

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

МИКИТА Тарас Володимирович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК 658.012.2

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

БОВК Мирослава Василівна
кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Микита Т. В. «Удосконалення системи стратегічного планування підприємства». – *Рукопис*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування» – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі наводяться теоретичні основи процесу стратегічного планування в системі управління підприємством. Показано моделі стратегічного планування та ефективність процесу стратегічного планування на підприємстві. Подано аналіз фінансово-економічної діяльності та стратегічного планування у ТзОВ «***». Запропоновано шляхи удосконалення системи стратегічного планування на основі GAP та SWOT-аналізів.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, GAP-аналіз, SWOT-аналіз.

SUMMARY

Mykyta T. V. «Improvement of the Enterprise Strategic Planning System.» – *Manuscript*.

Qualification Thesis for obtaining the Master's Degree in the specialty 073 "Management" under the educational and professional program "Management of Organizations and Administration" – Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S. Z. Gzhytskyi – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work presents the theoretical foundations of the strategic planning process within the enterprise management system. The models of strategic planning and the effectiveness of the strategic planning process at the enterprise are demonstrated. The financial and economic performance and strategic planning activities of LLC "****" are analyzed. The study proposes ways to improve the strategic planning system based on GAP and SWOT analyses.

Keywords: strategy, strategic planning, GAP analysis, SWOT analysis.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

Факультет	<u>Економіки та менеджменту</u>
Кафедра	<u>Менеджменту</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>073 “Менеджмент”</u>
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент організацій і адміністрування</u>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.

“ _____ ” _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Микити Тараса Володимировича

1. Тема проєкту (роботи) Удосконалення системи стратегічного планування підприємства

керівник проєкту (роботи) Вовк М. В., к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 20__ року № _____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Вступ. РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи стратегічного планування на підприємстві. 1.1 Сутність стратегічного планування та його роль у системі управління підприємством. 1.2 Моделі стратегічного планування. 1.3 Ефективність процесу стратегічного планування на підприємстві. РОЗДІЛ 2. Аналіз господарської діяльності та системи стратегічного планування у ТзОВ «***». 2.1. Загальна характеристика підприємства: структура управління, вид діяльності, ринки збуту. 2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства. 2.3 Оцінка ефективності існуючої системи стратегічного планування. РОЗДІЛ 3. Удосконалення системи стратегічного планування у ТзОВ «***». 3.1

Удосконалення стратегічних цілей підприємства на основі GAP та SWOT-аналізів. 3.2 Розробка стратегічного плану для ТзОВ «***». 3.3 Перспективи подальшого розвитку ТзОВ «***». Висновки і пропозиції. Список літературних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу _____

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми роботи	Травень 2025	
2.	Розробка змісту роботи	Травень 2025	
3.	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	Травень 2025	
4.	Бібліографічний огляд	Червень 2025	
5.	Вступ	Червень 2025	
6.	Розділ 1	Червень-липень 2025 року	
7.	Розділ 2	Серпень-вересень 2025 року	
8.	Розділ 3	Жовтень-листопад 2025 року	
9.	Висновки та пропозиції	Листопад 2025 року	
10.	Оформлення роботи	Листопад 2025 року	
11.	Оформлення візуального супроводу роботи	Грудень 2025	
12.	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	

Здобувач

(підпис)

.....
(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

.....
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1 Сутність стратегічного планування та його роль у системі управління підприємством	8
1.2. Методологія стратегічного аналізу: інструменти та моделі	13
1.3. Ефективність процесу стратегічного планування на підприємстві	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У ТЗОВ «***»	29
2.1. Загальна характеристика підприємства: структура управління, вид діяльності, ринки збуту	29
2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства	37
2.3. Оцінка ефективності існуючої системи стратегічного планування	54
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У ТЗОВ «***»	57
3.1 Удосконалення стратегічних цілей підприємства на основі GAP та SWOT-аналізів	57
3.2. Розробка стратегічного плану для Тзов «***»	61
3.3. Перспективи подальшого розвитку Тзов «***»	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, високої конкуренції та швидких змін на ринку стратегічне планування набуває особливого значення для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Ефективна стратегія дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін, а й формувати конкурентні переваги, зберігати фінансову стабільність та досягати довгострокових цілей.

Система стратегічного планування - це сукупність процесів і рішень, що визначають місію, цілі та напрями розвитку підприємства, а також шляхи їх досягнення. Вона повинна бути гнучкою, системною і адаптованою до специфіки діяльності підприємства. Однак на практиці багато підприємств зіштовхуються з проблемами фрагментарності, неузгодженості або застарілих підходів до стратегічного управління. Це призводить до зниження ефективності управлінських рішень, втрати ринкових позицій і невідповідності між поточними діями та стратегічними цілями.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення існуючих підходів до стратегічного планування, впровадження сучасних методик стратегічного аналізу та створення гнучких моделей управління, що враховують реалії сучасного бізнес-середовища.

Метою роботи є розробка пропозицій щодо удосконалення системи стратегічного планування на підприємстві з урахуванням сучасних методів управління та специфіки його діяльності.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані наступні *завдання*:

- дослідити теоретико-методичні підходи до стратегічного планування підприємства;
- проаналізувати поточний стан системи стратегічного планування на конкретному підприємстві;
- виявити проблеми та недоліки у стратегічному управлінні;

- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи стратегічного планування.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління у ТЗОВ «***».

Предметом дослідження виступає процес стратегічного планування та інструменти його вдосконалення.

Методи дослідження включають загальнонаукові методи аналізу і синтезу, порівняння, абстрагування, графічного зображення даних, а також спеціальні методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST, GAP-аналіз тощо).

Практична значущість дослідження полягає у можливості впровадження запропонованих заходів для підвищення ефективності стратегічного управління на підприємстві, що сприятиме його довгостроковій конкурентоспроможності.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, а також списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки, наведено посилання на 29 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність стратегічного планування та його роль у системі управління підприємством

Стратегічне планування є ключовим елементом системи управління сучасного підприємства. Воно виступає інструментом визначення довгострокових цілей, пріоритетів розвитку та шляхів досягнення конкурентних переваг у складному та динамічному зовнішньому середовищі.

У загальному розумінні, стратегічне планування - це процес формулювання місії, візії, цілей та напрямів розвитку підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, що дає змогу забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Цей процес передбачає також розробку стратегій, які забезпечують узгодженість між ресурсами, можливостями та ринковими викликами.

Теоретичні засади стратегічного планування були сформовані на основі робіт класиків стратегічного менеджменту. Так, А. Амасон одним із перших сформулював поняття «стратегічне управління» як процес поєднання зовнішнього аналізу та внутрішнього потенціалу підприємства задля досягнення конкурентних переваг. На його думку, стратегічне планування повинно бути безперервним, адаптивним процесом, що враховує динамічність зовнішнього середовища [26].

А, Хенрі, у свою чергу, вказував, що стратегічне планування не є тотожним стратегії. У своїй праці «The Rise and Fall of Strategic Planning» він стверджував, що стратегія формується не лише через формальне планування, а й через поступову еволюцію в процесі прийняття рішень. Він виділяв три школи стратегічного мислення: планову, позиційну та навчальну, кожна з яких по-різному трактує суть планування [2].

За визначенням Супрун С. Д, стратегія - це вибір унікального набору дій, що дозволяють підприємству створити і підтримувати конкурентну

перевагу. Стратегічне планування, на його думку, повинно базуватися на ретельному аналізі галузевої структури та конкурентних сил [21].

О. М. Сумець трактує стратегічне планування як процес формування стратегій розвитку з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх обмежень, що спрямоване на досягнення загальних цілей підприємства [20].

Киш О. М підкреслює, що ефективність стратегічного планування значною мірою залежить від якості стратегічного аналізу та участі персоналу в процесі розробки стратегій [12].

Таким чином, у науковій літературі сформувалися різні підходи до розуміння сутності стратегічного планування:

- Класичний (раціоналістичний) - стратегія є результатом логічного, формалізованого плану (за Ансоффом);
- Інкрементальний - стратегія виникає поступово, у процесі дій (за Мінцбергом);
- Позиційний - стратегія - це відповідь на зовнішнє середовище і позиція фірми в галузі (за Портером).

Важливою умовою ефективного функціонування стратегічного управління є системність процесу стратегічного планування. На рисунку 1.1 представлено загальну структурну схему процесу стратегічного планування на підприємстві.

Схема демонструє, що стратегічне планування включає кілька послідовних, але взаємопов'язаних етапів:

1. Аналіз середовища - стартовий етап, який передбачає комплексне дослідження зовнішніх (макро- та мікросередовище) і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Цей етап формує інформаційну базу для формування стратегії та включає аналіз ринку, конкурентів, тенденцій галузі, фінансового стану підприємства тощо.

2. Визначення місії та цілей - на основі результатів аналізу формулюється місія підприємства (його призначення, основна мета

існування), а також довгострокові цілі, які воно прагне досягти. Це дозволяє забезпечити узгодженість усіх наступних рішень і дій.

3. Розробка сценаріїв розвитку - включає моделювання кількох альтернативних варіантів розвитку підприємства залежно від зміни умов зовнішнього середовища. Це забезпечує гнучкість стратегії та підготовленість до непередбачуваних ситуацій.

4. Вибір стратегії - етап прийняття рішення щодо стратегічного напрямку розвитку підприємства. Обирається оптимальний варіант з урахуванням ресурсів, ринкових можливостей, ризиків та довгострокових цілей.



Рис. 1.1. Структурна схема процесу стратегічного планування

Джерело: [11].

Далі реалізація стратегічного планування переходить у стадію впровадження, яка представлена у вигляді блоку «Виконання стратегії». Тут відбувається трансформація стратегічних цілей у конкретні заходи, ресурси, проєкти та управлінські дії.

Завершальним етапом є оцінка та контроль виконання стратегії, що включає моніторинг досягнення цілей, виявлення відхилень і розробку коригувальних дій. Саме цей етап формує зворотний зв'язок, завдяки якому стратегія може бути адаптована до змін середовища.

Таким чином, дана схема відображає замкнутий цикл стратегічного управління, що дозволяє підприємству постійно удосконалювати свою діяльність відповідно до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий підхід є основою сучасного стратегічного менеджменту, що орієнтований на гнучкість, проактивність і адаптивність.

Основними ознаками стратегічного планування є:

- ✓ довгостроковий характер (період планування зазвичай становить 3-5 і більше років);
- ✓ орієнтація на зовнішнє середовище та прогнозування його змін;
- ✓ використання аналітичних інструментів (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриці БКГ, GE/McKinsey тощо);
- ✓ врахування внутрішніх ресурсів, компетенцій і слабких сторін підприємства;
- ✓ формулювання конкретних цілей і шляхів їх досягнення.

У структурі системи управління підприємством стратегічне планування виконує низку критично важливих функцій (рисунок 1.2):

- ❖ *Прогнозування розвитку ринку, технологій, споживчих потреб;*
- ❖ *Формулювання стратегічних цілей підприємства (зростання, інновації, вихід на нові ринки тощо);*
- ❖ *Узгодження рішень у різних функціональних підрозділах відповідно до єдиної стратегії;*
- ❖ *Оцінка ризиків і визначення механізмів адаптації до зовнішніх загроз;*

- ❖ *Мотивація персоналу* через чітке розуміння мети і напрямів руху компанії.

