

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**ПРОШУКАЛА ДМИТРА ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Шингур Максим В'ячеславович**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С.Г.

**Київ – 2026**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

**«Затверджую»**

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.  
«11» вересня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»**  
**ПРОШУКАЛА ДМИТРА ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

1. **Тема роботи: Стратегічне управління діяльністю аграрного підприємства.**

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2,  
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 03.04.2026, протокол №12

2. **Термін завершення роботи: 05 травня 2026 р.**

3. **Попередній захист роботи: квітень 2026р.**

4. **Предмет дослідження:** процес прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах несприятливого зовнішнього середовища.

5. **Об'єкт дослідження:** несприятливі фактори зовнішнього середовища та їх вплив на прийняття стратегічних управлінських рішень у ТОВ «БІО ЛАТ».

6. **Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – виявлення впливу несприятливих факторів зовнішнього середовища на стратегічне управління діяльністю ТОВ «БІО ЛАТ» та пошуку оптимальних шляхів їх подолання.

**Завдання:**

- 6.1. теоретичне обґрунтування зовнішнього середовища підприємства як об'єкту стратегічного аналізу;
- 6.2. дослідження організаційних та економічних параметрів діяльності ТОВ «БІО ЛАТ»;
- 6.3. аналіз та характеристика несприятливих факторів зовнішнього середовища ТОВ «БІО ЛАТ»
- 6.4. прийняття стратегічних управлінських рішень на основі аналізу несприятливих факторів зовнішнього середовища;
- 6.5. напрями вдосконалення стратегічного управління діяльністю ТОВ «БІО ЛАТ» в умовах несприятливих факторів зовнішнього середовища.

**Науковий керівник**

к.е.н, доц. Максим Шингур

**Здобувач освіти**

Дмитро Прошукало

### Календарний план виконання завдань

| №  | Зміст виконаної роботи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Терміни виконання            |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 1  | Вибір теми магістерської роботи, об'єкта і предмета дослідження                                                                                                                                                                                                                                                                                     | червень 2025                 |
| 2  | Затвердження теми магістерської роботи й наукового керівника магістерської роботи на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності                                                                                                                                                                                         | вересень 2025                |
| 3  | Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії, участь у наукових і науково-практичних конференціях, відвідування консультацій наукового керівника до підготовки до науково-дослідної практики, підготовка теоретичного та аналітичного розділів роботи | вересень – грудень 2025      |
| 4  | Розробка індивідуального завдання на виконання магістерської роботи, узгодження з науковим керівником та затвердження на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності                                                                                                                                                     | жовтень 2025 – березень 2026 |
| 5  | Оформлення першого теоретичного розділу магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові                                                                                                                                                                                                                                       | січень – лютий 2026          |
| 6  | Робота над другим аналітичним розділом магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові                                                                                                                                                                                                                                        | січень – лютий 2026          |
| 7  | Підготовку третього (конструктивного) розділу магістерської роботи                                                                                                                                                                                                                                                                                  | березень 2026                |
| 8  | Консультація із приводу оформлення роботи                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | березень – квітень 2026      |
| 9  | Перший передзахист магістерської роботи                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | квітень 2026                 |
| 10 | Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника                                                                                                                                                                                                                          | квітень 2026                 |
| 11 | Другий передзахист магістерської роботи                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | березень - квітень 2026      |
| 12 | Усунення зауважень підсумкового передзахисту магістерської роботи, остаточне оформлення роботи                                                                                                                                                                                                                                                      | до 05.05.2026                |
| 13 | Подача роботи на відзив науковому керівникові                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 06.05.2026                   |
| 14 | Перевірка роботи щодо текстових збігів та відсутності плагіату                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 07-08.05.2026                |
| 15 | Зовнішнє рецензування магістерської роботи                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | травень 2026                 |
| 16 | Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності                                                                                                                                                                                                                              | травень 2026                 |

**Науковий керівник**

к.е.н, доц. Максим Шингур

**Здобувач освіти**

Дмитро Прошукало

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                     | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОНСОВИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ<br>УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....                                                | 7  |
| 1.1. Основні поняття стратегічного управління діяльністю<br>підприємства.....                                                                  | 7  |
| 1.2. Внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства, його<br>складові та вплив на діяльність підприємства.....                                  | 14 |
| 1.3. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень на<br>основі аналізу зовнішнього середовища.....                                       | 26 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ<br>ПОКАЗНИКІВ ТА ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА<br>ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БІО ЛАТ» .....     | 37 |
| 2.1. Організаційна структура та фінансово-економічні показники<br>діяльності ТОВ «БІО ЛАТ» .....                                               | 37 |
| 2.2. Аналіз несприятливих факторів зовнішнього середовища в<br>сучасних умовах ведення господарської діяльності в Україні.....                 | 44 |
| 2.3. Ризики та виклики ведення аграрного бізнесу в умовах<br>воєнного стану.....                                                               | 47 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО<br>УПРАВЛІННЯ ДІЯльністю ТОВ БІО ЛАТ В УМОВАХ<br>НЕСПРИЯТЛИВИХ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.. | 52 |
| 3.1. Прийняття стратегічних управлінських рішень у ТОВ «БІО<br>ЛАТ» в умовах несприятливих факторів зовнішнього середовища.                    | 52 |
| 3.2. Пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління<br>діяльністю ТОВ «БІО ЛАТ».....                                                   | 55 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                                  | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                                | 65 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                                                  | 70 |

## ВСТУП

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у надзвичайно динамічному, нестабільному та часто несприятливому зовнішньому середовищі. Глобалізаційні процеси, економічні кризи, політична нестабільність, технологічні зміни, а також воєнний стан в Україні суттєво впливають на діяльність суб'єктів господарювання, підвищуючи рівень невизначеності та ризиків. У таких умовах особливого значення набуває стратегічне управління, яке дає змогу підприємствам адаптуватися до змін, забезпечувати стійкість розвитку та формувати конкурентні переваги.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю удосконалення підходів до стратегічного управління діяльністю підприємств в умовах несприятливих факторів зовнішнього середовища. Особливо це стосується підприємств аграрного сектору, які значною мірою залежать від природно-кліматичних умов, економічної ситуації, державної політики та логістичних обмежень, що загострилися в умовах воєнного стану.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження впливу несприятливих факторів зовнішнього середовища на стратегічне управління діяльністю підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення на прикладі ТОВ «БІО ЛАТ».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи стратегічного управління діяльністю підприємства;
- розкрити сутність та структуру зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- проаналізувати організаційну структуру та фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «БІО ЛАТ»;
- визначити основні несприятливі фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства;
- дослідити процес прийняття стратегічних управлінських рішень;

- обґрунтувати напрями вдосконалення стратегічного управління підприємством в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління діяльністю підприємства в умовах несприятливого зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах несприятливого зовнішнього середовища.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез, системний підхід, порівняння, узагальнення, економічний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця GE / McKinsey та інші методи стратегічного аналізу.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, статистичні дані, а також внутрішня звітність ТОВ «БІО ЛАТ».

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності стратегічного управління підприємством, забезпечення його адаптації до змін зовнішнього середовища та зміцнення конкурентних позицій.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1. Основні поняття стратегічного управління діяльністю підприємства.**

Поняття «стратегічне управління» набуло широкого поширення у 60–70-х роках ХХ століття з метою розмежування двох різних рівнів управлінської діяльності: поточного, або оперативного, управління виробничими процесами та управління, яке здійснюється на рівні вищого керівництва організації. Поява необхідності такого розподілу була зумовлена суттєвими змінами у зовнішньому середовищі функціонування підприємств, зокрема ускладненням економічних процесів, посиленням конкуренції, розвитком науково-технічного прогресу та динамічністю ринкових умов. За таких обставин традиційні підходи до управління, орієнтовані переважно на вирішення внутрішніх виробничих завдань, уже не забезпечували ефективного функціонування організацій у довгостроковій перспективі.

Ключовою ідеєю, що характеризувала перехід від оперативного до стратегічного управління, стало усвідомлення необхідності зосередження уваги керівництва не лише на внутрішніх аспектах діяльності підприємства, а насамперед на аналізі зовнішнього середовища, що передбачає постійне відстеження економічних, політичних, соціальних і технологічних змін, які можуть впливати на функціонування організації. Саме здатність вищого менеджменту своєчасно виявляти зміни у зовнішньому середовищі, прогнозувати їх наслідки та адаптувати діяльність підприємства до нових умов стала основою стратегічного підходу до управління.

У таблиці 1.1. розглянемо різні наукові погляди до визначення «стратегічного управління».

**Наукові погляди до визначення «стратегічне управління»\***

| Автор<br>1                                 | Визначення<br>2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ансофф І. [2]                              | Діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дає змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.                                                                                                                      |
| Д. Шендел, К. Хаттен [50]                  | Процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам.                                                      |
| Томпсон А. А.,<br>Стрікланд А. Дж.<br>[52] | Процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись. |
| Шершньова З. Є.<br>[44]                    | Реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій.                                   |
| Мартиненко М. М.,<br>Ігнатєва І. І. [28]   | З точки зору загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації, вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій.                                                  |
| Кіндрацька Г. І.<br>[19]                   | Діяльність, що забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі.                                                                                                                                                                                           |

\*Розроблено автором на основі літературних джерел [2, 50, 52, 44, 28, 19]

Центральним поняттям, що формує сутність стратегічного управління, є «стратегія», яке походить від грецького «strategia» (стратос – військо, аго – веду) та означає «мистецтво генерала» [24].

Генрі Мінцберг визначає поняття стратегії через комбінацію 5-ти «П»:

1. Стратегія – план дій, шлях з теперішнього часу в майбутнє;
2. Стратегія – прикриття, тобто прихований прийом, дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників;

3. Стратегія – порядок дій, тобто план може бути нереалізованим, але порядок дій повинен бути забезпечений у будь-якому випадку;
4. Стратегія – позиція в навколишньому середовищі, тобто зв'язок із своїм оточенням;
5. Стратегія – перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути [51].

У таблиці 1.2. розглянемо різні наукові погляди до визначення «стратегія»

*Таблиця 1.2*

**Наукові погляди до визначення «стратегія»\***

| Автор                                                     | Визначення                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                         | 2                                                                                                                                                                 |
| А. Чандлер [48]                                           | Визначення довгострокових цілей підприємства, формування програми дій та напрямків для ефективного використання ресурсів.                                         |
| Ансофф І. [2]                                             | Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.                                                                                |
| М. Мескон,<br>М. Альберт,<br>Ф. Хедоурі [49]              | Детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення місії організації та досягнення її цілей.                                                      |
| О. В. Берданова,<br>В. М. Вакуленко,<br>В. В. Тертичка[4] | Свідомий процес, спрямований на визначення напряму розвитку організації, регіону чи територіальної громади в умовах середовища, що змінюється.                    |
| В. П. Сладкевич [39]                                      | Майбутня діяльність, розрахована на тривалий період і спрямована на досягнення певної мети.                                                                       |
| С. М. Гончаров,<br>Н. Б. Кушнір [10]                      | Основні форми та методи перспективних дій, пов'язаних із вирішенням основних проблем, реалізацією стратегічних програм, досягненням значних, перспективних цілей. |

\*Розроблено автором на основі літературних джерел [48, 2, 49, 4, 39, 10]

Стратегічне управління розглядається як специфічний вид управлінської діяльності, що пов'язаний із процесом підготовки, ухвалення та реалізації управлінських рішень, орієнтованих на досягнення довгострокових цілей організації. Даний процес передбачає насамперед усвідомлення потреби у прийнятті певного рішення та визначення ключових проблем, які потребують вирішення. Наступним етапом є проведення

детального аналізу й структуризації виявленої проблемної ситуації з метою встановлення її причин, особливостей та можливих наслідків.

У межах стратегічного управління важливого значення набуває розроблення альтернативних варіантів подальших дій, що дозволяє обрати найбільш ефективний напрям розвитку організації. Після оцінювання можливих альтернатив здійснюється прийняття одного або кількох управлінських рішень, які підлягають практичній реалізації. Завершальними складовими цього процесу є контроль за виконанням прийнятих рішень, моніторинг досягнутих результатів та оцінювання їхньої ефективності, що забезпечує можливість коригування стратегічних дій відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища [7].

Структуру процесу стратегічного управління зображено на рисунку 1.1.

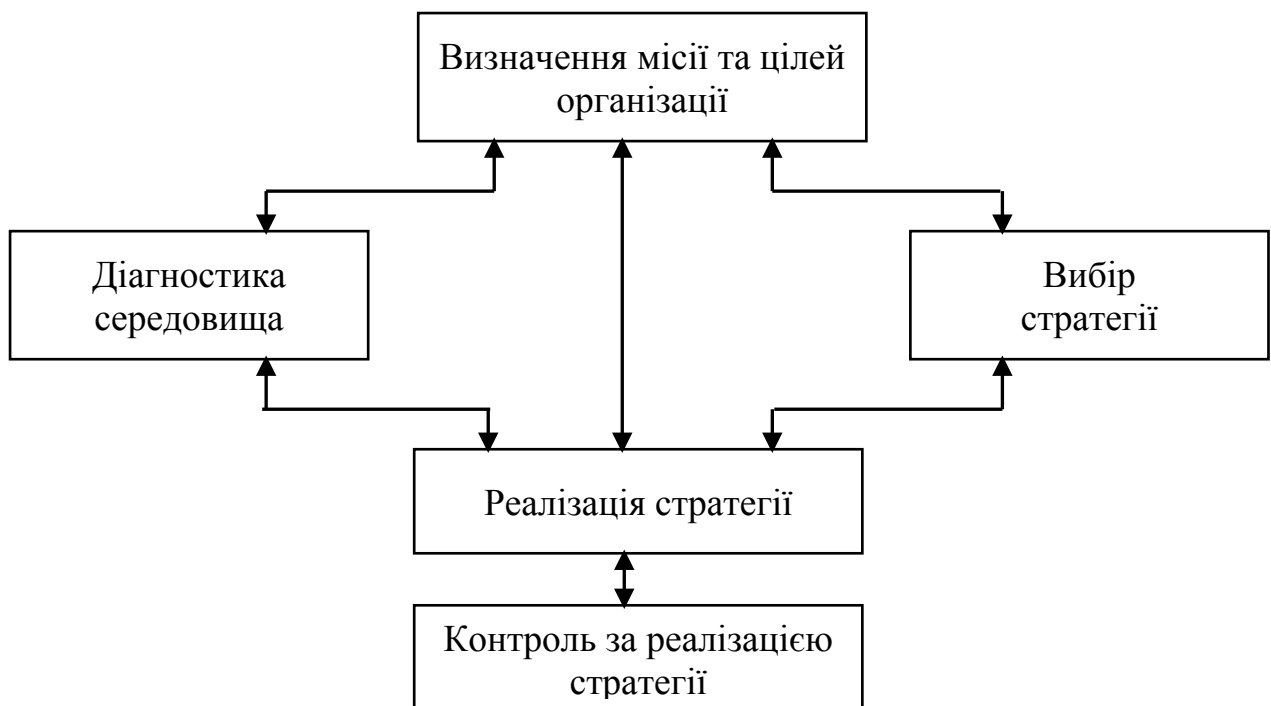


Рис. 1.1. Процес стратегічного управління [15]

Процес стратегічного управління передбачає визначення місії та цілей.

Місія – це призначення, призначення, вища мета існування [25]. Ціль – це результат, якого необхідно досягнути в майбутньому для втілення місії [38].

Стадія визначення місії та цілей організації передбачає процеси, які вимагають формулювання місії організації, що в концентрованому вигляді виражає зміст її існування, призначення, а також визначення довгострокових і короткострокових цілей.

Діагностика середовища організації забезпечує основу для уточнення (інколи визначення) її місії та цілей і вибору стратегічної поведінки [20].

Діагностика середовища організації є одним із ключових етапів стратегічного управління, оскільки забезпечує отримання комплексної інформації про умови функціонування підприємства та фактори, які впливають на його діяльність і перспективи розвитку. У межах цього процесу здійснюється ґрунтовний аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації, що дозволяє своєчасно виявляти можливості й загрози, а також оцінювати наявний потенціал підприємства для досягнення стратегічних цілей.

Зовнішнє середовище організації являє собою сукупність чинників, умов та елементів, які перебувають поза межами підприємства, однак прямо або опосередковано впливають на результати його діяльності, конкурентоспроможність та ефективність функціонування. До таких факторів належать економічні, політичні, соціальні, правові, технологічні, екологічні та інші умови, що формують середовище функціонування організації. Аналіз зовнішнього середовища дає можливість оцінити ринкову кон'юнктуру, визначити тенденції розвитку галузі, рівень конкуренції, поведінку споживачів та інші аспекти, що мають важливе значення для формування стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Внутрішнє середовище організації охоплює сукупність факторів, ресурсів і процесів, які перебувають під безпосереднім контролем керівництва та працівників підприємства. Воно формується внутрішніми змінними організації, серед яких важливе місце займають структура управління, кадровий потенціал, фінансові ресурси, рівень організаційної культури, система комунікацій, виробничі можливості та технологічне

забезпечення. Дослідження внутрішнього середовища дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, оцінити її ресурсний потенціал і здатність ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Важливою складовою стратегічного управління є процес стратегічного вибору, який спрямований на визначення найбільш доцільного напрямку розвитку організації. Одним із перших етапів цього процесу є формування стратегічних альтернатив, тобто розроблення можливих варіантів дій та сценаріїв розвитку підприємства, серед яких у подальшому здійснюється вибір оптимальної стратегії. Наступним етапом є оцінювання стратегічних альтернатив, яке передбачає аналіз їхньої ефективності, реалістичності, відповідності ресурсним можливостям організації та умовам зовнішнього середовища. Метою такого оцінювання є визначення ступеня придатності кожного стратегічного варіанта для практичної реалізації. Завершальним етапом процесу стратегічного вибору є ухвалення рішення щодо вибору найбільш ефективної стратегії, яка забезпечить досягнення довгострокових цілей організації, її стабільний розвиток та зміцнення конкурентних переваг.

