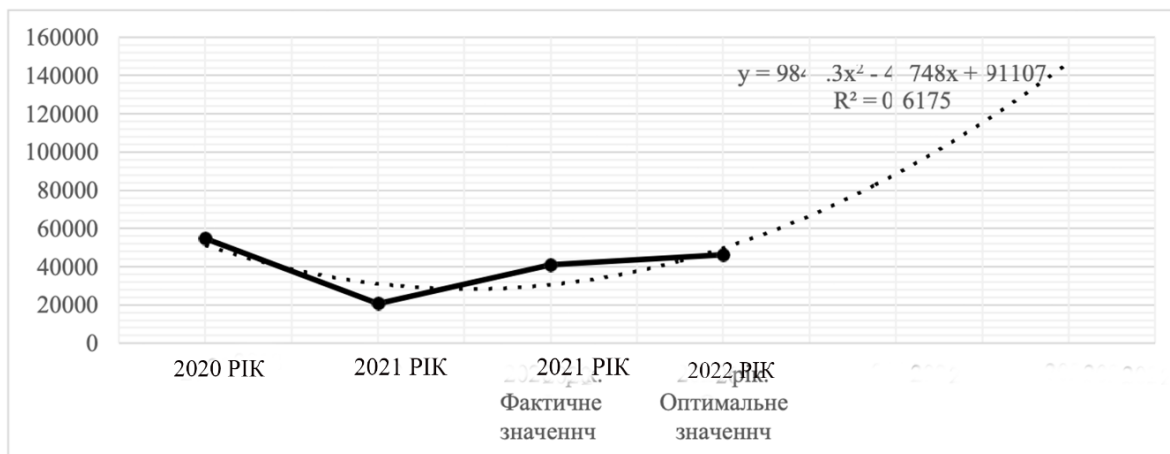


Рис. 2.4. Фактичне, оптимізоване та пронозоване значення величини чистого прибутку ТОВ «Слобідський шлях»

Формування оптимального розміру витрат ТОВ «Слобідський шлях» важливе насамперед для підтримки його стабільності та прибутковості (рис. 2.5).

