

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування  
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: Стратегія розвитку підприємницької діяльності

Здобувача(ки) групи ЕН-01/1пе Терещенко Катерина Романівна  
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

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

\_\_\_\_\_ (підпис)

Катерина Терещенко

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник доцент кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування,  
к.е.н., доцент Інна КОБЛЯНСЬКА

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Суми – 2024**

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувачка кафедри економіки,  
підприємництва  
та бізнес-адміністрування  
\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**до кваліфікаційної роботи  
для здобуття освітнього ступеня «бакалавр»**

Студента(ки) групи ЕН-01/1пе, 4 курсу ННІ БіЕМ  
(найменування інституту)

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітня програма: 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Терещенко Катерина Романівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: Стратегія розвитку підприємницької діяльності

Затверджена наказом по СумДУ №0594-VI від «30» 05 2024 р.

Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної кваліфікаційної роботи: до «28»05 2024 р.

Вихідні дані до роботи: підручники, навчальні посібники, монографії, періодичні видання, статті, фінансова звітність підприємства, статистичні дані, закони України, нормативні акти

Зміст основної частини кваліфікаційної роботи (перелік питань, що підлягають розробленню): Визначення поняття стратегії у

підприємстві та її основні складові; Розгляд методів розробки стратегії підприємницької діяльності; Огляд загального ринку торгівлі сільськогосподарською продукцією; Аналіз фінансового стану та діяльності конкретного підприємства, його загальну організаційно-економічну характеристику; Запропонувати певні стратегії розвитку цього підприємства.

Перелік ілюстрацій (мають бути представлені під час захисту):  
Формування стратегії; Склад стратегії у підприємстві; Складності для малих аграрних підприємств в Україні; Види діяльності ТОВ Агростач-К за класифікацією КВЕД; Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ Агростач-К; Пропозиції щодо формування стратегії для підприємства.

Дата видачі завдання: «08 » 04 \_\_\_\_\_ 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: доцент кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування, к.е.н., доцент Інна КОБЛЯНСЬКА

\_\_\_\_\_ (вч. звання, Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

Завдання прийняв(ла) до виконання: «08»04 \_\_\_\_\_ 2024 р. \_\_\_\_\_  
підпис студента(ки)

### **Примітки:**

1. Це завдання є складовою кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня та розміщується після її титульного аркушу.
2. Після складання завдання, студент має ознайомитися із:
  - календарним графіком підготовки кваліфікаційної роботи із зазначеними строками виконання окремих етапів;
  - порядком перевірки кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату;
  - критеріями оцінювання та вимогами до кваліфікаційної роботи.

## Анотація

Терещенко К.Р. «Стратегія розвитку підприємницької діяльності»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Сумський державний університет, Суми, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню природи і значення стратегічного курсу підприємницьких структур.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел.

У вступі розкривається актуальність теми, формується завдання дослідження, визначено об'єкт і предмет дослідження.

У першому розділі розкриваються теоретико-методологічні засади стратегії підприємницької діяльності та методи їх розробки.

Другий розділ присвячений огляду загального стану ринку та загальній організаційно-економічній характеристиці ТОВ Агростач-К.

У третьому розділі представлений стратегічний аналіз даного підприємства та пропозиції щодо формування стратегії його розвитку.

Ключові слова. Стратегія, підприємницька діяльність, формування стратегії, стратегічний аналіз, розвиток підприємства, маркетингова діяльність, показники фінансової стійкості, сільськогосподарські компанії, SWOT-аналіз.

## Summary

Tereshchenko K. “Strategy of Entrepreneur Activity Development”.

Qualification work for the bachelor's degree in specialty 076 - entrepreneurship, trade and exchange activities. Sumy State University, Sumy, 2024.

The qualification work is devoted to the study of the nature and significance of the strategic course of entrepreneurial structures.

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references.

The introduction reveals the relevance of the topic, formulates the research objectives, defines the object and subject of the study.

The first section describes the theoretical and methodological foundations of the entrepreneurial strategy and methods of their development.

The second section is devoted to an overview of the general state of the market and the general organizational and economic characteristics of Agropostach-K.

The third section presents a strategic analysis of this enterprise and proposals for the formation of its development strategy.

Keywords. Strategy, entrepreneurial activity, strategy formation, strategic analysis, enterprise development, marketing activity, indicators of financial stability, agricultural companies, SWOT analysis

Developing an entrepreneurial development strategy is extremely relevant nowadays. The main reason is that the business environment constantly transforms and becomes increasingly complex and competitive. Companies must adapt to the latest trends, technologies, and customer requirements to maintain competitiveness and ensure sustainable development.

A strategy in entrepreneurship is a long-term action plan aimed at achieving an enterprise's set goal or objective. It defines the main directions of business development, the chosen ways of gaining a competitive advantage, and using resources to achieve goals.

The strategy includes an analysis of the external environment (competitors, market, legislation) and the company's internal resources (financial, human, technical), as well as the identification of the enterprise's competitive advantage and ways to increase it.

An entrepreneurial strategy can be focused on various aspects of the business, such as developing new products, increasing market share, reducing costs, or improving product quality. It defines the overall logic of action that the enterprise will use to achieve its goals in the medium and long term.

Developing an entrepreneurial strategy is an important component of successful business management. A well-formulated strategy helps a company define its goals, priorities, and ways to achieve them and ensures effective use of resources and a competitive advantage in the market.

One of the most common methods of strategy development is strategic analysis, which includes assessing internal and external factors. Internal analysis involves studying the company's strengths and weaknesses, as well as its resources, competencies, and competitive advantages. External analysis explores opportunities and threats in the market, including trends, competition, legislative changes, and so on. SWOT analysis, Porter's five forces model, and value chain analysis are popular tools for conducting such an analysis.

For effective strategic planning in an enterprise, it is necessary to comply to certain requirements and conditions that will help avoid problems in future activities. First, it is a deep understanding of the theoretical foundations, methodology, and techniques of strategic planning and the ability to apply them in practice. A comprehensive approach to planning the company's activities is essential, ensuring the interrelationship between strategic, tactical, and operational levels of planning. The planning process must be continuous, and when formulating strategies, it is advisable to combine formal and intuitive approaches.

Ukraine has a powerful agricultural sector whose production potential exceeds the country's domestic needs. This makes it possible for Ukraine to maintain a

leading position in the global agricultural market. However, access to international markets remains a challenging task for Ukrainian producers.

Although large companies and holdings can afford to pay all necessary customs duties, logistics costs and obtain relevant certificates, small producers seeking to enter international markets face issues such as:

- Lack of information about the situation and business conditions in international markets.
- Significant product losses due to imperfect agricultural market infrastructure and storage logistics.
- Lack of financial resources for product certification.
- Unequal conditions for accessing international markets for economic entities of different sizes and social burdens.

Ukraine is one of the leading players in the global agricultural market, driving the development of both domestic and global markets. According to estimates by the United Nations Food and Agriculture Organization (FAO), Ukraine's potential in addressing global food security issues accounts for feeding one billion people.

Due to the war waged by the Russian Federation against Ukraine, Ukrainian agricultural exports, which largely depend on maritime transportation, have faced a serious threat due to the aggressor's blockade of Ukrainian ports in the Black and Azov Seas. Rail transportation remains the only viable option for exporting grain from Ukraine. Still, its capacity is limited – only around 0.6 million tons per month compared to the pre-war 5-6 million tons. However, attracting foreign investment in the country's transport infrastructure will significantly increase these volumes.

Restoring the full functioning of Ukraine's agro-industrial complex after the cessation of hostilities will require tremendous efforts and investments for demining territories, rebuilding destroyed infrastructure, and restoring land resources. With international assistance and support, Ukraine will overcome these challenges and regain its status as one of the world's leaders in producing and exporting high-quality and safe agricultural products.

Agropostach-K is a company specialising in the wholesale trade of agricultural products, including grains, seeds, and animal feed. The company was registered on 06/03/2013 and is currently actively operating in the market, not undergoing a cessation of activities.

According to the National business activities classification, Agropostach-K's main activity is 46.21—wholesale trade of grain, unprocessed tobacco, seeds, and animal feed.

However, the company also carries out other activities, including:

- 46.11 "Activities of agents involved in the sale of agricultural raw materials, live animals, textile raw materials and semi-finished goods";
- 46.36 "Wholesale trade of sugar, chocolate, and confectionery";
- 46.73 "Wholesale of wood, construction materials and sanitary equipment";
- 46.90 "Non-specialized wholesale trade";
- 49.41 "Freight transport by road";
- 52.24 "Cargo handling";
- 52.29 "Other transportation support activities";
- 46.75 "Wholesale of chemical products";
- 46.71 "Wholesale of solid, liquid and gaseous fuels and related products".

Thus, Agropostach-K has a wide range of activities, allowing the company to be a versatile player in the wholesale trade market. In addition to selling grains, seeds, and animal feed, the company also trades in sugar, confectionery, wood, construction materials, chemical products, and fuel. It also provides freight transportation and cargo handling services.

Based on the conducted SWOT analysis, we can identify the strengths and opportunities of this enterprise:

1. Local location in an agricultural region. Proximity to agricultural producers allows the company to respond quickly to their needs and provide quality service. Furthermore, a good knowledge of the local market and the specifics of the agricultural business in the region enables Agropostach-K to develop and promote relevant products and services effectively.



2. Focusing on the needs of local agricultural producers is an important competitive advantage. The company specialises in providing agricultural producers in the Sumy region with the necessary plant protection products, fertilisers, and agrochemicals. A long presence in the Sumy region market has provided the company with a stable customer base and high consumer trust.

3. One key opportunity for Agropostach-K is the growing demand for plant protection products, fertilisers, and agrochemicals in Ukraine's agricultural sector.

4. Another important opportunity is the introduction of innovative products and technologies in the field of agrochemicals. Developing and promoting new effective plant protection products, biofertilisers, precision agrochemical application systems, etc. can become a source of additional competitive advantages for the company.

The main goal of the company's strategy is to achieve competitive advantages that will ensure its stable functioning and economic development in the long term. For effectiveness, the strategy must be transparent and provide for setting priorities and allocating resources and responsibilities among the executors.

Having previously considered this enterprise's strengths and weaknesses, I believe several strategic directions for the company's development can be proposed.

1. Investing in modernisation and implementing new technologies will expand the assortment and increase production volumes, making the company more competitive.

2. Establishing close cooperation with scientific institutions and universities. This will provide access to innovations, the latest developments, and qualified specialists.

3. Optimizing costs and seeking opportunities to improve operational efficiency. Since the company has limited resources, it is important to improve processes and constantly minimise losses and unproductive expenses.

4. Implementing an effective marketing strategy and increasing brand recognition. Despite a small marketing budget, focusing on effective tools for product promotion and building a positive company image is necessary. Digital marketing,

participation in industry exhibitions, and establishing close ties with customers and partners can help increase brand awareness and trust.

Implementing these strategic directions will allow Agropostach-K to mitigate the impact of existing weaknesses, increase competitiveness, and ensure sustainable growth in the long term. However, it should be remembered that the development strategy must be regularly reviewed and adapted by changing market conditions and business environment challenges.

To summarise, in today's world, characterised by high instability and variability, strategic management is key in ensuring enterprises' effective operation and long-term competitiveness. Implementation of strategic management allows to determine the optimal development directions, effectively respond to external challenges and adapt to environmental changes. A systemic, strategic approach that combines business process management tools and the cyclical nature of strategy formulation and implementation is the key to ensuring enterprises' sustainability and sustainable development, especially in the agricultural sector, which faces specific challenges such as climate change and limited resources.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>12</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1. Зміст та основні складові стратегії підприємницької діяльності.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2. Методи розробки стратегії підприємницької діяльності.....</b>	<b>19</b>
<b>РОЗДІЛ 2. СТАН РИНКУ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К».....</b>	<b>28</b>
<b>2.1. Огляд загального стану ринку торгівлі сільськогосподарською продукцією.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ Агростач-К.....</b>	<b>31</b>
<b>РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1. Стратегічний аналіз діяльності підприємства.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2. Пропозиції щодо формування стратегії розвитку підприємства.....</b>	<b>48</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>53</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>56</b>

## ВСТУП

Розробка стратегії підприємницького розвитку є надзвичайно актуальною у наш час. Основна причина полягає у тому, що бізнес-середовище постійно трансформується і стає дедалі складнішим та конкурентнішим [30, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 41, 45, 49, 51, 52, 56, 57, 61, 64, 65, 67]. Компанії мають пристосовуватися до новітніх тенденцій [31, 40, 42, 43, 44, 48, 53, 54, 59, 60, 63], технологій та вимог споживачів, щоб зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток. Саме він є ключовим принципом сучасної підприємницької діяльності, який дозволяє компаніям не лише досягати економічних успіхів, але й сприяти соціальному добробуту та збереженню навколишнього середовища [27, 28, 29, 35, 39, 46, 47, 50, 55, 58, 62, 66, 68].