Реалізація стратегії є одним із найбільш важливих та відповідальних етапів процесу стратегічного управління, оскільки саме на цій стадії відбувається практичне втілення визначених стратегічних цілей і завдань організації. Ефективність реалізації стратегії значною мірою визначає здатність підприємства досягти запланованих результатів, забезпечити стабільний розвиток та зміцнити свої конкурентні позиції у зовнішньому середовищі.

Процес реалізації стратегії передбачає раціональний розподіл і використання наявних ресурсів організації, зокрема фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних. Важливим аспектом цього етапу є формування відповідної системи організаційних відносин, яка забезпечує ефективну взаємодію між структурними підрозділами та працівниками підприємства для досягнення спільних стратегічних цілей.

Реалізація стратегії потребує забезпечення узгодженості між обраною стратегією та внутрішніми процесами організації, що означає необхідність адаптації організаційної структури, системи управління, механізмів координації та контролю відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства. Для успішного впровадження стратегії також створюються та вдосконалюються допоміжні системи, зокрема системи планування, мотивації персоналу, комунікації, контролю та інформаційного забезпечення, які сприяють ефективному виконанню поставлених завдань.

Особливе значення у процесі реалізації стратегії має вибір відповідного підходу до управління організацією, який повинен відповідати стратегічним цілям, характеру діяльності підприємства та умовам його функціонування. У зв'язку з цим керівництво організації повинно забезпечити узгодження управлінських методів, стилю керівництва та організаційної культури із загальною стратегією розвитку підприємства.

Реалізацію стратегії вважають критичним процесом, тому що у випадку успішного його виконання організація досягає мети, а при неуспішному – з'являються певні труднощі [22].

Для того, щоб обрати стратегію й управляти нею, варто визначити, які вимоги виставляють до організації зовнішні умови, що змінилися, та перевірити, наскільки її ресурси дають їй змогу відповідати таким вимогам. У органпастуїзації є можливість обрати саме ті зміни, які потрібні. Це вимагає, відповідальності, аналітичних здібностей і кваліфікованого управління вищого керівництва [33].

Основне завдання стратегічного контролю полягає у визначенні того, чи сприятиме реалізація обраної стратегії досягненню поставлених цілей організації. Стратегічний контроль дає змогу не тільки виявити актуальні проблеми, здійснити розробку, провести коригування стратегії, а й підтримувати найефективніші напрямки діяльності в організації.

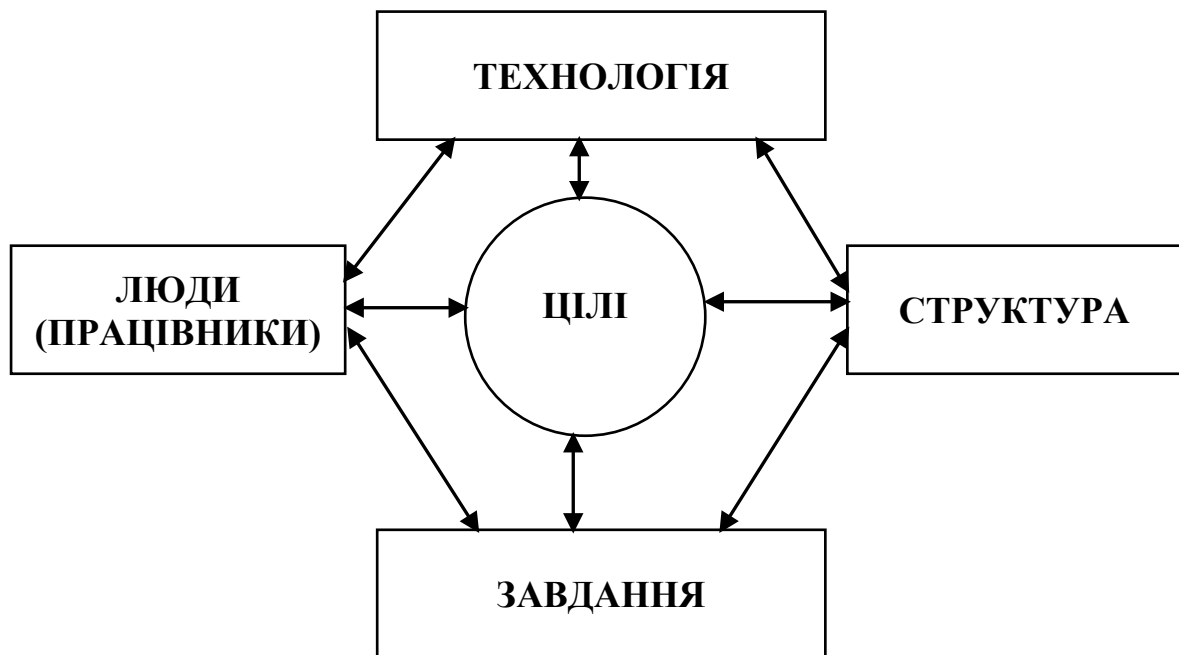
Критерієм успішного виконання стратегії організації є досягнення її цілей або перевиконання цих цілей.

У разі необхідності, за результатами стратегічного контролю здійснюється коригування цілей організації та напряму їх досягнення.

### **1.2. Поняття внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, його складові та вплив на діяльність підприємства.**

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами в середині організації. За визначенням відомих американських вчених М. Мескона, М. Альберета і Ф. Хедоурі, основними змінними внутрішнього середовища організації (підприємства) є цілі, структура, завдання, технологія та люди [49].

Внутрішні змінні взаємопов'язані між собою, їхній взаємозв'язок схематично зображено на рисунку 1.2.



*Рис. 1.2. Взаємозв'язок внутрішніх змінних [45].*

Цілі організації являють собою конкретно визначені орієнтири та бажані результати діяльності, яких підприємство прагне досягти у процесі свого функціонування та розвитку. Вони відображають кінцевий стан системи в перспективі та виступають основою створення й існування організації, оскільки саме заради реалізації певних завдань і досягнення

відповідних результатів формується будь-яка організаційна структура. Цілі визначають стратегічний напрям діяльності підприємства, слугують орієнтиром для прийняття управлінських рішень та забезпечують узгодженість дій усіх елементів організації.

У процесі формування цілей керівництво організації створює певну ідеальну модель майбутнього стану системи, досягнення якої розглядається як бажаний результат діяльності підприємства. При цьому можливість реалізації поставлених цілей оцінюється з урахуванням широкого кола факторів як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. До внутрішніх чинників належать рівень професійної підготовки персоналу, компетентність керівництва, мотивація працівників, ефективність системи стимулювання праці, ресурсний потенціал організації та особливості її організаційної культури. Водночас значний вплив на досягнення цілей мають і фактори зовнішнього середовища, зокрема економічні, політичні, соціальні, правові та технологічні умови, які можуть як сприяти розвитку організації, так і створювати певні обмеження для її діяльності.

Для успішного досягнення поставлених цілей важливого значення набуває координація діяльності всіх складових елементів підприємства, що передбачає узгодження роботи структурних підрозділів, окремих працівників та управлінських ланок з метою забезпечення ефективної взаємодії й спрямування спільних зусиль на реалізацію стратегічних і поточних завдань.

Саме цілі визначають характер організаційної структури підприємства, оскільки відповідно до них формується система управління, розподіляються функції та повноваження, встановлюються взаємозв'язки між підрозділами та визначаються напрями діяльності організації.

Організаційна структура являє собою впорядковану систему взаємозв'язків і взаємозалежностей між рівнями управління, структурними підрозділами та окремими елементами організації, яка формується з метою забезпечення найбільш ефективного досягнення поставлених цілей. Вона визначає порядок розподілу функцій, повноважень і відповідальності між

учасниками управлінського та виробничого процесів, а також забезпечує координацію їхньої діяльності. Раціонально побудована структура сприяє підвищенню ефективності функціонування організації, забезпечує узгодженість дій усіх її елементів та створює умови для стабільного розвитку підприємства.

Основою формування організаційної структури є поділ праці, який здійснюється за горизонтальним і вертикальним принципами. Горизонтальний розподіл праці передбачає диференціацію діяльності між окремими підрозділами та працівниками залежно від характеру виконуваних функцій, спеціалізації та професійної компетентності. Завдяки цьому забезпечується ефективне виконання окремих видів робіт і досягається підвищення продуктивності праці.

Вертикальний розподіл праці, своєю чергою, пов'язаний із формуванням ієрархії управління, у межах якої визначаються рівні керівництва, підпорядкованість та система контролю за виконанням поставлених завдань. Такий підхід дозволяє забезпечити координацію діяльності всіх структурних елементів організації, чіткий розподіл управлінських повноважень і відповідальності між керівниками та виконавцями. Відповідно до сформованої структури для кожного структурного підрозділу та окремого працівника визначаються конкретні функції, обов'язки й завдання, необхідні для реалізації виробничих і управлінських процесів.

Завдання являють собою визначений обсяг робіт, окрему функцію або сукупність дій, які мають бути виконані встановленим способом та у чітко визначені строки. Вони виступають важливою складовою організаційної діяльності та спрямовані на забезпечення реалізації цілей і завдань підприємства. Кожне завдання характеризується конкретним змістом, порядком виконання, відповідальністю виконавців і часовими межами, необхідними для його успішного завершення.

З управлінської точки зору завдання закріплюються не безпосередньо за конкретним працівником, а за певною посадою в організаційній структурі підприємства, означає, що кожна посада передбачає виконання визначеного комплексу функцій і обов'язків, які є невід'ємною частиною діяльності організації. Перелік таких завдань формується відповідно до управлінських рішень щодо побудови організаційної структури та розподілу праці між структурними підрозділами і працівниками.

Виконання завдань кожною посадовою одиницею розглядається як необхідний внесок у досягнення загальних цілей організації. Саме через систему завдань забезпечується координація діяльності працівників, узгодження їхніх функцій та ефективна взаємодія між різними структурними елементами підприємства.

Технологія являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, до яких належать професійні знання та навички працівників, технічне обладнання, виробнича інфраструктура, інструменти, методи роботи та спеціалізовані технічні знання, необхідні для здійснення певних виробничих або управлінських процесів. Вона забезпечує практичне виконання операцій, спрямованих на зміну, обробку або перетворення матеріалів, інформації чи людських ресурсів з метою отримання визначеного результату.

У діяльності організації технологія виступає важливим механізмом трансформації вхідних ресурсів у кінцевий продукт або послугу. До вхідних елементів можуть належати сировина, матеріали, інформаційні ресурси, фінансові засоби та людський потенціал, тоді як результатом технологічного процесу є готова продукція, виконані роботи або надані послуги, які задовольняють потреби споживачів та забезпечують досягнення цілей організації.

Суттєвою особливістю сучасних технологій є їхня висока динамічність і здатність до постійних змін. У сучасних умовах розвитку науки, техніки та інформаційних систем технології швидко вдосконалюються, адаптуються до нових потреб суспільства та вимог ринку, що зумовлює необхідність

постійного оновлення технічної бази, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інноваційних підходів у діяльність організацій. Таким чином, технологія виступає не лише засобом забезпечення виробничого процесу, а й важливим чинником підвищення ефективності, конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

Працівники організації є найбільш складним і непередбачуваним елементом внутрішнього середовища, оскільки кожна людина має унікальні індивідуальні характеристики, які визначають її поведінку в межах організації. Особистісні особливості працівників суттєво впливають на процес виконання професійних обов'язків, взаємодію з колективом та ставлення до управлінських рішень. Саме людський фактор значною мірою визначає ефективність функціонування організації та результативність її діяльності.

Кожен працівник характеризується власним рівнем здібностей, професійних знань, навичок і компетенцій, а також індивідуальними потребами, інтересами, мотивами та життєвими цінностями. Важливу роль у формуванні організаційної поведінки відіграють психологічні особливості особистості, ставлення до праці, рівень відповідальності, здатність до комунікації та співпраці. Крім того, поведінка працівників часто залежить від їхньої належності до формальних і неформальних груп, характеру міжособистісних відносин у колективі, а також від сприйняття керівництва, умов праці та організаційного середовища загалом.

Управління людськими ресурсами є однією з найбільш складних складових управлінської діяльності, оскільки воно потребує врахування великої кількості соціальних, психологічних і мотиваційних чинників. Для забезпечення ефективної роботи організації керівництву необхідно не лише розуміти особливості поведінки працівників, але й створювати умови для розвитку їхнього потенціалу, підтримання мотивації та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Успішне управління

людським фактором сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури та досягненню стратегічних цілей організації.

До внутрішніх факторів також відносять ресурси. Ресурси (від фр. «resourse» – «допоміжний засіб») – кошти, запаси, можливості, джерела чогонебудь [17].

Основними ресурсами, необхідними для забезпечення ефективного здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства, є комплекс взаємопов'язаних елементів, що формують ресурсну базу організації. До них насамперед належать трудові ресурси, які забезпечують виконання виробничих, управлінських та обслуговуючих функцій і визначають рівень професійного та інтелектуального потенціалу підприємства. Важливе значення мають матеріальні ресурси, зокрема сировина та матеріали, які безпосередньо використовуються у процесі виробництва продукції або надання послуг.

Крім того, суттєву роль відіграють фінансові ресурси, що включають власні кошти підприємства, залучені кредитні ресурси, а також інвестиційні надходження, які забезпечують фінансову стабільність і можливість розвитку організації. Окрему групу становлять енергетичні ресурси, до яких належать паливо, мастильні матеріали та інші енергоносії, необхідні для забезпечення безперебійного функціонування виробничих процесів. У сукупності всі зазначені види ресурсів формують цілісну систему забезпечення діяльності підприємства та визначають його виробничий потенціал і конкурентоспроможність [22].

Взаємозв'язок та взаємодія складових внутрішнього середовища організації забезпечують організаційний рівень ефективності її функціонування та формують конкурентні переваги організації.

Фактори зовнішнього середовища (див. рис. 1.3) доцільно поділяти на дві групи:

- прямої дії (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності);

- непрямой дії (впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини).



*Рис. 1.3. Фактори зовнішнього середовища [46].*

Оцінюючи фактори зовнішнього середовища, менеджер повинен враховувати такі їхні характеристики:

- взаємозалежність усіх факторів зовнішнього середовища;
- складність зовнішнього середовища (численні фактори, великий спектр способів впливу);
- рухомість зовнішнього середовища (швидкість зміни оточення організації);
- динамічність зовнішнього середовища (змінність оточення організації).
- невизначеність зовнішнього середовища (обмеженість інформації);

- взаємозалежність факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ;
- багатогранність зовнішнього середовища [14].

Охарактеризуємо більш детальні всі фактори зовнішнього середовища та їхній вплив на діяльність підприємства.

Фактори прямої дії становлять сукупність зовнішніх елементів середовища, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства та формування його результатів. Одним із ключових таких факторів є споживачі, оскільки в умовах ринкової економіки саме на задоволення їхніх потреб орієнтована діяльність будь-якої організації. Підприємство виробляє товари та послуги відповідно до наявного попиту, тому зміни у споживчих уподобаннях, рівні доходів або поведінкових моделях населення прямо відображаються на обсягах реалізації продукції та фінансових показниках діяльності.

Важливу роль у системі прямих впливів відіграють постачальники, які забезпечують підприємство необхідними ресурсами, такими як сировина, матеріали, комплектуючі та обладнання. Порушення умов постачання, зростання вартості ресурсів або зниження їхньої якості можуть спричинити підвищення витрат виробництва, зниження якості кінцевої продукції та виникнення перебоїв у виробничому процесі.

Не менш значущим фактором є конкуренти, діяльність яких стимулює підприємство до постійного вдосконалення виробничих процесів, підвищення якості продукції та оптимізації витрат з метою збереження або посилення ринкових позицій. Рівень конкуренції безпосередньо впливає на цінову політику, маркетингові стратегії та частку підприємства на ринку.

Суттєвий вплив здійснюють і державні органи влади, які формують нормативно-правові засади функціонування підприємств та контролюють їх дотримання. Вони встановлюють податкові правила, вимоги до ліцензування, стандарти діяльності та інші регуляторні норми, що визначають умови ведення бізнесу.

До факторів прямої дії також належить інфраструктура, яка охоплює банківську систему, транспортні мережі, засоби зв'язку, страхові та консалтингові установи. Рівень її розвитку значною мірою визначає ефективність логістичних процесів, швидкість фінансових розрахунків, доступ до інформації та загальну ділову активність підприємства.

Важливе значення мають законодавчі акти, які регламентують діяльність підприємства в межах господарського, податкового, трудового та інших галузей права. Зміни у законодавчій базі можуть як створювати нові можливості для розвитку бізнесу, так і запроваджувати додаткові обмеження.

До зовнішніх суб'єктів впливу також належать профспілки, політичні партії та інші громадські організації. Профспілки забезпечують захист трудових прав працівників, беруть участь у регулюванні умов праці та рівня її оплати. Політичні партії впливають на формування державної політики та законодавства, а громадські організації можуть впливати на суспільну думку і репутацію підприємства, ініціюючи різноманітні соціальні або громадські акції.

Окремим фактором виступає система економічних відносин у державі, яка визначає загальні принципи функціонування суб'єктів господарювання. В умовах ринкової економіки діяльність підприємств базується на механізмах попиту і пропозиції, конкуренції, економічної самостійності та відповідальності за результати господарювання.

Також певний вплив мають організації-сусіди, тобто підприємства, розташовані територіально поруч або ті, що використовують спільну інфраструктуру. Їхня діяльність може впливати на функціонування організації через конкуренцію за ресурси, спільне використання логістичних і комунікаційних систем, а також формування загального ділового середовища в певному регіоні.

Фактори непрямої дії становлять важливу складову зовнішнього середовища підприємства, яка опосередковано впливає на його діяльність через формування загальних економічних, політичних, соціальних та

технологічних умов функціонування. До таких факторів насамперед належать міжнародні події, тобто масштабні політичні, економічні, соціальні або військові процеси глобального характеру, що охоплюють одразу декілька країн. Їхній вплив може проявлятися у зміні валютних курсів, трансформації умов міжнародної торгівлі, коливаннях інвестиційного клімату та рівня доступності ресурсів.