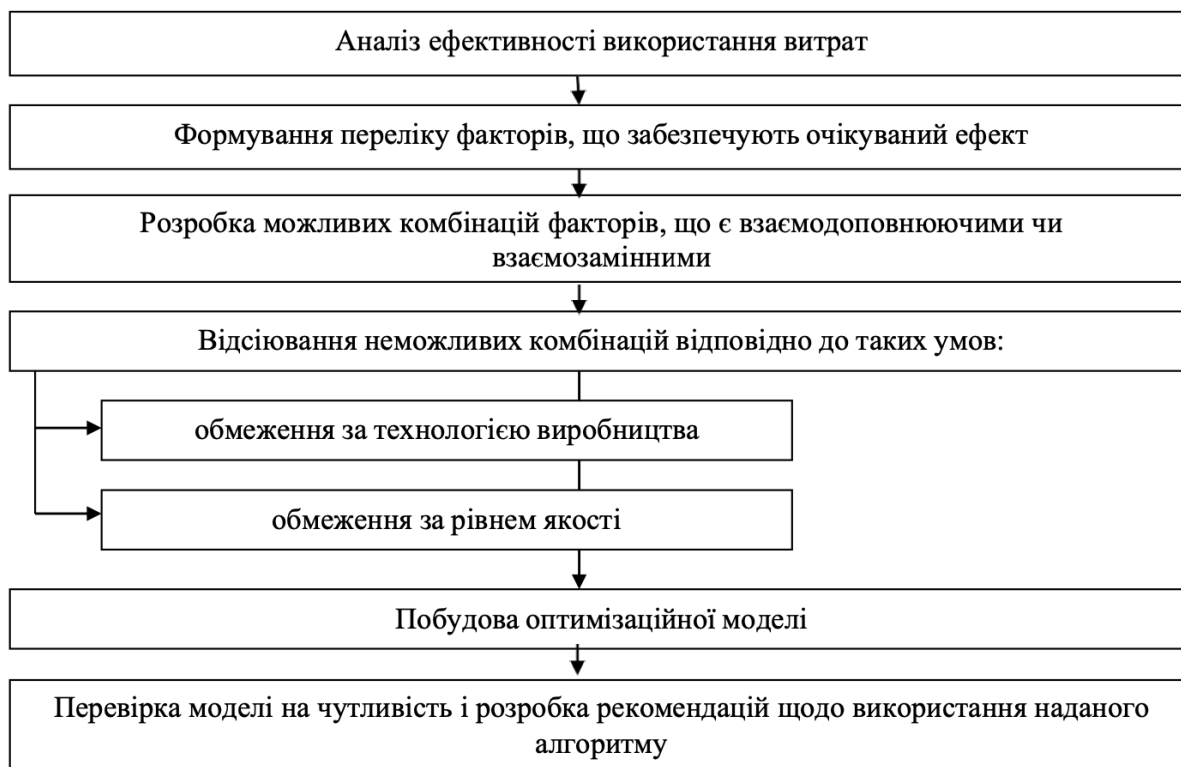


Рис. 2.5. Процес прийняття рішення щодо оптимізації розміру витрат ТОВ «Слобідський шлях»

Таким чином, чистий прибуток у результаті оптимально сформованого розміру витрат, може бути представлений у вигляді:

$$Y=58127,88+1,64x_1-1,75x_2-0,11x_3-0,23x_4-0,85x_5, \rightarrow \max. (2.16)$$

Для комп'ютерної реалізації побудованої математичної моделі скористаємося функцією «Пошук рішення» електронних таблиць Excel. Таким чином, побудувавши модель оптимізації розміру витрат ТОВ «Слобідський шлях», представимо її результат за допомогою табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Результат оптимізації розміру витрат ТОВ «Слобідський шлях»  
тис.грн. (2022 рік)**

Обсяг витрат (тис. грн.):			
X2	X3	X4	X5
120105	2099	4098	88845
Рішення (тис. грн.):			
X2	X3	X4	X5
210183,75	230,89	942,54	75518,25
Обмеження:	Чистий прибуток (тис. грн.):		
max {120105}	46136,13		
≥2099			
≥4098			
≥88845			

Після проведених розрахунків виявлено, що розмір чистого прибутку становить 46136,13 тис. грн. Цей результат досягається завдяки оптимально збалансованому розміру чистого доходу, який дорівнює 274883,68 тис. грн., та собівартості реалізованої продукції, враховуючи заплановане збільшення обсягів виробництва (і можливе максимальне збільшення змінних загальновиробничих витрат. Розрахунки фактичної собівартості продукції для сільськогосподарських підприємств за весь рік включають такі складові: технологічний процес виробництва сільськогосподарської продукції, особливо в рослинництві, що є тривалим - 210183,75 тис. грн.; адміністративні витрати - 2099 тис. грн.; витрати на збут - 942,54 тис. грн.; витрати на виробництво продукції - 75518,25 тис. грн.

Отже, впровадження розробленої оптимізаційної моделі в функціонування ТОВ «Слобідський шлях» сприятиме ефективному формуванню розміру витрат і, відповідно, досягненню максимального чистого прибутку. Важливо відзначити, що виявлений ступінь впливу

факторів не може слугувати сталим показником для тривалого використання, оскільки необхідно регулярно перераховувати і коригувати його. Це обумовлено змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також конкретними умовами функціонування ТОВ «Слобідський шлях». Запропонована регресійна модель прогнозування витрат для ТОВ «Слобідський шлях» відкриває можливості для управління витратами з метою максимізації прибутку підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі було проведено аналіз ключових фінансово-економічних показників ТОВ ТОВ «Слобідський шлях», детально розглянуті витрати підприємства та виявлені особливості управління цими витратами. Деякі аспекти управління витратами були проаналізовані, і в контексті цього розроблена оптимізаційна модель. Ця модель призначена для ефективного формування розміру витрат та досягнення максимального чистого прибутку для ТОВ «Слобідський шлях». З цього аналізу можна зробити наступні висновки:

1) ТОВ «Слобідський шлях» є одним із провідних вітчизняних виробників та експортерів сільськогосподарської продукції, включаючи пшеницю, ячмінь, кукурудзу, жито, соняшник та інші культури. Підприємство систематично розширює свою географічну присутність та розміри виробничої діяльності.