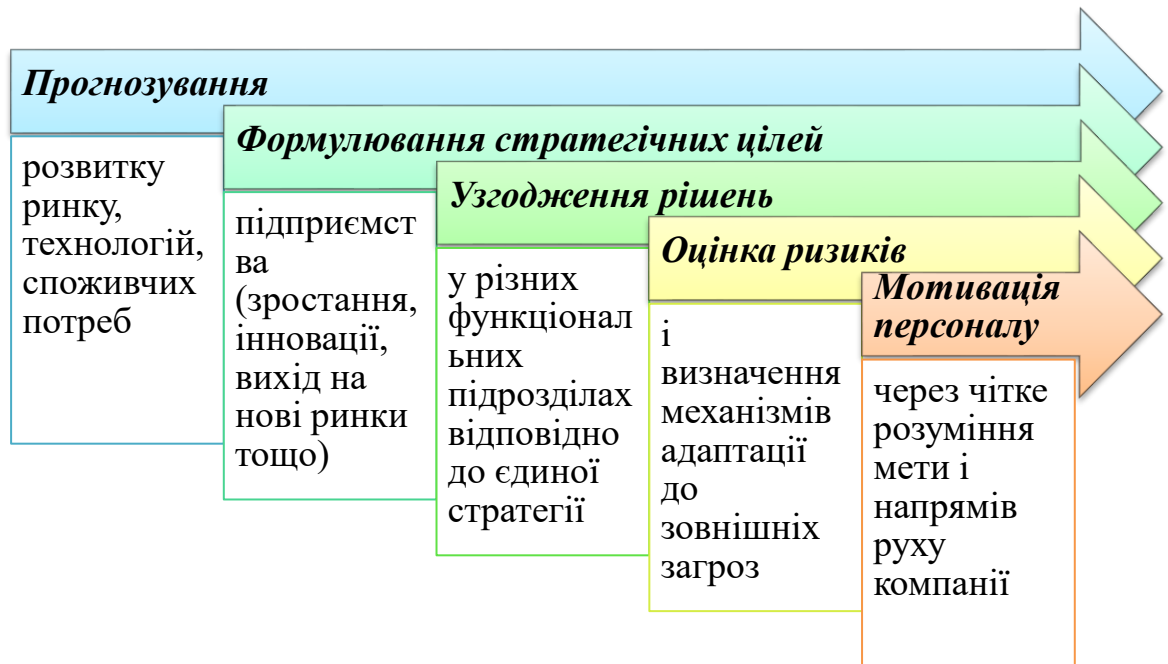


Рисунок 1.2 Функції, які виконує стратегічне планування у структурі системи управління підприємством

Джерело: [2].

Таким чином, стратегічне планування забезпечує основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на довгострокове зростання ефективності діяльності підприємства. Успішне стратегічне планування дозволяє не лише виживати у конкурентному середовищі, а й забезпечувати стабільне лідерство завдяки проактивному підходу до змін.

У сучасних умовах стратегічне планування потребує високого рівня гнучкості та адаптивності, здатності швидко реагувати на непередбачувані події (економічні кризи, технологічні прориви, соціальні зміни тощо), що актуалізує необхідність його постійного вдосконалення.

1.2 Методологія стратегічного аналізу: інструменти та моделі

У практиці стратегічного менеджменту сформовано низку моделей стратегічного планування, кожна з яких має власні підходи до формування цілей, аналізу середовища та прийняття рішень. Вибір конкретної моделі залежить від типу бізнесу, рівня невизначеності зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу та управлінської культури підприємства [22].

Базова (класична) модель стратегічного планування

Ця модель є найпростішою формою стратегічного планування. Вона передбачає чітке визначення місії, бачення, стратегічних цілей та ключових цінностей компанії. Основна мета моделі - встановлення логічної послідовності дій, необхідних для досягнення поставлених результатів. Базова модель також слугує засобом комунікації для управлінської команди та інструментом моніторингу прогресу реалізації стратегії. Вона допомагає фокусувати увагу всіх підрозділів підприємства на досягненні спільних цілей, своєчасно реагувати на відхилення та вирішувати оперативні проблеми.

Проблемно-орієнтована модель

Цей підхід ґрунтується на системному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на функціонування підприємства. Центральним інструментом у межах цієї моделі є SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), який дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони організації, а також визначити зовнішні можливості та загрози. Така модель є ефективною для підприємств, які перебувають у фазі трансформації, стикаються з високим рівнем ризиків або мають потребу в перегляді стратегічних орієнтирів. Гнучкість проблемно-орієнтованого підходу дозволяє адаптувати стратегію до конкретних викликів і обставин.

Сценарне планування

Модель сценарного планування орієнтована на розробку кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій, а не на створення єдиного прогнозу майбутнього. Основна ідея полягає в підготовці підприємства до

різних варіантів розвитку ринку, політичних змін, технологічних проривів або поведінки споживачів. Кожен сценарій включає оцінку можливих ризиків і механізмів реагування. Такий підхід забезпечує високу адаптивність до змін зовнішнього середовища та дозволяє організаціям бути більш готовими до нестандартних ситуацій.

Модель «блакитного океану»

Ця інноваційна модель передбачає пошук нових ринкових просторів, вільних від конкуренції - так званих «блакитних океанів». На відміну від традиційного підходу, орієнтованого на боротьбу за частку ринку в умовах жорсткої конкуренції («червоні океани»), стратегія «блакитного океану» спрямована на створення нової цінності для споживача через унікальні продукти, сервіси або бізнес-моделі. Основна увага приділяється інноваціям, створенню нового попиту та формуванню нових сегментів ринку.

SWOT-аналіз у системі стратегічного планування підприємства

Застосування моделей стратегічного планування часто супроводжується використанням різноманітних аналітичних інструментів. Одним із ключових є SWOT-аналіз, який дозволяє системно оцінити позицію підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших і найефективніших інструментів стратегічного аналізу, який широко використовується на етапі формування стратегії підприємства. Він дозволяє системно оцінити поточне становище компанії, визначити її конкурентні переваги, виявити критичні вразливості та зорієнтуватися в можливостях і загрозах зовнішнього середовища [9].

SWOT-аналіз базується на побудові SWOT-матриці, яка складається з чотирьох основних компонентів:

- ❖ **S (Strengths)** - внутрішні сильні сторони підприємства, які забезпечують його конкурентоспроможність (наприклад: досвід, технології, якість продукції, кваліфікований персонал);

- ❖ **W** (Weaknesses) - внутрішні слабкі сторони, які заважають ефективному функціонуванню (наприклад: застаріле обладнання, нестача фінансів, слабкий маркетинг);
- ❖ **O** (Opportunities) - зовнішні можливості, які підприємство може використати для розвитку (наприклад: відкриття нових ринків, зміна регуляторної політики, зростання попиту);
- ❖ **T** (Threats) - зовнішні загрози, що несуть потенційні ризики (наприклад: конкуренція, економічна нестабільність, зміна законодавства).

На рисунку 1.3 представлено загальну структуру SWOT-матриці, яка використовується для систематизації отриманої інформації та формування стратегічних альтернатив.



Рис. 1.3. Структура матриці SWOT-аналізу

Джерело: [29].

Мета проведення SWOT-аналізу:

- Виявити стратегічні ресурси, які можна використати для досягнення цілей;
- Визначити внутрішні бар'єри та обмеження, що потребують корекції;
- Зіставити внутрішній потенціал із можливостями зовнішнього середовища;
- Визначити напрями стратегічного зростання та шляхи мінімізації ризиків;
- Побудувати ефективні стратегії типу SO (максимізація сильних сторін і можливостей), WO (використання можливостей для подолання слабкостей), ST (захист сильних сторін від загроз) або WT (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз).

Завдяки універсальності та простоті, SWOT-аналіз може застосовуватися для стратегічного планування як на рівні всього підприємства, так і для окремих бізнес-одиниць, проєктів чи продуктів.

PESTEL-аналіз у системі стратегічного планування підприємства

У процесі стратегічного планування надзвичайно важливим є аналіз зовнішнього середовища, оскільки саме воно значною мірою визначає рамки, можливості та загрози для функціонування підприємства. Одним із найбільш ефективних інструментів такого аналізу є PESTEL-аналіз, який дозволяє системно оцінити макроекономічні фактори, що можуть впливати на підприємство в середньо- та довгостроковій перспективі [9].

PESTEL - це акронім, що розшифровується як:

- **P (Political)** - політичні фактори;
- **E (Economic)** - економічні чинники;
- **S (Social)** - соціально-культурне середовище;
- **T (Technological)** - технологічний розвиток;
- **E (Environmental)** - екологічні аспекти;
- **L (Legal)** - правове регулювання.

Приклад структури PESTEL-аналізу представлений на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Структура PESTEL-аналіз

Джерело: [29].

Політичні фактори

Політичні фактори охоплюють ступінь та форми державного втручання в економічні процеси та діяльність бізнесу. Держава впливає на підприємницьке середовище через законодавство, нормативно-правові акти, державні програми підтримки, регуляторну політику та зовнішньополітичні рішення. Важливими є рівень політичної стабільності, міжнародні відносини та інтеграція країни до світових економічних структур [17].

До ключових політичних впливів належать:

❖ *Торговельна політика та бар'єри.* Уряд може встановлювати мита, квоти, ліцензування імпорту або надавати субсидії вітчизняним виробникам з метою захисту національного ринку та посилення конкурентоспроможності

місцевих компаній. Це прямо впливає на рівень продажів та ринкові позиції підприємств.

❖ *Податкова політика.* Підприємства зобов'язані дотримуватися податкового законодавства, вести облік, сплачувати податки та збори. Зміни ставок оподаткування, запровадження податкових пільг або посилення контролю можуть суттєво змінювати фінансові результати бізнесу.

❖ *Політична стабільність і безпека.* Політичні кризи, протести, страйки, військові конфлікти можуть спричинити скорочення попиту, порушення логістики та інвестиційної активності. Для України особливо актуальними є ризики, пов'язані з воєнними діями та реформуванням державного управління.

❖ *Державні програми підтримки бізнесу.* Інструменти грантового фінансування, програми «єРобота», кредитування під низькі відсотки, підтримка експорту сприяють розвитку підприємств та стимулюють інновації.

Економічні фактори

Економічні фактори визначають загальний стан економічного середовища та впливають на діяльність підприємств як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Рівень інфляції, відсоткові ставки, валютні коливання та динаміка ВВП формують можливості та обмеження для бізнесу [17].

Наприклад, зростання інфляції призводить до підвищення собівартості продукції та цін на товари й послуги, що знижує купівельну спроможність населення та попит. Зміна валютного курсу впливає на вартість імпортової сировини та обладнання, а також на конкурентоспроможність українських товарів на зовнішніх ринках. До важливих економічних факторів належать також: рівень безробіття, доступність кредитних ресурсів, інвестиційний клімат, економічний цикл (рецесія чи зростання).

Соціальні (соціокультурні) фактори

Соціальні фактори охоплюють зміни у суспільстві, які впливають на поведінку споживачів та структуру попиту. Вони включають демографічні тенденції, ціннісні орієнтації, культурні особливості, рівень освіти та доходів населення. Важливими є також соціальні рухи, зміна ставлення громадськості до бренду, підвищення екологічної свідомості та популярність здорового способу життя [17].

До соціальних аспектів належать:

- ✓ рівень освіти населення;
- ✓ рівень доходів;
- ✓ темпи зростання та структура населення;
- ✓ віковий розподіл;
- ✓ культурні тренди;
- ✓ стиль життя та споживчі звички;
- ✓ ставлення до праці та кар'єрного розвитку.

Соціальні зміни можуть формувати нові потреби ринку та вимагати від підприємств адаптації асортименту та маркетингових стратегій.

Технологічні фактори

Технологічні фактори характеризують вплив технологічних змін на виробничі процеси та бізнес-моделі. Швидкий розвиток цифрових технологій, автоматизація, інноваційні способи виробництва та комунікації створюють для підприємств як нові можливості, так і виклики [17].