Важливим елементом непрямого впливу є міжнародне оточення, яке характеризує економічний і політичний стан тих країн, з якими підприємство підтримує партнерські відносини. Ситуація в цих державах безпосередньо позначається на ефективності експортно-імпортних операцій, стабільності зовнішньоекономічних зв'язків та можливостях розширення міжнародної діяльності підприємства.

Суттєвий вплив на розвиток організацій має науково-технічний прогрес, що являє собою безперервний процес розвитку науки та техніки, який призводить до якісних змін у технологіях виробництва, управління та організації праці. Використання сучасних науково-технічних досягнень сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Політичні обставини також належать до факторів непрямої дії, оскільки охоплюють стан політичної системи держави, характер діяльності органів влади, напрями реформ та загальну політичну стабільність у країні. Вони визначають рівень інвестиційної привабливості економіки, ступінь ризиків для бізнесу та загальні умови здійснення підприємницької діяльності.

Не менш важливими є соціально-культурні чинники, які відображають рівень розвитку суспільства, структуру доходів населення, стан системи освіти, науки, культури та соціального захисту. Вони значною мірою формують споживчі вподобання, поведінкові моделі населення, а також впливають на формування та розвиток трудових ресурсів підприємства.

До факторів непрямої дії також належить рівень техніки та технологій, який характеризує ступінь сучасності, ефективності та інноваційності

технічного оснащення і виробничих процесів. Високий рівень автоматизації, енергоефективності та ресурсозбереження дозволяє підприємствам досягати кращих виробничих результатів і підвищувати загальну ефективність діяльності.

Окреме місце займають особливості міжнародних економічних відносин, що включають умови функціонування світової торгівлі, рух капіталів, трудову міграцію, а також валютно-фінансові та кредитні взаємозв'язки між країнами. Вони визначають ступінь відкритості економіки та можливості підприємства щодо виходу на зовнішні ринки й залучення міжнародних фінансових ресурсів.

Завершальним фактором є загальний стан економіки країни, який відображає рівень її економічного розвитку, зокрема належність до розвинених, таких, що розвиваються, або перехідних економік. Він безпосередньо впливає на купівельну спроможність населення, рівень інфляції, доступність кредитних ресурсів і загальні умови ведення господарської діяльності, формуючи тим самим макроекономічне середовище функціонування підприємств.

Окремо розглянемо воєнний стан, який відповідно до представленої класифікації факторів зовнішнього середовища варто віднести до факторів зовнішнього середовища непрямої дії.

Воєнний стан виступає комплексним макроекономічним і суспільно-політичним фактором, який опосередковано формує загальні умови функціонування підприємств, впливаючи на різні складові зовнішнього середовища. Зокрема, він охоплює політичні обставини, оскільки передбачає запровадження особливого правового режиму управління державою, що змінює характер регулювання економічних процесів і діяльності суб'єктів господарювання.

Крім того, воєнний стан суттєво пов'язаний із міжнародними подіями та міжнародним оточенням, оскільки воєнні конфлікти, введення економічних санкцій, а також надання міжнародної допомоги та підтримки з

боку партнерських держав безпосередньо впливають на зовнішньоекономічні зв'язки, інвестиційні потоки та загальну інтеграцію країни у світову економіку.

Важливі трансформації відбуваються і в стані економіки, що проявляється у зміні пріоритетів бюджетної політики, зростанні інфляційних процесів, а також у перерозподілі фінансових, матеріальних та людських ресурсів на користь секторів, пов'язаних із забезпеченням обороноздатності та безпеки держави.

Окремо слід відзначити вплив соціально-культурних факторів, які в умовах воєнного стану зазнають значних змін, що проявляється у масштабних міграційних процесах, зміні демографічної структури населення, трансформації поведінки споживачів, а також у зміні пріоритетів і ціннісних орієнтацій суспільства.

Воєнний стан опосередковано впливає на діяльність підприємств через елементи факторів прямої дії, істотно змінюючи умови їхнього функціонування. Зокрема, відбувається посилення ролі державних органів влади, які запроваджують додаткові регуляторні обмеження, ухвалюють спеціальні управлінські рішення, а також можуть надавати певні пільги для підтримки бізнесу в кризових умовах. Значних трансформацій зазнає й нормативно-правове поле, оскільки в умовах воєнного стану вносяться зміни до трудового, податкового та мобілізаційного законодавства, що безпосередньо впливає на організацію діяльності підприємств.

Суттєвого впливу зазнає інфраструктура, що проявляється у порушеннях логістичних ланцюгів, нестабільності транспортних перевезень та перебоях в енергопостачанні. Зміни також охоплюють споживачів, поведінка яких трансформується внаслідок зниження платоспроможності, зміни пріоритетів та структури попиту на товари і послуги. Постачальники, у свою чергу, часто не забезпечують стабільність поставок через воєнні ризики, руйнування логістичних маршрутів або обмежений доступ до ресурсів. Окремо слід відзначити вплив на ринок праці, який

характеризується кадровим дефіцитом, мобілізацією значної частини працездатного населення та загальним скороченням трудових ресурсів.

Водночас воєнний стан як фактор зовнішнього середовища непрямой дії спричиняє суттєві зміни у внутрішньому середовищі організації, трансформуючи її основні елементи. Зокрема, відбувається переорієнтація організаційних цілей із стратегій зростання на забезпечення виживання, стабільності та збереження функціонування підприємства. Організаційна структура, як правило, спрощується, а процес прийняття управлінських рішень централізується з метою підвищення оперативності реагування на зміни.

Завдання підприємства також зазнають трансформації, що проявляється у зміні пріоритетів діяльності, скороченні або тимчасовій консервації окремих напрямів бізнесу. У сфері технологій спостерігається прискорене впровадження цифрових рішень, дистанційних форм роботи та енергозберігаючих технологій, що дозволяє забезпечити безперервність діяльності в умовах обмежень.

Людський фактор набуває особливої значущості в умовах кадрового дефіциту, що підвищує роль ефективного управління персоналом та розвитку людського потенціалу. Одночасно відбувається суттєве обмеження ресурсної бази підприємств, зокрема фінансових, матеріальних та енергетичних ресурсів, що вимагає їх раціонального використання та жорсткого контролю.

### **1.3. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень на основі аналізу зовнішнього середовища.**

Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на діяльність компанії є SWOT-аналіз (рис.1.4). Походить з аббревіатури англійських слів: S – Strengths (Сильні сторони), W – Weaknesses (Слабкі сторони), O – Opportunities (Можливості), T – Threats (Загрози).

|                      |                                       | Зовнішнє середовище                       |                                |
|----------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|
|                      |                                       | Можливості (шанси)<br>1.<br>2.<br>і т.ін. | Загрози<br>1.<br>2.<br>і т.ін. |
| Внутрішнє середовище | Сильні сторони<br>1.<br>2.<br>і т.ін. | Поле СіМ<br>(заходи)                      | Поле СіЗ<br>(заходи)           |
|                      | Слабкі сторони<br>1.<br>2.<br>і т.ін. | Поле СлМ<br>(заходи)                      | Поле СлЗ<br>(заходи)           |

Рис. 1.4. Матриця SWOT-аналізу [11].

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства з метою визначення його поточного стану та перспектив розвитку. Його складові включають сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози, кожна з яких виконує окрему аналітичну функцію.

Сильні сторони являють собою внутрішні характеристики та ресурси підприємства, які забезпечують йому стійкі конкурентні переваги на ринку, сприяють підвищенню ефективності діяльності та зміцненню позицій у відповідній галузі.

Слабкі сторони, у свою чергу, відображають внутрішні недоліки або обмеження організації, які можуть знижувати результативність її функціонування, ускладнювати досягнення стратегічних цілей та послаблювати конкурентоспроможність.

Можливості визначаються як сприятливі зовнішні умови та тенденції розвитку середовища, які підприємство може ефективно використати для розширення своєї діяльності, підвищення прибутковості та зміцнення ринкових позицій.

Загрози, навпаки, є несприятливими зовнішніми факторами, що можуть негативно впливати на діяльність підприємства, створювати ризики для його стабільності та ускладнювати реалізацію стратегічних планів.

У межах SWOT-аналізу важливого значення набуває дослідження взаємодії між його складовими, оскільки на перетинах внутрішніх і зовнішніх факторів формуються окремі аналітичні поля, кожне з яких характеризується специфічним поєднанням умов і потребує відповідного стратегічного реагування.

Поле СіМ (сильні сторони – можливості) передбачає формування стратегій, спрямованих на підтримку та подальший розвиток сильних сторін підприємства з одночасним максимальним використанням сприятливих можливостей зовнішнього середовища. Основний акцент у даному випадку робиться на посиленні конкурентних переваг та забезпеченні зростання організації.

Поле СіЗ (сильні сторони – загрози) орієнтоване на розробку стратегій, що дозволяють використовувати наявні внутрішні сильні сторони підприємства для нейтралізації або мінімізації впливу зовнішніх загроз. У цьому випадку сильні сторони виступають інструментом захисту організації від несприятливих факторів середовища.

Поле СлМ (слабкі сторони – можливості) передбачає формування стратегічних підходів, спрямованих на подолання внутрішніх слабкостей підприємства за рахунок використання потенційних можливостей зовнішнього середовища. Йдеться про трансформаційні стратегії, які дозволяють компенсувати внутрішні недоліки завдяки сприятливим зовнішнім умовам.

Поле СлЗ (слабкі сторони – загрози) є найбільш ризикованим і часто визначається як кризове поле, оскільки воно характеризується одночасною наявністю внутрішніх слабкостей підприємства та зовнішніх загроз. У такій ситуації суттєво зростає ймовірність негативного впливу на діяльність організації, що вимагає розробки антикризових та стабілізаційних стратегій.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічної діагностики підприємства, що дає змогу узгодити його внутрішній потенціал із можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Його результати є

основою для формування довгострокової стратегії розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Найбільш відомий підхід до аналізу зовнішнього середовища має назву PEST-аналіз. Походить з аббревіатури англійських слів: P – Policy; E – Economy; S – Society; T – Technology – тобто групи основних факторів – політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію.

PEST-аналіз є одним із базових інструментів стратегічного аналізу зовнішнього середовища, який дає змогу оцінити ключові макрофактори, що впливають на діяльність підприємства. Його складові охоплюють економічні, політичні, технологічні та соціальні чинники, кожен із яких відіграє важливу роль у формуванні умов функціонування організації.

Економічні фактори відображають загальний стан національної та світової економіки, а також основні тенденції її розвитку. Вони безпосередньо впливають на рівень платоспроможності споживачів, структуру витрат підприємства, доступність фінансових ресурсів та загальну інвестиційну привабливість ринку.

Політичні фактори охоплюють державну політику, стабільність політичної системи та регуляторне середовище, у межах якого здійснюється підприємницька діяльність. Вони визначають правові та організаційні умови ведення бізнесу, ступінь державного контролю, а також рівень політичних і регуляторних ризиків для підприємств.

Технологічні фактори пов'язані з розвитком науки, техніки та інноваційних процесів, які формують технологічну базу сучасного виробництва. Їхній вплив проявляється у можливостях впровадження новітніх технологій, модернізації виробничих процесів та підвищенні загальної конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Соціальні, або соціально-демографічні фактори, характеризують особливості розвитку суспільства, рівень життя населення, демографічні тенденції, освітній та культурний рівень. Вони суттєво впливають на

формування споживчого попиту, структуру ринку праці та забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами.

Приклади факторів зовнішнього середовища для аналізу наведено у табл. 1.3.

*Таблиця 1.3.*

**PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища [13]**

| <b>Політика (P)</b>                                                                                                                                                                        | <b>Економіка (E)</b>                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Урядова стабільність<br>2. Зміна законодавства<br>3. Державний вплив на галузі, включаючи частку держвласності<br>4. Державне регулювання конкуренції в галузі<br>5. Податкова політика | 1. Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад)<br>2. Курс національної валюти й ставка рефінансування<br>3. Рівень інфляції<br>4. Рівень безробіття<br>5. Ціни на енергоресурси |
| <b>Соціум (S)</b>                                                                                                                                                                          | <b>Технологія (T)</b>                                                                                                                                                                                         |
| 1. Демографічні зміни<br>2. Зміна структури доходів<br>3. Відношення до праці й відпочинку<br>4. Соціальна мобільність населення<br>5. Активність споживачів                               | 1. Державна технічна політика<br>2. Значимі тенденції в області НДДКР<br>3. Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій)<br>4. Нові патенти                                              |

PEST-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, який дає змогу оцінити вплив макросередовища на підприємство. Його застосування сприяє формуванню гнучкої стратегії розвитку та підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Матриця GE/McKinsey є однією з багатофакторних моделей стратегічного аналізу, яка використовується для оцінювання та визначення стратегічних позицій бізнесу на основі комплексного підходу до аналізу внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства. Дана модель дозволяє здійснити більш глибоку діагностику ринкової ситуації та конкурентних можливостей організації порівняно з одновимірними методами аналізу.

У межах цієї матриці діяльність підприємства оцінюється за двома основними параметрами: рівнем привабливості галузі та рівнем конкурентоспроможності самого підприємства. При цьому привабливість галузі може бути визначена як висока, середня або низька залежно від сукупності ринкових, економічних, технологічних та інших факторів, що

характеризують перспективність функціонування в даному секторі економіки. Конкурентоспроможність підприємства, у свою чергу, відображає його здатність ефективно конкурувати на ринку та також може оцінюватися як висока, середня або низька.

Процес побудови матриці GE/McKinsey передбачає кілька послідовних етапів. На першому етапі здійснюється відбір ключових факторів, які визначають рівень привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства. Далі встановлюється значущість кожного з обраних чинників, причому сума всіх вагових коефіцієнтів повинна дорівнювати одиниці, що забезпечує коректність подальших розрахунків.

Наступним етапом є оцінювання кожного критерію за шкалою від 1 до 5, де мінімальне значення відповідає низькому рівню привабливості або конкурентних позицій, а максимальне – високому. Після цього здійснюється розрахунок інтегральних показників шляхом множення ваги кожного фактора на відповідну оцінку та подальшого підсумовування отриманих результатів за всіма критеріями.

У результаті формуються 9 зон стратегічних позицій (рис. 1.5), що за своїми характеристиками можуть бути об'єднані в: зону «переможців»; перехідну зону; зону «переможених».

|                      |         |                        |                   |                     |
|----------------------|---------|------------------------|-------------------|---------------------|
| Привабливість галузі | Висока  | Сумнівний бізнес       | “Переможець” (2)  | “Переможець” (1)    |
|                      |         | Селективне зростання   |                   | Агресивне зростання |
|                      | Середня | “Переможений” (1)      | Середній бізнес   | “Переможець” (3)    |
|                      |         | “Переможений” (3)      | “Переможений” (2) | Генератор прибутку  |
|                      | Низька  | Деінвестування         |                   | Низька активність   |
|                      |         |                        | Низька            | Середня             |
|                      |         | Конкурентоспроможність |                   |                     |

Рис. 1.5. Матриця GE / McKinsey («привабливість галузі–конкурентоспроможність») [42]

За результатами аналізу проводиться загальна оцінка, яка характеризує загальну привабливість ринку товару і конкурентну позицію підприємства на цьому ринку [42]. Нижче розглянемо характеристики зон позиціонування матриці GE / McKinsey та напрями стратегічних дій (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Характеристика зон позиціонування матриці GE / McKinsey та  
напрями стратегічних дій [42]**

| Зона               | Характеристика                                         | Стратегія                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                  | 2                                                      | 3                                                                                                                                                                                                                                                          |
| «Переможець» (1)   | Висока привабливість – сильна конкурентоспроможність   | Відповідає стратегія, направлена на захист свого стану переважно за допомогою додаткових інвестицій                                                                                                                                                        |
| «Переможець» (2)   | Висока привабливість – середня конкурентоспроможність  | Необхідним є виявлення підприємством своїх сильних і слабких сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій для отримання максимальної вигоди із своїх сильних сторін та покращення слабких                                                              |
| «Переможець» (3)   | Середня привабливість – сильна конкурентоспроможність  | Підприємству необхідно виявити найбільш привабливі ринкові сегменти та інвестувати саме в них, збільшувати обсяги виробництва і збільшувати прибутковість підприємства                                                                                     |
| Середній бізнес    | Середня привабливість – середня конкурентоспроможність | Стратегія поведінки проявляється в застережливих діях: інвестуванні лише в дуже прибуткові та найменш ризиковані бізнеси                                                                                                                                   |
| Генератор прибутку | Низька привабливість – сильна конкурентоспроможність   | Пріоритетна стратегія – низька активність, захист своєї позиції без додаткових витрат                                                                                                                                                                      |
| «Переможений» (1)  | Середня привабливість – низька конкурентоспроможність  | Доцільно шукати можливості розвитку в областях з низьким рівнем ризику, розвивати ті області, в яких цей бізнес має низький рівень ризику; намагатися сильні сторони бізнесу перетворювати в прибуток, а якщо це неможливо то залишити дану бізнес-область |
| «Переможений» (2)  | Низька привабливість – середня конкурентоспроможність  |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| «Переможений» (3)  | Низька привабливість – слабка конкурентоспроможність   | Стратегія продовження діяльності без інвестицій, вихід товару з ринку                                                                                                                                                                                      |

Застосування інструментів стратегічного аналізу має суттєве значення для забезпечення ефективності управлінського процесу, оскільки вони дозволяють реалізувати комплексний і системний підхід до дослідження як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування підприємства. Завдяки цьому створюються умови для більш обґрунтованого оцінювання поточної ситуації, виявлення ключових факторів впливу та формування стратегічних альтернатив розвитку організації.

Прийняття управлінських рішень, у свою чергу, виступає однією з ключових функцій менеджменту, оскільки саме воно визначає загальний напрям діяльності підприємства, впливає на його розвиток та безпосередньо формує кінцеві результати функціонування організації.

Управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення згідно з метою системи менеджменту [35].

У більш вузькому значенні управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту [36].

У більш широкому значенні управлінське рішення розглядається як основний вид управлінської діяльності, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських задач [3].