За досягнення високих показників у врожайності та якості сільськогосподарських культур відповідає застосування новітніх інтенсивних технологій, використання високоякісного насіння провідних світових виробників, а також використання сучасної техніки та ґрунтообробних інструментів. На фоні жорсткої конкуренції на ринках

сільськогосподарської продукції, постійного зростання цін на ресурси та високих тарифів, підприємство визначає напрями оптимізації витрат та пошуку можливостей економії ресурсів. Зрозуміло, що ефективна діяльність сільськогосподарських підприємств базується на розробці імовірних стратегічних та поточних планів розвитку, які в свою чергу повинні включати в себе оптимізацію витрат і виявлення резервів економії ресурсів.

2) Ефективне управління витратами є ключовим аспектом забезпечення фінансової стабільності та надійності функціонування ТОВ "Слобідський шлях". Неправильне оцінювання важливості управління витратами може призвести до значних витрат для підприємства, що, в кінцевому підсумку, може негативно вплинути на рівень виробничих витрат та економічну ефективність в управлінні. У ТОВ "Слобідський шлях" за аналізований період витрати на виробництво проявляють виражену тенденцію до скорочення. Загальний огляд витрат підприємства вказує на те, що збільшення витрат переважно пов'язане із зростанням площ під посівами, що супроводжується значним підвищенням урожайності.

3) ТОВ "Слобідський шлях" повинно самостійно вибрати стратегію управління витратами, яка найефективніше сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та прибутковості на ринку. Важливо враховувати особливості виробничих процесів підприємства, з'ясувати взаємозв'язок між витратами на виробництво та ефективністю виробництва. Перехід від пасивних методів управління витратами за попередній період до активних методів, що включають втручання в виробництво на основі аналізу ефективності формування витрат та виявлення суттєвих відхилень від норм і нормативів, допоможе досягти поставленої мети діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СЛОБІДСЬКИЙ ШЛЯХ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

#### 3.1. Формування стратегічної моделі управління витратами ТОВ «Слобідський шлях»

Стратегічне управління бізнесом визначає можливості та резерви, які підприємство може використовувати для досягнення своїх стратегічних цілей та адаптації до змін у навколишньому середовищі. Важливу роль у таких змінах гають загальносвітові тренди на глобалізацію, цифровізацію [28,29,35-37,40,41,45,46,47,51-54,57,58,60,61] та досягнення цілей сталого розвитку [24-27,30,48,50,52,55,59,63-65].

Сільське господарство володіє значним економічним потенціалом, особливо великим обсягом основних виробничих засобів. Удосконалення використання цих ресурсів є ключовим завданням, оскільки воно сприяє підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва. Сучасні умови господарювання і високий рівень конкуренції ставлять завдання підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств. Це вимірюється показником ефективності використання основних фондів, що визначає їхню здатність до фінансового виживання. Досягнення цієї мети залежить від раціонального використання всіх видів ресурсів і уникнення їхнього перевитрачання. Україна відзначається екстенсивним сільським господарством, що означає менше використання добрив на гектар. З екологічної точки зору це вигідно, навіть якщо врожайність не така висока, оскільки ресурси використовуються ефективніше й економічніше.

Стабільність і розвиток сільськогосподарських підприємств на конкурентному ринку залежать від створення ефективної системи

управління витратами. Величина витрат визначає ефективність діяльності сільськогосподарського підприємства і має важливе значення для формування його фінансового результату. Витрати сільськогосподарських підприємств є складним об'єктом, на який впливають різноманітні зовнішні та внутрішні фактори. З цієї причини, для досягнення стабільного доходу і задовільного рівня прибутку, необхідно системно управляти витратами. Системний підхід до управління витратами дозволяє розглядати витрати як частину цілого і вивчати причинно-наслідкові зв'язки між їхніми елементами більш глибоко і детально.

Особливо важливий аспект у системному управлінні витратами пов'язаний з взаємозв'язком підсистем стратегічного та тактичного управління. Стратегічна підсистема має за мету правильний вибір мети та завдань, розробку відповідних дій для досягнення цих цілей. З іншого боку, тактичне управління відповідає за ефективне виконання поставлених завдань, які відповідають обраній стратегії. Стратегічне управління включає в себе процес розробки та впровадження стратегії, що повинна адекватно відповідати меті і завданням сільськогосподарського підприємства. Ключовим є правильний вибір стратегії та послідовність етапів її реалізації, що має гарантувати позитивний економічний вигаш. Ефективність діяльності та вирішення проблем розвитку сільськогосподарського підприємства визначається також реалізацією його конкурентних переваг на ринку.