Компанії, які своєчасно впроваджують сучасні технології, підвищують ефективність, якість продукції та конкурентоспроможність. Наприклад, поширення електронної комерції стимулює бізнес переходити до онлайн-продажів, оптимізуючи витрати на фізичні точки збуту. Важливими є також впровадження CRM-систем, автоматизація виробництва, використання штучного інтелекту та цифрових платформ у маркетингу.

Екологічні фактори

Екологічні фактори охоплюють природні умови та екологічні вимоги, що впливають на діяльність підприємств. Особливо важливими вони є для галузей, пов'язаних із сільським господарством, харчовою промисловістю та туризмом [17].

До таких факторів належать погодні умови, зміна клімату, рівень забруднення довкілля, доступність природних ресурсів, санітарно-епідеміологічні ризики. Світові екологічні проблеми, як-от пандемія COVID-19, масштабні лісові пожежі чи повені, можуть суттєво впливати на логістику, виробництво та споживчу поведінку. Сучасні тренди передбачають посилення вимог до екологічності виробництва, впровадження принципів сталого розвитку та «зеленої» модернізації підприємств.

Юридичні фактори

Юридичні фактори відображають вплив законодавства на діяльність бізнесу та регулюють умови функціонування підприємств. Вони включають норми трудового, податкового, екологічного, антимонопольного, споживчого та корпоративного права [17].

Компанії зобов'язані постійно відстежувати зміни у правовому полі та забезпечувати відповідність чинним нормативам. Основні правові аспекти включають:

- правила охорони праці та техніки безпеки, спрямовані на захист персоналу та споживачів;
- законодавство щодо рівних можливостей та недискримінації;
- рекламні стандарти, що регулюють достовірність та етичність маркетингових комунікацій;
- трудове законодавство (мінімальна зарплата, тривалість робочого часу, соціальні гарантії);
- екологічне законодавство, яке зобов'язує підприємства зменшувати негативний вплив на довкілля, контролювати викиди та відходи.

Недотримання правових норм може призвести до штрафів, судових позовів, втрати репутації та обмеження діяльності підприємства.

Матриця BCG у системі стратегічного планування підприємства

Матриця BCG (Boston Consulting Group Matrix) - це інструмент портфельного аналізу, розроблений у 1970-х роках консалтинговою компанією Boston Consulting Group. Вона використовується для оцінки стратегічних позицій бізнес-одиниць або товарів підприємства на основі двох ключових критеріїв: темпів зростання ринку та відносної частки ринку [29].

Метою використання матриці BCG є виявлення пріоритетів для інвестування, розвитку, підтримки або виведення з ринку окремих продуктів або напрямів діяльності підприємства. Структуру матриці зображено на рисунку 1.5.

Матриця має чотири квадранти:

1. **«Зірки» (Stars)** – продукти або напрямки з високим темпом зростання ринку та високою часткою ринку. Вони потребують значних інвестицій, однак при правильному управлінні можуть стати «дойними коровами» у майбутньому.
2. **«Дойні корови» (Cash Cows)** – продукти з високою часткою ринку, але низькими темпами зростання. Це стабільне джерело прибутку, яке не потребує значних вкладень.
3. **«Знаки питання» (Question Marks)** – напрямки з високими темпами зростання, але низькою часткою ринку. Вони вимагають аналізу доцільності інвестування: з одного боку, мають потенціал зростання, з іншого - можуть стати збитковими.
4. **«Собаки» (Dogs)** – продукти з низьким зростанням і малою часткою ринку. Їх подальше існування доцільне лише за умови специфічної стратегічної важливості.

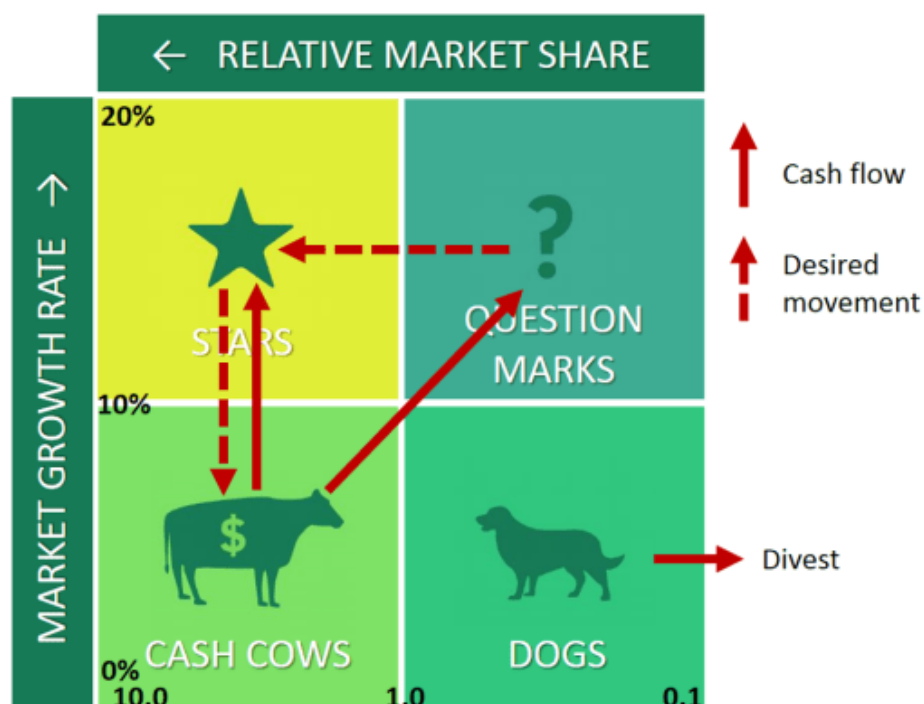


Рисунок 1.5. Матриця Boston consulting group

Джерело: [29].

Матриця BCG також називається Матрицею Бостонської консалтингової групи. Це модель, яка керує компаніями при прийнятті рішень щодо їхніх продуктів і послуг. Він поділяє їх на чотири групи: зірки, знаки питання, дійні корови та собаки. Крім того, це допомагає підприємствам визначити пріоритети продуктів і розподіл ресурсів. Це як карта, яка веде їх у прийнятті розумних рішень. У той же час це робить вас успішними в конкурентному світі бізнесу. Є дві речі, які оцінює матриця BCG, і це:

Частка ринку

Фактор, який визначає, як зростає ринок продукту чи послуги. Він оцінює потенціал майбутнього зростання продажів на цьому ринку. Крім того, він класифікує продукти та послуги як високий, середній або низький рівень зростання ринку.

Швидкість зростання ринку

Фактор, що вимірює ринкову частку продукту чи послуги порівняно з конкурентами. Це допомагає визначити конкурентоспроможність продукту

на ринку. Він також класифікує продукт або послугу як такі, що мають високу, середню або низьку відносну частку ринку.

Переваги BCG Matrix

1. Простий у впровадженні та розумінні

Багато використовувати інструменти, які кожен у вашій компанії зможе використовувати та зрозуміти. Матриця BCG проста. Він розміщує кожен продукт в одній із чотирьох категорій. Таким чином, це дає чіткі результати, які ваша команда може використовувати для складання планів.

2. Розподіл ресурсів

Це допоможе вам зрозуміти, куди спрямувати обмежені ресурси вашої компанії. Щоб ви могли отримати найбільший прибуток і розвиватися в довгостроковій перспективі. Крім того, це пропонує поширювати ваші продукти на різні ринки та типи. Інвестиції в продукти з потенціалом зростання збільшують майбутні прибутки та зростання бізнесу.

3. Збалансуйте свій портфель

BCG Matrix допомагає компаніям забезпечити хороший баланс продуктів. Відсутність продуктів на швидкозростаючих ринках може перешкодити довгостроковому успіху та прибутку. Отже, використовуйте матрицю, щоб побачити, де ваші продукти знаходяться на їхніх ринках. Зберігайте збалансований портфель як з поточними джерелами прибутку, так і з потенціалом високого прибутку в майбутньому.

Обмеження BCG Matrix

1. Неточні прогнози

Бостонська матриця може призвести до неточних прогнозів. Частка ринку не завжди говорить нам про прибуток продукту. Іноді продукти з меншою часткою ринку заробляють більше.

2. Неточне вимірювання

Бостонська матриця використовує базові показники для складних ідей. Він передбачає, що ринки, що швидко розвиваються, завжди кращі, але це не так. Це робить інструмент іноді не дуже точним. Крім того, він не завжди

показує справжню вартість продуктів. Наприклад, «зірковий» продукт не завжди може бути ціннішим за «собачий».

3. Короткостроковий фокус

Бостонська матриця не дивиться далеко в майбутнє. Наразі він розглядає лише частку ринку та темпи зростання ринку. Отже, це може бути не дуже добре, коли ми розповідаємо, що станеться на ринках і з продуктами, які швидко змінюються.

4. Ігнорує зовнішні фактори

Boston Matrix не думає про зовнішні чинники ринку та продукту. Нові технології чи правила можуть швидко змінити ринок, зробивши його менш прибутковим. Політичні проблеми також можуть впливати на продукти та ринки. Щоб зрозуміти матрицю BCG, вам також потрібно подумати про ці речі.

GAP-аналіз у системі стратегічного планування підприємства

GAP-аналіз (від англ. *gap* – розрив) - це метод стратегічного аналізу, що дає змогу виявити розриви між фактичними показниками діяльності підприємства та бажаними (цільовими) значеннями. Такий аналіз дозволяє визначити, які саме заходи необхідно реалізувати для досягнення стратегічних цілей підприємства [12].

Основною метою GAP-аналізу є:

- ✓ встановлення різниці між поточним станом підприємства та бажаним (стратегічним);
- ✓ виявлення причин існуючих відхилень;
- ✓ формування конкретних управлінських рішень щодо усунення розривів.

Етапи проведення GAP-аналізу:

1. Визначення цільових показників
2. Оцінка поточного стану
3. Визначення розриву (GAP)
4. Аналіз причин розриву

5. Розробка стратегічних заходів

Отже, у даному питанні було розглянуто основні підходи до стратегічного аналізу, які дозволяють оцінити внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства. До найпоширеніших інструментів належать SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель Портера, матриця BCG та GAP-аналіз. Кожен з них має свою специфіку застосування та допомагає сформувати цілісне бачення стану підприємства, його конкурентного положення, можливостей розвитку та стратегічних викликів. Вибір конкретного інструменту залежить від завдань дослідження та характеристик галузі, в якій функціонує підприємство.

Застосування зазначених методів стратегічного аналізу дає змогу підприємству ефективніше формувати управлінські рішення, визначати пріоритетні напрями розвитку та адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Усі розглянуті моделі мають практичну цінність і є невід'ємною частиною стратегічного планування, зокрема в аграрному секторі. У подальших розділах кваліфікаційної роботи ці інструменти будуть використані для комплексного аналізу діяльності ТзОВ «***» з метою обґрунтування стратегічних напрямів його розвитку.

1.3 Ефективність процесу стратегічного планування на підприємстві

Розробка ефективного стратегічного плану передбачає врахування низки ключових компонентів, які визначають його якість та дієвість. Насамперед, важливо сформулювати чітку місію організації, що коротко визначає її основну мету та створювану цінність. Цілі плану мають відповідати критеріям SMART - бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі [21].

Обов'язковим етапом є всебічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема шляхом застосування SWOT-аналізу, що дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Не менш важливою є відповідність поставлених цілей стратегічному баченню

компанії, що забезпечує цілісність і послідовність у реалізації довгострокової стратегії.

Також стратегічний план має передбачати оптимальний розподіл ресурсів - фінансових, людських і матеріальних - відповідно до поставлених цілей. Для практичної реалізації кожна ціль повинна бути деталізована у вигляді конкретних дій або ініціатив. Важливо передбачити системи моніторингу й оцінювання досягнень за допомогою ключових показників ефективності (КПЕ) [17].