Стратегічні рішення являють собою особливий тип управлінських рішень, які мають довгострокову спрямованість і визначають ключові орієнтири розвитку організації. Вони формують основу для подальшого прийняття оперативних і тактичних рішень, забезпечуючи узгодженість усіх рівнів управління та діяльності підприємства.

Характерною рисою стратегічних рішень є високий ступінь невизначеності, що зумовлений необхідністю врахування складних і часто неконтрольованих факторів зовнішнього середовища. До таких факторів

належать економічні, політичні, технологічні та соціальні зміни, які можуть суттєво впливати на діяльність підприємства та його перспективи розвитку.

[3].

Стратегічне рішення – це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи спрогнозований на майбутнє ситуації [31].

Для усвідомлення сутності стратегічних рішень слід порівняти їх з оперативними рішеннями (таблиця 1.5).

*Таблиця 1.5.*

### **Порівняльна характеристика стратегічних і оперативних рішень [31].**

| Характеристика                           | Тип рішення          |                                |
|------------------------------------------|----------------------|--------------------------------|
|                                          | Оперативне           | Стратегічне                    |
| 1. Масштаб дії                           | Локальний            | Глобальний                     |
| 2. Параметри                             | Однопрофільні        | Багатофільні                   |
| 3. Тривалість дії                        | Короткострокове      | Довгострокове                  |
| 4. Оборотність                           | Сильна               | Слабка                         |
| 5. Оточення                              | Задане               | Змінюване                      |
| 6. Час                                   | Дефіцит часу         | Варіюється                     |
| 7. Цілі                                  | Одноцільове          | Багатоцільове                  |
| 8. Інформація                            | Точна, конкретна     | Часткова, загального характеру |
| 9. Частота прийняття                     | Приймається постійно | Приймається одноразово         |
| 10. Ієрархічний рівень прийняття рішення | Різний               | Високий                        |
| 11. Витратність і міра ризику            | Звичайна             | Велика                         |
| 12. Методи прийняття рішення             | Програмовані рішення | Непрограмовані рішення         |

Поряд зі стратегічними та оперативними управлінськими рішеннями в теорії менеджменту виокремлюють також тактичний рівень прийняття рішень, який виконує проміжну, координаційну функцію між довгостроковими стратегічними цілями організації та її щоденною операційною діяльністю. Саме тактичні рішення забезпечують практичне втілення стратегічних орієнтирів у середньострокових завданнях і сприяють узгодженості дій на різних рівнях управління.

Стратегічні рішення, у свою чергу, ухвалюються в поточному періоді, однак їхня ключова спрямованість орієнтована на досягнення результатів у

довгостроковій перспективі. Вони визначають загальний напрям розвитку підприємства та формують основу його конкурентних позицій у майбутньому. До основних характерних ознак стратегічних рішень належать їхня орієнтація на перспективу та майбутні результати, чітка цільова спрямованість, а також значний рівень невизначеності щодо кінцевого ефекту їх реалізації [31].

Стратегічні рішення на підприємстві можуть прийматися на різних ієрархічних рівнях управління (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

### Рівні прийняття стратегічних рішень [31]

| Рівень стратегії        | Відповідальні особи                                                                                                                       | Заходи, характерні для кожного рівня (стратегічні рішення)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                       | 2                                                                                                                                         | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Корпоративна стратегія  | Керівники вищого рангу, інші ключові менеджери (рішення зазвичай приймається радою директорів)                                            | Створення і управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, укріплення існуючих ділових позицій, припинення діяльності, що не відповідає управлінським планам); досягнення синергізму серед пов'язаних структурних підрозділів і перетворення їх на конкурентну перевагу; встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів в найбільш привабливі сфери діяльності. |
| Бізнес-стратегія        | Генеральні директора/керівники господарських підрозділів (рішення приймаються керівниками господарських підрозділів або радою директорів) | Розробка заходів, спрямованих на укріплення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій функціональних підрозділів; зусилля з вирішення специфічних питань і проблем підприємства.                                                                                                                                                                             |
| Функціональна стратегія | Керівники середньої ланки (рішення приймаються керівниками функціональних відділів)                                                       | Дії з підтримки бізнес-стратегії і досягнення цілей підрозділу; огляд, перегляд і об'єднання пропозицій менеджерів на місцях.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Операційна стратегія    | Керівники на місцях                                                                                                                       | Дії з вирішення поточних вузькоспеціалізованих проблем і питань, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому ціллю управлінської діяльності є знаходження таких форм, методів і засобів, які б сприяли досягненню оптимального варіанту [30].

Прийняття рішень ґрунтується на повній і достовірній інформації, яку менеджери мають систематично аналізувати.

При розробці і обґрунтуванні рішень на практиці використовуються такі методи: творче уявлення, догадка, побудова гіпотез, власний досвід і спостереження, досвід інших керівників, моделювання, екстраполяції, експертної оцінки, колективної генерації ідей (метод мозкової атаки), аналізу і синтезу, індукції і дедукції, аналогії, абстракції і конкретизації, графічного зображення явищ, написання сценаріїв та ін. [16].

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БІО ЛАТ»

### 2.1. Організаційна структура та фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «БІО ЛАТ»

ТОВ «БІО ЛАТ» (ЄДРПОУ 34072544) – юридична особа в формі товариства з обмеженою відповідальністю, зареєстрована 28.12.2006р.. Основний вид діяльності – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11). Юридична адреса: Україна, Сумська обл., Конотоський р-н, селище Дубов'язівка, провулок 1-й Шевченка, будинок 25. Форма власності – приватна [58].

ТОВ «БІО ЛАТ» входить до холдингу ТОВ «БІО АГРО», який у свою чергу входить до складу групи компаній «АГРОПРОСПЕРІС», організаційна структура відображена на рис. 2.1.

Група компаній  
«АГРОПРОСПЕРІС»



Холдинг  
ТОВ «БІО АГРО»



ТОВ «БІО ЛАТ»

*Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «БІО ЛАТ»\**

\*Розроблено автором

«АГРОПРОСПЕРІС» – найбільший виробник і експортер сільськогосподарських культур Чорноморського регіону. Він фінансує і поставляє на експорт понад 3 млн. тонн зерна щорічно [53].

Загальна площа земель ТОВ «БІО ЛАТ» станом на 2025 рік – 9533 га. Підприємство вирощує такі сільськогосподарські культури: озима пшениця, озимий ріпак, ярий ріпак, ріпак високоолеїновий, соняшник високоолеїновий, соя, кукурудза.

Структура посівних площ та урожайність за 2021-2025 роки відображено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

**Структура посівних площ та урожайність за 2021-2025 роки\***

|               | 2021 р.   |                   | 2022 р.   |                   | 2023 р.   |                   |
|---------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|
|               | Площа, га | Урожайність, т/га | Площа, га | Урожайність, т/га | Площа, га | Урожайність, т/га |
| Озима пшениця | 1 605     | 5,63              | 2 018     | 6,23              | 1352      | 6,63              |
| Озимий ріпак  | 914       | 3,10              | 997       | 4,02              | 1388      | 4,16              |
| Ріпак в/о     | 132       | 2,45              | 290       | 2,63              |           |                   |
| Ярий ріпак    |           |                   |           |                   | 487       | 2,52              |
| Соя           | 1 223     | 1,99              | 2 399     | 2,60              | 3818      | 2,67              |
| Соняшник в/о  | 1 890     | 2,77              | 3 422     | 2,05              | 2507      | 2,56              |
| Кукурудза     | 4 037     | 8,09              |           |                   | 107       | 10,01             |
| Разом         | 9802      |                   | 9127      |                   | 9658      |                   |

|               | 2024 р.   |                   | 2025 р.   |                   |
|---------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|
|               | Площа, га | Урожайність, т/га | Площа, га | Урожайність, т/га |
| Озима пшениця | 2603      | 6,11              | 2503      | 7,05              |
| Озимий ріпак  | 1352      | 3,17              | 448       | 3,36              |
| Ріпак в/о     |           |                   | 363       | 2,86              |
| Ярий ріпак    |           |                   |           |                   |
| Соя           | 3993      | 2,32              | 3711      | 2,51              |
| Соняшник в/о  | 1145      | 2,75              | 1408      | 2,51              |
| Кукурудза     | 566       | 7,51              | 1099      | 10,49             |
| Разом         | 9658      |                   | 9533      |                   |

\*Розроблено автором на основі даних з ІС-підприємство

З даних у таблиці 2.1. бачимо, що загальна площа земельного банку підприємства щорічно зменшується, а у 2022 році через військові дії не було

засіяно 487га (у 2023 році на цій площі був засіяний ярий ріпак). Також бачимо, що кукурудза виключена з структури посівних площ у 2022 року, через труднощі з логістикою спричинені воєнним станом.

Зібраний урожай перевозиться з полів до місцевого елеватора групи компаній «АГРОПРОСПЕРІС» – ТОВ «Дубов'язівський елеватор». Елеватор доочищає, сушить, зберігає сільськогосподарську продукцію, забезпечуюче постійний контроль за її якістю. Далі продукція відвантажується у залізничні вагони до портів України, звідки вона буде прямувати до замовників. Вся продукція експортується за кордон, окрім соняшнику високоолеїнового, який відправляють на подальшу переробку в соняшникову олію в Україні.

ТОВ «БІО ЛАТ» має функціональну структуру, відображену на рис. 2.2.

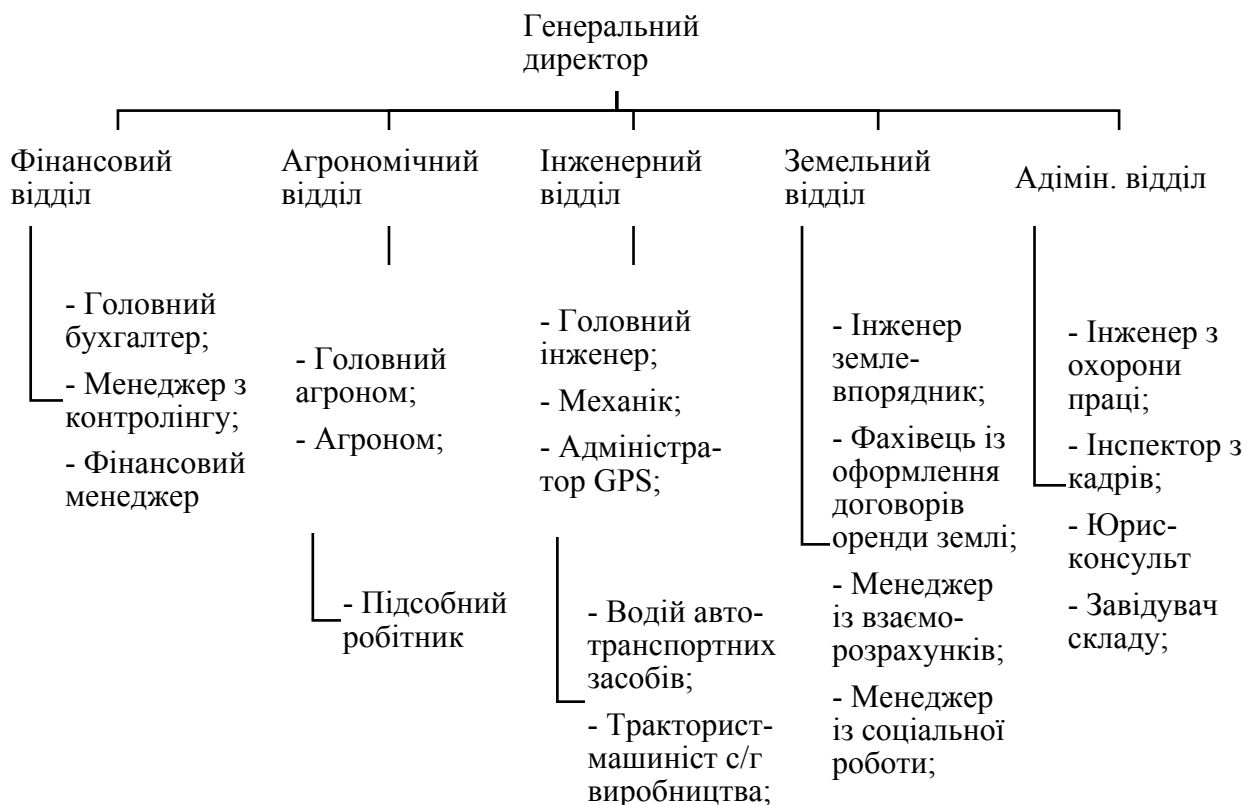


Рис. 2.2 Функціональна структура ТОВ «БІО ЛАТ»\*

\*Розроблено автором

У свою чергу Генеральний директор та головні спеціалісти підприємства звітуються керівництву холдингу.

Наявність кількох рівнів підпорядкування має як переваги так і недоліки. Основні недоліки: втрата оперативності прийняття управлінських рішень, додаткові витрати на контроль, бюрократія. Серед переваг варто відзначити: додатковий контроль над стратегічними результатами діяльності підприємства, зниження ризиків, ефективніше управління грошовими потоками та інвестиціями.

Як учасник групи компаній «АГРОПРОСПЕРІС», ТОВ «БІО ЛАТ» має часткові централізовані функції, а саме:

- закупівлі: насіння, добрив, засобів захисту рослин, пального, та ін.;
- комерційна діяльність з реалізації продукції;
- маркетинг;
- транспортна логістика;
- фінансовий облік;

Здійснимо аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БІО ЛАТ» за період з 2020 по 2024р.р. включно. Для початку проаналізуємо забезпеченість підприємства матеріально-технічними засобами та ефективність їх використання. Для цього дослідимо склад та структуру майна ТОВ «БІО ЛАТ» (табл. 2.2.1, 2.2.2), а також склад та структуру власного капіталу й зобов'язань (табл. 2.3.1, 2.3.2).

Проаналізувавши дані таблиці, бачимо, що левову частку Активів підприємства 78,036% (1030601 тис. грн) становлять саме оборотні активи. Те, що їх приріст за 2020-2024 р.р. склав 365,32%, є добрим знаком, бо це свідчить про мобільність структури майна, що на підприємстві існує тенденція прискорення оборотності всієї сукупності активів, а отже збільшення масштабів виробничої діяльності.

Зростання розміру оборотних активів відбулось за рахунок збільшення виробничих запасів на 398,64%, незавершеного виробництва 262,78%,

значного збільшення готової продукції з 56018 тис. грн у 2020 році до 210363 тис. грн у 2024 році, що становить 375,53% .

Спостерігається позитивна динаміка необоротних активів, приріст за останні 5 років - 188,63%, що становить 290067 тис. грн у 2024 році порівняно з 153779 тис. грн 2020 року. Загалом, темпи зростання оборотних активів майже вдвічі переважають над необоротними, а це означає, що на підприємстві існує тенденція прискорення оборотності всіх активів підприємства.

Однією з найважливіших складових власного капіталу підприємства є нерозподілений прибуток (непокритий збиток). Цей показник власного капіталу підприємства відображає фінансовий результат його діяльності в поточному та минулих роках, а також використання прибутку в поточному звітному році. Отже, дане підприємство має саме непокритий збиток, який має постійну тенденцію до збільшення, а саме збільшився у 2024 році порівняно з 2020 роком на 150,82 %.

Власний капітал – це частина в активах підприємства, що залишається після вирахування зобов'язань. Тому власний капітал підприємства визначається як різниця між вартістю його майна і борговими зобов'язаннями. Зменшення активів або збільшення зобов'язань призводить до зменшення власного капіталу. У нашому випадку це збільшення зобов'язань. Фактично це є витратами або зменшенням економічних вигід (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками). Проаналізувавши склад і структуру власного капіталу та зобов'язань ТОВ «БІО ЛАТ», бачимо, що основну частку Пасиву підприємства складають поточні зобов'язання і забезпечення, а саме 154,85%, більшість з них – це поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями та короткострокові кредити банків 79,559% та 12,528% відповідно. Це пов'язано із сезонністю сільськогосподарського виробництва та із залученням коштів інвесторів.

Далі проаналізуємо основні показники господарської діяльності ТОВ

«БІО ЛАТ» за 2020-2024 р.р. (таблиця 2.4.1, таблиця 2.4.2).

Динаміка змін чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «БІО ЛАТ» відображена на рис. 2.3.

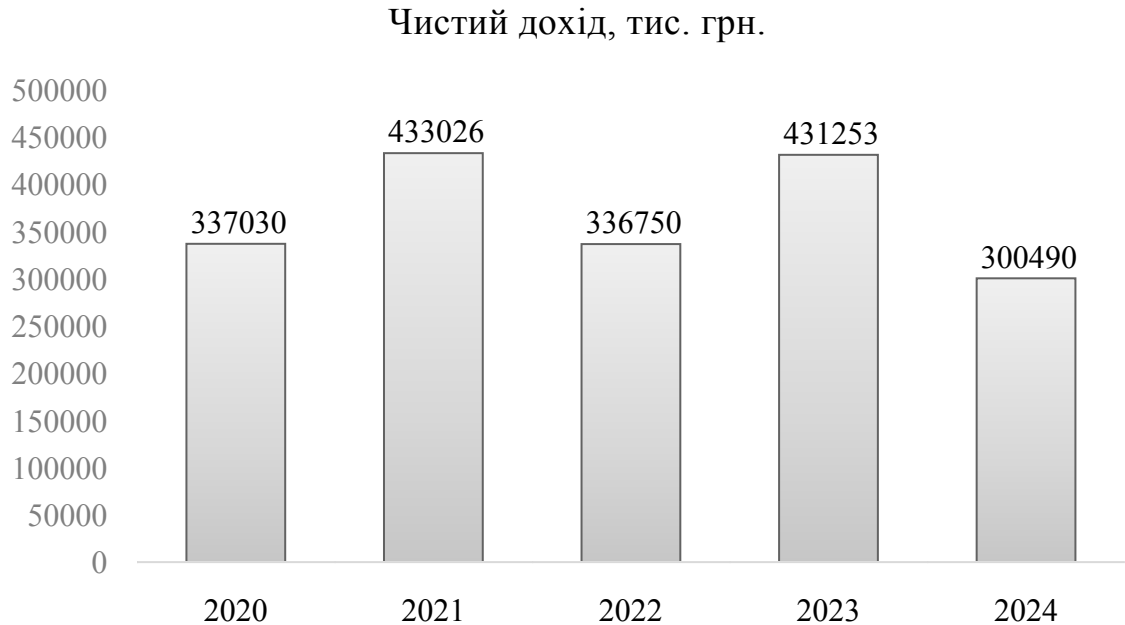


Рис. 2.3. Динаміка змін чистого доходу від реалізації продукції\*

\*Розроблено автором на основі даних річних звітів

Чистий дохід від реалізації продукції підприємства значно збільшився у 2021 році на 95996 тис. грн (що становить 128,48 %), проте у 2022 році знизився і впав ще нижче рівня 2020 року, тобто на 99,92% (або 280 тис. грн). У 2023 році знов майже досяг рівня 2021 року і становив 431253 тис. грн. (128,063%), однак у 2024 році знов знизився на 69,68% до 300490 тис грн. Загалом з 2020р. до 2024 р. він знизився на 89,16 %.