Побудова стратегічної моделі управління витратами для ТОВ "Слобідський шлях" є ключовим інструментом у стратегічному управлінні. Модель (зображена на рис. 3.1) призначена для забезпечення довгострокової результативності компанії. Ця модель передбачає розробку багатоваріантної стратегії управління витратами, що враховує зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.





Рис. 3.1. Модель стратегічного управління витратами ТОВ "Слобідський шлях"

Для досягнення запланованих результатів ТОВ "Слобідський шлях" обов'язково треба враховувати вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство. Невизначеність зовнішнього середовища та пов'язаний з нею економічний ризик мають вплив на структуру системи управління в цілому, а також на окремі її елементи та взаємозв'язки між ними.

З цієї причини, на всіх етапах життєвого циклу сільськогосподарської продукції, належить проводити контроль, методологія якого повинна включати загальний підхід до вивчення контрольованого об'єкта та систему методичних прийомів. Ці прийоми спрямовані на вирішення

конкретних завдань контролю з урахуванням ризиків неефективного витрачання і формування ресурсів на початку системи, під час виробничо-господарських процесів та на виході з системи. Також важливо враховувати ризики зростання непродуктивних витрат, які виникають під час взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Щодо вибору стратегії управління витратами для "Слобідський шлях", можна розглядати використання матриці, представленої у таблиці 3.1, яка буде слугувати керівництву при прийнятті стратегічних рішень.

*Таблиця 3.1*

**Матриця вибору стратегії щодо управління витратами залежно від бажаного стану ТОВ "Слобідський шлях" і прогнозованого стану сільськогосподарської галузі**

Прогнозований стан галузі Бажаний стан ТОВ	Кризовий	Стабільний	Розвиток
Розвиток	Стабілізаційна стратегія	Перспективна стратегія	Перспективна стратегія
Стабільність	Антикризова стратегія	Стабілізаційна стратегія	Перспективна стратегія
Вживання	Перепрофілювання товариства	Антикризова Стратегія	Стабілізаційна стратегія

Основний принцип стратегій управління витратами, викладених у матриці, ґрунтується на завданні, яке вони спрямовані вирішити. Стабілізаційна стратегія націлена на забезпечення стійкої діяльності компанії, тоді як антикризова стратегія спрямована на уникнення банкрутства ТОВ "Слобідський шлях". Перспективна стратегія, в свою чергу, створена для забезпечення ефективного довгострокового розвитку. Щодо вибору стратегії управління витратами на рівні видів продукції рослинництва ТОВ "Слобідський шлях", розумно користуватися матрицею, представлено у таблиці 3.2.

Регресивна стратегія в управлінні витратами передбачає збереження на поточному рівні якості придбаних матеріально-технічних ресурсів для виробничих потреб, а також оптимізацію їхнього використання. Раціоналістична стратегія управління витратами включає невелике підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів і покращення їхньої якості. Прогресивна стратегія управління витратами націлена на розробку або істотне удосконалення наявних матеріально-технічних ресурсів, а також суттєве підвищення їх ефективності використання.

Таблиця 3.2

**Матриця вибору стратегії щодо управління витратами залежно від рівня потенціалу ТОВ «Слобідський шлях»**

Основні критерії конкурентоспроможності продукції рослинництва, на які орієнтується товариство на ринку	Рівні потенціалу товариства		
	Низький	Середній	Високий
Якість	Раціоналістична стратегія	Прогресивна стратегія	Прогресивна стратегія
Асортимент	Регресивна стратегія	Раціоналістична стратегія	Прогресивна стратегія
Ціна	Регресивна стратегія	Регресивна стратегія	Раціоналістична стратегія

При реалізації обраної стратегії управління витратами важливо застосовувати специфічні групи інструментів для ефективного контролю над фінансовими процесами. Ось основні групи інструментів:

1) Фінансові інструменти: Ці інструменти сприяють вчасному та повному покриттю необхідних витрат. Вони включають в себе такі елементи, як придбання сільськогосподарської техніки та матеріально-технічних ресурсів за рахунок банківського кредиту тощо.