Ураховуючи мінливість зовнішнього середовища, план має бути адаптивним та здатним до коригування у відповідь на нові обставини. Крім того, важливу роль відіграє комунікаційна стратегія, яка забезпечує інформованість усіх зацікавлених сторін. Залучення працівників, структурних підрозділів і партнерів до процесу стратегічного планування підвищує рівень залученості та відповідальності. Нарешті, стратегічний план має містити механізми управління ризиками та передбачати постійне вдосконалення шляхом періодичного перегляду й оновлення.

Інтеграція вищезазначених елементів у стратегічний план дозволяє сформувати всебічний, системний і продуманий підхід до організаційного планування. Такий підхід демонструє розуміння ключових принципів стратегічного управління та має практичну цінність як для фахівців-практиків, так і для дослідників у сфері менеджменту. Стратегічне планування виступає фундаментом для досягнення довгострокових цілей компанії, забезпечуючи її сталий розвиток в умовах динамічного ринкового середовища [17].

Процес стратегічного планування включає послідовний набір етапів. Спочатку організація має усвідомити потребу у стратегічному підході та визначити основну мету планування. На цьому етапі формуються чіткі, вимірювані та досяжні цілі на заданий період. Далі здійснюється детальний аналіз внутрішнього потенціалу компанії - її сильних і слабких сторін - а також вивчаються зовнішні фактори: ринкові тенденції, конкуренція,

технологічні інновації, нормативно-правові зміни. Після цього загальні цілі трансформуються у конкретні завдання, які узгоджуються з місією та візією організації. Розробляються стратегії досягнення поставлених цілей, визначаються ресурси, відповідальні особи, часові межі та ключові етапи контролю. Важливим є безпосереднє виконання стратегічних ініціатив, оперативне реагування на труднощі та відхилення. Завершальний етап - регулярний моніторинг і оцінка результатів, що дозволяє своєчасно вносити корективи до плану для підвищення його ефективності.

Як уже зазначалось, у сучасному бізнес-середовищі стратегічне планування виступає ключовим інструментом управління організаційним розвитком. Існує кілька рівнів стратегічного планування, кожен з яких виконує важливу роль у формуванні загальної стратегії підприємства [21]:

Планування на корпоративному рівні охоплює найвищий щабель стратегічного управління. Його завданням є визначення загального вектору розвитку організації, формулювання місії, бачення та довгострокових цілей. Це планування задає рамки для функціонування бізнес-одиниць і створює основу для формування політики та культури підприємства загалом.

Планування на рівні бізнес-одиниці (стратегічних господарських підрозділів) стосується окремих напрямків діяльності в межах багатофункціональної корпорації. Воно передбачає розробку стратегій, які дозволяють кожній одиниці досягати власних цілей, що водночас узгоджуються з корпоративною стратегією. Такий підхід сприяє адаптації до ринкових умов і підвищує конкурентоспроможність конкретного підрозділу.

Функціональне планування фокусується на стратегічному управлінні окремими функціональними сферами організації - такими як маркетинг, фінанси, виробництво, персонал чи ІТ. Його мета - забезпечити, щоб кожен функціональний напрямок сприяв реалізації загальної стратегії, враховуючи свої особливості, ресурси та завдання.

Оперативне планування є найнижчим рівнем стратегічного планування, який передбачає трансформацію стратегічних завдань у

конкретні щоденні дії. Воно охоплює розподіл ресурсів, постановку тактичних завдань, визначення термінів виконання, відповідальних осіб та ключових показників ефективності (KPI). Завдяки цьому забезпечується практична реалізація стратегічних рішень.

Значення стратегічного планування для організації є багатограним:

- Воно формує чітке уявлення про напрямок розвитку, забезпечуючи стратегічну єдність усіх структурних одиниць підприємства.
- Сприяє координації діяльності різних підрозділів, покращує внутрішню комунікацію та сприяє ефективному управлінню ресурсами.
- Дозволяє раціонально розподіляти фінансові, трудові та часові ресурси з урахуванням пріоритетів та довгострокових цілей.
- Є основою для прийняття обґрунтованих рішень, орієнтованих на стратегічну перспективу.
- Забезпечує адаптивність організації до змін у зовнішньому середовищі, допомагаючи оперативно реагувати на ризики та використовувати ринкові можливості.
- Дозволяє визначити та посилити ключові конкурентні переваги, сприяючи диференціації компанії на ринку.
- Стимулює впровадження інноваційних підходів, підтримуючи культуру безперервного вдосконалення.
- Включає в себе систему моніторингу досягнення цілей, забезпечуючи підзвітність, контроль результатів і своєчасне коригування дій.
- Сприяє забезпеченню довгострокової стабільності та стійкості підприємства, формуючи основу для сталого розвитку на майбутнє.

Таким чином, стратегічне планування є не лише інструментом прогнозування, а й механізмом мобілізації ресурсів, підвищення ефективності управлінських рішень і забезпечення конкурентних позицій організації в динамічному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У ТЗОВ «*»**

2.1 Загальна характеристика підприємства: структура управління, вид діяльності, ринки збуту

Товариство з обмеженою відповідальністю «***», яке працює під брендом ТМ KORMIL, є вітчизняним виробником преміксів, білково-мінерально-вітамінних добавок (БМВД) та повнораціонних комбікормів для сільськогосподарських тварин. Компанія впевнено утримує позиції на аграрному ринку України понад десять років, зарекомендувавши себе як надійний постачальник високоякісної продукції [14].

Організаційно компанія функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності - виробництво готових кормів для тварин. Керівником підприємства є Харченко Ігор Сергійович. Юридична адреса: Львівська область, село Давидів, вулиця Львівська, будинок 2а.

ТМ KORMIL позиціонує себе як український виробник, що поєднує європейські стандарти якості з інноваційними технологіями. Основні напрями діяльності компанії охоплюють [14]:

- Виробництво преміксів, концентратів і комбікормів, спрямованих на забезпечення повноцінного та збалансованого раціону для сільськогосподарських тварин;
- Вирощування зернових та соєвих культур;
- Імпорт продукції для домашніх тварин під торговою маркою Pro-Nutrition;
- Переробку сої з виробництвом соєвої олії та високобілкового продукту Herbal Soya;
- Реалізацію ветеринарних засобів для потреб тваринництва.

Крім основної діяльності, група компаній також активно працює у напрямі птахівництва, зокрема займається вирощуванням бройлерних курей на власній птахофабриці.

Структура управління

Компанія має ієрархічну структуру управління, побудовану за функціональним принципом. На чолі організації перебуває директор, який здійснює загальне стратегічне управління, приймає ключові рішення та представляє компанію у взаємодії з зовнішніми партнерами.

Під керівництвом директора діють основні функціональні підрозділи:

- ✓ Виробничий відділ, який відповідає за контроль якості, технологічні процеси та ефективність виробничих потужностей;
- ✓ Комерційний відділ, що охоплює маркетинг, збут, логістику та роботу з дилерами;
- ✓ Фінансово-економічний відділ, який здійснює фінансове планування, облік та аналітику;
- ✓ Відділ агровиробництва, який опікується вирощуванням сировини;
- ✓ Ветеринарно-науковий відділ, відповідальний за наукову підтримку та впровадження інноваційних рішень;
- ✓ HR-відділ, який займається управлінням персоналом, підбором кадрів та внутрішніми комунікаціями.

Така структура забезпечує ефективний розподіл обов'язків, підзвітність і можливість прийняття рішень на відповідному рівні управління.

Конкурентне середовище

На ринку кормової продукції України ТМ KORMIL діє в умовах високої конкуренції, де основними гравцями є як національні, так і міжнародні компанії. Серед ключових конкурентів можна виокремити такі бренди, як Purina, Feedlance, Аграрні системи, Технокорм, а також інші локальні виробники [14].

Фактори конкурентного середовища:

- ❖ *Якість продукції*: головним конкурентним чинником є стабільна якість та збалансованість кормів, що відповідають потребам різних видів тварин;

- ❖ *Цінова політика*: конкуренція посилюється через цінову чутливість клієнтів, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації;
- ❖ *Інновації*: провідні виробники активно впроваджують новітні технології годівлі та розробляють спеціалізовані рецептури;
- ❖ *Розгалуженість дистрибуції*: широке охоплення регіональних ринків та наявність дилерської мережі відіграють вирішальну роль;
- ❖ *Репутація бренду*: позитивний імідж і досвід довгострокового партнерства з агровиробниками посилюють лояльність клієнтів.

Компанія ТМ KORMIL вибудовує свою конкурентну перевагу завдяки власній сировинній базі, повному циклу виробництва, європейському стандарту якості та активному розвитку інноваційних продуктів, таких як Herbal Soya.

На основі вищенаведеного можна сформувати SWOT-матрицю конкурентоспроможності ТзОВ «***» (таблиця 2.1).

Сильні сторони компанії свідчать про її високу виробничу потужність, комплексність агровиробництва та сталу ринкову позицію. Власний земельний банк, повний цикл вирощування, переробки та виробництва комбікормів забезпечує контроль якості на всіх етапах.

Слабкі сторони вказують на потребу в стратегічному маркетингу, розвитку бренду за межами Львівщини, посиленні експортного напрямку та адаптації до сучасних цифрових стандартів. Компанія має всі передумови для масштабування, однак потребує посилення дистрибуції та маркетингової присутності.

Можливості відкривають шлях до зростання через експортну діяльність, екологічні ініціативи, а також розвиток нових ринкових сегментів - наприклад, кормів для домашніх тварин. Залучення цифрових рішень дозволить підвищити ефективність бізнес-процесів.

Загрози здебільшого зовнішні й стосуються нестабільного економічного середовища, ризиків війни, зміни валютного курсу та

конкурентного тиску. Ці чинники можуть обмежити доступ до сировини, вплинути на логістику та прибутковість.

Таблиця 2.1

SWOT-матриця підприємства ТЗОВ «*»**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
➤ Більше 10 років досвіду на ринку агропродуктів України (з 2006 року)	➤ Обмежена впізнаваність бренду KORMIL за межами Західної України
➤ Власне виробництво преміксів, БМВД, комбікормів - >110 тис. тонн/рік	➤ Залежність від імпортних складників (для кормів і ветеринарії)
➤ Власний земельний банк - 4 000 га	➤ Відсутність масштабних онлайн-каналів дистрибуції
➤ Інтегрована модель (виробництво кормів, переробка сої, вирощування зернових, птахівництва)	➤ Нерівномірне розподілення продуктивності між підрозділами
➤ Власна птахофабрика (до 5 млн голів/рік)	➤ Обмежена експортна активність
➤ Орієнтація на якість, інновації та екологічність	➤ Висока конкуренція на внутрішньому ринку преміксів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
➤ Зростання попиту на високоякісні вітчизняні корми через здорожчання імпорту	➤ Воєнно-політична нестабільність в Україні, ризики логістики
➤ Розширення екологічних програм та держпідтримки агровиробників	➤ Коливання цін на сировину (соя, зерно, мікроелементи)
➤ Експорт у країни ЄС завдяки відповідності європейським стандартам	➤ Зростання цін на енергоресурси, що підвищує собівартість
➤ Розвиток власного бренду кормів для домашніх тварин	➤ Імпортна конкуренція з боку міжнародних виробників
➤ Впровадження цифрових технологій: CRM, ERP, автоматизація	➤ Дефіцит кваліфікованих кадрів у регіоні

Джерело: розроблено автором

Отже, SWOT-аналіз ТЗОВ «***» демонструє високий потенціал компанії для подальшого розвитку як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Для ефективного стратегічного зростання доцільно зосередитись на:

- ✓ розширенні експортних напрямків;

- ✓ цифровій трансформації управління;
- ✓ посиленні брендування та дистрибуції;
- ✓ зниженні залежності від імпорту сировини.