Формування підприємницької стратегії дозволяє суб'єкту господарювання визначити власні цілі, встановити пріоритети, обрати вектор руху та окреслити необхідні кроки для досягнення успіху. Це охоплює такі аспекти, як розроблення нової продукції чи послуг, вихід на свіжі ринки, підвищення ефективності виробничих процесів, налагодження стратегічних партнерств тощо.

У сучасних суспільно-політичних та економічних умовах перед аграрними підприємствами постали завдання забезпечити безперервне функціонування та реалізувати потенціал ефективнішого використання ресурсів у довгостроковій перспективі. Кожен суб'єкт ринку має розробляти й реалізовувати власну стратегію, що включає заплановані дії та можливість адекватної реакції на зміни зовнішнього оточення. Потреба у стратегічному плануванні зумовлена процесом економічного розвитку підприємства і головною його метою - підвищенням продуктивності виробництва. Господарська незалежність аграрних компаній вимагає від них формування стратегій, аналізу ринкових можливостей, виявлення стратегічних загроз та досягнення конкурентних переваг. Продумане стратегічне бачення, вміння реагувати на зміни ситуації і здатність втілювати розроблену стратегію можуть

забезпечити аграрним підприємствам реалізацію поставлених цілей та стійких конкурентних позицій.

**Метою** є дослідження природи і значення стратегічного курсу підприємницьких структур, а також аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що визначають діяльність компанії, з метою формування дієвої стратегії її розвитку.

Визначена мета обумовила постановку таких **завдань**:

- Визначити поняття стратегії у підприємництві та її основні складові;
- Розглянути методи розробки стратегії підприємницької діяльності;
- Зробити огляд загального ринку торгівлі сільськогосподарською продукцією;
- Провести аналіз фінансового стану та діяльності конкретного підприємства, його загальну організаційно-економічну характеристику;
- Запропонувати певні стратегії розвитку цього підприємства.

**Об'єктом дослідження** є стратегія розвитку підприємства.

**Предметом дослідження** є визначення поняття та аналіз особливостей формування стратегії розвитку підприємства.

**Практичне значення** роботи полягає у наданні рекомендацій щодо оптимізації діяльності та стратегії розвитку реальної компанії.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зумовлених метою й особливостями досліджуваної проблематики. Зокрема, це метод порівняння, аналізу джерел, системності викладених та знайдених фактів, узагальнюючий для надання висновків дослідження.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновку та списку літератури.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **1.1. Зміст та основні складові стратегії підприємницької діяльності**

У світі, що стрімко змінюється і стикається з глобальними кризами та економічними потрясіннями, надзвичайно важливим стає питання ефективного і сталого функціонування підприємств. Для того, щоб бізнес міг успішно діяти в довгостроковій перспективі в таких динамічних і мінливих умовах, необхідно розробляти нові підходи до управління.

Одним з інструментів, який нині широко використовується у світовій практиці для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності, є стратегічний менеджмент. Однак впровадження стратегічного управління на підприємствах стикається з низкою методологічних труднощів, однією з яких є вибір оптимальної стратегії розвитку.

Розробка ефективної стратегії діяльності для підприємства є складним і багатогранним завданням, яке вимагає ретельного вивчення основних теоретичних підходів та концепцій щодо визначення поняття "стратегія розвитку підприємства".

Стратегія у підприємстві – це довгостроковий план дій, який спрямований на досягнення поставленої мети або визначеної мети підприємства. Вона визначає основні напрямки розвитку бізнесу, вибрані способи конкурентної переваги та використання ресурсів для досягнення цілей [2].

Стратегія включає в себе аналіз зовнішнього середовища (конкуренти, ринок, законодавство) та внутрішніх ресурсів підприємства (фінансові, людські, технічні), а також визначення конкурентної переваги підприємства і способів її збільшення.

Стратегія у підприємстві може бути орієнтована на різні аспекти бізнесу, такі як розвиток нових продуктів, збільшення частки ринку, зниження витрат або підвищення якості продукції. Вона визначає загальну логіку дій, яку

підприємство буде використовувати для досягнення своїх цілей у середньо- та довгостроковій перспективі.

Ось чому стратегія і стратегічне управління є дуже важливими у підприємстві:

1. Визначення довгострокових цілей і напрямків. Стратегія допомагає визначити чіткі довгострокові цілі для компанії - збільшення частки ринку, вихід на нові ринки, розробку нових продуктів чи послуг тощо. Це дає орієнтир для прийняття рішень і розподілу ресурсів.
2. Адаптація до змін середовища. Конкурентне середовище, технології, регуляторні норми постійно змінюються. Стратегічне управління допомагає своєчасно виявляти зміни і адаптуватися до них, щоб зберегти конкурентоспроможність.
3. Ефективне використання ресурсів. Стратегія визначає, як найкраще використовувати обмежені ресурси компанії - фінанси, персонал, час, технології для досягнення цілей. Це убезпечує від розпорошення зусиль.
4. Конкурентні переваги. Правильна стратегія дозволяє створити та підтримувати унікальні конкурентні переваги – ціну, якість, унікальність продукту чи сервісу. Це зміцнює позицію на ринку.
5. Залучення та мотивація персоналу. Чітка стратегія допомагає працівникам бачити перспективи розвитку компанії, викликає ентузіазм і мотивує робити внесок.
6. Управління ризиками. Стратегічне планування враховує можливі ризики і розробляє план дій для їх пом'якшення чи уникнення.
7. Згуртованість команди. Спільна стратегічна мета об'єднує усіх співробітників, допомагає працювати в одному напрямку.

Отже, грамотне стратегічне управління створює "карту" для довгострокового успіху і зростання бізнесу у мінливому середовищі.

Розпочинаючи формулювання стратегії розвитку підприємства, необхідно докладно визначити бачення та розуміння цього розвитку для реалізації місії.

Це передбачає розробку концепції розвитку, яка є системою, що відображає сукупність пріоритетних напрямів розвитку підприємства з метою виконання місії на основі поєднання потреб суспільства та розвитку потенціалу підприємства.

Наступним кроком після розробки концепції є визначення стратегічних цілей, що виступають мотивуючим фактором, який стимулює процес реалізації концепції та викликає бажання досягти бажаного результату. Розгляд цілей крізь призму результату допомагає зрозуміти, що отримає підприємство в результаті своїх дій.

Більшість підприємств, особливо середніх та малих, функціонують, переходячи від однієї події до іншої. Однак, розуміння керівництвом або засновниками того, чого насправді прагне підприємство, є найважливішим компонентом здатності досягати бажаного. Знання очікуваного результату в певній ситуації та зосередженість на його досягненні допомагає правильно використовувати всі наявні та доступні ресурси. Таким чином, підприємству необхідно чітко уявити бажаний результат.

Якщо визначено бажаний результат, потрібні інструменти для його досягнення. Такими інструментами є стратегічні завдання (міні-цілі), які поділяються на маркетингові, фінансові та організаційно-технічні. Виробничі цілі слід розглядати окремо, оскільки виробництво є інструментом реалізації маркетингових, фінансових та організаційно-технічних цілей.

Наступним блоком в алгоритмі є процеси, пов'язані з деталізацією стратегічних цілей та завдань за трьома виділеними напрямками. Ці процеси включають побудову дерева цілей, ранжування завдань, розмежування їх за важливістю та першочерговістю.

Далі відбувається стратегічний аналіз, який виступає фільтром, через який проходять усі цілі, завдання та процеси. На цьому етапі аналізується зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, його можливості та загрози, а також оцінюється правильність і доцільність поставлених цілей.



Результатом розробки стратегії є власне сама стратегія або сукупність декількох альтернативних стратегій (рис.1.1).

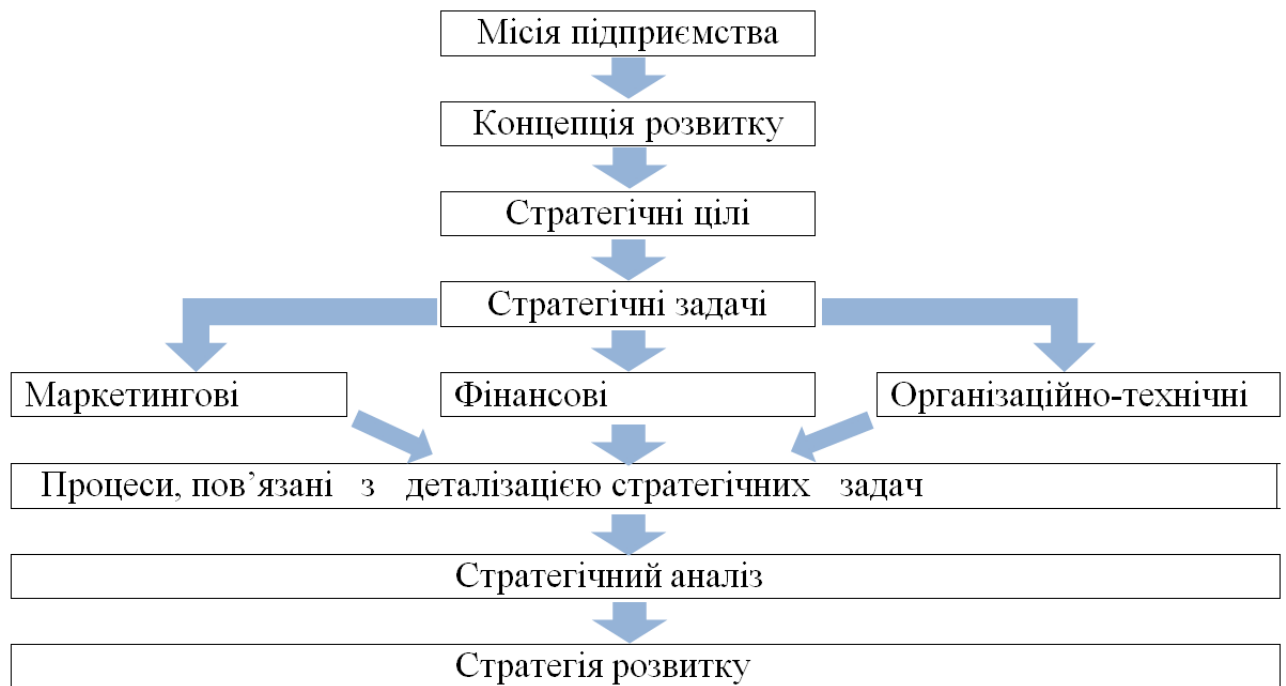


Рис 1.1 Процес розробки стратегії\*

\*складено автором на основі [2]

У диверсифікованих компаніях, що займаються різними видами діяльності, стратегії розробляються на чотирьох організаційних рівнях:

- корпоративному;
- діловому;
- функціональному;
- операційному.

На корпоративному рівні визначається загальний напрямок розвитку всього підприємства. Корпоративна або загальна стратегія може передбачати стратегію зростання, коли ставляться цілі, що значно перевищують минулі досягнення. Або стратегію обмеженого зростання (стабілізації), за якої цілі встановлюються на рівні минулих результатів з коригуванням на інфляцію.

Третьою альтернативою є стратегія скорочення, що передбачає встановлення цілей нижчих від досягнутих раніше або вихід з окремих напрямків діяльності.