Адміністративні витрати знизились у 2022 році порівняно з 2020 р. на 73,98% (або 8235 тис. грн), проте зросли за останні 2 роки на 128,82 % і порівняно з 2020 роком на 152,66%. Щодо витрат на збут, то вони поступово зростали за останні 5 років і становлять 129,74% (або 13332 тис. грн), інші операційні витрати значно зросли у 2021 році, порівняно з 2020 роком на 77095 (або 869,03 %), але у 2022 році знов різко скоротились на 106,35% (або 637 тис. грн.), потім у 2023 році знов різко зросли до 63112 тис грн.

(591,93%), однак у 2024 році знов скоротились на 35658 тис.грн. (43,5%). Загалом у 2024 році порівняно з 2020 роком зросли на 273,86%.

Динаміка змін чистого фінансового результату ТОВ «БІО ЛАТ» відображена на рис 2.4.



Рис. 2.4. Динаміка змін чистого фінансового результату\*

\*Розроблено автором на основі даних річних звітів

Фінансовий результат – це приріст (чи зменшення) вартості власного капіталу підприємства, що утворюється у процесі його господарської діяльності за звітний період [38]. Збиток підприємства означає втрату фінансових ресурсів підприємства, якщо збитки мають регулярний характер, то врешті-решт будуть витрачені всі фінансові ресурси й підприємство збанкрутує.

Отже, окрім 2021 року підприємство мало чистий фінансовий результат у вигляді збитку. Розглянувши показники господарської діяльності підприємства, бачимо, що є потреба у підвищенні ефективності використання наявних ресурсів підприємства.

Дослідивши структуру елементів операційних витрат ТОВ «БІО ЛАТ» (табл. 2.5.1, табл. 2.5.2), бачимо, що найбільші частки протягом 2020-2022 років складають інші операційні витрати (70,17%) та матеріальні затрати

(21,57%). Проте за 2023-2024 роки структура дещо змінилась: зросли матеріальні затрати: у 2023 році вони становили 29,45%, а у 2024 році 35,55%. Загалом у 2024 порівняно з 2020 роком матеріальні затрати зросли на 75167 тис.грн, інші операційні затрати зросли на 56216 тис. грн і становили відповідно 35,55% та 47,59%. Якщо проаналізувати структуру витрат за 2020-2024р.р., то видно, що інші операційні витрати у звітному періоді знизились порівняно з попереднім 2023 роком на 63348 тис. грн, проте зросли у порівнянні з 2020 роком. Структурні зміни витрат негативно вплинули на зростання прибутку у звітному періоді. Величина витрат завжди залежить від облікової політики підприємства, вибору адміністрацією різних методологічних прийомів, зносу основних засобів, величини ремонтів тощо, і підприємство відображає її в обліку самостійно.

Ключовим фактором впливу на економічні показники діяльності підприємства став воєнний стан у країні, який потягнув за собою низку труднощів для всіх сільськогосподарських виробників.

## **2.2. Аналіз несприятливих факторів зовнішнього середовища в сучасних умовах ведення господарської діяльності в Україні.**

Сучасні умови ведення господарської діяльності в Україні формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів зовнішнього середовища, більшість з яких мають негативний або обмежувальний характер. Їхній вплив проявляється у зростанні ризиків, невизначеності та ускладненні стратегічного планування діяльності підприємств.

Зовнішнє середовище функціонування українських підприємств характеризується значною кількістю несприятливих факторів, які комплексно впливають на їхню діяльність і визначають рівень економічної стабільності та конкурентоспроможності бізнесу. Одним із найвагоміших дестабілізуючих чинників є політичні та безпекові умови, зумовлені воєнно-політичною нестабільністю. Вона призвела до фізичного руйнування виробничих потужностей і логістичної інфраструктури, втрати активів,

територій та традиційних ринків збуту, а також до суттєвого зростання страхових, транспортних і трансакційних витрат. У таких умовах інвестиційна активність істотно знижується через високий рівень ризику, а політична невизначеність щодо тривалості воєнних дій і перспектив післявоєнного відновлення ускладнює довгострокове стратегічне планування та зменшує довіру іноземних інвесторів.

Важливим негативним чинником виступає також правове та регуляторне середовище, яке в Україні характеризується частими змінами нормативно-правової бази, що регулює господарську діяльність, що проявляється у зростанні податкового навантаження, ускладненні процедур адміністрування податків і звітності, посиленні регуляторного тиску на бізнес, а також у неоднозначності трактування окремих норм законодавства. Особливо критичним цей вплив є для суб'єктів малого та середнього бізнесу, оскільки він збільшує витрати на правове забезпечення діяльності та знижує рівень правової захищеності підприємств.

Суттєвий вплив мають і економічні фактори, оскільки національна економіка залишається вразливою до внутрішніх і зовнішніх шоків. Серед основних проблем слід виділити високу інфляцію, девальваційні ризики, значні коливання валютного курсу, обмежений доступ до кредитних ресурсів та зниження платоспроможного попиту населення. Підвищення собівартості продукції внаслідок зростання цін на енергоносії, логістику та сировину, за відсутності відповідного зростання доходів споживачів, призводить до зменшення прибутковості підприємств.

Фінансові та інвестиційні фактори також є суттєвим обмеженням розвитку бізнесу. Висока вартість кредитних ресурсів, недостатній розвиток фондового ринку, обмежений доступ до довгострокового фінансування та зниження рівня довіри інвесторів ускладнюють залучення капіталу. В умовах воєнного стану значна частина фінансових ресурсів держави спрямовується на оборонні потреби, що додатково обмежує можливості підтримки підприємницького сектору.

Соціально-демографічні фактори також зазнали суттєвих негативних змін, що проявляється у скороченні чисельності працездатного населення, масовій трудовій міграції, дефіциті кваліфікованих кадрів та зміні споживчих пріоритетів і моделей поведінки, що змушує підприємства збільшувати витрати на оплату праці та навчання персоналу, що, у свою чергу, негативно впливає на фінансові результати діяльності.

Технологічне середовище, незважаючи на загальний глобальний прогрес, для українських підприємств також містить низку обмежень. Серед них – недостатній рівень технологічної модернізації, обмежені інвестиції в інноваційні рішення, низький рівень цифрової компетентності персоналу та технологічна залежність від імпорту. У сукупності це знижує конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на міжнародних ринках. Екологічні фактори набувають дедалі більшого значення через посилення міжнародних вимог до екологічної безпеки виробництва, що зумовлює необхідність дотримання більш жорстких екологічних стандартів, зростання витрат на екологічну модернізацію підприємств, а також негативний вплив воєнних дій на стан довкілля.

Окремо слід виділити інфраструктурні та логістичні фактори, які в умовах війни стали одним із найкритичніших обмежень. Пошкодження транспортної та енергетичної інфраструктури, зростання вартості перевезень, перебої з енергопостачанням та залежність від альтернативних експортних маршрутів безпосередньо впливають на строки виконання контрактів і рівень конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Отже, сукупність політичних, економічних, правових, соціальних, технологічних, екологічних та інфраструктурних факторів формує складне та нестабільне середовище функціонування українських підприємств, що вимагає від них високого рівня адаптивності та стратегічної гнучкості.

### **2.3. Ризики та виклики ведення аграрного бізнесу в умовах воєнного стану.**

Аграрний сектор є стратегічно важливим для економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку, валютні надходження та зайнятість населення. Водночас запровадження воєнного стану суттєво змінило умови функціонування аграрного бізнесу, посиливши вплив ризиків і створивши нові виклики для суб'єктів господарювання.

Ключові ризики та виклики для аграрного бізнесу в умовах воєнного стану формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що суттєво ускладнюють ведення сільськогосподарської діяльності та підвищують рівень невизначеності в галузі.

Передусім визначальне значення мають воєнно-безпекові фактори, які безпосередньо пов'язані з бойовими діями та загальною нестабільністю безпекової ситуації. До них належить розташування виробничих потужностей у безпосередній близькості до лінії фронту, що створює постійну загрозу для працівників і майна підприємств. Значною проблемою є мінування сільськогосподарських угідь, що унеможливорює або суттєво ускладнює їх обробіток. Окрім цього, фіксуються випадки руйнування складів, елеваторів, переробних підприємств та транспортної інфраструктури, що призводить до втрати продукції та порушення логістичних ланцюгів. Підприємства також стикаються з ризиком втрати активів і земельних ділянок, а також із суттєвими обмеженнями доступу до традиційних ринків збуту.

Важливу роль відіграють природно-кліматичні фактори, які посилюють загальний рівень невизначеності у сільському господарстві. До них належать нестабільність погодних умов, зокрема посухи, надмірні опади та інші екстремальні кліматичні явища. Такі процеси негативно впливають на строки проведення посівної та збиральної кампаній, ускладнюють агротехнологічні

процеси та підвищують ризик зниження врожайності сільськогосподарських культур.

Суттєвими є також енергетичні та інфраструктурні фактори, які в умовах воєнного стану набувають критичного значення. Перебої з енергопостачанням, руйнування автомобільних доріг, мостів і залізничних вузлів, нестабільність функціонування морських портів і логістичних коридорів, а також обмежена пропускна здатність прикордонних переходів істотно ускладнюють транспортування продукції та матеріально-технічне забезпечення аграрного виробництва.

Також важливими є економічні та фінансові фактори, що формують загальні умови ведення агробізнесу. Високий рівень інфляції, коливання валютного курсу, зростання цін на добрива, засоби захисту рослин, насіння, паливно-мастильні матеріали та запасні частини значно підвищують собівартість виробництва. Додатковими обмеженнями виступають складнощі доступу до кредитних ресурсів і зростання страхових витрат, що знижує фінансову стійкість аграрних підприємств.

Ринкові фактори також чинять істотний вплив на діяльність аграрного сектору. Серед них слід виділити посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, зміни споживчого попиту на сільськогосподарську продукцію, ризики невиконання договірних зобов'язань контрагентами, а також значні коливання світових цін на зернові та олійні культури, що безпосередньо впливають на рівень доходів виробників.

Соціально-демографічні фактори проявляються у скороченні трудових ресурсів через мобілізацію працездатного населення, трудову міграцію та загальний дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості, що змушує аграрні підприємства підвищувати рівень оплати праці, впроваджувати додаткові стимули та соціальні програми для утримання персоналу, що збільшує їхні витрати.

Технологічні фактори характеризуються недостатнім рівнем модернізації аграрного виробництва, високою залежністю від імпортової сільськогосподарської техніки, запасних частин та інноваційних рішень.

Завершальну групу становлять правові та регуляторні фактори, які проявляються у частих змінах законодавства та нормативно-правових актів, що регулюють аграрну діяльність. Посилення регуляторного тиску на бізнес, складність адміністрування податків і звітності, а також нестабільність податкових та експортних правил створюють додаткові бар'єри для стабільного розвитку аграрного сектору.

Для ефективного функціонування агробізнесу необхідна злагоджена робота усіх складових та забезпечення різноманітними ресурсами, що під час проведення військових дій значно ускладнюється. Розглянемо за ресурсним аспектом виклики з якими зіткнувся український аграрний бізнес, у тому числі і ТОВ «БІО ЛАТ» під час воєнного стану (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Вплив воєнного стану на ресурсне забезпечення підприємства\*

\*Розроблено автором.

Сільськогосподарські ресурси та умови їх використання в умовах воєнного стану зазнали суттєвих змін, що істотно вплинуло на функціонування аграрного бізнесу в Україні. Першочергове значення для аграрного виробництва мають землі, оскільки саме сільськогосподарські угіддя є базовим ресурсом діяльності галузі. Унаслідок повномасштабного вторгнення значна частина територій, включаючи родючі землі, опинилася під окупацією або була замінована, що призвело до втрати частини земельного фонду або унеможливлення їхнього використання, особливо у прикордонних та прифронтових регіонах.

Важливим виробничим ресурсом є сільськогосподарська техніка, яка також зазнала значних втрат у результаті воєнних дій. Частина техніки була знищена або пошкоджена, а її ремонт потребує значних фінансових витрат і часу, що, у свою чергу, призводить до затримок у проведенні сільськогосподарських робіт. З метою забезпечення безпеки техніка з небезпечних регіонів переміщується до більш стабільних і безпечних територій країни, що частково ускладнює організацію виробничих процесів.

Суттєвим ресурсним обмеженням є забезпечення паливом, оскільки аграрний сектор є одним із найбільших споживачів паливно-енергетичних ресурсів. Під час воєнного стану спостерігалось значне зростання вартості пального, що було зумовлено як макроекономічними чинниками, зокрема підвищенням світових цін на нафту та коливаннями валютного курсу, так і внутрішніми факторами, такими як подорожчання логістики та збільшення витрат постачальників. Окремою проблемою став дефіцит пального на початкових етапах воєнних дій, що суттєво ускладнило проведення польових робіт.

Не менш важливими є добрива та засоби захисту рослин, попит на які традиційно перевищує внутрішні виробничі можливості. Українські виробники не здатні повністю забезпечити потреби аграріїв, особливо щодо комплексних добрив, фунгіцидів та інсектицидів. Воєнні дії додатково ускладнили імпорт цих ресурсів, що змусило аграрні підприємства активніше

впроваджувати ресурсозберігаючі технології та оптимізувати використання агрохімічних засобів.

Суттєвий вплив має також фактор людських ресурсів, оскільки мобілізація значної частини працездатного населення до лав Збройних сил України та територіальної оборони, а також трудова міграція до більш безпечних регіонів і за кордон призвели до відчутного дефіциту робочої сили в аграрному секторі, що створює додаткові труднощі у забезпеченні безперервності виробничих процесів.

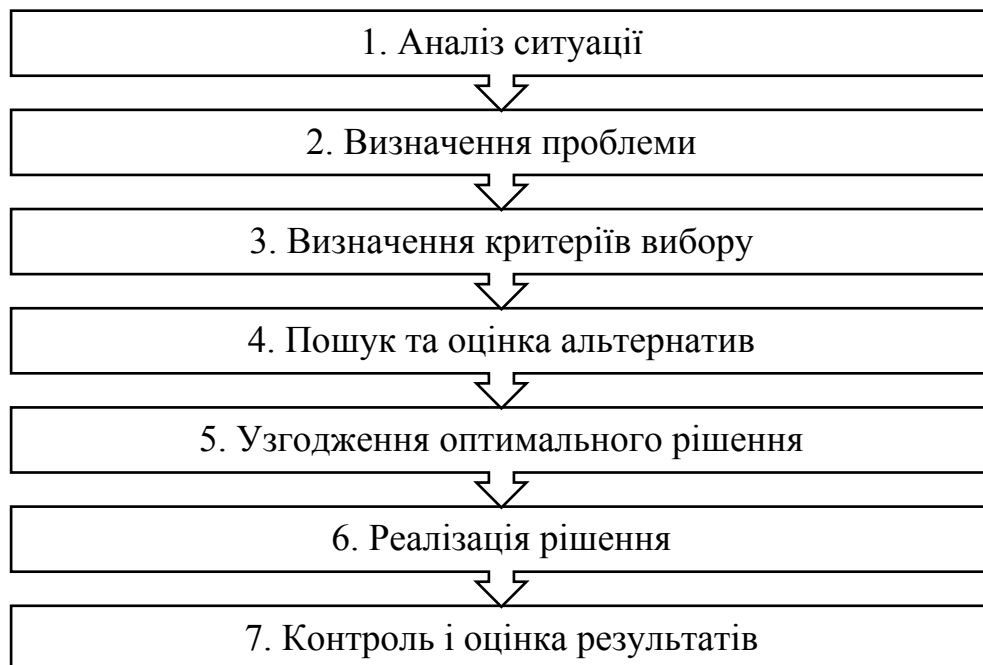
Окремою критичною проблемою є логістика, яка зазнала суттєвих порушень унаслідок руйнування транспортної інфраструктури та блокування окремих територій, що ускладнило доставку сільськогосподарської техніки, запасних частин, пального, насіння та добрив до агропідприємств. Якщо внутрішні логістичні проблеми частково вдається вирішувати, то найбільш гостро постала проблема експорту зернових культур. Відновлення морського торговельного сполучення стало стратегічно важливим завданням як для України, так і для міжнародних партнерів, однак альтернативні маршрути перевезень мають обмежену пропускну здатність і не можуть повною мірою компенсувати втрату традиційних логістичних каналів.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЯЛЬНІСТЮ ТОВ БІО ЛАТ В УМОВАХ НЕСПРИЯТЛИВИХ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

#### 3.1. Прийняття стратегічних управлінських рішень у ТОВ «БІО ЛАТ» в умовах несприятливих факторів зовнішнього середовища

Стратегічні управлінські рішення керівник підприємства узгоджує з керівництвом холдингу, тактичні та оперативні рішення керівник підприємства може приймати самостійно. Разом з тим, в умовах нестабільного зовнішнього середовища виникає потреба у підвищенні гнучкості управління, скороченні часу прийняття рішень та посиленні координації між підрозділами.