Це дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії в умовах викликів аграрного сектору.

Ключові переваги компанії:

- *Високопродуктивне виробництво.* Завод із виготовлення преміксів, концентратів та комбікормів має потужність понад 110 тисяч тонн на рік. Сучасне технологічне оснащення забезпечує стабільність якості, високу ефективність виробництва та своєчасність поставок.
- *Багаторічний досвід на ринку.* З 2006 року компанія активно працює в аграрному секторі України, постійно вдосконалюючи рецептури кормів для покращення продуктивності, здоров'я та зоотехнічних показників тварин.
- *Сильна переробна база.* Щороку компанія переробляє понад 100 тисяч тонн соєвих бобів, виготовляючи білкову сировину - ключовий компонент у раціонах для сільськогосподарських тварин.
- *Власна аграрна база.* Компанія контролює понад 4 000 гектарів сільськогосподарських угідь, що дозволяє забезпечувати якість сировини на всіх етапах виробництва - від поля до готової продукції.
- *Професійна команда.* У компанії працює понад 400 фахівців, кожен з яких є професіоналом своєї справи. Спільна ціль команди - досягнення стабільних результатів і розвиток підприємства.
- *Вертикально інтегрована структура.* У склад групи компаній входить птахофабрика «Агролайф транссервіс», що спеціалізується на вирощуванні курчат-бройлерів. Потужності підприємства дозволяють вирощувати до 5 мільйонів голів на рік, що забезпечує замкнутий цикл виробництва та повний контроль якості.

Філософія та цінності ТзОВ «*»**

- ❖ Висока якість продукції.

Компанія ставить якість на перше місце у своїй діяльності. Завдяки використанню сучасного обладнання, перевірених технологій та добірної сировини, продукція відповідає найвищим вимогам ринку та задовольняє потреби навіть найвибагливіших клієнтів.

❖ Інноваційність та технологічний розвиток.

«***» постійно впроваджує новітні рішення у виробництво, що дозволяє не лише підвищувати ефективність і безпечність продукції, але й залишатися лідером змін в аграрному секторі. Інновації є рушійною силою компанії.

❖ Командний дух і корпоративна культура.

Успіх компанії базується на згуртованості колективу. Внутрішня атмосфера взаємопідтримки, поваги та відкритого діалогу сприяє формуванню сильної команди, яка прагне до спільних цілей.

❖ Соціальна відповідальність і сталий розвиток.

Компанія активно підтримує соціальні ініціативи, дбає про навколишнє середовище та розвиває локальні громади. Вона дотримується принципів відповідального бізнесу, інвестуючи в екологічні рішення, благодійність та сталий розвиток.

❖ Орієнтація на клієнта.

У центрі діяльності - потреби клієнтів. Компанія уважно дослухається до зворотного зв'язку, адаптує продукцію під запити ринку та пропонує індивідуальні рішення, прагнучи до довготривалого партнерства.

❖ Екологічна відповідальність.

«***» дотримується принципів екологічної сталості, впроваджує енергоефективні технології, зменшує шкідливі викиди та підтримує біорізноманіття. Увага до вторинної переробки та утилізації відходів є частиною стратегії екологічної відповідальності компанії.

Історія групи компанії Kormil розпочалась у 2006 році. З того часу вони виростили в групу компаній, що охоплює виробництво та дистриб'юцію у сільському господарстві, та активну участь у громадських ініціативах

Сертифікати

Виробництво кормів для тварин є спільною відповідальністю усього кормового ланцюга. ТМ KORMIL пишається тим, що завдяки своїй сертифікації може демонструвати безпечну та відповідальну практику в галузі виробництва кормів для тварин:

- ❖ GMP+ (Good Manufacturing Practice for Feed Safety)
- ❖ HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)
- ❖ ISO 9001 (Міжнародна організація зі стандартизації)
- ❖ ISO 22000 (Міжнародна організація зі стандартизації)
- ❖ Przedsiębiorstwo Fair Play

Політика ТзОВ «*» щодо безпечності кормів**

Ключова мета підприємства у сфері безпеки кормів - це виготовлення кормів, преміксів, кормових добавок та інгредієнтів, які є цілком безпечними та повністю відповідають вимогам і очікуванням споживачів. Досягнення цієї цілі сприятиме зміцненню лідерських позицій компанії на національному й міжнародному ринках, забезпеченню стабільної рентабельності, задоволенню професійних та матеріальних потреб працівників, а також сприятиме загальному добробуту суспільства.

Задоволення клієнтів і довіра до компанії забезпечуються через:

- ✓ стабільну якість і безпечність продукції, яка відповідає найвищим стандартам;
- ✓ постійне оновлення та розширення асортименту, з урахуванням потреб ринку;
- ✓ модернізацію виробничих потужностей та впровадження інноваційного обладнання;
- ✓ готовність адаптуватися до індивідуальних запитів клієнтів стосовно якості та безпечності продукції;
- ✓ своєчасне виконання договірних зобов'язань, з дотриманням усіх вимог до безпечності на всіх етапах виробництва та постачання.

Досягнення високих стандартів якості та безпечності стало можливим завдяки:

- підтримці сучасного матеріально-технічного рівня виробничих потужностей;
- забезпеченню стабільного випуску продукції відповідно до встановлених параметрів якості та безпечності на кожному етапі виробничого процесу;
- ефективному управлінню та високій компетентності керівного складу;
- злагодженій роботі професійної команди однодумців, мотивованих до досягнення результатів;
- суворому дотриманню вимог чинних стандартів - ДСТУ, технічних умов (ТУ) та технічних інструкцій (ТІ) у виробництві;
- системному підвищенню кваліфікації персоналу з питань контролю якості та безпеки кормів;
- постійному вдосконаленню умов зберігання та реалізації готової продукції, а також інформуванню постачальників і клієнтів щодо важливості дотримання вимог безпечності кормів.

Ми впевнено гарантуємо, що впроваджена на підприємстві система безпечності кормів забезпечує довіру клієнтів і суспільства, підтверджуючи нашу здатність відповідати усім встановленим вимогам та стабільно виробляти якісну й безпечну продукцію.

Реалізація поставлених цілей забезпечується завдяки таким ключовим заходам:

- впровадженню та постійному вдосконаленню на підприємстві системи управління безпечністю кормів відповідно до вимог стандарту GMP+ FSA;
- ретельному врахуванню всіх побажань і потреб замовників;
- використанню сучасного високотехнологічного обладнання, що дозволяє гарантувати високу якість і безпечність продукції;

- закупівлі перевіреної сировини та допоміжних компонентів, а також застосуванню гнучкої та ефективної системи відбору, оцінки та співпраці з постачальниками;
- функціонуванню системи матеріального стимулювання працівників та постійному підвищенню їхньої кваліфікації у сфері якості та безпеки;
- регулярній ідентифікації, оцінці та контролю ризиків у критичних точках контролю (КТК), пов'язаних із безпекою продукції;
- безперервному моніторингу власної діяльності з урахуванням очікувань клієнтів і орієнтацією на покращення результатів;
- впровадженню екологічно відповідальних практик у виробництво;
- веденню бізнесу відповідно до етичних принципів та особистої відповідальності кожного співробітника.

Керівництво підприємства бере на себе зобов'язання забезпечити розуміння всіма працівниками політики у сфері безпеки продукції та контроль за її дотриманням і реалізацією на практиці.

2.2 Аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства

З метою формування фінансової звітності відповідно до чинного законодавства України та забезпечення її коректності для зовнішніх і внутрішніх користувачів, керівництво ТзОВ «***» затверджує облікову політику підприємства. Вона включає встановлення графіку документообігу, визначення ключових принципів, методів і процедур ведення бухгалтерського обліку. Це сприяє достовірному відображенню фінансового стану компанії, забезпеченню порівнюваності звітних даних та прозорості у фінансовому управлінні.

Аналіз активів балансу ТзОВ «***» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз активу балансу ТЗОВ «***», тис. грн

Актив	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	2	1	-1	-50%
первісна вартість	261	261	0	0%
накопичена амортизація	259	260	1	0.39%
Незавершені капітальні інвестиції	7,064	14,660	7,596	107.54%
Основні засоби	60,828	67,654	6,826	11.22%
первісна вартість	121,089	141,473	20,384	16.83%
знос	60,261	73,819	13,558	22.50%
Усього за розділом I	67,894	82,315	14,421	21.24%
II. Оборотні активи				
Запаси	56,192	31,619	-24,573	-43.74%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	55,717	92,660	36,943	66.30%
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	10,863	12,021	1,158	10.66%
Дебіторська заборгованість з бюджетом	4	1	-3	-75%
Інша поточна дебіторська заборгованість	35,271	47,359	12,088	34.27%
Гроші та їх еквіваленти	471	283	-188	-39.92%
Витрати майбутніх періодів	15	15	0	0%
Інші оборотні активи	4,256	2,749	-1,507	-35.41%
Усього за розділом II	162,789	186,707	23,918	14.70%
Баланс	230,683	269,022	38,339	16.62%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Необоротні активи

Загальна сума необоротних активів зросла на 21,24%, що свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на розвиток і модернізацію. Особливо показовим є приріст капітальних інвестицій на 107,54%, що може бути

пов'язано з будівництвом нових виробничих об'єктів, розширенням потужностей або технологічним оновленням. Збільшення вартості основних засобів на 11,22% вказує на оновлення технічної бази - ймовірно, придбано нове обладнання, машини чи інші активи виробничого призначення. Проте одночасне зростання зносу основних засобів на 22,50% може сигналізувати про активну експлуатацію існуючих ресурсів та необхідність їх часткової заміни або капітального ремонту в перспективі.

Оборотні активи

Оборотні активи зросли на 14,70%, що в загальному вигляді свідчить про зростання поточного потенціалу підприємства, однак детальний аналіз показує нерівномірність змін у структурі:

- Запаси зменшились на 43,74%, що може бути результатом більш ефективного управління запасами, зниження надлишків, або переходу на виробництво "під замовлення", що зменшує потребу в тривалому зберіганні ресурсів.
- Дебіторська заборгованість за продукцію та послуги зросла на 66,30%, що вказує на активне зростання продажів у кредит. Це може свідчити про розширення клієнтської бази або підвищення лояльності клієнтів, проте водночас створює ризики затримки грошових надходжень і проблем з ліквідністю.
- Грошові кошти зменшились на 39,92%, що, ймовірно, пов'язано з великими витратами на інвестиції, модернізацію або розрахунками з постачальниками.
- Інші оборотні активи знизились на 35,41%, що свідчить про раціоналізацію структури активів та можливе скорочення непрофільних витрат або малоефективних активів.

Отже, загальна вартість активів ТзОВ «***» збільшилася на 16,62%, що відображає розширення бізнесу та зростання його капіталу. Це свідчить про активну інвестиційну діяльність компанії, зокрема у необоротні активи, такі як основні засоби та незавершене будівництво. Водночас, скорочення запасів

і збільшення дебіторської заборгованості вказують на інтенсивну реалізацію продукції, хоча це також підвищує ризики неплатежів. Зниження обсягу грошових коштів, ймовірно, пов'язане з фінансуванням інвестиційних проектів. Загалом, тенденції позитивні, проте необхідно пильно контролювати рівень дебіторської заборгованості та підтримувати ліквідність підприємства.

Загалом аналіз активної частини балансу ТзОВ «***» демонструє тенденцію до розвитку виробничих потужностей, технологічного оновлення та оптимізації внутрішніх ресурсів. Хоча спостерігається збільшення дебіторської заборгованості та зменшення грошових коштів, це може бути виправдано в контексті масштабних інвестиційних процесів. Подальше зростання ефективності управління обіговими коштами та контроль за дебіторською заборгованістю сприятимуть покращенню фінансової стійкості підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

У таблиці 2.3 проаналізуємо пасивну частину балансу ТзОВ «***».