На діловому рівні формується конкурентна стратегія для окремих сфер бізнесу компанії. Її метою є забезпечення успішної та конкурентоспроможної діяльності в певній специфічній галузі. Функціональні стратегії розробляються в межах кожного напрямку конкретної сфери діяльності, наприклад, виробнича, маркетингова, фінансова та інші стратегії. Операційні стратегії є ще більш вузькими та стосуються основних структурних одиниць: заводів, торгових представництв тощо.

У вузькопрофільних компаніях використовуються три рівні стратегій. Конкурентна стратегія є водночас і корпоративною, а функціональні та операційні стратегії визначають шляхи її реалізації в різних функціональних сферах та підрозділах.

Важливою є інвестиційна стратегія як система довгострокових цілей інвестування, що узгоджена із загальними завданнями розвитку підприємства. Вона визначає пріоритетні напрямки інвестування, способи формування інвестиційних ресурсів, послідовність етапів досягнення інвестиційних цілей. Формування інвестиційної стратегії базується на прогнозуванні інвестиційного клімату, кон'юнктури інвестиційного ринку в цілому та його окремих сегментів.

Період формування інвестиційної стратегії залежить від низки факторів, головним з яких є передбачуваність економічного розвитку. В умовах нестабільної економіки він зазвичай не перевищує 3-5 років. Також враховуються:

- тривалість загальної економічної стратегії компанії;
- галузева приналежність;
- розмір підприємства;
- узгодженість з системою цілей загального розвитку.

Цілі інвестиційної стратегії можуть включати зростання капіталу, підвищення прибутковості інвестицій, зміну пропорцій реального та

фінансового інвестування, перегляд технологічної, відтворювальної, галузевої та регіональної структури інвестицій тощо.

Оцінка ефективності інвестиційної стратегії відбувається за такими критеріями:

- узгодженість із загальною стратегією;
- внутрішня збалансованість;
- адекватність зовнішньому середовищу;
- ресурсне забезпечення її реалізації;
- рівень ризику;
- результативність (у вигляді економічної ефективності від упровадження).

Розробка виваженої інвестиційної стратегії дозволяє компаніям приймати обґрунтовані управлінські рішення задля забезпечення свого сталого розвитку в нестабільних економічних умовах.

## **1.2. Методи розробки стратегії підприємницької діяльності**

Суть стратегічного аналізу полягає у виборі конкретної стратегії з низки альтернатив та формуванні цілісної системи стратегій. Під час стратегічного аналізу визначається вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на критерії окремих стратегій. Оскільки різні стратегії взаємопов'язані в межах загальної системи, один і той самий критерій може стосуватися кількох стратегій.

Існує багато стратегічних матриць, покликаних допомогти у проведенні стратегічного аналізу. Залежно від виду аналізу можна виділити методики аналізу зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовища підприємства.

Найпоширенішими методиками для стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства є SWOT-аналіз, PEST-аналіз та аналіз ЕТОМ. Формування стратегії сільськогосподарських підприємств має певні особливості, які можна представити таким чином [5] (рис.1.2).



Рис 1.2 Особливості формування стратегії\*

\*складено автором на основі [3]

Методи розробки стратегії підприємницької діяльності є важливою складовою успішного ведення бізнесу. Правильно сформульована стратегія допомагає компанії визначити свої цілі, пріоритети та шляхи їх досягнення, а також забезпечує ефективне використання ресурсів та конкурентну перевагу на ринку.

Одним із найпоширеніших методів розробки стратегії є стратегічний аналіз, який включає в себе оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішній аналіз передбачає вивчення сильних і слабких сторін компанії, її ресурсів, компетенцій та конкурентних переваг. Зовнішній аналіз спрямований на дослідження можливостей та загроз, що існують на ринку, включаючи тенденції, конкуренцію, законодавчі зміни тощо. Популярними інструментами для проведення такого аналізу є SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера та аналіз ланцюжка створення вартості.

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) є корисним інструментом для визначення стратегії розвитку бізнесу та розподілу ресурсів між різними напрямками діяльності компанії. Ця матриця допомагає класифікувати продукти чи послуги за двома параметрами: темпами зростання

ринку та відносною ринковою часткою. На основі цього компанія може визначити, які напрямки слід розвивати, а які – скоротити або припинити.

Метод сценарного планування передбачає розробку декількох можливих сценаріїв розвитку подій та підготовку стратегій на основі цих сценаріїв. Цей метод є особливо корисним в умовах високої невизначеності та мінливості зовнішнього середовища, оскільки дозволяє компанії бути готовою до різних ситуацій та швидко адаптуватися до змін.

Бенчмаркінг є методом, який полягає у вивченні та запозиченні найкращих практик та рішень успішних компаній у відповідній галузі або за її межами. Він допомагає виявити слабкі місця та можливості для вдосконалення, а також визначити стандарти ефективності, до яких слід прагнути.

Крім того, для розробки стратегії підприємницької діяльності можуть застосовуватися інші методи, такі як аналіз конкурентних переваг, ресурсний підхід, дорожні карти та багато інших. Вибір відповідного методу або комбінації методів залежить від специфіки компанії, галузі, ринкових умов та поставлених цілей.

Маркетинг у сільськогосподарських підприємствах охоплює різні аспекти виробництва та реалізації продукції [5]. Маркетингова діяльність стосується всіх процесів, пов'язаних із просуванням продукції від виробника до кінцевого споживача: збирання, зберігання, переробка та продаж. У цьому контексті сільгоспідприємства повинні враховувати специфічні особливості при організації своєї маркетингової роботи (рис.1.3).

Маркетинг аграрних підприємств є багатогранним і виконує роль сполучної ланки між виробниками сільськогосподарської продукції та споживачами. Його можна розглядати з точки зору як фізичного розподілу продовольства, так і економічних процесів, що полегшують обмін товарами від виробника до споживача. Маркетинг охоплює всі види господарської діяльності, пов'язані з потоком продуктів харчування та послуг від початкового сільськогосподарського виробництва до кінцевого споживання.



Рис 1.3 Особливості маркетингової діяльності\*

\*складено на основі [5]

Розробка маркетингової стратегії відбувається за такими основними етапами:

- 1) Стратегічний маркетинговий аналіз та діагностика середовища функціонування підприємств.
- 2) Визначення місії та встановлення стратегічних цілей.
- 3) Вибір, розробка та оцінювання альтернативних стратегічних варіантів.
- 4) Формулювання ключових напрямків та заходів щодо реалізації обраної маркетингової стратегії.
- 5) Контроль та оцінка ефективності впровадження стратегії.

Одним із ключових факторів економічного зростання підприємства є ефективна кадрова політика, що базується на залученні кваліфікованих працівників, їхньому професійному розвитку в межах компанії та застосуванні мотиваційних інструментів для підвищення продуктивності праці. [3]  
 Рациональне використання трудових ресурсів є запорукою збільшення випуску

якісної продукції. Людський капітал є найціннішим ресурсом для суспільного виробництва, адже саме продуктивність, мотивація та креативність працівників визначають успіх реалізації стратегії розвитку підприємства, спрямованої на інтенсифікацію виробництва та зростання конкурентоспроможності. В умовах воєнного часу на вітчизняних підприємствах відбулося переосмислення важливості індивідуальної самомотивації працівників до ефективної праці. В нинішніх мінливих та невизначених реаліях для працівників стало особливо важливим вміти передбачати виклики, визначати можливості та вживати відповідних дій і заходів.

Кадрова політика підприємства полягає в загальному управлінні персоналом та спрямована на його розвиток. Ці два взаємопов'язані та взаємодоповнюючі складники кадрової політики мають на меті підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Розвиток персоналу на підприємстві відіграє важливу роль. Він не тільки сприяє професійному зростанню працівників через навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації, але й допомагає підвищити мотивацію до продуктивнішої праці. Крім того, він забезпечує дотримання соціальних стандартів оплати праці та належних умов роботи, а також правове регулювання використання трудових ресурсів.

Кадрова політика підприємства є багатоаспектною і спрямована на використання різних методів формування персоналу. До них належать організаційні, економічні та соціально-психологічні методи.

Організаційні методи допомагають сформувати персонал на початковому етапі діяльності підприємства або при створенні нових підрозділів під час розширення виробництва. Економічні методи мають опосередкований вплив на персонал, даючи можливість кожному працівникові самостійно обирати способи виконання завдань, проте їхні дії узгоджуються із загальними напрямками діяльності підприємства. Соціально-психологічні методи спрямовані на залучення кожного члена трудового колективу до змін цілей і завдань підприємства шляхом мотивації.

Нині підприємства працюють у складних воєнних умовах, що характеризуються високою динамічністю та невизначеністю. У такій ситуації функціональна стратегія розвитку підприємства має ґрунтуватися на інтегрованому підході, який передбачає визначення цілей розвитку та виявлення можливостей їх досягнення відповідно до поставлених завдань. (рис.1.4).



Рис 1.4 Стратегія розвитку підприємства\*

\*складено на основі [3]

Для ефективного стратегічного планування на підприємстві необхідно дотримуватися певних вимог та умов, які сприятимуть уникненню проблем у майбутній діяльності. Насамперед, це глибоке розуміння теоретичних засад, методології та методик стратегічного планування, а також вміння застосовувати їх на практиці. Важливим є комплексний підхід до планування діяльності компанії, забезпечуючи взаємозв'язок між стратегічним, тактичним та оперативним рівнями планування. Процес планування повинен бути



безперервним, а під час формування стратегій доцільно поєднувати формальний та інтуїтивний підходи.

Ефективне стратегічне планування вимагає наявності дієвої системи збору, обробки та передачі стратегічно важливої інформації. Також необхідно створити на підприємстві систему стратегічного контролю та моніторингу впровадження стратегій. Керівництво компанії має володіти стратегічним мисленням, а до процесу стратегічного планування варто залучати висококваліфікованих та досвідчених фахівців. Нарешті, важливою умовою є наявність ефективної системи мотивації працівників, залучених до формування та реалізації стратегій.

Ефективне стратегічне планування на підприємстві значною мірою залежить від дотримання ключових методологічних принципів – теоретичних правил та положень, якими керуються під час виконання планової роботи. [4] Задля досягнення мети стратегічного планування необхідно визначити основні принципи, які впливають на перебіг цього процесу та результати його впровадження. Серед найбільш вагомих принципів можна виділити наступні:

1. Принцип необхідності – підкреслює обов'язковість розроблення планів діяльності підприємства на довгостроковий період для досягнення бажаних результатів, раціонального розподілу ресурсів та забезпечення контролю за роботою всього підприємства та його структурних підрозділів.
2. Принцип єдності – передбачає розроблення такого стратегічного плану розвитку підприємства, в якому всі розділи узгоджені між собою, а встановлені стратегічні цілі є основою для формування поточних (тактичних і оперативних) планів підприємства та планів для усіх структурних підрозділів.
3. Принцип безперервності – зумовлений тим, що виробничі процеси на підприємстві не повинні зупинятися, а постійно змінювати один одного. Крім того, можливість виникнення змін на підприємстві в результаті досягнення попередніх цілей, встановлення нових цілей,

зміни можливостей підприємства, невизначеність зовнішнього середовища та імовірність непередбачуваних змін у ньому потребують постійної уваги до стратегічної діяльності.

4. Принцип гнучкості – передбачає можливість коригування стратегічних планів відповідно до змін, що виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства.
5. Принцип точності – вказує на необхідність урахування в планах усієї доступної для підприємства інформації про умови внутрішнього та зовнішнього середовища. Стратегічні плани мають бути конкретними і деталізованими настільки, наскільки дозволяє рівень невизначеності ринкових умов.
6. Принцип участі – передбачає залучення до процесу стратегічного планування працівників, відповідальних за результати функціонування підприємства й окремих структурних підрозділів. Обізнаність персоналу з особливостями стратегічного планування сприяє довірі до запланованих цілей, створенню та підтримці командного духу, а також поліпшенню комунікації та оперативного обміну інформацією.
7. Принцип первинності – вказує на те, що стратегічне планування повинно передувати майбутній діяльності підприємства. Планування як функція управління завжди передує іншим функціям, таким як організація, мотивація, облік, аналіз і контроль.
8. Принцип науковості – планування повинно базуватись на науково обґрунтованих розрахунках, забезпечувати узгодженість між станом внутрішнього та зовнішнього середовища та досягнення науково-технічного прогресу.
9. Принцип цілеспрямованості – обумовлює вибір перспективних цілей та встановлення їх ієрархії (стратегічних, тактичних і оперативних) під час розроблення стратегій і планів, що має бути спрямовано на досягнення основної мети діяльності підприємства.