2)Цінові інструменти: Спрямовані на отримання знижок за великі обсяги закупівлі, перехід на більш економічні матеріали та зменшення витрат на оплату праці та соціальні внески.

3)Логістичні інструменти: Оптимізують витрати на розміщення замовлень, складування продукції, транспортування та зберігання. Включають витрати на персонал, устаткування, складські запаси та страхування.

4)Техніко-технологічні інструменти: Спрямовані на впровадження новітніх технологій та інновацій, що поліпшують продуктивність роботи та зменшують витрати.

5)Адміністративні інструменти: Включають в себе виставлення претензій контрагентам, утримання відшкодування за розкрадання та псування активів, а також зміни в оплаті праці в залежності від продуктивності.

6)Соціальні інструменти: Орієнтовані на зниження витрат на заробітну плату через відмову від премій та інших заохочень, а також зменшення відрахувань до соціального страхування.

7)Відтермінування в часі: Сприяють отриманню основних засобів у фінансову оренду та інші тимчасові стратегії.

Групи цих інструментів можуть бути використані залежно від обраної стратегії управління витратами, яку можна знайти в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Основні групи інструментів управління витратами для реалізації  
конкретного виду стратегії ТОВ «Слобідський шлях»**

Групи інструментів управління витратами Підприємств а	Стратегії щодо управління витратами товариства		
	Антикризова стратегія	Стабілізаційна стратегія	Перспективна стратегія
Фінансові	+	+	+
Цінові	+	+	+
Логістичні	+	+	+
Техніко-технологічні	-	-	+
Адміністративні	+	-	-
Соціальні	+	-	-
Відтермінування в часі	+	+	+

Вибираючи стратегію щодо управління витратами на рівні центрів виникнення витрат, доцільно застосовувати матрицю, подану у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Матриця вибору стратегії залежно від рівня ефекту від управління витратами ТОВ «Слобідський шлях» із застосуванням певної групи інструментів та рівня можливості їхнього використання**

Рівні спроможності товариства використовувати групи інструментів управління витратами Рівні ефекту від управління витратами із застосуванням групи інструментів	Низький	Середній	Високий
Високий	Стратегія посилення рівня спроможності застосовувати групи інструментів управління витратами	Стратегія швидкого виходу на необхідний рівень спроможності застосування групи інструментів управління витратами	Стратегія проривного застосування групи інструментів управління витратами
Середній	Стратегія посилення рівня ефекту від управління витратами із застосуванням групи інструментів управління витратами	Стратегія посилення рівня можливості використання групи інструментів управління витратами і посилення ефекту від управління витратами із застосуванням цієї групи інструментів	Стратегія акумулюючого застосування групи інструментів управління витратами
Низький	Відмова від використання групи інструментів управління витратами	Стратегія посилення рівня ефекту від управління витратами із застосуванням групи інструментів управління витратами	Стратегія стимуляційного застосування групи інструментів управління витратами

### 3.2. Ефективність управління витратами

Оцінювання ефективності системного управління витратами може бути проведено за допомогою різноманітних показників, які включають:

Показники досягнення цілей: Вони вказують на те, наскільки успішно досягнуті цілі, на які були затрачені витрати. Співвідношення результату та витрат: Ці показники розкривають ефективність витрат, враховуючи відношення між досягнутим результатом та витратами, необхідними для його досягнення. Тенденції зміни непродуктивних витрат: Визначають, як ефективно система управління знижує

непродуктивні витрати протягом часу. Показники ефективності управління витратами у виробничому процесі: Вони дозволяють оцінити ефективність витрат в контексті виробничого середовища. Інтегральний показник ефективності: Сумарний показник, який враховує різні аспекти управління витратами, надаючи комплексну оцінку.