Процес прийняття управлінського рішення визначається конкретною ситуацією або проблемою. Розглянемо етапи прийняття управлінського рішення (рис. 3.1)



*Ри*

*с.3.1. Етапи прийняття управлінського рішення\**

\*Розроблено автором

З метою мінімізації негативного впливу несприятливих факторів зовнішнього середовища та покращення діяльності підприємства у ТОВ «БІО ЛАТ» було реалізовано ряд управлінських рішень (табл. 3.1):

Таблиця 3.1.

**Реалізація управлінських рішень з метою мінімізації негативного впливу несприятливих факторів зовнішнього середовища**

| Несприятливий фактор зовнішнього середовища | Реалізовані управлінські рішення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                           | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Невизначеність погодних умов                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- на виробничих базах підприємства встановлено стаціонарні метеостанції з метою отримання більш точного прогнозу погоди;</li> <li>- самохідні оприскувачі обладнано переносними метеостанціями, які дають можливість контролю швидкості вітру й температури безпосередньо під час виконання польових робіт та допомагають прийняти рішення своєчасно зупинити роботи, покращити якість внесення ЗЗР та підвищити якість робіт;</li> </ul> |
| Безпекові ризики у зв'язку з воєнним станом | <ul style="list-style-type: none"> <li>- перенесення с/г техніки з виробничих баз, які наближених до військових дій на більш віддалені виробничі бази холдингу;</li> <li>- навчання всіх працівників правилам безпеки пов'язаним з військовими діями;</li> <li>- залишення земельних ділянок, які знаходяться у безпосередній близької до лінії фронту;</li> </ul>                                                                                                               |
| Перебої з енергопостачанням                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлення на виробничих базах альтернативних джерел енергії;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Інфляція, нестабільність цін                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- основний продаж продукції здійснюється за форвардними контрактами з фіксованими цінами в іноземній валюті;</li> <li>- основна закупівля добрив, ЗЗР, насіння, запчастин, ПММ, відбувається на тендерній основі по всій групі компаній, що дає змогу суттєво заощадити фінансові ресурси за рахунок масштабів закупівель;</li> </ul>                                                                                                     |
| Невиконання договірних зобов'язань          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- перевірка ділової репутації контрагентів службою безпеки компанії до заключення з ними договірних відносин та в період співпраці</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Логістичні загрози                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- диверсифікація логістичних маршрутів;</li> <li>- використання альтернативних портів;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## Продовження таблиці 3.1.

| 1                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дефіцит ресурсів виробництва | <ul style="list-style-type: none"> <li>- завчасне планування річної потреби в основних виробничих ресурсах (добрив, ЗЗР, насіння, запчастин, ПММ);</li> <li>- впровадження ресурсозберігаючих технологій, таких як смуговий обробіток ґрунту, що дає можливість заощадити час і ресурси;</li> <li>- впроваджено системи точного землеробства, які дають можливість зменшити кількість добрив та ЗЗР за рахунок більш точного внесення, заощадити ресурси за рахунок меншого перекриття та більш точного визначення потреб, підвищити урожайність за рахунок підвищення ефективності;</li> </ul> |
| Кадровий дефіцит             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- працівники підприємства є учасниками річної мотиваційної програми, яка на пряму залежить від фінансових результатів діяльності підприємства;</li> <li>- програми підтримки працівників та їх сімей;</li> <li>- співпраця з аграрними навчальними закладами;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Рівень техніки та технологій | <ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток власної ERP-системи та ІТ-рішень;</li> <li>- автоматизація складського обліку;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження технологій точного землеробства;</li> <li>- встановлення для кожної технологічної операції допустимої швидкості руху під час виконання робіт з метою покращення якості всіх польових робіт (контроль за швидкісними режимами здійснюється за допомогою GPS-моніторингу);</li> <li>- навчання персоналу новим технологіям;</li> <li>- поступове оновлення застарілої с/г техніки;</li> </ul>                                                                                                                                               |
| Посилення конкуренції        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення соціальної відповідальності (підтримка пайовиків та територіальних громад);</li> <li>- підтримка позитивної ділової репутації;</li> <li>- диверсифікація структури посівів відповідно до ринкових умов;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Нестабільність законодавства | <ul style="list-style-type: none"> <li>- постійний моніторинг законодавчих змін;</li> <li>- адаптація внутрішніх регламентів відповідно до змін;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

\*Розроблено автором

Щорічно підприємства групи компаній «Агропросперіс» у тому числі і ТОВ «БІО ЛАТ» готують бізнес-план на наступний календарний рік, який узгоджується з керівництвом холдингу. Всі показники у бізнес-плані прив'язані до іноземної валюти (долара США).

Моделювання бізнес-плану дає можливість побачити як будуть змінюватися фінансові результати діяльності підприємства при зміні окремих

складових, а саме: структури посівних площ, зміні технологій виробництва, урожайності, зміні постійних чи змінних витрат, цін на продукцію, тощо. Аналіз даних моделювання дає можливість оцінити альтернативи та прийняти оптимальні управлінські рішення.

### 3.2. Пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління діяльністю ТОВ «БІО ЛАТ»

Сформуємо матрицю SWOT-аналізу діяльності підприємства з метою визначення його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

#### SWOT-аналіз діяльності підприємства\*

| Сильні сторони (S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Слабкі сторони (W)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• використання сучасних технологій та систем точного землеробства;</li> <li>• переваги в області витрат за рахунок масштабів закупівель;</li> <li>• продаж урожаю за форвардними контрактами;</li> <li>• зберігання коштів у іноземній валюті, власний банк холдингу;</li> <li>• досвідчений управлінський персонал;</li> <li>• мотиваційні програми для працівників.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• обмежений асортимент продукції (соняшник, соя, кукурудза, пшениця, ріпак);</li> <li>• незабезпеченість власними фінансовими ресурсами;</li> <li>• основні засоби потребують оновлення та модернізації;</li> <li>• залежність від зовнішніх логістичних операторів;</li> </ul>                                                            |
| Можливості (O)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Загрози (T)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• диверсифікація структури посівів, вирощування більш маржинальних та нішевих культур;</li> <li>• розвиток власної ERP-системи та IT-рішень;</li> <li>• впровадження енергоощадних технологій;</li> <li>• пошук та залучення додаткових інвестицій;</li> <li>• підвищення соціальної відповідальності;</li> <li>• покращення маркетингової діяльності підприємства.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• воєнний стан в країні;</li> <li>• втрати прибутків внаслідок зниження цін на продукцію та зростання витрат;</li> <li>• логістичні загрози;</li> <li>• втрата земельного банку;</li> <li>• кліматичні зміни та вплив погодних явищ на урожайність культур;</li> <li>• передумови для банкрутства у довгостроковій перспективі.</li> </ul> |

\*Розроблено автором

Проведений SWOT-аналіз свідчить про наявність у ТОВ «БІО ЛАТ» суттєвих конкурентних переваг, зокрема використання сучасних

агротехнологій, ефективної фінансової політики та системи форвардних контрактів. Загалом сильні сторони переважають над слабкими.

Здійснено PEST-аналіз діяльності підприємства, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3.

### PEST-аналіз діяльності підприємства\*

| Політичні (P)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Економічні (E)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• воєнний стан та безпекова ситуація в регіонах діяльності;</li> <li>• державна підтримка аграрного сектору;</li> <li>• податкова політика щодо агровиробників;</li> <li>• земельна реформа та функціонування ринку землі;</li> <li>• експортні обмеження, митна політика;</li> <li>• угода про асоціацію з ЄС та гармонізація стандартів;</li> <li>• бюрократичні процедури (ліцензії, сертифікація та ін.);</li> <li>• геополітична стабільність у Чорноморському регіоні;</li> <li>• вимоги у сфері екологічного законодавства;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• динаміка ВВП України;</li> <li>• інфляція та купівельна спроможність;</li> <li>• коливання валютного курсу;</li> <li>• світові ціни на зернові культури;</li> <li>• вартість пального та енергоносіїв;</li> <li>• ціни на добрива, ЗЗР, насіння, запчастини та ін.;</li> <li>• доступність кредитування та відсоткові ставки;</li> <li>• логістичні витрати (портова інфраструктура, залізниця, автоперевезення);</li> <li>• рівень конкуренції в агросекторі;</li> <li>• інвестиційна привабливість галузі;</li> <li>• рівень безробіття та середня заробітна плата в країні;</li> <li>• динаміка попиту на продукцію;</li> <li>• платоспроможність контрагентів;</li> </ul> |
| Соціальні (S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Технологічні (T)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• демографічна ситуація в сільських регіонах;</li> <li>• міграція робочої сили за кордон;</li> <li>• попит на екологічну та якісну продукцію;</li> <li>• соціальна відповідальність бізнесу;</li> <li>• співпраця з громадами у регіонах присутності, підтримка пайовиків;</li> <li>• рівень безробіття у регіонах;</li> <li>• ставлення населення до великих агрохолдингів;</li> <li>• освітній рівень працівників;</li> <li>• гендерні аспекти зайнятості;</li> <li>• корпоративна культура підприємства;</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• розвиток сучасних технологій точного землеробства;</li> <li>• розвиток ERP-систем та IT-рішень для аграрного бізнесу;</li> <li>• автоматизація складських і логістичних процесів;</li> <li>• сучасна сільськогосподарська техніка;</li> <li>• нові сорти насіння;</li> <li>• кібербезпека цифрових систем;</li> <li>• доступ до супутникового моніторингу полів;</li> <li>• інновації засобів захисту рослин та біотехнології;</li> <li>• розвиток агродронів та безпілотних технологій;</li> <li>• розвиток альтернативної енергетики;</li> </ul>                                                                                                                            |

\*Розроблено автором

PEST-аналіз дозволяє зробити висновок, що діяльність підприємства значною мірою детермінується політичними та економічними умовами функціонування держави, які набувають особливої ваги в умовах воєнного стану. Політична нестабільність, зміни у регуляторному середовищі, підвищений рівень безпекових ризиків, а також трансформації державної економічної політики безпосередньо впливають на можливості ведення бізнесу, рівень інвестиційної привабливості та загальну стійкість підприємницьких структур. Економічні фактори, у свою чергу, визначають фінансову стабільність підприємства, рівень платоспроможного попиту, доступність кредитних ресурсів, а також витрати на виробництво, що в сукупності формує загальні умови його функціонування та розвитку.

Водночас технологічні чинники виступають важливим драйвером підвищення ефективності діяльності підприємства, створюючи передумови для впровадження інноваційних рішень, модернізації виробничих процесів та цифровізації управлінських і операційних систем. Розвиток сучасних технологій, зокрема автоматизації, інформаційних систем та цифрових платформ, сприяє оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Соціальні та соціально-демографічні чинники, у свою чергу, відіграють ключову роль у формуванні кадрового потенціалу підприємства, визначаючи доступність трудових ресурсів, їхню кваліфікаційну структуру та рівень професійної підготовки. Вказані фактори впливають на формування іміджу підприємства в регіонах його присутності, рівень довіри з боку населення, а також на сприйняття його діяльності суспільством, що є важливим елементом довгострокової стабільності та розвитку бізнесу.

Сформуємо матрицю GE / McKinsey для ТОВ «БІО ЛАТ», яка дозволить оцінити діяльність підприємства за параметрами привабливості галузі та конкурентоспроможності.

Для кожного з факторів привабливості галузі та конкурентоспроможності визначимо коефіцієнти вагомості (в сумі дорівнює

1) та зазначимо оцінку (від 1 до 5). Загальна оцінка по кожному з факторів визначається шляхом множення коефіцієнта вагомості на його оцінку.

Підсумувавши загальні оцінки по всіх факторах отримаємо загальну кількісну оцінку параметра (привабливості галузі та конкурентоспроможності).

Розрахуємо кількісну оцінку привабливості галузі (табл. 3.4) та кількісну оцінку конкурентної позиції ТОВ «БІО ЛАТ» (табл. 3.5).

*Таблиця 3.4*

### **Кількісна оцінка привабливості галузі\***

| Фактор                        | Вага | Оцінка<br>(від 1 до 5) | Загальна оцінка |
|-------------------------------|------|------------------------|-----------------|
| Попит на продукцію            | 0,15 | 5                      | 0,75            |
| Експортний потенціал          | 0,1  | 4                      | 0,4             |
| Державна підтримка            | 0,05 | 2                      | 0,1             |
| Рівень конкуренції            | 0,1  | 4                      | 0,4             |
| Логістичні обмеження          | 0,1  | 3                      | 0,3             |
| Воєнні ризики                 | 0,2  | 1                      | 0,2             |
| Цінова нестабільність         | 0,1  | 3                      | 0,3             |
| Технологічний розвиток галузі | 0,1  | 4                      | 0,4             |
| Інвестиційна привабливість    | 0,1  | 2                      | 0,2             |
| Підсумок                      | 1    | -                      | 3,05            |

\*Розроблено автором

*Таблиця 3.5*

### **Кількісна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «БІО ЛАТ»\***

| Фактор                   | Вага | Оцінка<br>(від 1 до 5) | Загальна оцінка |
|--------------------------|------|------------------------|-----------------|
| Рівень технологій        | 0,15 | 4                      | 0,6             |
| Ефект масштабу (холдинг) | 0,1  | 4                      | 0,4             |
| Форвардні контракти      | 0,1  | 5                      | 0,5             |
| Фінансова стійкість      | 0,1  | 4                      | 0,4             |
| Управлінський персонал   | 0,1  | 5                      | 0,5             |
| Асортимент продукції     | 0,1  | 2                      | 0,2             |
| Стан основних засобів    | 0,1  | 3                      | 0,3             |
| Логістична залежність    | 0,15 | 2                      | 0,3             |
| Маркетинг та бренд       | 0,1  | 5                      | 0,5             |
| Підсумок                 | 1    | -                      | 3,7             |

\*Розроблено автором

Далі побудуємо матрицю (рис. 3.2), розділену на 9 квадратів, зазначивши узагальнюючу оцінку: по горизонтальній лінії – фактор

конкурентоспроможності (3,7); по вертикальній лінії – фактор привабливості галузі (3,05).

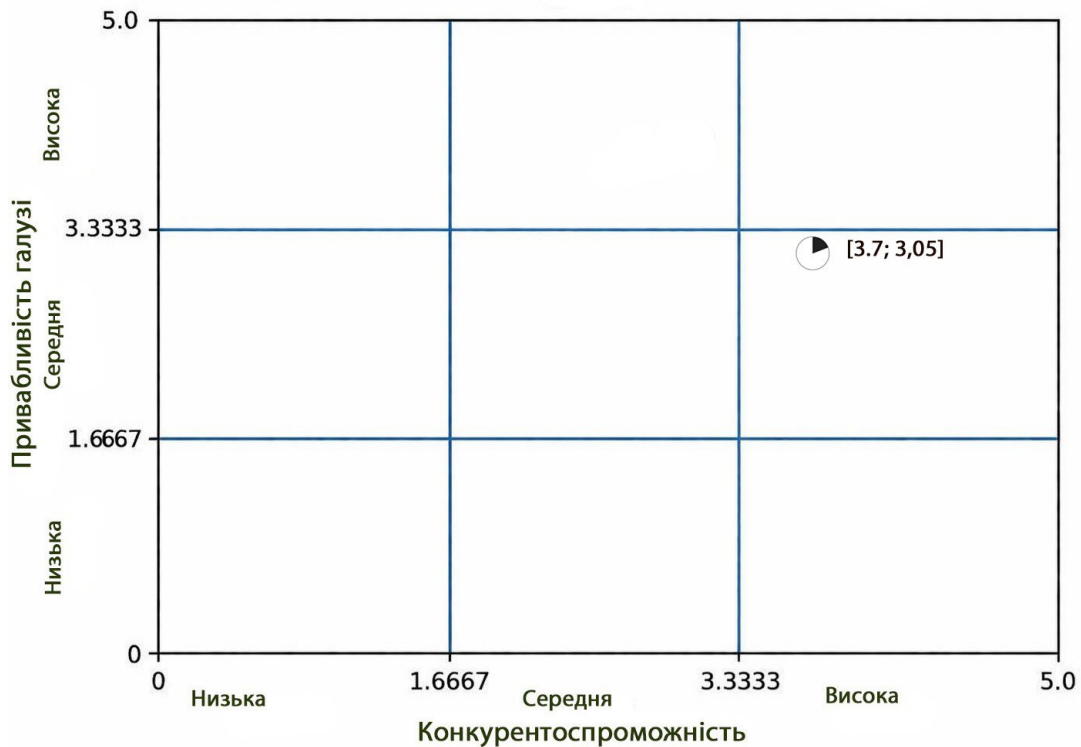


Рис. 3.2. Матриця GE / McKinsey ТОВ «БІО ЛАТ»\*

\*Розроблено автором

ТОВ «БІО ЛАТ» розташоване у секторі «висока конкурентоспроможність – середня привабливість галузі», що свідчить про доцільність реалізації стратегії вибіркового інвестування та розвитку. Вона передбачає: інвестування у найбільш прибуткові напрями; розвиток технологій та цифровізації; диверсифікацію продукції та ринків; мінімізацію ризиків (воєнних, фінансових, логістичних); оптимізацію витрат.

На основі проведених SWOT-, PEST-аналізу та матриці GE/McKinsey можна сформулювати комплексні напрями вдосконалення стратегічного управління ТОВ «БІО ЛАТ». Загалом, вони мають бути спрямовані на підвищення стійкості підприємства до зовнішніх ризиків, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення довгострокового розвитку.

Одним із ключових напрямів є пошук шляхів зниження воєнних ризиків, що передбачає посилення системи управління ризиками. В умовах нестабільної безпекової ситуації підприємству важливо забезпечити безперервність виробничої діяльності, збереження матеріально-технічних ресурсів та фінансову стійкість.

Значний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства пов'язаний із диверсифікацією структури посівів та вирощуванням більш маржинальних і нішевих культур, що дозволить зменшити залежність від коливань цін на традиційні культури та підвищити прибутковість виробництва. Водночас важливим напрямом є оптимізація витрат, яка передбачає раціональне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Особливої уваги потребує розвиток енергозберігаючих технологій обробітку ґрунту, що дозволить знизити витрати та підвищити ефективність виробничих процесів.