10. Принцип достовірності – передбачає наявність відповідної, об'єктивної інформаційної бази для визначення стратегічних цілей та розрахунку планових показників.
11. Принцип реальності – розроблені стратегічні плани повинні бути можливими для виконання та враховувати параметри внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.
12. Принцип багатоваріантності – вказує на необхідність розроблення кількох альтернативних варіантів плану для досягнення визначеної мети та стратегічних цілей, а потім вибір найкращого з усіх можливих.
13. Принцип адаптивності – вказує на те, що стратегічні плани мають враховувати особливості довгострокового періоду, в якому зовнішнє і внутрішнє середовище діяльності підприємства характеризується невизначеністю, мінливістю та непередбачуваністю.
14. Принцип системності – передбачає формування стратегій та розроблення системи планів для забезпечення взаємозв'язку всіх видів діяльності підприємства, що можна досягнути шляхом доповнення та деталізації стратегій чи стратегічних планів тактичними і оперативними планами.
15. Принцип ефективності – спрямований на забезпечення певного рівня прибутковості через раціональне використання усіх необхідних ресурсів з метою досягнення високих кінцевих результатів діяльності підприємства при якомога нижчих витратах.

Успішні підприємства можуть одночасно втілювати в життя декілька різних стратегій для різноманітних сфер своєї діяльності. Диверсифіковані компанії, що працюють у кількох галузях, мають таку можливість. Наприклад, для одного виду товарів вони можуть обрати стратегію глибокого проникнення на існуючі ринки з метою значного зміцнення своїх конкурентних позицій. Водночас для іншої продукції така фірма може запровадити стратегію розвитку ринку – вивести новий товар на ті ринки, де вона вже присутня. Для третьої

лінійки товарів може бути актуальною стратегія розвитку продукту тощо. Ключовим завданням керівництва є всебічний аналіз специфічних умов та цілей бізнесу для різних напрямків при виборі найбільш доречної стратегії розвитку кожного з них.

## РОЗДІЛ 2. СТАН РИНКУ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К»

### 2.1. Огляд загального стану ринку торгівлі сільськогосподарською продукцією

Україна має потужний аграрний сектор, виробничий потенціал якого перевищує внутрішні потреби країни. Це дає можливість забезпечувати провідні позиції на світовому ринку сільськогосподарської продукції. Однак доступ українських виробників на міжнародні ринки залишається складним завданням.

Великі компанії та холдинги можуть дозволити собі сплатити всі необхідні митні збори, витрати на логістику та отримати відповідні сертифікати. Для дрібних виробників, які прагнуть вийти на міжнародні ринки, існують такі перешкоди:

- Відсутність інформації про ситуацію та умови ведення бізнесу на міжнародних ринках.
- Значні втрати продукції через недосконалу інфраструктуру аграрного ринку та логістику зберігання.
- Брак фінансових ресурсів для сертифікації продукції.
- Нерівні умови виходу на міжнародні ринки для економічних суб'єктів різних розмірів та соціальних навантажень.

Україна є одним із провідних гравців на світовому ринку сільськогосподарської продукції, що зумовлює розвиток як внутрішнього, так і світового ринків. Згідно з оцінками Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), потенціал України у вирішенні питань світової продовольчої безпеки становить забезпечення одного мільярда осіб. На сьогодні ключову роль відіграє рослинництво, зокрема зерновий ринок, який є системоутворювальним інтегрованим ринком агропромислових комплексів України та має значний виробничий та експортний потенціал.

Сільськогосподарський сектор охоплює площу 41,5 мільйона гектарів, що становить 70 відсотків території України.

У зв'язку з війною, розв'язаною Російською Федерацією проти України, експортні поставки української сільськогосподарської продукції, які значною мірою залежать від морського транспортування, опинилися під серйозною загрозою через блокаду агресором українських портів на Чорному та Азовському морях. На сьогодні залізничні перевезення залишаються єдиним прийнятним варіантом для експорту зернових культур з України, однак їхні можливості є обмеженими – лише близько 0,6 млн тонн на місяць порівняно з довоєнними 5-6 млн тонн. Втім, залучення іноземних інвестицій у транспортну інфраструктуру країни дозволить істотно наростити ці обсяги.

Аграрний сектор України постраждав безпосередньо внаслідок воєнних дій, що нерідко відбуваються на полях великих сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств. Додатковою серйозною загрозою є забруднення родючих земель невибухлими боєприпасами, мінами та розлитими нафтопродуктами. За оцінками міжнародних експертів, близько 13% території України наразі заміновано російськими окупантами, що створює найбільшу проблему для відновлення повноцінної господарської діяльності.

Війська агресора активно застосовують системи дистанційного мінування під назвою "Земледелие", призначені для швидкого замінування значних територій [24]. Це становить величезну небезпеку для працівників потужних агропромислових підприємств, фермерських господарств та їхньої сільськогосподарської техніки, унеможливаючи проведення польових робіт.

Такий критичний рівень загрози на тимчасово окупованих Російською Федерацією територіях призводить до виникнення глобальної проблеми продовольчої та екологічної безпеки. Адже постраждали від російської окупації та широкомасштабного вторгнення регіони відігравали ключову роль у забезпеченні продовольчих потреб не лише України, а й низки інших країн світу, будучи одними з основних виробників і експортерів сільськогосподарської продукції. Руйнування аграрної галузі загрожує

спричинити масштабну продовольчу кризу як регіонального, так і глобального масштабу.

Відновлення повноцінного функціонування агропромислового комплексу України після припинення воєнних дій вимагатиме колосальних зусиль та інвестицій для розмінування територій, відбудови зруйнованої інфраструктури, відтворення земельних ресурсів тощо. Лише за умови надання міжнародної допомоги та підтримки Україна зможе подолати ці виклики й відновити свій статус одного зі світових лідерів з виробництва та експорту якісної і безпечної сільськогосподарської продукції.

Глобальну продовольчу безпеку можна забезпечити лише за умови припинення агресивної війни, розв'язаної Російською Федерацією проти України, а також звільнення всіх окупованих територій. Для цього необхідно, щоб світові держави гарантували суверенітет і територіальну цілісність України. Важливо також надати міжнародну допомогу у розмінуванні та відновленні родючих ґрунтів на деокупованих землях. Аграріям потрібно надати пільгові кредити для заміни техніки та відбудови виробничих потужностей, пошкоджених чи знищених під час бойових дій. Іноземні інвестори мають надати пільгові кредити для відновлення інфраструктури зберігання, транспортування та переробки продукції рослинництва і тваринництва.

Важливо впровадити новітні передові технології вирощування та переробки сільськогосподарської продукції, щоб нарощувати її експорт з високою доданою вартістю. Особливу увагу слід приділити м'ясо-молочній галузі, продукції невеликих агропідприємств, виробникам крафтової продукції та нішевих культур. Модернізації також потребують логістичні маршрути, зокрема приведення ширини української залізничної колії до європейських стандартів із залученням іноземного капіталу. За підтримки світової спільноти необхідно створити умови для постійного, безперебійного та безпечного експорту аграрної продукції морськими шляхами, позбавивши агресивні країни можливості блокувати порти.

Лише після виконання всіх цих заходів буде можливо відновити глобальну продовольчу безпеку. Ключовим кроком є припинення війни та звільнення окупованих Росією територій України. Потрібні гарантії світової спільноти щодо суверенітету України. Надзвичайно важливою є допомога у розмінуванні та рекультивациі земель. Необхідні пільгові кредити для аграріїв та іноземні інвестиції в інфраструктуру. Впровадження новітніх технологій дозволить нарощувати експорт продукції з високою доданою вартістю. Потрібно також модернізувати логістику, зокрема залізничну колію відповідно до європейських норм.

## **2.2 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ Агростач-К**

Товариство з обмеженою відповідальністю "АГРОПОСТАЧ-К" (код ЄДРПОУ 38724607) – це підприємство, яке спеціалізується на оптовій торгівлі сільськогосподарською продукцією, зокрема зерном, насінням та кормами для тварин. Компанія була зареєстрована 03.06.2013 року і на даний момент активно функціонує на ринку, не перебуваючи в процесі припинення діяльності.

Розмір статутного капіталу ТОВ "АГРОПОСТАЧ-К" становить 30 000 гривень. Керівником підприємства є Кузнецов Олександр Геннадійович, який очолює діяльність фірми та представляє її інтереси. Юридична адреса компанії знаходиться в місті Суми Сумської області за адресою: вул. Ярослава Мудрого, буд. 9. Контактний телефон підприємства: +380951288041.

Основним видом діяльності ТОВ "АГРОПОСТАЧ-К" за класифікацією КВЕД є 46.21 – Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

Проте, компанія також здійснює інші види діяльності, зокрема:



- 46.11 «Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами»;
- 46.36 «Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами»;
- 46.73 «Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням»;
- 46.90 «Неспеціалізована оптова торгівля»;
- 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт»;
- 52.24 «Транспортне оброблення вантажів»;
- 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту»;
- 46.75 «Оптова торгівля хімічними продуктами»;
- 46.71 «Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами».

Таким чином, ТОВ "АГРОПОСТАЧ-К" має досить широкий спектр діяльності, що дозволяє компанії бути універсальним гравцем на ринку оптової торгівлі. Крім основної діяльності з реалізації зерна, насіння та кормів для тварин, підприємство також торгує цукром, кондитерськими виробами, деревиною, будматеріалами, хімічною продукцією та паливом (Табл. 2.1). Також компанія надає послуги з вантажних перевезень та обробки вантажів.

Інформація про судові справи, в яких фігурує ТОВ "АГРОПОСТАЧ-К", реєстраційні дані та фінансова звітність компанії також є доступними для ознайомлення. Це дозволяє потенційним партнерам та контрагентам провести більш ретельний аналіз діяльності підприємства перед встановленням ділових відносин.

Загалом, ТОВ "АГРОПОСТАЧ-К" є активним учасником ринку оптової торгівлі в Сумській області та має значний досвід роботи в цій сфері, про що свідчить дата реєстрації компанії у 2013 році. Диверсифікований характер діяльності дозволяє підприємству бути універсальним постачальником для різних галузей економіки.

Сучасна економічна наука та практика пропонують різноманітні методи комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства. Ключовим інструментом для вивчення та визначення цього аспекту виступає аналіз фінансового стану та показників фінансової звітності суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.1 – Склад і структура реалізованої продукції ТОВ Агростач-К\*

Оптовий товарооборот	2022		2023		Відхилення 2023 від 2022, %	
	т	Тис грн	т	Тис грн	т	Тис грн
Продовольчі товари	0	602.3	0	580.0	0	-3.7
Цукор	33.0	602.3	24.0	580.0	-27.3	-3.7
Непродовольчі товари	0	16413.8	0	43414.6	0	+164.5
У т.ч. зернові	4248.2	12037.8	6233.8	40882.3	+46.8	+239.6
Пшениця	0	0	4491.5	27735.7	0	0
Кукурудза	4248.2	12037.8	1679.9	12807.0	-60.5	+6.4
Ячмінь	0	0	62.4	339.6	0	0
Насіння і плоди олійних культур	153.4	1883.6	20.3	330.9	-86.8	-82.4
Інша сільськогосподарська сировина	0	2492.4	0	2201.4	0	-11.7
Усього	4434.6	17016.1	6277.8	43994.6	41.6	+158.6

\* складено на основі звітності ТОВ Агростач-К

Аналіз фінансових показників зосереджується на дослідженні фінансового становища та результатів діяльності підприємства, використовуючи низку спеціалізованих методів та аналітичних інструментів.

Основним джерелом інформації для його проведення слугують форми фінансової звітності, які відображають майновий і фінансовий стан суб'єкта господарювання. [21]

Найбільш поширеним методом оцінки фінансового стану та результатів діяльності підприємства є традиційний коефіцієнтний аналіз. Його основою виступають фінансові коефіцієнти, які узагальнюють інформацію, наведену у фінансовій звітності. Окремі показники відрізняються структурою чи ступенем впливу факторів. На практиці здійснюється їх поділ на синтетичні та аналітичні показники.