Аналіз даних таблиці 2.3 дозволяє зробити наступні висновки. Власний капітал компанії зріс на 6,16%, що свідчить про стабільне накопичення прибутку та зміцнення фінансової бази підприємства. Нерозподілений прибуток збільшився на 11,45%, що є позитивним індикатором фінансової стійкості та ефективності діяльності. Інші складові власного капіталу залишилися без змін, що свідчить про відсутність значних коливань у цій частині балансу.

Таблиця 2.3

Аналіз пасиву балансу ТзОВ «***»

Пасив	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	30,063	30,063	0	0%
Капітал у дооцінках	1,222	1,222	0	0%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	36,403	40,571	4,168	11.45%
Усього за розділом I	67,688	71,856	4,168	6.16%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	11,392	21,592	10,200	89.56%
Інші довгострокові зобов'язання	1,091	3,590	2,499	229.04%
Усього за розділом II	12,483	25,182	12,699	101.73%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	5,094	2,353	-2,741	-53.82%
Поточна кредиторська заборгованість за:				
- товари, роботи, послуги	104,440	122,747	18,307	17.53%
- розрахунками з бюджетом	3,134	8,975	5,841	186.47%
- у тому числі з податку на прибуток	522	-	-522	-100%
- розрахунками зі страхування	481	584	103	21.41%
- розрахунками з оплати праці	2,015	3,534	1,519	75.38%
Поточні забезпечення	857	1,202	345	40.26%
Інші поточні зобов'язання	15,814	26,889	11,075	70.05%
Усього за розділом III	150,512	171,984	21,472	14.27%
IV. Зобов'язання, пов'язані необоротними активами та групами вибуття				
Баланс	230,683	269,022	38,339	16.62%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Довгострокові зобов'язання за період зросли більш ніж удвічі - на 101,73%, що вказує на активне залучення фінансових ресурсів через довгострокове кредитування. Зокрема, довгострокові кредити банків збільшилися на 89,56%, що свідчить про додаткове фінансування, спрямоване на розвиток та модернізацію підприємства. Інші довгострокові зобов'язання зросли на 229,04%, що може бути наслідком перегляду умов фінансування або появи нових партнерських угод з довгостроковими зобов'язаннями.

Поточні зобов'язання зросли на 14,27%, проте їх структура зазнала суттєвих змін. Короткострокові кредити банків скоротилися на 53,82%, що свідчить про часткове погашення боргів або конвертацію їх у довгострокові зобов'язання, що позитивно впливає на фінансову стійкість. Кредиторська заборгованість за товари та послуги збільшилася на 17,53%, що може свідчити про розширення операційної діяльності або відстрочку платежів постачальникам. Розрахунки з бюджетом зросли на 186,47%, що свідчить про збільшення податкових зобов'язань підприємства. Розрахунки з оплати праці збільшилися на 75,38%, що може бути результатом підвищення рівня заробітних плат або зростання чисельності персоналу. Інші поточні зобов'язання зросли на 70,05%, що відображає збільшення короткострокових боргових зобов'язань перед контрагентами.

Загалом, структура капіталу та зобов'язань свідчить про активне фінансування та розвиток підприємства, водночас вимагає уважного контролю за податковими зобов'язаннями та зобов'язаннями перед контрагентами для підтримання фінансової стабільності.

Отже, як було зазначено раніше, загальний баланс зріс на 16,62%, що відображає збільшення капіталу та зобов'язань ТзОВ «***». Компанія активно використовує довгострокове кредитування, що може свідчити про розширення інвестиційних проектів або рефінансування короткострокових боргів. Водночас, скорочення короткострокових кредитів у поєднанні зі зростанням кредиторської заборгованості може свідчити про зміну

фінансової стратегії підприємства. Збільшення розрахунків з бюджетом та фонду оплати праці вказує на зростання податкового навантаження та витрат на персонал, що, ймовірно, є наслідком економічного розвитку компанії. У подальшому керівництву ТзОВ «***» варто особливо ретельно контролювати поточні зобов'язання, зокрема податкові борги та кредиторську заборгованість, щоб мінімізувати ризики ліквідності.

В процесі аналізу звіту про фінансові результати ТзОВ «***» за 2023 та 2024 роки (таблиця 2.4) виявлено суттєві зміни у фінансових показниках підприємства, які свідчать про позитивну динаміку розвитку.

Таблиця 2.4

Аналіз звіту про фінансові результати ТзОВ «*»**

Стаття	2024 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)
Чистий дохід від реалізації	631,732	452,040	179,692	39.74%
Собівартість реалізованої продукції	631,732	411,192	220,540	53.63%
Валовий прибуток	81,939	40,848	41,091	100.64%
Інші операційні доходи	29,403	12,202	17,201	141.02%
Адміністративні витрати	14,745	10,733	4,012	37.38%
Витрати на збут	50,852	29,270	21,582	73.72%
Інші операційні витрати	35,808	27,012	8,796	32.58%
Фінансовий результат від операційної діяльності	9,937	-13,965	23,902	-
Фінансові витрати	5,766	3,050	2,716	89.05%
Фінансовий результат до оподаткування	4,171	-17,040	21,211	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-3	0	-3	-
Чистий фінансовий результат	4,168	-17,040	21,208	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Чистий дохід від реалізації у 2024 році зріс на 39,74% порівняно з 2023 роком, досягнувши 631,732 тис. грн. Це свідчить про збільшення обсягів

продажів або підвищення цін на продукцію, що є позитивним фактором, що свідчить про розширення ринкової діяльності підприємства.

Разом із тим собівартість реалізованої продукції зросла навіть більш суттєво - на 53,63%, що призвело до збільшення абсолютної величини витрат. Це може бути пов'язано зі зростанням вартості сировини, енергоресурсів або послуг, що є характерним для періоду інфляції або активного інвестування у виробничу базу.

Внаслідок цього, валовий прибуток збільшився більш ніж удвічі (на 100,64%), що свідчить про покращення рентабельності виробничої діяльності. Це позитивний сигнал, який підтверджує ефективність використання ресурсів підприємства.

Інші операційні доходи зросли на 141%, що свідчить про диверсифікацію джерел доходу, можливо за рахунок реалізації непрофільних активів або додаткових послуг. Однак, разом із зростанням доходів збільшилися і операційні витрати: адміністративні витрати зросли на 37,38%, витрати на збут - на 73,72%, інші операційні витрати - на 32,58%. Таке зростання витрат може бути пов'язане із розширенням діяльності компанії, збільшенням штату працівників, активною маркетинговою діяльністю або збільшенням операційних витрат.

Незважаючи на це, підприємство змогло покращити фінансовий результат від операційної діяльності - з минулорічного збитку у -13,965 тис. грн до прибутку у 9,937 тис. грн, що свідчить про підвищення операційної ефективності.

Проте зростання фінансових витрат на 89,05% (до 5,766 тис. грн) може бути сигналом про збільшення кредитного навантаження підприємства, пов'язане, наприклад, із залученням додаткових позик для фінансування розвитку.

У результаті фінансовий результат до оподаткування став позитивним і склав 4,171 тис. грн, а чистий фінансовий результат покращився з великого збитку минулого року до прибутку у 4,168 тис. грн.

Аналіз фінансових результатів ТзОВ «***» за 2024 рік свідчить про позитивні зміни у діяльності підприємства: зростання доходів, підвищення валового прибутку та вихід на прибутковість операційної діяльності. Водночас значне збільшення собівартості та операційних витрат потребує подальшого контролю, аби забезпечити стабільне зростання рентабельності.

Зростання фінансових витрат підкреслює важливість ретельного управління борговим навантаженням. Для подальшого розвитку підприємству рекомендується зосередитися на оптимізації витрат і підтримці високого рівня прибутковості для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності на ринку.

У таблиці 2.5 окремо проаналізуємо статті затрат ТзОВ «***» за 2023-2024 роки.

Значне збільшення матеріальних витрат (+39,72%) свідчить про зростання вартості сировини або розширення обсягів виробництва. Витрати на оплату праці (+41,47%) та соціальні відрахування (+43,47%) зросли приблизно однаково, що може вказувати на підвищення заробітної плати або збільшення чисельності працівників. Амортизаційні витрати знизилися на 8,52%, що, ймовірно, пов'язано з меншими інвестиціями у нове обладнання або зміною методики нарахування амортизації. Інші операційні витрати збільшилися на 17,52%, що може бути наслідком інфляційного тиску або додаткових витрат, пов'язаних з операційною діяльністю. Загальний рівень витрат зріс на 36,18%, що свідчить про суттєве зростання операційних витрат ТзОВ «***».

Отже, основними факторами зростання витрат стали підвищення цін на матеріали, збільшення фонду оплати праці та соціальних внесків. Водночас зниження амортизаційних витрат може свідчити про економію на оновленні основних засобів. У подальшому доцільно здійснювати ретельний контроль витрат для забезпечення стабільної рентабельності підприємства.

Таблиця 2.5

Аналіз затрат ТзОВ «*»**

Назва статті	2024	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)
Матеріальні затрати	543,272	388,853	154,419	39.72%
Витрати на оплату праці	35,899	25,375	10,524	41.47%
Відрахування на соціальні заходи	7,701	5,368	2,333	43.47%
Амортизація	15,998	17,488	-1,490	-8.52%
Інші операційні витрати	48,328	41,123	7,205	17.52%
Разом	651,198	478,207	172,991	36.18%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Для оцінки фінансової стійкості ТзОВ «***» необхідно розрахувати ключові фінансові показники діяльності на основі даних фінансової звітності, включаючи балансові показники, доходи, витрати та інші релевантні дані (див. таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз показників фінансової стійкості ТзОВ «***»

Показник	2023 рік	2024 рік	Динаміка (+/-)
Коефіцієнт автономії	0.29	0.27	-0.02
Коефіцієнт фінансової залежності	0.71	0.73	+0.02
Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом	0.42	0.36	-0.06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	2.41	2.60	+0.19

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт автономії (Ка), що відображає частку власного капіталу у загальній сумі активів, знизився з 0,29 у 2023 році до 0,27 у 2024 році, тобто на 0,02. Це свідчить про деяке зменшення частки власних коштів у

фінансуванні активів підприємства, що може вказувати на збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз), який характеризує співвідношення загальних зобов'язань до загальних активів, зріс з 0,71 до 0,73 (+0,02). Це означає, що частка залучених коштів (довгострокових та поточних зобов'язань) у структурі фінансування збільшилася. Зростання цього коефіцієнта може свідчити про більшу залежність від позикових ресурсів, що підвищує фінансові ризики підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом (Кзк), що показує співвідношення власного капіталу до загальної суми зобов'язань, знизився з 0,42 до 0,36 (-0,06). Це негативна динаміка, яка відображає зменшення фінансової подушки безпеки підприємства, тобто зниження частки власних коштів у покритті боргових зобов'язань.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Км), що відображає співвідношення оборотних активів до власного капіталу, зріс з 2,41 до 2,60 (+0,19). Зростання цього показника свідчить про підвищення частки ліквідних активів у структурі власного капіталу, що позитивно впливає на здатність підприємства оперативно реагувати на фінансові потреби.

Отже, фінансовий аналіз показників ТзОВ «***» свідчить про тенденцію до посилення фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що відображається у зниженні коефіцієнтів автономії та забезпеченості власним капіталом. Водночас збільшення коефіцієнта маневреності власного капіталу свідчить про покращення ліквідності і здатності підприємства оперативно розпоряджатися власними коштами.