Для визначення інтегрального показника ефективності управління витратами ТОВ "Слобідський шлях" можна розглядати факторну модель, яка дозволяє враховувати різноманітні чинники та їх взаємодію у процесі оцінки.

$$E_{yv} = D_v / O_v * O_v / O_s * O_s / Z_{vr} * V_{pr} / V_{zp}, \quad (3.1)$$

де  $D_v$  – чистий дохід від реалізації продукції рослинництва, тис. грн.;

$O_v$  – обсяг виробленої продукції рослинництва, тис. грн.;

$O_s$  – собівартість виробленої продукції рослинництва, тис. грн.;

$Z_{vr}$  – заробітна плата робітників, тис. грн.;

$V_{pr}$  – загальна величина витрат на виробництво продукції рослинництва, тис. грн.;

(3.1)

$V_{zp}$  – сукупні витрати операційної діяльності товариства, тис. грн.;

$$E_{yv} = (167612 / 109493,8) * (109493,8 / 85062,9) * (3.2) * (85062,9 / 4180) * (94573,8 / 88845) = 42,68.$$

Якщо показник  $E_{yv} \geq (1 + Rps / 100)$ , то можна вважати, що ефективність управління витратами у ТОВ "Слобідський шлях" є належною. Чим вище цей показник, тим ефективніше здійснюється управління витратами в даному підприємстві. У випадку, коли  $E_{yv} \leq (1 + Rps / 100)$ , компанії слід розглядати можливості впровадження заходів для поліпшення ефективності управління витратами. Значення  $Rps$

установлюється на рівні планової рентабельності товариства або його середньогалузевого показника.

Інтегральний показник ефективності управління витратами у ТОВ "Слобідський шлях" розрахований на основі фінансової звітності і складає  $E_{yv}=42,68$ . Значення  $R_{ps}$  встановлюється на рівні планової рентабельності ТОВ "Слобідський шлях", яка дорівнює 6,5%, отже,  $(1+R_{ps}/100)=1,065$ .

$$E_{yv} \leq (1+R_{ps}/100)=42,68 < 1,065. \quad (3.2)$$

Отже, ефективність управління витратами у ТОВ "Слобідський шлях" можна розглядати як прийнятну на даний момент. Проте, для досягнення довгострокових результатів, компанії слід активно працювати над покращенням стратегій управління витратами. Забезпечення довгострокового ефекту витрат для ТОВ "Слобідський шлях" можливе лише за умови вибору оптимальної стратегії управління витратами та її успішної реалізації. Ураховуючи це, пропонується матриця вибору стратегій управління витратами як на рівні підприємства, так і для окремих видів продукції рослинництва та центрів витрат, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції рослинництва за ключовими критеріями та враховуватиме існуючий потенціал.

Оцінка ефективності системного управління витратами дозволить керівництву ТОВ "Слобідський шлях" краще контролювати фактори, що впливають на зміну витрат, систематично аналізуючи напрямки та ступінь їх впливу за допомогою інтегрального показника ефективності. Такий підхід також дозволяє відстежувати ризики неефективного використання ресурсів.



### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі роботи розглядається створення стратегічної моделі управління витратами для ТОВ "Слобідський шлях". Висунуто пропозиції щодо оптимізації структури витрат сільськогосподарського підприємства, зосереджуючись на їх ефективному фінансовому забезпеченні. Також внесено пропозиції щодо вдосконалення системи управління витратами ТОВ "Слобідський шлях". З отриманих результатів можна зробити наступні висновки: Насправді, ефективність управління витратами у ТОВ "Слобідський шлях" можна оцінити як задовільну. Проте, існує необхідність в розробці та впровадженні заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління витратами. Для досягнення довгострокового ефекту витрати повинні бути ефективно управліні.

1) З метою вибору оптимальної стратегії управління витратами, яка призведе до покращення конкурентоспроможності продукції рослинництва, пропонується використання матриці стратегічного вибору. Ця матриця застосовується на різних рівнях - на рівні всього підприємства та окремих видів продукції рослинництва та центрів виникнення витрат. Для оцінювання ефективності системного управління витратами запропоновано використовувати інтегральний показник ефективності, що дозволить керівництву ТОВ "Слобідський шлях" більш оптимально контролювати чинники, впливаючи на витрати, і постійно аналізувати напрям і ступінь цього впливу. Такий підхід також дозволить виявляти ризики неефективного витрачання ресурсів та вчасно їх усувати.