Синтетичні показники формуються під впливом широкого кола факторів та подій, на відміну від аналітичних, які залежать від невеликої їх кількості. При загальній оцінці фінансового стану підприємства переважно використовуються синтетичні показники.

Традиційний коефіцієнтний аналіз часто застосовується для оцінки фінансових результатів підприємства через простоту розрахунків та можливість інтерпретації показників. Проте він має певні обмеження. Зокрема, аналіз окремих напрямків діяльності в контексті загальної оцінки може ускладнюватися у випадку протилежних значень різних груп показників. Це створює труднощі для практичного застосування методу. Одним із рішень може бути використання узагальнюючого синтетичного показника чи методів із застосуванням дискримінаційних моделей, які дозволяють однозначно визначити фінансовий стан та результати діяльності підприємства і, відповідно, його ефективність.

Загалом, фінансові коефіцієнти є носіями інформації, що дає змогу своєчасно відстежувати зміни в господарській діяльності підприємства. Їх широкий спектр дозволяє діагностувати ознаки поліпшення чи погіршення фінансового становища, визначити сильні та слабкі сторони фінансового стану суб'єкта господарювання. Для дослідження зазвичай використовуються показники з високою інформативністю.

Показники ліквідності підприємства є одним з найважливіших напрямів аналізу його діяльності, адже саме вони інформують керівництво про здатність суб'єкта господарювання вчасно розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями, що визначає його платоспроможність та можливість подальшого функціонування. [21] На практиці для оцінювання фінансової ліквідності підприємств найчастіше застосовують такі коефіцієнти: поточної, підвищеної та абсолютної ліквідності, а також чистого оборотного капіталу. Проблеми, пов'язані з даними показниками, свідчать про кризовий стан підприємства, який може призвести до його неплатоспроможності. Негативні наслідки дефіциту ліквідності змушують приділяти їй важливу роль у короткостроковому фінансовому управлінні. Отже, необхідно враховувати, що наявність чи відсутність можливості своєчасно погашати поточні зобов'язання істотно впливає на оцінку ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Оцінка фінансової ліквідності доповнюється аналізом обсягу чистого оборотного капіталу. Його позитивне значення слід розглядати як ліквідний резерв, що допомагає підтримувати платоспроможність підприємства, особливо за несприятливих обставин чи затримки платежів. Низький рівень чистого оборотного капіталу свідчить про його меншу залученість в операційну діяльність, що негативно позначається на оцінці ліквідності та призводить до зниження виручки від реалізації через її недостатність.

Одним із критеріїв оцінювання результативності діяльності підприємства є також аналіз його заборгованості. Слід зазначити, що незалежно від показників ліквідності, заборгованість є не менш важливим напрямком аналітичної роботи. Аналіз боргів передбачає оцінку частки власного та залученого капіталу в діяльності компанії, а також впливу структури заборгованості на потенційну норму прибутку. Коефіцієнти заборгованості використовуються для визначення її рівня та структури, інформують про джерела фінансування активів, задіяних в операціях.

ТОВ "АГРОПОСТАЧ-К" є підприємством, що спеціалізується на оптовій торгівлі зерном, насінням та кормами для тварин. Порівнявши фінансову

звітність компанії за 2021 та 2023 роки (Табл. 2.2), можна відзначити декілька ключових тенденцій у її діяльності за цей період.

По-перше, чітко простежується суттєве зростання масштабів бізнесу. Дохід від реалізації продукції зріс майже втричі - з 57,3 млн грн у 2021 році до 167,9 млн грн у 2023 році. Це свідчить про суттєве нарощування обсягів збуту та розширення ринків компанії. Разом із тим, збільшилась і загальна вартість активів - з 9,0 млн грн до 23,8 млн грн відповідно.

Друга важлива тенденція - підвищення прибутковості та рентабельності діяльності. Чистий прибуток ТОВ "АГРОПОСТАЧ-К" зріс більш ніж у 6,5 разів з 0,72 млн грн у 2021 році до 4,79 млн грн у 2023 році. Показник рентабельності (відношення чистого прибутку до виручки) також покращився з 1,26% до 2,85% відповідно, хоча й залишається на відносно невисокому рівні. Зростання прибутковості свідчить про підвищення ефективності господарювання.

Таблиця 2.2. – Основні економічні показники діяльності підприємства\*

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення, 2023 до 2021 р.	
				Абс.	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	57282.9	93010.4	167888.1	110605.2	193.1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	52812.6	79261.9	134271.7	81459.1	154.2
Валовий прибуток, тис. грн	4470.3	13748.5	33616.4	29146.1	652
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	13.3	27.3	-	-13.3	-100
Прибуток до оподаткування, тис. грн	910.9	5187.7	5837.0	4926.1	540.9

Податок на прибуток, тис. грн	190.9	933.8	1050.7	859.8	450.2
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис грн.	720	4253.9	4786.3	4066.3	564.9

\* складено та розраховано на основі звітності ТОВ Агропостач-К

Фінансова стійкість підприємства також помітно зміцнилася протягом досліджуваного періоду. На підприємстві власний капітал збільшився з 3,91 млн грн до 13,67 млн грн, зросло і його співвідношення до загальної вартості капіталу. Це говорить про покращення незалежності компанії від зовнішніх запозичень.

Отже, можна зробити висновок, що у 2021-2023 роках ТОВ "АГРОПОСТАЧ-К" пережило період стрімкого зростання бізнесу та покращення ключових фінансових показників. Суттєво наростивши обсяги діяльності, підприємство змогло досягти значно вищих прибутків та рентабельності. Фінансова стійкість також посилилась завдяки нарощуванню власного капіталу. Проте зберігається резерв для подальшого підвищення рентабельності операцій шляхом оптимізації витрат та ефективного управління ресурсами.

У табл.2.3 можемо бачити деякі показники фінансової стійкості.

Таблиця 2.3. – Аналіз показників фінансової стійкості\*

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення, 2023	
				Від 2021р.	Від нормативу
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0.4	0.7	0.5	0.1	0
Коефіцієнт фінансової залежності	2.3	1.4	2.1	-0.2	0
Коефіцієнт маневреності	~1	-0.4	~1	0	0

власного капіталу					
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами оборотних коштів	7.9	19.7	3	-4.9	0
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0.4	0.7	0.5	0.1	0

\* складено та розраховано на основі звітності ТОВ Агростач-К

Коефіцієнт фінансової автономії є одним з основних показників фінансової стійкості підприємства. Він відображає співвідношення власного капіталу компанії до загальних фінансових ресурсів і демонструє, яку частку активів підприємство спроможне профінансувати за рахунок власних коштів. Наприклад, якщо коефіцієнт дорівнює 0,48, це означає, що компанія може покрити 48% своїх активів власним капіталом. Нормативне значення показника знаходиться у діапазоні від 0,4 до 0,6. Нижче значення може свідчити про високий рівень фінансових ризиків, тоді як показник вище 0,6 вказує на те, що підприємство не повністю використовує свій потенціал. Спираючись на відомі дані, даний коефіцієнт в компанії у 2023 дорівнював 0,5, що знаходиться у межах норми.

Показник фінансової залежності відображає здатність компанії до сталого функціонування у тривалій перспективі та є важливим індикатором її фінансової стійкості. Цей коефіцієнт обчислюється як співвідношення зобов'язань підприємства до власного капіталу і є оберненим до коефіцієнта фінансової автономії. Він демонструє, скільки залучених ресурсів припадає на одиницю власних коштів. Рекомендоване значення цього показника лежить у діапазоні від 1,67 до 2,5. Однак для повнішої оцінки варто зіставляти його з аналогічними даними інших учасників того самого ринку. Для кредиторів бажане значення коефіцієнта фінансової залежності знаходиться на такому рівні (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Бажане значення коефіцієнта фінансової залежності з позиції кредиторів\*

Показник	Показник фінансової залежності
Сільське господарство	$\leq 2$
Виробництво харчових продуктів та переробні галузі	$\leq 2$
Посередники, оптові та роздрібні торговці	$\leq 3,33$
Інші	$\leq 2$

\* складено на основі [6]

Отже, спираючись на дані таблиці 2.3 та 2.4, коефіцієнт фінансової залежності є в межах норми, але на 0,1 перевищує бажане значення показника для кредиторів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу відображає співвідношення між власними оборотними ресурсами та загальною сумою власного капіталу компанії. Його значення показує, яка частка власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка спрямована на фінансування необоротних активів.

Нормативним вважається значення коефіцієнта 0,1 і вище. Позитивне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для покриття необоротних активів та частини оборотних. Від'ємне значення вказує на те, що власний капітал та залучені на довгостроковій основі кошти направлені лише на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позикових джерел, що знижує фінансову стійкість підприємства. Отже, коефіцієнт для даної компанії є нормативним.

Індикатор забезпеченості власними оборотними засобами характеризує достатність довгострокових ресурсів підприємства для безперервного виробничо-збутового циклу. Цей коефіцієнт обчислюється як співвідношення власних оборотних коштів до суми запасів. Його значення демонструє, яка



частка запасів фінансується за рахунок ресурсів, залучених на постійній основі. Нормативним вважається рівень 0,5 і вище. Динаміка показника є важливою - зростання свідчить про підвищення стійкості компанії у середньостроковій перспективі та зменшення залежності від короткострокових джерел фінансування. Від'ємне значення вказує, що без залучення короткострокових та довгострокових позикових коштів безперервний виробничо-збутовий процес буде неможливим. За умови скорочення можливостей залучати такі ресурси, операційний цикл може зупинитися. Даний коефіцієнт у 2023 році дорівнював 3, що є нормативним.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами належить до групи показників фінансової стійкості. Він відображає спроможність компанії фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів. Цей коефіцієнт розраховується як співвідношення власних оборотних ресурсів до суми оборотних активів. Його величина демонструє, яку частку оборотних активів сформовано за рахунок власних оборотних коштів.

Нормативним вважається значення 0,1 і вище. Високий рівень цього показника свідчить про фінансову стійкість підприємства та його здатність активно функціонувати навіть за відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування. Навпаки, значення нижче нормативу вказує на значну фінансову залежність від зовнішніх кредиторів. За несприятливих ринкових умов компанія в такому випадку не зможе продовжувати діяльність. Від'ємна величина свідчить про спрямування всього власного капіталу та довгострокових ресурсів на фінансування необоротних активів, відсутність довгострокових коштів для формування власного оборотного капіталу. Отже, значення 0,5 для цього показника у 2023 році співпадає з нормою.

Отже, підсумовуючи, відзначимо, що діяльність підприємства ТОВ "Агростач-К" за 2022-2023 роки демонструє суттєві зміни у складі та структурі реалізованої продукції. Оптовий товарооборот підприємства в 2023 році зріс на 158.6% у порівнянні з 2022 роком. Продовольчі товари залишаються незначною частиною товарообороту, зменшившись на 3.7%.

Непродовольчі товари зазнали значного зростання в 164.5%, особливо зернові культури, де найбільше зростання припадає на пшеницю (0 т до 4491.5 т) та ячмінь (0 т до 62.4 т). Обсяги кукурудзи зменшились на 60.5%, проте її вартість зросла на 6.4%. Насіння і плоди олійних культур скоротилися на 86.8% у фізичних обсягах і на 82.4% у вартості. Інша сільськогосподарська сировина показала незначне зниження вартості на 11.7%. Загалом, збільшення оптового товарообороту зумовлене суттєвим зростанням обсягів та вартості зернових культур, що стало основним фактором покращення фінансових результатів підприємства.