З метою забезпечення фінансової стійкості підприємства важливим є пошук та залучення додаткових інвестицій, які можуть бути спрямовані на модернізацію виробництва, оновлення технічного парку, впровадження інноваційних технологій та розвиток інфраструктури.

Важливим стратегічним напрямом є посилення кадрового потенціалу підприємства, що передбачає розвиток системи мотивації працівників, підвищення їх професійної кваліфікації та створення сприятливих умов праці. У цьому контексті доцільним є розвиток співпраці з аграрними навчальними закладами, що сприятиме підготовці кваліфікованих фахівців та формуванню кадрового резерву підприємства.

Підвищення ефективності діяльності підприємства також можливе завдяки активному впровадженню сучасних технологій та цифрових рішень, зокрема розвитку ERP-системи, використанню інформаційних технологій для управління виробничими процесами, моніторингу посівів та оптимізації управлінських рішень.

Важливим аспектом стратегічного розвитку підприємства є підтримка соціальної відповідальності бізнесу, що включає інвестиції у розвиток місцевих громад, реалізацію програм підтримки працівників та їхніх сімей, а також формування позитивного іміджу компанії. Це сприятиме зміцненню довіри з боку місцевого населення та ділових партнерів.

Не менш важливим напрямом є збереження та ефективне використання земельного банку підприємства, що передбачає підтримку довгострокових відносин із пайовиками, підвищення рівня соціальної взаємодії з громадами та раціональне використання земельних ресурсів.

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває постійний моніторинг та оперативна адаптація до змін у законодавстві, що дозволить підприємству своєчасно реагувати на зміни нормативно-правової бази та мінімізувати регуляторні ризики.

Крім того, важливим напрямом розвитку є оновлення застарілої сільськогосподарської техніки, що дозволить підвищити продуктивність праці, знизити експлуатаційні витрати та забезпечити більш ефективне використання виробничих ресурсів.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів стратегічного управління діяльністю підприємства аграрного підприємства.

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні основи стратегічного управління підприємством. Встановлено, що стратегічне управління є системним, багатоетапним процесом, який охоплює формування місії та цілей, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, розробку, реалізацію та контроль стратегії. Обґрунтовано, що ключовою умовою ефективності стратегічного управління є забезпечення відповідності між внутрішнім потенціалом підприємства та вимогами зовнішнього середовища.

Досліджено сутність внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначено їх основні складові та взаємозв'язок. Доведено, що внутрішнє середовище формує ресурсну базу та конкурентні переваги підприємства, тоді як зовнішнє середовище визначає можливості та загрози його функціонування. Особливу увагу приділено характеристиці факторів зовнішнього середовища, які в сучасних умовах мають підвищений рівень динамічності, невизначеності та складності.

Встановлено, що воєнний стан є комплексним макрорезультатом непрямой дії, який суттєво трансформує умови функціонування підприємств через політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни. Його вплив проявляється у порушенні логістичних ланцюгів, зміні структури попиту, дефіциті трудових ресурсів, обмеженості фінансових можливостей та зростанні рівня ризиків.

У роботі розглянуто сучасні методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз та матрицю GE/McKinsey. Визначено, що їх комплексне використання дає змогу забезпечити системний підхід до оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, ідентифікувати

стратегічні альтернативи та обґрунтувати управлінські рішення в умовах невизначеності.

У другому розділі проведено аналіз організаційно-економічних показників діяльності ТОВ «БІО ЛАТ». Підприємство функціонує у складі групи компаній «АГРОПРОСПЕРІС» в умовах централізованого стратегічного управління. Дослідження показало, що підприємство має функціональну організаційну структуру, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків, але централізація управління може знижувати оперативність прийняття управлінських рішень.

Аналіз виробничої діяльності підприємства засвідчив зміну структури посівних площ та коливання обсягів виробництва, що обумовлено впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, логістичних обмежень та нестабільності ринку. Виявлено тенденцію до адаптації підприємства шляхом зміни структури посівних площ та оптимізації виробничих процесів.

У результаті дослідження визначено основні несприятливі фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, серед яких: нестабільність економічної ситуації, зміни законодавства, обмеження логістики, зростання витрат на ресурси, кадрові проблеми та високий рівень невизначеності. Доведено, що зазначені фактори потребують системного врахування у процесі стратегічного управління.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення стратегічного управління діяльністю ТОВ «БІО ЛАТ» в умовах несприятливого зовнішнього середовища. Здійснено аналіз прийняття стратегічних управлінських рішень з урахуванням сучасних викликів та ризиків.

Запропоновано напрями вдосконалення стратегічного управління діяльністю ТОВ «БІО ЛАТ», зокрема:

- ~ пошук шляхів зниження воєнних ризиків;
- ~ розширення географії експорту;
- ~ зменшення залежності від окремих логістичних маршрутів;
- ~ диверсифікація структури посівів;

- ~ вирощування більш маржинальних та нішевих культур;
- ~ оптимізація витрат;
- ~ розвиток енергозберігаючих технологій обробітку ґрунту;
- ~ пошук та залучення додаткових інвестицій;
- ~ посилення кадрового потенціалу;
- ~ підвищення ефективності через технології;
- ~ інвестиції в розвиток громад;
- ~ програми підтримки працівників та їх сімей;
- ~ підтримка позитивного бренду компанії;
- ~ співпраця з аграрними навчальними закладами;
- ~ розвиток ERP-системи та ІТ-рішень;
- ~ збереження земельного банку;
- ~ постійний моніторинг та адаптація до законодавчих змін;
- ~ оновлення застарілої с/г техніки.

Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпечити стабільність його функціонування та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективне стратегічне управління в умовах несприятливого зовнішнього середовища є ключовим фактором забезпечення сталого розвитку підприємства. Досягнення поставленої мети роботи та виконання визначених завдань дозволило сформулювати обґрунтовані висновки та практичні рекомендації, які можуть бути використані у діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРСИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблєєва І. Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств. Суми: Сумський державний університет, 2020. 233 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Наукова думка, 2009. 512 с.
3. Балабанова І. С. Стратегія і тактика управління підприємством. Донецьк, 2009. 421 с.
4. Берданова О. В, Вакуленко В. М, Тертичка В. В. Стратегічне планування. Львів, 2008. 138 с.
5. Буднік М. М., Невертій Г. С., Курилова Н. М. Стратегічне управління. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.
6. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Чернігів: ЧНТУ, 2017. 320 с.
7. Гевко О. Б. Стратегічне управління. Тернопіль, ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
8. Гедройц Г. Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. Економіка підприємства. 2012. No 2. С. 22–23.
9. Гоголя В. І. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2021. 340 с.
10. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста. Київ, 2009. 264 с.
11. Гриненко В. В. Стратегічна діагностика потенціалу підприємства: конспект лекцій (для студентів магістратури спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування). Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 127 с.
12. Гриньова В. М. Стратегічне управління підприємством. Київ: Знання, 2007. 431 с.
13. Деділова Т. В. Матеріали практичних занять для дистанційної роботи на період карантину з дисципліни «Стратегія підприємства» для студентів денної форми навчання напряму підготовки 051 «Економіка», 076

«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Харків: Харківський національний автомобільно-дорожній університет, 2020. 15с.

14. Дуднєва Ю. Е. Менеджмент професійної діяльності. Х., 2011. 82 с.

15. Євмєшкіна О. Л. Стратегічне управління: конспект лекцій (програми підготовки фахівців за ступенем вищої освіти «Магістр» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»). Київ: ТНУ ім. В. І. Вернадського, 2018. 49с.

16. Завадський Й. С. Менеджмент. К: Вид-во Європ. ун-ту. 2001. 542с.

17. Завгородній А. Г. Фінансово-економічний словник. Львів: видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 714 с.

18. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск No 38-1. С. 107–113

19. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. К.: Знання, 2006. 366 с.

20. Клименко Н. Г. Теорія стратегічного менеджменту: курс лекцій. Київ, 2023. 185 с.

21. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 20, 2021. С. 51-55

22. Кравченко В. О. Менеджмент. Одеса: Атлант, 2013 р. 165 с.

23. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування. Старобільськ, 2018 р. 102с.

24. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління. Харків: НТУ «ХП», 2017. 460 с.

25. Латинін М. А. Стратегічне планування. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2013. 248 с.

26. Лизунова Е. Н. Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 97–100

27. Маркіна І. А. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. Економічна наука. 2020. № 11. С. 24-27.
28. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент. К.: Каравела, 2006. 319 с.
29. Маршук Л. М. Розробка організаційно-економічного механізму формування і використання ресурсно-фінансового потенціалу підприємства. Інтелект XXI. 2017. № 6. С. 66-69
30. Новікова М. М. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с.
31. Оболенцева Л. В. Менеджмент і адміністрування (Стратегічне управління): конспект лекцій для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» спеціальності 073 – Менеджмент. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 130 с.
32. Пан Л. В. Середовище функціонування організації як основна категорія стратегічного управління. Наукові записки. Том 20. Економічні науки. С. 38-44
33. Пастух К. В. Стратегічне управління: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.
34. Перерва І. О. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. Innovation and Sustainability. 2022. Випуск No 3. С. 159–164.
35. Петруні Ю. Прийняття управлінських рішень. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
36. Писаревський І. М. Стратегічний менеджмент. Харків: ХНАМГ, 2009. 289 с.
37. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. Галицький економічний вісник. 2015. Том 48. No 1. С. 101–108

38. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління. Київ: НАДУ, 2019. 232 с.
39. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій. Київ, 2008. 496 с.
40. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск No 25. С.23
41. Тертичка В. В. Стратегічне управління. Київ: К.І.С., 2017. 932 с.
42. Травін В. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Стратегія підприємства» для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр», спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійна програма «Цифрова економіка». Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2022. 79с.
43. Харченко В. А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. No 5. С. 52–56
44. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
45. Шинкарук Л. В. Менеджмент для студентів за спеціальностями: 122 «Комп'ютерні науки та інформаційні технології», 123 «Комп'ютерна інженерія», 073 «Менеджмент». Київ: НУБіП, 2017. 216с.
46. Юрков О. С. Теорії прийняття рішень: курс лекцій для студентів денної/заочної форми навчання спеціальності 053 «Психологія», ступінь «Магістр», ОКР «Спеціаліст». Мукачево: МДУ, 2016. 135 с.
47. Ansoff I. *Strategic Management*. – London: Macmillan Press, 1979. 236p.
48. Chandler A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. 1962, 465p.
49. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. *Management*. New York: Harper & Row, 1988. 777 p.
50. Schendel D. E. *Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline*. *Academy of Management Proceeding*. August. 1972. P. 4.

51. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy / California Management Review. 1987. Vol. 30, No. 1. P. 11–24.
52. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts & Cases / 9th ed. Irwin, 1996. 1035 p.
53. Агропросперіс – Про групу компаній – Офіційний сайт компанії – URL: <https://agroprosperis.com/about-us.html> .
54. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації. URL: [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/15373/mod\\_resource/content/2/Тема%207.pdf](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/15373/mod_resource/content/2/Тема%207.pdf)
55. Побережна Л. П. Ідентифікація впливу інформаційної системи на фактори зовнішнього та внутрішнього середовища організації. URL.: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c8152bb2-9352-468c-9127-db4374d1d5c3/content>
56. Полятикiна Л. І., Новикова С. В. Облік і аналіз фінансових результатів господарської діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 20. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20\\_2\\_2018ua/38.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_2_2018ua/38.pdf) .
57. Пудницька О. В. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. Економіка та суспільство. Випуск №57/2023. – URL.: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3248/3171>
58. ТОВ «БІО ЛАТ». Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/34072544>.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А: Склад і структура майна ТОВ «БІО ЛАТ» за 2020-2024 р.р.

Таблиця 2.2.1

## Склад і структура майна ТОВ «БІО ЛАТ» 2020-2022 р.р.\*

| Показники                                                        | Середньорічна вартість активів за 2020 р. |                | Середньорічна вартість активів за 2021 р. |                | Середньорічна вартість активів за 2022 р. |                | Темп росту, % |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------|----------------|---------------|
|                                                                  | Сума, тис. грн                            | Питома вага, % | Сума, тис. грн                            | Питома вага, % | Сума, тис. грн                            | Питома вага, % |               |
| 1                                                                | 2                                         | 3              | 4                                         | 5              | 6                                         | 7              | 8             |
| <b>1. Необоротні активи, в т.ч.:</b>                             | 153779                                    | 35,279         | 177813                                    | 27,080         | 252487                                    | 24,471         | 164,19        |
| Нематеріальні активи:                                            | 2                                         | 0,001          | -                                         | -              | -                                         | -              |               |
| <i>первісна вартість</i>                                         | 145                                       |                | 145                                       |                | 145                                       |                |               |
| <i>накопичена амортизація</i>                                    | 143                                       |                | 145                                       |                | 145                                       |                |               |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 2695                                      | 1,752          | 2691                                      | 1,513          | 2745                                      | 1,087          | 101,86        |
| Основні засоби:                                                  | 78788                                     | 51,235         | 73675                                     | 41,434         | 120711                                    | 47,809         | 153,21        |
| <i>первісна вартість</i>                                         | 327208                                    |                | 379955                                    |                | 496231                                    |                |               |
| <i>Знос</i>                                                      | 248420                                    |                | 306280                                    |                | 375520                                    |                |               |
| Інші необоротні активи                                           | 72294                                     | 47,012         | 101447                                    | 57,053         | 129031                                    | 51,104         | 178,48        |
| <b>2. Оборотні активи, в т.ч.:</b>                               | 282106                                    | 64,719         | 478801                                    | 72,920         | 779289                                    | 75,529         | 276,24        |
| Запаси:                                                          | 79712                                     | 28,256         | 115352                                    | 24,092         | 203388                                    | 26,099         | 255,15        |
| <i>виробничі запаси</i>                                          | 11466                                     | 14,384         | 19848                                     | 17,206         | 25292                                     | 12,435         | 220,58        |
| <i>незавершене виробництво</i>                                   | 12227                                     | 15,339         | 18561                                     | 16,091         | 24466                                     | 12,029         | 200,10        |
| <i>готова продукція</i>                                          | 56018                                     | 70,275         | 76942                                     | 66,702         | 153188                                    | 75,318         | 273,46        |
| <i>товари</i>                                                    | 1                                         | 0,001          | 1                                         | 0,001          | 442                                       | 0,217          | 44200         |
| Поточні Біологічні активи                                        | 54286                                     | 19,243         | 50648                                     | 10,578         | 74694                                     | 9,585          | 137,59        |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 47                                        | 0,017          | 1025                                      | 0,214          | 178029                                    | 22,845         | 378785,11     |

## Продовження таблиці 2.2.1.

| 1                                                                    | 2         | 3      | 4           | 5      | 6        | 7      | 8        |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------------|--------|----------|--------|----------|
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами     | 198       | 0,070  | 874         | 0,183  | 3759     | 0,482  | 1898,48  |
| з бюджетом                                                           | 10166     | 3,604  | 14140       | 2,953  | 32880    | 4,219  | 323,43   |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                              | 137524    | 48,749 | 294978      | 61,608 | 269230   | 34,548 | 195,77   |
| Гроші та їх еквіваленти:                                             | 66        | 0,023  | 1655        | 0,346  | 17265    | 2,215  | 26159,10 |
| <i>рахунки в банках</i>                                              | <i>66</i> |        | <i>1655</i> |        | <i>9</i> |        |          |
| Витрати майбутніх періодів                                           | 107       | 0,038  | 129         | 0,027  | 44       | 0,006  | 41,12    |
| <b>3. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття</b> | 11        | 0,003  | -           | -      | -        | -      | -        |
| <b>Баланс</b>                                                        | 435896    | 100,00 | 656614      | 100,00 | 1031776  | 100,00 | 236,70   |

\*Джерело: дані річних звітів ТОВ «БІО ЛАТ»

## Таблиця 2.2.2

## Склад і структура майна ТОВ «БІО ЛАТ» 2023-2024 р.р.\*

| Показники                           | Середньорічна вартість активів за 2023 р. |                | Середньорічна вартість активів за 2024 р. |                | Темп росту, % | Темп росту 2024 до 2020, % |
|-------------------------------------|-------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------|----------------|---------------|----------------------------|
|                                     | Сума, тис. грн                            | Питома вага, % | Сума, тис. грн                            | Питома вага, % |               |                            |
| 1                                   | 2                                         | 3              | 4                                         | 5              | 6             | 7                          |
| <b>1.Необоротні активи, в т.ч.:</b> | 243445                                    | 24,107         | 290067                                    | 21,964         | 119,15        | 188,63                     |
| Нематеріальні активи:               | -                                         |                | -                                         |                |               |                            |
| <i>первісна вартість</i>            | <i>145</i>                                |                | <i>145</i>                                |                |               |                            |
| <i>накопичена амортизація</i>       | <i>145</i>                                |                | <i>145</i>                                |                |               |                            |
| Незавершені капітальні інвестиції   | 2655                                      | 1,091          | 2676                                      | 0,923          | 100,79        | 99,29                      |
| Основні засоби:                     | 118930                                    | 48,853         | 140268                                    | 48,357         | 117,94        | 178,03                     |
| <i>первісна вартість</i>            | <i>517528</i>                             |                | <i>663286</i>                             |                |               |                            |