Для забезпечення стійкого розвитку та зниження фінансових ризиків керівництву підприємства слід звернути увагу на збалансування структури капіталу, зокрема зменшення залежності від позикових коштів та підвищення частки власного фінансування. Контроль над цими показниками допоможе підтримувати фінансову стійкість та стабільність діяльності ТзОВ «***».

У таблиці 2.7 проаналізуємо показники ліквідності ТзОВ «***».

Аналіз показників ліквідності ТзОВ «***»

Показник	2023 рік	2024 рік	Динаміка (+/-)
Коефіцієнт загальної ліквідності	1.08	1.09	+0.01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.003	0.002	-0.001
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.71	0.90	+0.19

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показників ліквідності ТзОВ «***» за 2023-2024 роки свідчить про незначне, але позитивне покращення у здатності підприємства виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання. Зростання значень окремих коефіцієнтів свідчить про деяке зміцнення платоспроможності, однак низький рівень абсолютної ліквідності сигналізує про певні фінансові ризики.

Коефіцієнт загальної ліквідності (Кзл)

У 2024 році показник склав 1.09 проти 1.08 у 2023 році, що є незначним зростанням (+0.01). Значення дещо перевищує мінімально допустимий рівень (1.0), що свідчить про те, що підприємство має достатній рівень оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Проте таке граничне значення вказує на обмежений резерв ліквідності у разі фінансових труднощів або затримок у надходженнях. Рекомендовано посилити контроль за поточними зобов'язаннями та забезпечити більший запас ліквідних активів.

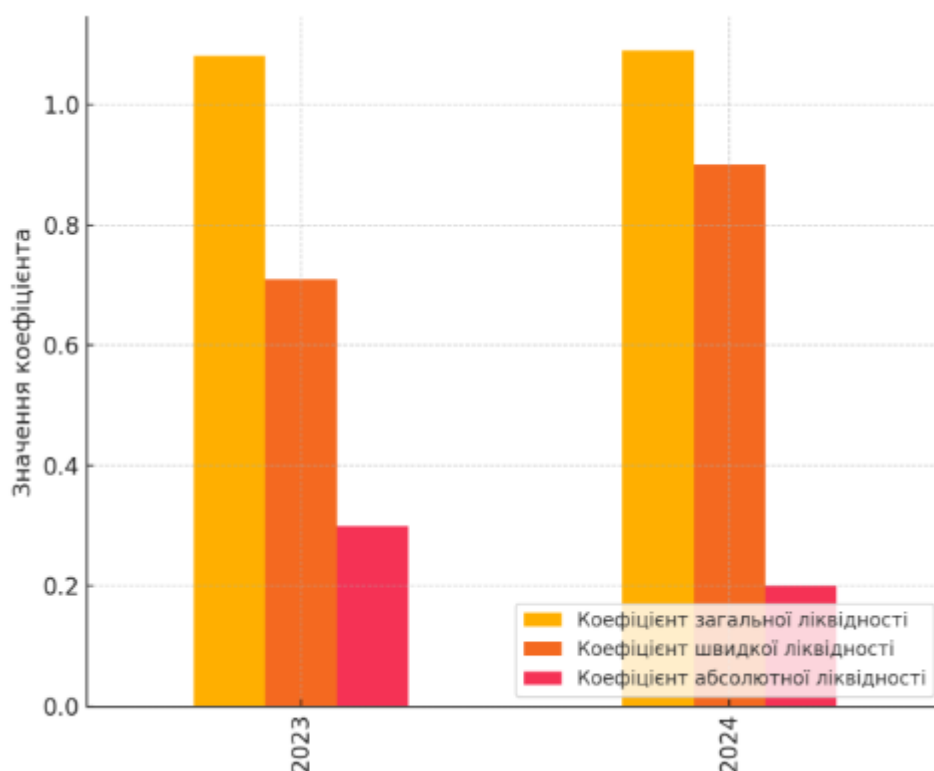


Рисунок. 2.1 Динаміка показників ліквідності ТЗОВ «***»

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)

Показник зріс з 0.71 до 0.90 (+0.19), що є позитивною динамікою. Незважаючи на те, що він ще не досягає рекомендованого рівня (≥ 1.0), покращення свідчить про зростання обсягу високоліквідних активів (дебіторської заборгованості та грошових коштів) відносно поточних зобов'язань. Це означає, що підприємство стало менш залежним від реалізації запасів для виконання своїх фінансових зобов'язань. Така тенденція є ознакою зростаючої фінансової гнучкості підприємства, проте резерви все ще залишаються недостатніми у критичних ситуаціях.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)

У 2024 році цей показник знизився з 0.3 до 0.2 (-0.1), що демонструє зменшення обсягу грошових коштів, доступних для негайного покриття поточних боргів. Це тривожна тенденція, оскільки і без того низький показник абсолютної ліквідності ще більше знизився. Така динаміка може

бути наслідком інтенсивного інвестування, зростання витрат або несвоєчасного повернення дебіторської заборгованості. Підприємству слід звернути увагу на накопичення достатнього обсягу грошових коштів для забезпечення платоспроможності в короткостроковій перспективі.

Загалом, ліквідність ТзОВ «***» у 2024 році демонструє помірно позитивну динаміку у частині загальної та швидкої ліквідності, що свідчить про певне покращення поточної платоспроможності. Водночас зниження абсолютної ліквідності є потенційною загрозою, що може свідчити про дефіцит вільних грошових ресурсів.

Для підвищення фінансової стабільності підприємству слід:

- посилити контроль за дебіторською заборгованістю та строками її погашення;
- обмежити надмірні короткострокові зобов'язання;
- створити резерв грошових коштів для покриття термінових витрат.

Забезпечення оптимального рівня ліквідності є важливою умовою збереження стабільності функціонування підприємства та його подальшого розвитку.

У таблиці 2.8 проаналізуємо показники рентабельності ТзОВ «***». Рентабельність відображає прибутковість підприємства.

Таблиця 2.8

Аналіз показників рентабельності ТзОВ «*», %**

Показник	2023 рік	2024 рік
Рентабельність активів	-7,39	1,55
Рентабельність власного капіталу	-25,17	5,80
Рентабельність продажів	-3,77	0,66

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Рентабельність - один із ключових показників фінансового стану підприємства, який відображає рівень прибутковості щодо використаних ресурсів. У таблиці 2.8 наведено аналіз динаміки трьох основних коефіцієнтів рентабельності: активів, власного капіталу та продажів.

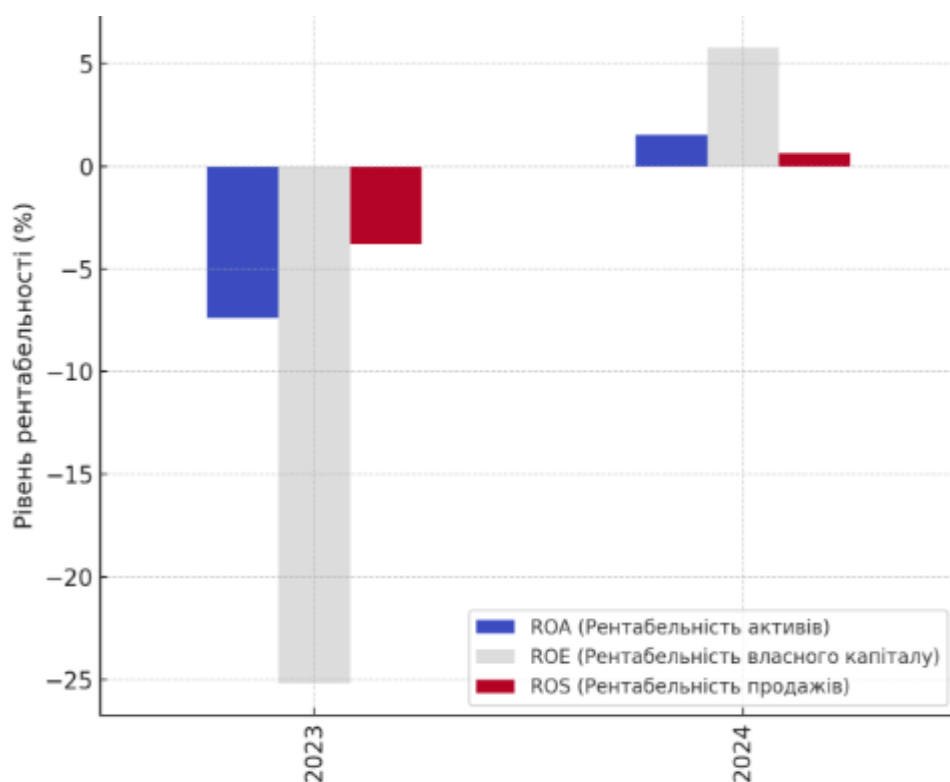


Рисунок 2.2. Динаміка показників рентабельності ТзОВ «***»

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

1. Рентабельність активів (ROA)

У 2023 році показник був від'ємним і складав -7.39%, що свідчило про неефективне використання активів і наявність чистого збитку. Однак у 2024 році значення ROA покращилося до 1.55%, що є позитивною зміною. Це означає, що кожна гривня, вкладена в активи, принесла 1.55 копійки чистого прибутку. Хоча показник залишається невисоким, динаміка свідчить про зростання ефективності управління активами, що є важливим кроком до сталого фінансового оздоровлення підприємства.

2. Рентабельність власного капіталу (ROE)

Показник ROE у 2023 році також мав негативне значення -25.17%, що вказувало на значні збитки по відношенню до власного капіталу. У 2024 році ситуація суттєво змінилася - показник виріс до 5.80%, що свідчить про повернення підприємства до прибуткової діяльності. Це означає, що кожна гривня власного капіталу принесла 5.8 копійки чистого прибутку. Така динаміка говорить про відновлення довіри інвесторів і покращення внутрішньої рентабельності капіталу, що є важливим з точки зору майбутніх інвестицій.

3. Рентабельність продажів (ROS)

У 2023 році показник рентабельності продажів становив -3.77%, тобто підприємство зазнавало збитків на кожную одиницю реалізованої продукції. У 2024 році цей показник досяг позитивного значення 0.66%, що свідчить про часткове відновлення прибутковості операційної діяльності. Проте такий рівень все ще є низьким і потребує подальшого покращення через оптимізацію витрат, ефективніше ціноутворення або зростання обсягів реалізації.

Аналіз рентабельності ТзОВ «***» демонструє помітне покращення фінансових результатів у 2024 році порівняно з 2023 роком, що проявляється у переході від збитковості до позитивної динаміки за всіма ключовими показниками. Підприємство вийшло на рівень прибутковості, проте абсолютні значення рентабельності залишаються помірними, що свідчить про необхідність подальшої роботи над ефективністю операційної та інвестиційної діяльності.

У подальшому підприємству доцільно зосередитись на:

- ✓ зниженні собівартості продукції;
- ✓ розширенні ринків збуту;
- ✓ удосконаленні внутрішніх процесів управління витратами;
- ✓ підвищенні цінової маржі для забезпечення зростання чистого прибутку.

Загалом рентабельність підприємства свідчить про позитивні зрушення у фінансовому стані, однак потенціал для зростання все ще залишається значним.

На основі розрахованих фінансових показників підприємства за 2023-2024 роки можна сформулювати такі узагальнюючі висновки:

Фінансовий стан ТзОВ «***» демонструє позитивну динаміку. Зокрема, ліквідність підприємства покращується, особливо за рахунок зростання коефіцієнта швидкої ліквідності, що свідчить про підвищення здатності підприємства оперативно реагувати на поточні зобов'язання без необхідності реалізації запасів. Водночас, коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається критично низьким, що вказує на обмежену наявність грошових коштів для негайного покриття боргів.

Фінансова ефективність суттєво зросла. Підприємство змогло подолати кризовий період збиткової діяльності у 2023 році та вийти на позитивні показники рентабельності у 2024 році. Значне зростання рентабельності активів і власного капіталу вказує на підвищення результативності управління фінансовими ресурсами.