Результати аналізу фінансового стану ТОВ "Агростач-К" також показують позитивні зміни. Чистий дохід від реалізації продукції зріс майже втричі, що свідчить про значне нарощування обсягів збуту та розширення ринків компанією. Чистий прибуток підприємства збільшився більш ніж у 6,5 разів, що свідчить про підвищення прибутковості та рентабельності діяльності. Власний капітал зріс з 3,91 млн грн до 13,67 млн грн, що свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) знаходиться у межах норми, вказуючи на покращення незалежності компанії від зовнішніх запозичень. Коефіцієнт фінансової залежності є в межах норми, хоча і трохи перевищує бажане значення для кредиторів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу залишався на нормативному рівні, свідчачи про достатність власних фінансових ресурсів для покриття необоротних активів та частини оборотних. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами також є нормативним, що вказує на фінансову стійкість підприємства та його здатність активно функціонувати за відсутності доступу до позикових коштів.

Отже, можна зробити висновок, що у 2021-2023 роках ТОВ "Агростач-К" пережило період стрімкого зростання бізнесу та покращення ключових фінансових показників. Суттєво наростивши обсяги діяльності, підприємство змогло досягти значно вищих прибутків та рентабельності. Фінансова стійкість також посилилась завдяки нарощуванню власного капіталу. Проте зберігається

резерв для подальшого підвищення рентабельності операцій шляхом оптимізації витрат та ефективного управління ресурсами.

## **РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Стратегічний аналіз діяльності підприємства**

Сучасне сільськогосподарське виробництво стикається з серйозними проблемами, такими як: зміна клімату, зростаюча конкуренція та необхідність ефективного використання ресурсів. [23] У цьому контексті управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) стає ключовим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрних підприємств. BPM - це стратегічний підхід до організації, вимірювання, управління та оптимізації бізнес-процесів компанії з метою підвищення продуктивності, ефективності та якості.

В аграрному виробництві, де складні процеси, такі як вирощування, збирання, обробка та зберігання продукції, мають величезне значення, впровадження BPM може кардинально вплинути на успіх підприємства.

Одна з головних переваг удосконалення управління бізнес-процесами - підвищення ефективності за рахунок аналізу та оптимізації робочих процесів, що дозволяє скоротити зайві витрати часу, праці та ресурсів.

Другою важливою перевагою є поліпшення якості продукції завдяки контролю на кожному етапі виробництва для дотримання стандартів.

Третьою перевагою є збільшення гнучкості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, таких як погодні умови чи ринкові тенденції.

Ключовим аспектом удосконалення BPM є впровадження сучасних технологій: автоматизація процесів, використання датчиків та ІТ для моніторингу посівів, аналітика даних для прийняття рішень тощо. Технологічні інновації підвищують ефективність виробництва, скорочують витрати та допомагають швидше реагувати на нові можливості та виклики.

До того ж, якщо в Україні триватиме затяжний збройний конфлікт, то галузь сільського господарства може зіткнутися з непередбачуваними загрозами, що матимуть негативні наслідки та становитимуть певні небезпеки. Бойові дії можуть поширитися на нові території, продовжуючи руйнувати

логістичні шляхи, а також спричинити обмеження або відсутність доступного фінансування через брак кредитних ресурсів. Несприятливий інвестиційний клімат у поєднанні з недосконалим законодавством щодо захисту інтересів інвесторів та відсутністю належної державної підтримки може призвести до банкрутства значної кількості підприємств різних форм власності. Крім того, обмежені інвестиційні можливості операторів ринку, неналежна реалізація відновлювальних заходів на попередньому етапі та корупція на всіх рівнях влади можуть перешкоджати відкриттю перспективних ринків або призвести до їх зникнення. Через триваючу війну наразі дуже складно оцінити, скільки підприємств відновлять свою діяльність та яка частка з них потребуватиме відбудовних робіт. [24]

Понад 2 роки російські загарбники продовжують обстрілювати мирні непокорені українські міста та громади, навіть ті, що розташовані за сотні кілометрів від лінії зіткнення. Відновлення економіки держави безпосередньо залежатиме від виважених, конкретних, своєчасних та чітких дій української влади. Більше того, якщо воєнні дії в Україні не вщухнуть, то аграрний сектор економіки може зазнати непрогнозованих ризиків з руйнівними наслідками, створюючи реальні загрози. Збройні сутички можуть перекинутися на нові регіони, посилюючи руйнування логістичної інфраструктури, а також спричинити брак або недоступність фінансування через обмежені кредитні ресурси. Несприятливий для інвестицій клімат, удосконалена нормативно-правова база щодо захисту інвесторів та відсутність належної державної допомоги можуть призвести до банкрутства великої кількості підприємницьких структур різних форм власності.

В Україні у 2023 році кількість зареєстрованих підприємств, що займаються сільським господарством, наближається до 85 тисяч. Проте дохід у 2022 отримали 28773 такі компанії. Виручка від діяльності сільгоспкомпаній, що мають статус "Зареєстровано", склала 851 мільярд гривень (рис.3.1).

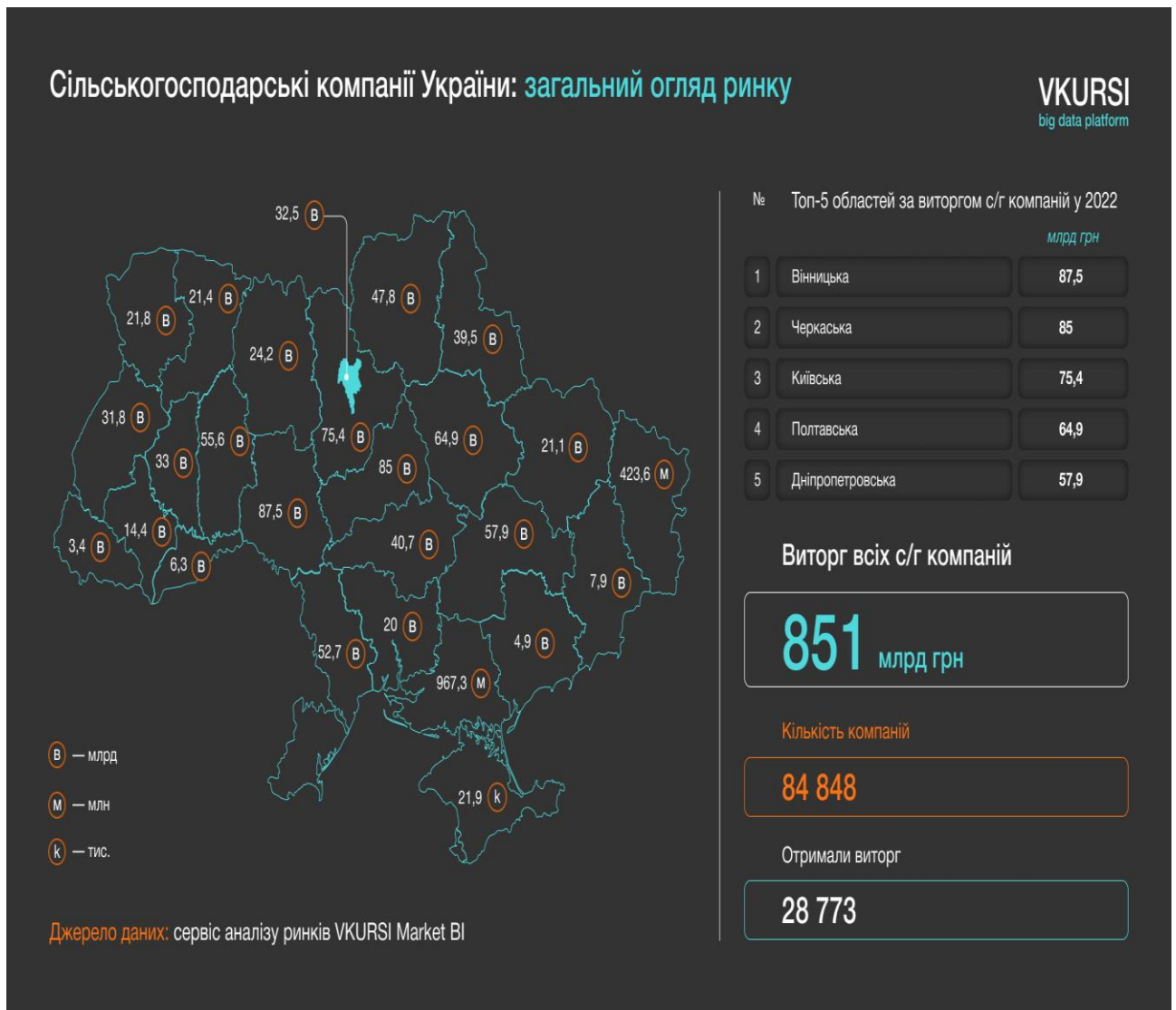


Рис 3.1 Сільськогосподарські компанії України\*

\*джерело <https://vkursi.pro>

У Сумській області зареєстровано 278 діючих компаній і ФОП, що займаються оптовою торгівлею зерном. ТОВ "АГРОПОСТАЧ-К", що розглядається, не є найуспішнішим з них, судячи з даних про виручку за 2023 рік, де дана компанія отримала 167 888,1 тис.грн, а, наприклад ТОВ "АГРОТЕРМІНАЛ КОНСТРАКШИН" у тому ж році отримав 2 182 713 тис.грн.

Спираючись на наявні дані, розглянемо таблицю 3.1 для SWOT-аналізу даного підприємства.

Табл. 3.1. Сильні та слабкі сторони, можливості і загрози\*

<b>Сильні сторони:</b>	<b>Слабкі сторони:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Локальне розташування в аграрному регіоні</li> <li>• Орієнтація на потреби місцевих сільгосподарських виробників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Невелика компанія локального масштабу</li> <li>• Обмежена інформація про асортимент, обсяги виробництва, кадри тощо</li> </ul>
<b>Можливості:</b>	<b>Загрози:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення попиту на засоби захисту рослин, добрива через активний розвиток агросектору</li> <li>• Розширення ринків збуту за рахунок співпраці з регіональними аграрними холдингами</li> <li>• Впровадження інновацій в галузі агрохімії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жорстка конкуренція з великими національними/міжнародними виробниками</li> <li>• Впровадження інновацій в галузі агрохімії</li> <li>• Обмеження на імпорт певних агрохімікатів</li> <li>• Коливання цін на сировину та логістичні послуги</li> <li>• Загальна економічна та політична нестабільність в країні</li> </ul>

\*складено автором

Розглянемо результати SWOT-аналізу більш детально. Сильні сторони ТОВ «Агростач-К» включають наступні.

Локальне розташування в аграрному регіоні. Одною з головних сильних сторін ТОВ "Агростач-К" є його вигідне розташування в Сумській області - регіоні з потужним аграрним сектором. Близькість до сільськогосподарських виробників дозволяє компанії оперативно реагувати на їхні потреби та забезпечувати якісний сервіс. Крім того, хороше

знання місцевого ринку та специфіки аграрного бізнесу в регіоні дає змогу ТОВ "Агростач-К" ефективно розробляти та просувати відповідні продукти й послуги.

Орієнтація на потреби місцевих сільськогосподарських виробників є важливою конкурентною перевагою. Компанія спеціалізується на забезпеченні агровиробників Сумщини необхідними засобами захисту рослин, добривами та агрохімікатами. Така спеціалізація дозволяє сфокусуватись на певному сегменті та краще задовольняти специфічні запити аграріїв регіону.

Чималим активом ТОВ "Агростач-К" є налагоджені зв'язки та репутація надійного партнера серед місцевих агропідприємств. Тривала присутність на ринку Сумської області забезпечила компанії стійку клієнтську базу та високий рівень довіри з боку споживачів.

Стосовно слабких сторін – основною слабкою стороною ТОВ "Агростач-К" є його невеликий локальний масштаб діяльності. Будучи регіональною компанією, вона значно поступається великим національним та міжнародним гравцям агрохімічного ринку за виробничими потужностями, асортиментом, маркетинговим бюджетом тощо. Це обмежує можливості розширення діяльності та проникнення на нові ринки.

Відсутність публічної інформації про виробничі активи й технології ТОВ "Агростач-К" не дозволяє оцінити їх сучасність та відповідність останнім тенденціям галузі. Потенційно застаріле обладнання та застарілі методики можуть стримувати розвиток компанії та знижувати її конкурентоспроможність.