## ВИСНОВКИ

Оптимізація управління витратами на аграрних підприємствах передбачає впровадження комплексу заходів, серед яких важливим є визначення ключових термінів та процедур, що становлять основу системи контролю витрат і розкриває проблеми у формуванні та моніторингу витрат на підприємстві. Розробка моделі управління витратами повинна враховувати специфіку галузі та конкретного підприємства, інтегруючи аспекти ефективної інформаційної системи та відповідності документообігу обраній системі.

Однак важливо розподіляти відповідальність за формування витрат та розробляти мотиваційні механізми для їх зниження. У сучасних умовах високий ступінь значущості управління витратами є об'єктивною необхідністю для кожного учасника господарювання, який прагне досягти оптимального рівня витрат на виробництво та реалізацію продукції. Гармонізація цих витрат сприятиме успішній діяльності. Відзначимо, що забезпечення оптимального рівня витрат сприяє створенню фаворабельних умов для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції та послуг. Такий підхід є ключовим для створення підґрунтя довгострокового та економічного розвитку сільськогосподарського підприємства.

1) Ми пропонуємо створення стратегічної моделі управління витратами для ТОВ "Слобідський шлях", яка включає в себе оптимізацію структури витрат сільськогосподарського підприємства через ефективне фінансове забезпечення. Також ми вказуємо на потребу удосконалення системи управління витратами ТОВ "Слобідський шлях". З урахуванням цього можна зробити наступні висновки: ТОВ "Слобідський шлях" володіє задовільною ефективністю управління витратами, проте є необхідність вдосконалення цього процесу. Для досягнення довгострокового ефекту

витрати повинні бути детально розглянуті, а організація повинна розробити та впровадити заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління ними.

2) Правильний вибір стратегії управління витратами, як на рівні компанії, так і для окремих видів продукції рослинництва, є ключовим фактором для досягнення конкурентоспроможності. Запропонована матриця вибору стратегій дозволить підняти конкурентні переваги продукції рослинництва за рахунок оцінки їхнього потенціалу. Системне оцінювання ефективності управління витратами дозволить керівництву ТОВ "Слобідський шлях" оптимально контролювати чинники, що впливають на зміну витрат, шляхом аналізу напрямків та ступеня їхнього впливу з використанням інтегральних показників ефективності.

3) Підвищення значущості управління витратами в сучасних умовах впливає з необхідності, щоб кожен господарюючий суб'єкт досягав оптимального рівня витрат на виробництво та збут продукції, від якого залежить успішність його діяльності. Забезпечення оптимального рівня витрат сприятиме створенню сприятливих умов для підвищення конкурентоспроможності продукції рослинництва, а також стане фундаментом для довгострокового й економічного розвитку сільськогосподарського підприємства.

Оптимізацію системи управління витратами на сільськогосподарських підприємствах можна досягти за допомогою наступних заходів:

- Класифікація основних термінів і процедур у системі управління витратами.
- Виявлення існуючих труднощів у формуванні та моніторингу витрат на підприємстві.

- Створення моделі управління витратами, враховуючи особливості галузі та конкретного підприємства.
- Впровадження інформаційної системи для забезпечення ефективного контролю.
- Приведення документообігу у відповідність із обраною інформаційною системою.
- Розподіл відповідальності за формування витрат та створення системи мотивації для їх зниження.

Отже, підвищення ролі управління витратами в сучасних умовах є обов'язковим для досягнення оптимальних рівнів витрат на виробництво та збут продукції. Це створить підґрунтя для успішного функціонування сільськогосподарського підприємства, підвищить конкурентоспроможність його продукції та сприятиме його довгостроковому економічному розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/94.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf) (дата звернення: 02.12.2023).
2. DSpace at West Ukrainian National University: Головна сторінка. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/52472/lekzii.pdf> (дата звернення: 29.12.2023).
3. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – визначення | DQS. DQS | Audits und Zertifizierung | Simply leveraging Quality. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/korporativna-social'na-vidpovidal'nist'-pidtverdzhuet'sya-sertifikatom> (дата звернення: 03.12.2023).
4. 7. 10.4. Створення позитивного іміджу та надійної репутації організації :: MegaLib.com.ua. Електронна бібліотека онлайн MegaLib.com.ua. URL: [http://megalib.com.ua/content/8709\\_104\\_Stvorennya\\_pozitivnogo\\_imidju\\_ta\\_nadiinoi\\_repytaciji\\_organizacii.html](http://megalib.com.ua/content/8709_104_Stvorennya_pozitivnogo_imidju_ta_nadiinoi_repytaciji_organizacii.html) (дата звернення: 03.12.2023).
5. CORE – Aggregating the world’s open access research papers. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/154806591.pdf> (дата звернення: 03.12.2023).
6. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ ПТАХІВНИЦТВА | А О Фатенок-Ткачук | Ефективна економіка №12 2015. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4673> (дата звернення: 03.12.2023).
7. Що таке SWOT аналіз та як його коректно проводити - Про Бізнес-Аналіз Українською. Про Бізнес-Аналіз Українською. URL: <https://www.ba.in.ua/2023/06/30/shho-take-swot-analiz-ta-yak-jogo-korrektno-provodyty> (дата звернення: 04.12.2023).
8. 8.3.1. Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером) - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/26095/> (дата звернення: 04.12.2023).
9. КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА | Т В Сак | Ефективна економіка №6 2015. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4150> (дата звернення: 04.12.2023).