## Продовження таблиці 2.2.2

| 1                                                                    | 2       | 3      | 4       | 5      | 6      | 7         |
|----------------------------------------------------------------------|---------|--------|---------|--------|--------|-----------|
| <i>Знос</i>                                                          | 398598  |        | 523018  |        |        |           |
| Інші необоротні активи                                               | 121860  | 50,056 | 147123  | 50,72  | 120,73 | 203,51    |
| <b>2. Оборотні активи, в т.ч.:</b>                                   | 766417  | 75,893 | 1030601 | 78,036 | 134,47 | 365,32    |
| Запаси:                                                              | 139797  | 18,24  | 288202  | 27,96  | 206,16 | 361,55    |
| <i>виробничі запаси</i>                                              | 32532   | 23,271 | 45708   | 15,86  | 140,5  | 398,64    |
| <i>незавершене виробництво</i>                                       | 22742   | 16,268 | 32130   | 11,148 | 141,28 | 262,78    |
| <i>готова продукція</i>                                              | 84522   | 60,461 | 210363  | 72,992 | 248,89 | 375,53    |
| <i>товари</i>                                                        | 1       | 0,001  | 1       | 0,001  | 100    | 100       |
| Поточні Біологічні активи                                            | 39959   | 5,214  | 108083  | 10,487 | 270,48 | 199,1     |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги     | 229106  | 29,893 | 71495   | 6,937  | 31,21  | 152117,02 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами     | 354     | 0,046  | 2457    | 0,238  | 694,07 | 1240,91   |
| з бюджетом                                                           | 25455   | 3,321  | 14060   | 1,364  | 55,23  | 138,30    |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                              | 216391  | 28,234 | 384622  | 37,320 | 177,74 | 279,68    |
| Гроші та їх еквіваленти:                                             | 115261  | 15,039 | 161570  | 15,677 | 140,18 | 244803,03 |
| <i>рахунки в банках</i>                                              | -       |        | -       |        |        |           |
| Витрати майбутніх періодів                                           | 94      | 0,012  | 112     | 0,011  | 119,15 | 104,67    |
| <b>3. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття</b> | -       | -      | -       | -      |        |           |
| <b>Баланс</b>                                                        | 1009862 | 100    | 1320668 | 100    | 130,78 | 302,98    |

\* Джерело: дані річних звітів ТОВ «БІО ЛАТ»

**ДОДАТОК Б: Склад і структура власного капіталу і зобов'язань ТОВ  
«БІО ЛАТ» за 2020-2024 р.р.**

*Таблиця 2.3.1*

**Склад і структура власного капіталу і зобов'язань ТОВ «БІО ЛАТ»  
2020-2022 р.р.\***

| Показники                                                                          | 2020 р.          |                   | 2021 р.          |                   | 2022 р.          |                   | Темп<br>росту,% |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|-----------------|
|                                                                                    | Сума,<br>тис.грн | Питома<br>вага, % | Сума,<br>тис.грн | Питома<br>вага, % | Сума,<br>тис.грн | Питома<br>вага, % |                 |
| <b>1</b>                                                                           | <b>2</b>         | <b>3</b>          | <b>4</b>         | <b>5</b>          | <b>6</b>         | <b>7</b>          | <b>8</b>        |
| <b>1.Власний капітал</b>                                                           | -586603          | -134,57           | -479936          | -73,093           | -678622          | -65,772           | 115,69          |
| Зареєстрований<br>(пайовий) капітал                                                | 40               | 0,007             | 40               | 0,008             | 40               | 0,006             | 100             |
| Капітал у дооцінках                                                                | 41767            | 7,12              | 35192            | 7,333             | 82068            | 12,093            | 196,49          |
| Нерозподілений<br>прибуток(непокритий<br>збиток)                                   | -628410          | 107,127           | -515168          | 107,341           | -760730          | 112,099           | 121,06          |
| <b>2.Довгострокові<br/>зобов'язання і<br/>забезпечення</b>                         | 57157            | 13,11             | 67406            | 10,266            | 79130            | 7,669             | 138,44          |
| Інші довгострокові<br>зобов'язання                                                 | 57157            | 100               | 67406            | 100               | 79130            | 100               | 138,44          |
| <b>3. Поточні<br/>зобов'язання і<br/>забезпечення</b>                              | 965342           | 221,46            | 1069144          | 162,827           | 1631268          | 158,103           | 168,98          |
| Короткострокові<br>кредити банків                                                  | 676795           | 70,109            | 460895           | 43,109            | 799891           | 49,035            | 118,19          |
| Поточна<br>кредиторська<br>заборгованість за:<br>довгостроковими<br>зобов'язаннями | 208457           | 21,594            | 496664           | 46,454            | 669348           | 41,032            | 321,10          |
| товари, роботи,<br>послуги                                                         | 13577            | 1,406             | 27287            | 2,552             | 61116            | 3,747             | 450,14          |
| розрахунки з<br>бюджетом                                                           | -                | -                 | -                | -                 | -                | -                 | -               |
| розрахунками зі<br>страхування                                                     | 81               | 0,008             | 66               | 0,006             | 91               | 0,006             | 112,35          |
| розрахунками з<br>оплати праці                                                     | 3294             | 0,341             | 3356             | 0,314             | 3964             | 0,243             | 120,34          |
| Поточна<br>кредиторська<br>заборгованість за<br>одержаними<br>авансами             | 46629            | 4,83              | 37645            | 3,521             | 12749            | 0,782             | 27,34           |
| Поточні забезпечення                                                               | 2596             | 0,269             | 40912            | 3,827             | 51874            | 3,180             | 1998,23         |
| Інші поточні<br>зобов'язання                                                       | 13913            | 1,441             | 2319             | 0,217             | 32235            | 1,976             | 231,69          |

## Продовження таблиці 2.3.1

| 1                                                                            | 2      | 3      | 4      | 5      | 6       | 7      | 8      |
|------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|
| <b>4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття</b> |        |        |        |        |         |        |        |
| <b>Баланс</b>                                                                | 435896 | 100,00 | 656614 | 100,00 | 1031776 | 100,00 | 236,70 |

\*Джерело: дані річних звітів ТОВ «БІО ЛАТ»

## Таблиця 2.3.2

## Склад і структура власного капіталу і зобов'язань ТОВ «БІО ЛАТ»

2023-2024 р.р.\*

| Показники                                                              | 2023 р.       |                | 2024 р.       |                | Темп росту, % | Темп росту 2024 до 2020, % |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------------------|
|                                                                        | Сума, тис.грн | Питома вага, % | Сума, тис.грн | Питома вага, % |               |                            |
| 1                                                                      | 2             | 3              | 4             | 5              | 6             | 7                          |
| <b>1.Власний капітал</b>                                               | -792070       | -78,43         | -846544       | -64,1          | 106,88        | 144,31                     |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                       | 40            | 0,005          | 40            | 0,005          | 100           | 100                        |
| Капітал у дооцінках                                                    | 64639         | 8,161          | 101165        | 11,95          | 156,51        | 242,21                     |
| Нерозподілений прибуток(непокритий збиток)                             | -856749       | 108,166        | -947749       | 111,955        | 110,62        | 150,82                     |
| <b>2.Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                     | 95338         | 9,44           | 122098        | 9,25           | 128,07        | 213,62                     |
| Інші довгострокові зобов'язання                                        | 95338         | 100            | 122098        | 100            | 128,07        | 213,62                     |
| <b>3. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                          | 1706594       | 168,99         | 2045114       | 154,85         | 119,84        | 211,85                     |
| Короткострокові кредити банків                                         | 143784        | 8,425          | 256217        | 12,528         | 178,2         | 37,86                      |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1469496       | 86,107         | 1627077       | 79,559         | 110,72        | 780,53                     |
| товари, роботи, послуги                                                | 47636         | 2,791          | 27431         | 1,341          | 57,58         | 202,04                     |
| розрахунки з бюджетом                                                  | 784           | 0,046          | 857           | 0,042          | 109,31        |                            |
| розрахунками зі страхування                                            | 55            | 0,003          | 185           | 0,009          | 336,36        | 228,4                      |
| розрахунками з оплати праці                                            | 14034         | 0,822          | 31020         | 1,517          | 221,03        | 941,71                     |

## Продовження таблиці 2.3.2

| <b>1</b>                                                                     | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
|------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                   | -        | -        | 400      | 0,02     | -        | 0,86     |
| Поточні забезпечення                                                         | 14598    | 0,855    | 13413    | 0,656    | 91,88    | 516,68   |
| Інші поточні зобов'язання                                                    | 16207    | 0,95     | 88514    | 4,328    | 546,15   | 636,2    |
| <b>4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття</b> |          |          |          |          |          |          |
| <b>Баланс</b>                                                                | 1009862  | 100,00   | 1320668  | 100,00   | 130,78   | 302,98   |

\*Джерело: дані річних звітів ТОВ «БІО ЛАТ»

**ДОДАТОК В: Основні показники господарської діяльності  
ТОВ «БІО ЛАТ» за 2020-2024 р.р.**

Таблиця 2.4.1

**Основні показники господарської діяльності ТОВ «БІО ЛАТ»  
2020-2022 р.р.\***

| Найменування показника                                                                              | Одиниці виміру | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення 2022 р. до 2020 р., +/- | Темп росту 2022 р. до 2020р., % |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------|---------|---------|------------------------------------|---------------------------------|
| 1                                                                                                   | 2              | 3       | 4       | 5       | 6                                  | 7                               |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                                      | тис.грн        | 337030  | 433026  | 336750  | -280                               | 99,92                           |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                                        | тис.грн        | 303065  | 391753  | 208618  | -94447                             | 68,84                           |
| у % до чистого доходу                                                                               | %              | 89,92   | 90,47   | 61,95   | -27,97                             | 68,89                           |
| Валовий прибуток (збиток)                                                                           | тис.грн        | 33965   | 41273   | 128132  | 94167                              | 377,25                          |
| у % до чистого доходу                                                                               | %              | 10,08   | 9,53    | 38,05   | 27,97                              | 377,48                          |
| Інші операційні доходи                                                                              | тис.грн        | 195894  | 267426  | 103492  | -92402                             | 52,83                           |
| у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | тис.грн        | 155943  | 263550  | 7370    | -148573                            | 4,73                            |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції                 | тис.грн        | 32769   | -       | 87535   | 54766                              | 267,13                          |
| Адміністративні витрати                                                                             | тис.грн        | 31648   | 31161   | 23413   | -8235                              | 73,98                           |
| Витрати на збут                                                                                     | тис.грн        | 44826   | 50106   | 57989   | 13163                              | 129,36                          |
| Інші операційні витрати                                                                             | тис.грн        | 10025   | 87120   | 10662   | 637                                | 106,35                          |
| у тому числі: витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | тис.грн        | -       | 38600   | -       | -38600                             |                                 |
| <b>Фінансовий результат від</b>                                                                     | тис.грн        | 143360  | 140312  | 139560  | -3800                              | 97,35                           |

## Продовження таблиці 2.4.1

| 1                                                                  | 2       | 3      | 4      | 5       | 6      | 7      |
|--------------------------------------------------------------------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|
| <b>операційної діяльності:</b><br>прибуток (збиток)                |         |        |        |         |        |        |
| у % до чистого доходу                                              | %       | 42,54  | 32,40  | 41,44   | -1,1   | 97,41  |
| Інші фінансові доходи                                              | тис.грн | 22     | 29151  | 15      | -7     | 68,18  |
| Фінансові витрати                                                  | тис.грн | 189681 | 61364  | 396975  | 207294 | 209,29 |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b><br>прибуток (збиток) | тис.грн | -46299 | 108099 | -257400 | 211101 | 555,95 |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток (збиток)              | тис.грн | -46299 | 108099 | -257400 | 211101 | 555,95 |
| у % до чистого доходу                                              | %       | 13,74  | 24,96  | 76,44   | 62,7   | 556,33 |

\*Джерело: дані річних звітів ТОВ «БІО ЛАТ»

Таблиця 2.4.2

## Основні показники господарської діяльності ТОВ «БІО ЛАТ»

2023-2024 р.р.\*

| Найменування показника                                                                  | Одиниці виміру | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення 2024 р. до 2023 р., +/- | Темп росту 2024 р. до 2023р., % | Темп росту 2024 р. до 2020р., % |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------|---------|------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 1                                                                                       | 2              | 3       | 4       | 6                                  | 7                               | 8                               |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                          | тис.грн        | 431253  | 300490  | -130763                            | 69,68                           | 89,16                           |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                            | тис.грн        | 388041  | 259893  | -128148                            | 66,98                           | 85,75                           |
| у % до чистого доходу                                                                   | %              | 89,98   | 86,49   | -3,49                              | 96,12                           | 96,19                           |
| Валовий прибуток (збиток)                                                               | тис.грн        | 43212   | 40597   | -2615                              | 93,95                           | 119,53                          |
| у % до чистого доходу                                                                   | %              | 10,02   | 13,51   | 3,49                               | 134,83                          | 134,03                          |
| Інші операційні доходи                                                                  | тис.грн        | 150400  | 270269  | 119869                             | 179,70                          | 137,97                          |
| у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | тис.грн        | -       | 118826  | 118826                             | -                               | 76,20                           |

## Продовження таблиці 2.4.2

| 1                                                                                                      | 2       | 3       | 4       | 6      | 7      | 8       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції                    | тис.грн | 111374  | 139289  | 27915  | 125,06 | 425,06  |
| Адміністративні витрати                                                                                | тис.грн | 37505   | 48314   | 10809  | 128,82 | 152,66  |
| Витрати на збут                                                                                        | тис.грн | 48029   | 58158   | 10129  | 121,09 | 129,74  |
| Інші операційні витрати                                                                                | тис.грн | 63112   | 27454   | -35658 | 43,5   | 273,86  |
| у тому числі:<br>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | тис.грн | 56443   | -       | -56443 | -      | -       |
| у тому числі:<br>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | тис.грн | -       | -       | -      | -      | -       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b><br>прибуток (збиток)                           | тис.грн | 44966   | 176940  | 131974 | 393,5  | 123,42  |
| у % до чистого доходу                                                                                  | %       | 10,43   | 58,88   | 48,45  | 564,53 | 138,41  |
| Інші фінансові доходи                                                                                  | тис.грн | 266     | 234     | -32    | 87,97  | 1063,64 |
| Фінансові витрати                                                                                      | тис.грн | 158680  | 279904  | 121224 | 176,40 | 147,57  |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b><br>прибуток (збиток)                                     | тис.грн | -113448 | -102730 | 10718  | 90,55  | 221,88  |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток (збиток)                                                  | тис.грн | -113448 | -102730 | 10718  | 90,55  | 221,88  |
| у % до чистого доходу                                                                                  | %       | 26,31   | 34,19   | 7,88   | 129,95 | 248,84  |

\* Джерело: дані річних звітів ТОВ «БІО ЛАТ»

**ДОДАТОК Г: Структура елементів операційних витрат ТОВ «БІО ЛАТ»  
2020-2024 р.р.**

*Таблиця 2.5.1*

**Структура елементів операційних витрат ТОВ «БІО ЛАТ»  
2020-2022 р.р.\***

| Елементи витрат                  | 2020 р.       |               | 2021 р.       |               | 2022 р.       |               | Відхилення 2022 до 2020 р. (+/-) |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------------------------|
|                                  | Сума, тис.грн | Питома вага,% | Сума, тис.грн | Питома вага,% | Сума, тис.грн | Питома вага,% |                                  |
| Матеріальні затрати              | 66431         | 27,18         | 90907         | 16,01         | 105952        | 21,57         | 39521                            |
| Витрати на оплату праці          | 23868         | 9,77          | 25673         | 4,52          | 17395         | 3,54          | -6473                            |
| Відрахування на соціальні заходи | 3057          | 1,25          | 4260          | 0,75          | 3556          | 0,72          | 499                              |
| Амортизація                      | 17694         | 7,24          | 16621         | 2,93          | 19606         | 4             | 1912                             |
| Інші операційні витрати          | 133334        | 54,56         | 430319        | 75,79         | 344633        | 70,17         | 211299                           |
| Разом                            | 244384        | 100           | 567780        | 100           | 491142        | 100           | 246758                           |

\*Джерело: дані річних звітів ТОВ «БІО ЛАТ»\*

*Таблиця 2.5.2*

**Структура елементів операційних витрат ТОВ «БІО ЛАТ»  
2023-2024 р.р.\***

| Елементи витрат                  | 2023 р.        |               | 2024 р.        |               | Відхилення 2024 до 2023 р. (+/-) | Відхилення 2024 до 2020 р. (+/-) |
|----------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                                  | Сума, тис. грн | Питома вага,% | Сума, тис. грн | Питома вага,% |                                  |                                  |
| Матеріальні затрати              | 129590         | 29,45         | 141598         | 35,55         | 12008                            | 75167                            |
| Витрати на оплату праці          | 27918          | 6,34          | 38826          | 9,75          | 10908                            | 14958                            |
| Відрахування на соціальні заходи | 3662           | 0,83          | 4620           | 1,16          | 958                              | 1563                             |
| Амортизація                      | 25965          | 5,9           | 23715          | 5,95          | -2250                            | 6021                             |
| Інші операційні витрати          | 252898         | 57,47         | 189550         | 47,59         | -63348                           | 56216                            |
| Разом                            | 440033         | 100           | 398309         | 100           | -41724                           | 153925                           |

\*Джерело: дані річних звітів ТОВ «БІО ЛАТ»\*

## АНОТАЦІЯ

Прошукало Д. О. «Стратегічне управління діяльністю аграрного підприємства». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Роботу присвячено дослідженню особливостей стратегічного управління діяльністю аграрного підприємства в умовах несприятливих факторів зовнішнього середовища. У роботі обґрунтовано теоретичні засади стратегічного управління та прийняття стратегічних управлінських рішень. Досліджено вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства, а також проаналізовано організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «БІО ЛАТ». Визначено основні ризики та виклики ведення аграрного бізнесу в умовах воєнного стану. Запропоновано напрями вдосконалення стратегічного управління підприємством з урахуванням сучасних умов господарювання.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегічні управлінські рішення, аграрне підприємство, зовнішнє середовище, воєнний стан, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця GE/McKinsey.

## SUMMARY

Proshukalo D. O. «Strategic Management of Agricultural Enterprise Activity». – Manuscript.

Master's qualification work in specialty 073 "Management", educational and professional program "Management of Organizations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The thesis is devoted to the study of strategic management features of an agricultural enterprise under unfavorable external environmental factors. The paper substantiates the theoretical foundations of strategic management and strategic decision-making. The influence of external and internal environments on enterprise activity is investigated, and the organizational and economic indicators of LLC "BIO LAT" are analyzed. The main risks and challenges of conducting agricultural business under martial law conditions are identified. Directions for improving the strategic management of the enterprise considering current economic conditions are proposed.

**Keywords:** strategic management, strategic managerial decisions, agricultural enterprise, external environment, martial law, SWOT analysis, PEST analysis, GE/McKinsey matrix.