Через невеликі масштабу, ТОВ "Агростач-К" може відчувати брак кваліфікованих кадрів, досвідчених у сфері агрохімії, біотехнологій тощо. Обмежені ресурси на залучення та розвиток висококласних фахівців здатні гальмувати впровадження інновацій та розширення компетенцій.

Вузька регіональна спеціалізація призводить до високої залежності від ситуації в аграрному секторі Сумської області. Будь-які негативні фактори



впливу на сільське господарство регіону автоматично позначаються на діяльності "Агростач-К".

Розглянемо можливості і загрози, що має дана компанія, спираючись на таблицю вище.

Одією з ключових можливостей для ТОВ "Агростач-К" є зростаючий попит на засоби захисту рослин, добрива та агрохімікати в аграрному секторі України. В останні роки спостерігається стійка тенденція нарощування обсягів виробництва сільгосппродукції, а отже, потреба у відповідних ресурсах для забезпечення високої врожайності буде тільки зростати. Компанія може скористатися цією тенденцією для розширення обсягів продажів.

Перспективним напрямком є поглиблення співробітництва та укладання контрактів із великими агрохолдингами та агрокомпаніями, які працюють у регіоні. Завдяки налагодженим зв'язкам із місцевими виробниками, ТОВ "Агростач-К" може запропонувати вигідні умови постачання агрохімікатів для великих господарств.

Важливою можливістю є впровадження інноваційних продуктів та технологій у сферу агрохімії. Розробка та просування нових ефективних засобів захисту рослин, біодобрив, точних систем внесення агрохімікатів тощо здатне стати джерелом додаткових конкурентних переваг компанії.

Крім цього, досить перспективним напрямком є також диверсифікація бізнесу за рахунок експансії на суміжні ринки - виробництво кормових добавок, засобів для зберігання врожаю, надання агроконсалтингових послуг тощо.

Стосовно загроз, однією з ключових є жорстка конкуренція на агрохімічному ринку з боку великих національних та міжнародних гравців. Такі компанії мають значно більші ресурси для інвестицій, впровадження інновацій, маркетингу. Це створює ризик витіснення невеликих локальних виробників.

Загрозою є можливі обмеження на імпорт певних видів агрохімічної продукції в рамках нормативно-правового регулювання. Оскільки деякі компоненти для виробництва засобів захисту рослин імпортуються, це може спричинити дефіцит сировини та дорожчання продукції.

Нестабільність цін на енергоресурси, сировину, комплектуючі та логістичні послуги створює ризики для формування вартості продукції. Різкі цінові коливання можуть звести нанівець прибутковість компанії.

Загальна економічна та політична нестабільність в Україні є вагомим дестабілізуючим фактором для діяльності ТОВ "Агростач-К". Військові дії, обмеження в торгівлі, коливання курсу гривні тощо можуть підірвати фінансове становище підприємства.

Загрозу становлять також природні фактори - посухи, заморозки та інші погодні явища, здатні згубно вплинути на врожайність та попит з боку аграріїв.

### **3.2. Пропозиції щодо формування стратегії розвитку підприємства**

Головною метою стратегії компанії є досягнення конкурентних переваг, що забезпечать її стійке функціонування та економічний розвиток у довгостроковій перспективі. Для ефективності стратегія має бути прозорою та передбачати не лише встановлення пріоритетів, але й розподіл ресурсів і відповідальності між виконавцями [26].

Стратегія охоплює всі види діяльності підприємства, об'єднуючи зусилля працівників задля прогресивного розвитку та високих результатів. Процес її формування розпочинається з усвідомлення необхідності досягти переваг порівняно з конкурентами. Під час розробки та реалізації стратегії необхідно враховувати зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, вносячи своєчасні коригування. З плином часу стратегія доповнюється та набуває нових якісних значень.

Розглянувши раніше сильні і слабкі сторони даного ТОВ "Агростач-К", можна, як мені здається, запропонувати кілька стратегічних напрямів розвитку компанії (рис. 3.2).

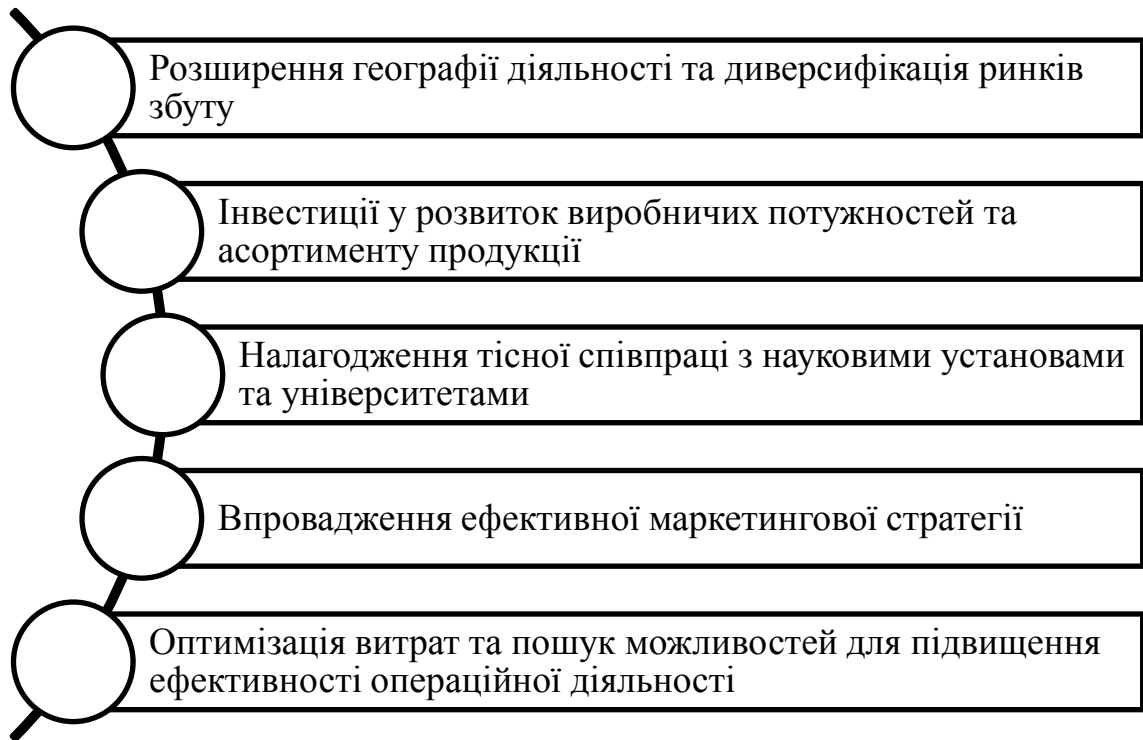


Рис 3.2 Стратегічні напрями розвитку ТОВ Агростач-К\*

\*складено автором

Надамо коментар основним стратегічним напрямам розвитку ТОВ Агростач-К.

1. Розширення географії діяльності та диверсифікація ринків збуту. Оскільки вузька регіональна спеціалізація є одним із основних недоліків, компанія може розглянути можливість виходу на ринки суміжних областей чи навіть інших регіонів України. Це дозволить зменшити залежність від ситуації в одному регіоні та забезпечити стабільніший попит на продукцію. Варто також вивчити можливості експорту до сусідніх країн, зокрема країн Європейського Союзу.
2. Інвестиції у розвиток виробничих потужностей та асортименту продукції. Для подолання відставання від більших гравців ринку необхідно вкладати кошти у модернізацію та розширення виробничих ліній, впровадження нових технологій та розробку інноваційних продуктів. Це дозволить розширити асортимент та збільшити обсяги виробництва, що зробить компанію більш конкурентоспроможною.

3. Налагодження тісної співпраці з науковими установами та університетами. Оскільки компанія відчуває брак кваліфікованих кадрів у сфері агрохімії та біотехнологій, доцільно налагодити партнерські відносини з профільними дослідницькими інститутами та вищими навчальними закладами. Це забезпечить доступ до інновацій, новітніх розробок та кваліфікованих фахівців.
4. Впровадження ефективної маркетингової стратегії та підвищення розпізнаваності бренду. Незважаючи на невеликий маркетинговий бюджет, необхідно зосередитися на ефективних інструментах просування продукції та формуванні позитивного іміджу компанії. Використання цифрового маркетингу, участь у галузевих виставках, налагодження тісних зв'язків із клієнтами та партнерами може допомогти збільшити впізнаваність та довіру до бренду.
5. Оптимізація витрат та пошук можливостей для підвищення ефективності операційної діяльності. Оскільки компанія має обмежені ресурси, важливо постійно вдосконалювати процеси, мінімізувати втрати та непродуктивні витрати. Це може включати впровадження lean-виробництва, автоматизацію певних процесів, оптимізацію логістики тощо.

Реалізація цих стратегічних напрямів дозволить ТОВ "Агростач-К" послабити вплив наявних слабких сторін, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійке зростання в довгостроковій перспективі. Однак, слід пам'ятати, що стратегія розвитку повинна регулярно переглядатися та адаптуватися відповідно до змін ринкових умов та викликів бізнес-середовища.

Окрім цього, маючи можливі загрози, що можуть бути присутні для ТОВ "Агростач-К", на мою думку, можна запропонувати такі стратегічні кроки для мінімізації їх впливу та забезпечення стійкого розвитку компанії.

1. Фокус на диференціації продукції та послуг. Оскільки велика конкуренція з боку потужних гравців є основною загрозою, компанія повинна зосередитися на створенні унікальної пропозиції цінності. Це

може включати розробку спеціалізованих агрохімічних продуктів, адаптованих до місцевих ґрунтово-кліматичних умов, надання високоякісних супутніх послуг (консультації, навчання, технічна підтримка) та формування тісних партнерських відносин з клієнтами.

2. Диверсифікація джерел постачання сировини та комплектуючих. Щоб мінімізувати ризики, пов'язані з можливими обмеженнями на імпорт, слід розглянути можливості залучення альтернативних постачальників з різних країн. Крім того, доцільно вивчити перспективи використання місцевих компонентів та розвитку власного виробництва певних складових.
3. Впровадження енергоефективних технологій та оптимізація логістичних процесів. Для зниження залежності від коливань цін на енергоресурси та логістичні послуги, необхідно інвестувати в модернізацію виробничих потужностей з акцентом на енергозбереження. Також слід переглянути логістичні ланцюги та шляхи постачання, щоб оптимізувати витрати та знизити ризики.
4. Формування стратегічних запасів сировини та готової продукції. Для забезпечення безперебійності роботи в умовах нестабільності, компанії варто створити певні резервні запаси критично важливої сировини та готової продукції. Це дозволить пережити періоди перебоїв у постачанні чи різких коливань попиту.
5. Географічна диверсифікація ринків збуту. Щоб зменшити залежність від ситуації в одному регіоні, необхідно активно шукати нові ринки збуту в інших областях України та за кордоном. Це дозволить компенсувати коливання попиту в одному регіоні за рахунок інших.
6. Розвиток страхових програм та резервних фондів. Для пом'якшення наслідків форс-мажорних обставин, таких як військові дії чи стихійні лиха, компанія може розглянути можливість страхування ризиків та формування резервних фондів на випадок непередбачуваних збитків.

7. Налагодження тісної співпраці з державними органами та галузевими асоціаціями. Активна взаємодія з регуляторними органами, лобіювання інтересів галузі та участь у формуванні політики можуть допомогти мінімізувати негативний вплив нормативно-правових змін та сприяти створенню сприятливого бізнес-середовища.

Реалізація цих стратегічних ініціатив дозволить ТОВ "Агростач-К" підвищити стійкість до зовнішніх загроз, диверсифікувати ризики та забезпечити стабільне функціонування навіть в умовах турбулентного ринкового середовища. Водночас, слід регулярно переглядати та адаптувати стратегію відповідно до змін зовнішніх факторів.

## ВИСНОВКИ

У сучасному мінливому та турбулентному світі, який характеризується глобальними кризами та економічними потрясіннями, забезпечення ефективного й сталого функціонування підприємств стає одним з найважливіших завдань. Для досягнення цієї мети необхідно розробляти та впроваджувати нові підходи до управління, одним з яких є стратегічний менеджмент. Цей інструмент дозволяє підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність і забезпечувати довгострокову перспективу розвитку. Однак, реалізація стратегічного управління стикається з низкою методологічних труднощів, зокрема, з проблемою вибору оптимальної стратегії розвитку.