10. Економіка підприємств: стратегія конкурентних переваг. реферат. Освіта.UA. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/20913/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/20913/) (дата звернення: 04.12.2023).

11. CORE – Aggregating the world’s open access research papers. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/339162013.pdf> (дата звернення: 05.12.2023).

12. 2. 8.2. «стратегічний набір» - бібліотека buklib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/25982/> (дата звернення: 02.12.2023).

13. Сутнісна характеристика інновацій та інноваційних процесів - ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. Навчальні матеріали ТДАТУ. URL: [https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd\\_1/page30.html](https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page30.html) (дата звернення: 04.12.2023).

14. Категорії публікацій – Бібліотека Університету «КРОК». URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova\\_0010.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova_0010.pdf) (дата звернення: 04.12.2023).

15. ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА | Г Ю Шпортко | Ефективна економіка №11 2014. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3550> (дата звернення: 04.12.2023).

16. 1.4.4. Стратегічне управління. Бібліотека економіста. URL: <https://library.if.ua/book/101/6902.html> (дата звернення: 04.12.2023).

17. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством | В В Демиденко | Ефективна економіка №11 2015. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517> (дата звернення: 02.12.2023).

18. НДІ ПЗІР НАПрН України. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Conf\\_26.03.2021/Conf\\_26.03.21\\_17.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Conf_26.03.2021/Conf_26.03.21_17.pdf) (дата звернення: 02.12.2023).

19. S. Kuznets KhNUE Personal Learning Systems. URL: <https://pns.hneu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=547871> (дата звернення: 02.12.2023).

20. CORE – Aggregating the world’s open access research papers. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/55295838.pdf> (дата звернення: 02.12.2023).

21. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОСНОВНІ МОДЕЛІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ

ПІДПРИЄМСТВАХ | З Я Шацька | Ефективна економіка №12 2013. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2582> (дата звернення: 02.12.2023).

22. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ | О В Ставицький | Ефективна економіка №8 2011. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=646> (дата звернення: 02.12.2023).

23. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу - Бібліотека VukLib.net. Головна - Бібліотека VukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/24968/> (дата звернення: 02.12.2023).

24. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>

25. Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Економіка та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>

26. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>

27. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>

28. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>

29. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

30. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // *Механізм регулювання економіки*. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>
31. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
32. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>
33. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>
34. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 4. С. 58-69.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
35. Лукаш, О., Дерев'янку, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. *Механізм регулювання економіки*, (3-4(97-98), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>
36. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
37. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // *Механізм регулювання економіки*. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>
38. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . *Механізм регулювання економіки*, (3-4(97-98), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>



39. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

40. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>

41. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.

42. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

43. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>

44. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейного розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>

45. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>

46. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)

47. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. С. 92-98. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>

48. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>

49. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>

50. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

51. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

52. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>

53. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>

54. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

55. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

56. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96)), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

57. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development\*. *Mechanism of an Economic Regulation*, (3-4(97-98)), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

58. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

59. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 3. С. 82-90. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

60. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96)), 25-32. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

61. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskyy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

62. Sotnyk I. M., Nahorni M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 3. P. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

63. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 28-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

64. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

65. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>