Формулювання стратегії розвитку підприємства вимагає чіткого визначення бачення та розуміння цього розвитку для реалізації місії організації. Цей процес передбачає розробку концепції розвитку, яка є системою, що відображає сукупність пріоритетних напрямів розвитку підприємства. Така концепція має поєднувати потреби суспільства та розвиток потенціалу самого підприємства, забезпечуючи виконання його місії. Суть стратегічного аналізу полягає у виборі конкретної стратегії з низки альтернатив та формуванні цілісної системи стратегій. Під час цього аналізу визначається вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на критерії окремих стратегій. При цьому важливо враховувати, що різні стратегії є взаємопов'язаними в межах загальної системи, і один і той самий критерій може стосуватися кількох стратегій.

Сучасне сільськогосподарське виробництво стикається з низкою серйозних проблем, таких як зміна клімату, зростаюча конкуренція та необхідність ефективного використання обмежених ресурсів. У цьому контексті управління бізнес-процесами (BPM) стає ключовим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрних підприємств. BPM – це стратегічний підхід, спрямований на організацію, вимірювання, управління та оптимізацію бізнес-процесів компанії з метою

підвищення продуктивності, ефективності та якості. Застосування принципів BRM у рамках стратегічного менеджменту дозволяє підприємствам аграрної сфери ефективно адаптуватися до специфічних викликів галузі та забезпечити стійкість і сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Ефективна стратегія є запорукою успішного функціонування та розвитку компанії в умовах жорсткої конкуренції. Головним її призначенням є забезпечення стійких конкурентних переваг, які дозволять підприємству досягти економічного зростання та стабільності у довгостроковій перспективі. Для реалізації цієї мети стратегія повинна відповідати певним вимогам.

Насамперед, вона має бути максимально прозорою, чітко визначаючи пріоритети та цілі розвитку. Крім того, стратегія має передбачати раціональний розподіл наявних ресурсів компанії, а також чітко розподіляти обов'язки та відповідальність між виконавцями на різних рівнях управління. Лише за умови ефективної координації зусиль можна очікувати досягнення поставлених цілей.

Успішна стратегія охоплює всі напрямки діяльності підприємства, об'єднуючи зусилля працівників різних підрозділів для забезпечення прогресивного розвитку та високих результатів. Її формування розпочинається з усвідомлення керівництвом необхідності вжити заходів для отримання переваг над конкурентами в певних сферах.

Під час розробки та реалізації стратегії необхідно постійно відстежувати зміни, що відбуваються під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Це дозволить своєчасно коригувати стратегічний курс, адаптуючи його до нових викликів та можливостей. Ефективна стратегія не є статичною, а навпаки, постійно еволюціонує, доповнюючись новими елементами та набуваючи нових якісних значень відповідно до потреб компанії та ринкової ситуації.

Лише за умови дотримання зазначених принципів стратегія зможе виконати своє основне призначення – забезпечити підприємству стійкі конкурентні переваги та можливості для довгострокового успішного розвитку в умовах мінливого ринкового середовища. Під час розробки та безпосередньої



реалізації стратегії надзвичайно важливо постійно відстежувати та враховувати будь-які зміни, що відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі функціонування компанії. Це дозволить своєчасно вносити необхідні коригування та доповнення до вже існуючої стратегії. Адже з плином часу вона обов'язково потребуватиме певних змін та оновлень, набуваючи нових якісних характеристик, спрямованих на забезпечення тривалого та стабільного успіху підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Реалізація запропонованих у роботі стратегічних ініціатив, зокрема впровадження ВРМ, дозволить ТОВ "Агростач-К" підвищити стійкість до зовнішніх загроз, диверсифікувати ризики та забезпечити стабільне функціонування навіть в умовах турбулентного ринкового середовища. Однак, слід пам'ятати, що стратегічний менеджмент – це циклічний процес, який вимагає постійного моніторингу та адаптації стратегії відповідно до змін зовнішніх факторів. Регулярний перегляд і оновлення стратегії є невід'ємною складовою ефективного стратегічного управління.

Підсумовуючи, варто наголосити, що у сучасному світі, який характеризується високою нестабільністю та мінливістю, стратегічний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності та конкурентоспроможності підприємств на тривалу перспективу. Впровадження стратегічного управління дозволяє визначити оптимальні напрямки розвитку, ефективно реагувати на зовнішні виклики та адаптуватися до змін середовища. Системний стратегічний підхід, який поєднує інструменти управління бізнес-процесами та циклічний характер формулювання і реалізації стратегії, є запорукою забезпечення стійкості та сталого розвитку підприємств, особливо в аграрному секторі, який стикається зі специфічними викликами, такими як зміна клімату та обмеженість ресурсів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №1. С.121-125. <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4499&i=21> (дата доступу 20.05.2024)
2. Попова Н. В., Белєвцова Н. М. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. №29, С.359-363. [https://www.researchgate.net/profile/Nadezhda-Popova-5/publication/326479030\\_DEVELOPMENT\\_TO\\_STRATEGIES\\_OF\\_THE\\_DEVELOPMENT\\_OF\\_THE\\_ENTERPRISE/links/5b5052dc0f7e9b240fec8b92/DEVELOPMENT-TO-STRATEGIES-OF-THE-DEVELOPMENT-OF-THE-ENTERPRISE.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nadezhda-Popova-5/publication/326479030_DEVELOPMENT_TO_STRATEGIES_OF_THE_DEVELOPMENT_OF_THE_ENTERPRISE/links/5b5052dc0f7e9b240fec8b92/DEVELOPMENT-TO-STRATEGIES-OF-THE-DEVELOPMENT-OF-THE-ENTERPRISE.pdf) (дата доступу 20.05.2024)
3. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3031> (дата доступу 20.05.2024)
4. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020 №7-8. С.65-71. <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/676/745> (дата доступу 20.05.2024)
5. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник ХНУ Економічні науки*. 2023. С.260-264. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/07/2023-318-40.pdf> (дата доступу 20.05.2024)
6. Абрамович І. А. Особливості впливу маркетингового менеджменту агрокомпаній. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С.136. [https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8660/1/23\\_Актуальні%20проблеми%20економіки%20С%20управління%20та%20маркетингу%20в%20аграрному%20бізнесі.pdf](https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8660/1/23_Актуальні%20проблеми%20економіки%20С%20управління%20та%20маркетингу%20в%20аграрному%20бізнесі.pdf) (дата доступу 20.05.2024)
7. Терещенко Є. Л. Теоретико-практичні аспекти обліку та аналіз ефективності використання власного капіталу сільськогосподарського підприємства. 2023. <https://repo.snau.edu.ua/handle/123456789/11429> (дата доступу 20.05.2024)
8. Герасимець А. Г., Андрющенко І. О. Сучасні тенденції ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації. *Economics, accounting, finance and law: strategic development priorities in the context of globalization*. 2023. С.22. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/56860/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf#page=23> (дата доступу 20.05.2024)

9. Новаковська І. О., Бурбан О. В. Стратегічні напрями поліпшення сільськогосподарського ринку України в новітніх умовах інтернаціональної торгівлі. In The 9 th International scientific and practical conference “Modern research in world science”(November 28-30, 2022) SPC “Sci-conf. com. ua”, Lviv, Ukraine. 2022. 1977 p. С.42. [https://www.researchgate.net/profile/Tetiana-Obikhod/publication/365926415\\_Kiberbezpeka\\_Ukraini\\_i\\_zasobi\\_ii\\_realizacii/links/638916eb2c563722f2299e3f/Kiberbezpeka-Ukraini-i-zasobi-ii-realizacii.pdf#page=42](https://www.researchgate.net/profile/Tetiana-Obikhod/publication/365926415_Kiberbezpeka_Ukraini_i_zasobi_ii_realizacii/links/638916eb2c563722f2299e3f/Kiberbezpeka-Ukraini-i-zasobi-ii-realizacii.pdf#page=42) (дата доступу 20.05.2024)
10. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової автономії (Коефіцієнт фінансової незалежності). URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/346-pokaznik-finansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti> (дата доступу 20.05.2024)
11. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової залежності. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/347-pokaznik-finansovoji-zalezhnosti> (дата доступу 20.05.2024)
12. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт маневреності власного капіталу. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/282-manevrenist-vlasnogo-kapitalu> (дата доступу 20.05.2024)
13. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/302-pokaznik-zabezpechennya-vlasnimi-oborotnimi-zasobami-zapasiv> (дата доступу 20.05.2024)
14. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (Забезпечення оборотних активів власними коштами). URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/301-koefitsient-zabezpechenosti-vlasnimi-oborotnimi-zasobami-zabezpechennya-oborotnikh-aktiviv-vlasnimi-koshtami> (дата доступу 20.05.2024)
15. Бондарчук А. М., Бондарчук А. М., Бондарчук А. Н. Правові засади біржової торгівлі сільськогосподарською продукцією в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. 2020. <http://www.clj.nuoua.od.ua/archive/37/21.pdf> (дата доступу 20.05.2024)
16. Полянська Т. О. Аналіз останніх тенденцій зовнішньої торгівлі України сільськогосподарською продукцією. Рекомендовано до друку науково-технічною радою Луцького національного технічного університету, протокол № 5 від 15.12. 2021 р. 2021. С.399. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45173/1/%D0%97%D0%B1%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_%D1%82%D0%B5%D0%B7\\_3\\_%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BD%D1%8F\\_2021\\_%D1%80..pdf#page=399](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45173/1/%D0%97%D0%B1%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%82%D0%B5%D0%B7_3_%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BD%D1%8F_2021_%D1%80..pdf#page=399) (дата доступу 20.05.2024)
17. Захаров О. В. Світовий ринок сільськогосподарської продукції: оцінка проблем та перспектив розвитку. 2022. <https://eir.nuos.edu.ua/items/cb144465-546c-4449-8ce7-ca6b6e753d23> (дата доступу 20.05.2024)
18. Бегун С. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National*

- University. 2022. №32. С.36-42.  
<http://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/775>
19. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022 №43.  
<http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1758/1694>  
 (дата доступу 20.05.2024)
20. Замула І. В. Аналіз фінансового стану підприємства в умовах комп'ютеризації. *Наукові записки національного університету «острозька академія» серія «економіка»*. 2020. С.199.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/322383101.pdf#page=199> (дата доступу 20.05.2024)
21. Проскуріна Н., Гнідкова А. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №43.  
<http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1761> (дата доступу 20.05.2024)
22. Ємельянов О. Ю. Діагностування рівня фінансової стійкості підприємств агропромислового комплексу. *Агросвіт*. 2020. №21. С.3-9.  
<http://www.agrosvit.info/index.php?op=1&z=3313&i=0> (дата доступу 20.05.2024)
23. Дребот О. І., Тарнавський В. А. Сучасний стан та тенденції розвитку сільськогосподарського землекористування в Україні. *Агроекологічний журнал*. 2022. №2. С.46-54. <http://journalagroeco.org.ua/article/view/263316> (дата доступу 20.05.2024)
24. Бойко В., Бойко Л. Продовольча безпека та ризики для аграрного виробництва під час війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. №41.  
<http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1552> (дата доступу 20.05.2024)
25. Лищенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. №8(1). С.33-40. [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ujae\\_2023\\_r01\\_a5.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ujae_2023_r01_a5.pdf)
26. Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. 2020.  
<https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/3010> (дата доступу 20.05.2024)
27. 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>
28. Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эфффекты 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>

29. 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>

30. 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>

31. 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>

32. 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>

33. 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>

34. 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>

35. 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>

36. 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>

37. 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>

38. 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>

39. 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>

40. 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>
41. 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>
42. 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>
43. 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>
44. 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.
45. 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>
46. 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>
47. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового 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>
48. 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>
49. 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)

50. 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>
51. 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>
52. 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>
53. 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>
54. 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>
55. 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>
56. 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>
57. 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>
58. 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>
59. 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>

60. 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>

61. 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://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

62. 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>

63. 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>

64. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy 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>

65. Sotnyk I. M., Nahorny 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://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

66. 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>

67. 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>

68. 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>