Рівень фінансової незалежності дещо знизився, що видно з падіння коефіцієнта автономії та зростання фінансової залежності. Це може свідчити про зростання ризиків, пов'язаних із залученням позикових коштів, особливо в умовах підвищення кредитного навантаження.

Рекомендації для подальшого покращення фінансової діяльності підприємства:

- **Оптимізувати структуру ліквідності**, зменшивши залежність від матеріально-виробничих запасів для виконання поточних зобов'язань. Доцільно підвищити рівень грошових коштів у структурі активів, що забезпечить кращу фінансову гнучкість.
- **Скоротити рівень боргового навантаження** через поступове збільшення частки власного капіталу. Це дозволить підвищити

фінансову стабільність та знизити ризики надмірної залежності від зовнішнього фінансування.

- **Працювати над підвищенням рентабельності**, шляхом зменшення операційних витрат, удосконалення системи управління витратами та підвищення ефективності використання активів і капіталу.
- **Забезпечити стратегічне планування грошових потоків** для своєчасного обслуговування зобов'язань і уникнення ризиків ліквідності, особливо в умовах зовнішньоекономічної нестабільності.

Хоча ТзОВ «***» демонструє певне покращення фінансових показників, його фінансове становище залишається помірним, із наявністю ризиків, пов'язаних із низькою абсолютною ліквідністю та борговим навантаженням. Для досягнення довгострокової стійкості підприємству необхідно впровадити комплекс заходів щодо підвищення платоспроможності, рентабельності та фінансової автономії. Це дозволить не лише стабілізувати фінансову діяльність, а й створити основу для сталого розвитку в умовах конкурентного середовища.

2.3 Стратегічне планування діяльності ТзОВ «*» на основі фінансово-економічного аналізу**

Стратегічне планування є ключовим інструментом довгострокового розвитку підприємства в умовах змінного ринкового середовища. На основі проведеного фінансового аналізу діяльності ТзОВ «***» за 2023-2024 роки було сформовано аналітичну базу для розробки стратегічних орієнтирів.

Динаміка ключових фінансових показників

На основі показників за 2023-2024 роки було побудовано таблицю з динамікою та визначено стратегічні цільові орієнтири на 2025 рік (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Стратегічна оцінка фінансових індикаторів ТзОВ «***»

Показник	2023 рік	2024 рік	Ціль на 2025 рік
Коефіцієнт автономії	0.29	0.27	≥ 0.30
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.71	0.90	≥ 1.00
Рентабельність активів (ROA), %	-7.39	1.55	≥ 3.00
Рентабельність власного капіталу, %	-25.17	5.80	≥ 10.00
Рівень грошових коштів у активах, %	4.66	2.18	≥ 5.00
Частка довгострокових зобов'язань	0.18	0.31	≤ 0.25

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

На основі наведених цілей можна зробити висновок, що підприємство має потенціал для зміцнення фінансової структури, проте потребує комплексних заходів для стабілізації ліквідності та зниження кредитного навантаження.

З урахуванням проведеного аналізу та поставлених фінансових цілей, рекомендовано реалізувати наступні стратегічні напрями (табл. 2.10).

Основні напрями стратегічного плану ТзОВ «***»

Стратегічний напрям	Пропоновані дії	Очікуваний результат
<i>Підвищення ліквідності</i>	Оптимізувати дебіторську заборгованість, збільшити грошові резерви	Поліпшення платоспроможності
<i>Зменшення фінансових ризиків</i>	Поступове зниження позикового капіталу, збільшення власного	Зростання коефіцієнта автономії
<i>Розвиток інвестиційної бази</i>	Модернізація виробництва, інноваційні проекти	Підвищення продуктивності і конкурентоспроможності
<i>Зростання рентабельності</i>	Скорочення непродуктивних витрат, впровадження контролю за витратами	Підвищення фінансової ефективності

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, стратегічне планування на основі фінансових показників ТзОВ «***» показує наявність передумов для стабільного розвитку за умов удосконалення управлінських рішень. Підприємству слід зосередитися на підвищенні ефективності використання активів, зменшенні залежності від зовнішнього фінансування та забезпеченні належного рівня ліквідності, що дозволить досягти сталого зростання в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У ТЗОВ «***»

3.1 Удосконалення стратегічних цілей підприємства на основі GAP та SWOT-аналізів

Метою проведення GAP-аналізу є виявлення ключових розривів між поточними результатами діяльності компанії та стратегічними цілями у сфері продажів, виробництва та задоволеності клієнтів, а також розробка заходів для їх подолання.

Таблиця 3.1

GAP-аналіз ТзОВ «***»

Показник	Поточне значення (2023 рік)	Цільове значення (2024 рік)	GAP (розрив)	Коментар
Частка ринку на ринку кормів для ВРХ	6%	10%	- 4%	Необхідне посилення позицій у Західному регіоні
Обсяг реалізації продукції, тонн	5 200	7 000	-1 800	Низька впізнаваність бренду серед нових клієнтів
Рентабельність продукції, %	9%	14%	-5%	Висока собівартість через залежність від імпорту складників
Рівень задоволеності клієнтів, %	72%	85%	-13%	Недостатня сервісна підтримка після продажу
Час виконання замовлення, днів	5	3	+2	Проблеми з логістикою та затримками на складі
Доля преміум- продуктів у продажах, %	18%	30%	-12%	Не розвинена маркетингова стратегія на сегменті преміум

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Виявлені проблеми

1. **Маркетинг:** Недостатня активність у просуванні продукції Kormil на нових ринках.
2. **Логістика:** Затримки у доставці та слабка транспортна інфраструктура.
3. **Асортимент:** Потреба в оновленні та розширенні преміум-лінійки.
4. **Обслуговування клієнтів:** Низька якість зворотного зв'язку після продажу.
5. **Собівартість:** Висока залежність від імпортних компонентів при формуванні комбікормів.

Таблиця 3.2

Рекомендовані заходи для впровадження у ТзОВ «*» після проведеного GAP-аналізу**

Проблема	Рекомендації щодо усунення
<i>Низька частка ринку</i>	Проведення рекламних кампаній, участь у виставках, просування в соцмережах
<i>Висока собівартість</i>	Пошук локальних постачальників, оптимізація формул кормів
<i>Зниження рентабельності</i>	Перехід на енергоефективні технології, автоматизація
<i>Затримки в доставці</i>	Оптимізація складської логістики, укладання договорів з локальними перевізниками
<i>Низький рівень задоволеності</i>	Впровадження CRM-системи, навчання персоналу, запровадження гарантій
<i>Слабкий преміум-сегмент</i>	Розробка нових лінійок, цільовий маркетинг для фермерських господарств

Джерело: власна розробка автора

Отже, проведений GAP-аналіз засвідчив наявність значних стратегічних відхилень, що стримують розвиток ТзОВ «***». Їх усунення дозволить не лише досягти запланованих показників, але й підвищити загальну конкурентоспроможність бренду «***» на українському ринку кормів.

З метою виявлення сильних і слабких сторін, а також визначення потенційних можливостей і загроз для підприємства, було побудовано SWOT-аналіз підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз ТзОВ «***»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
✓ Зростання доходу від реалізації на 39,74%	✓ Низький рівень абсолютної ліквідності (0,02)
✓ Вихід із збитковості до прибуткової діяльності	✓ Висока залежність від позикового капіталу (Кфз = 0,73)
✓ Приріст валового прибутку удвічі	✓ Зменшення амортизаційних витрат
✓ Ріст коефіцієнта швидкої ліквідності	✓ Недостатній рівень маневреності у грошових коштах
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
✓ Активізація інвестиційної діяльності	✓ Зростання фінансових витрат і податкового навантаження
✓ Диверсифікація продукції й каналів збуту	✓ Нестабільність ринку сировини
✓ Покращення внутрішньої фінансової дисципліни	✓ Ймовірність порушення платоспроможності у разі кризових явищ

Джерело: власна розробка автора

SWOT-аналіз дозволяє сформувати базу для розробки стратегічних кроків, спрямованих на зміцнення фінансової стабільності підприємства.

3.2 Розробка стратегічного плану для ТзОВ «*»**

Для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності ТзОВ «***», необхідно розробити ефективну систему стратегічного планування, що базується на довгострокових та короткострокових цілях підприємства.

Мета стратегічного плану: Забезпечити стабільне зростання та розвитку підприємства, підвищення ефективності виробництва, розширення ринків збуту та зниження фінансових ризиків, забезпечуючи при цьому високу конкурентоспроможність та стійкість на ринку кормів для тварин.

Етапи та елементи розробки системи стратегічного планування для ТзОВ «***»:

1. Аналіз поточного стану підприємства

На першому етапі слід провести ретельний аналіз фінансового, операційного та ринкового стану підприємства:

- ❖ **Фінансовий аналіз:** За допомогою фінансових показників (рентабельність активів, ліквідність, коефіцієнт заборгованості тощо) оцінити здатність підприємства генерувати прибуток, управляти витратами та фінансувати зобов'язання.
- ❖ **SWOT-аналіз:** Визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози для підприємства. Це допоможе знайти зони для розвитку і виявити основні ризики.
- ❖ **Аналіз конкурентів:** Вивчити конкурентне середовище, сильні та слабкі сторони основних конкурентів, цінову політику, обсяги виробництва, маркетингові стратегії.

2. Визначення стратегічних цілей

Залежно від результатів аналізу поточного стану, визначаються стратегічні цілі на різні горизонти:

- ❖ **Короткострокові цілі (1-2 роки):**

- Покращення ліквідності підприємства шляхом оптимізації оборотного капіталу.
- Зменшення фінансової залежності, зниження рівня заборгованості через залучення додаткового капіталу або рефінансування боргів.
- Збільшення обсягів виробництва та продажу кормів через покращення технології виробництва.
- Розвиток ефективної стратегії управління витратами для підвищення рентабельності.

❖ **Середньострокові цілі (3-5 років):**

- Розширення ринку збуту через вихід на нові регіональні ринки та експорт.
- Покращення якості продукції та впровадження нових інноваційних технологій у виробництві.
- Побудова стабільної системи партнерства з постачальниками та споживачами для забезпечення зростання частки ринку.
- Покращення репутації бренду через маркетингові кампанії та розвиток бренду.

❖ **Довгострокові цілі (5-10 років):**

- Стати лідером на ринку кормів в Україні та розширити свою присутність на міжнародному ринку.
- Постійне удосконалення виробничих процесів та автоматизація для підвищення ефективності та зниження собівартості продукції.
- Створення нових продуктових ліній (наприклад, органічні або преміум корми) для збільшення асортименту та задоволення попиту різних сегментів ринку.

-

3. Вибір стратегій

Залежно від цілей підприємство може вибрати кілька стратегій розвитку, таких як:

❖ **Стратегія зростання:**

- ✓ *Розширення ринку:* Вихід на нові географічні ринки (регіональні або міжнародні).
- ✓ *Диверсифікація продуктового асортименту:* Запуск нових видів кормів або супутніх товарів.

❖ **Стратегія стабільності:**

- ✓ *Покращення фінансової стабільності:* Зниження рівня заборгованості, забезпечення стійкої ліквідності.
- ✓ *Оптимізація витрат:* Пошук і впровадження заходів з оптимізації витрат на виробництво, зокрема через покращення ефективності використання ресурсів.

❖ **Стратегія інноваційного розвитку:**

- ✓ *Впровадження нових технологій виробництва:* Модернізація виробничих потужностей, автоматизація процесів.
- ✓ *Дослідження та розробка нових продуктів:* Розробка спеціалізованих кормів для певних видів тварин чи органічних продуктів.

4. Формування плану дій

Для кожної стратегії необхідно розробити конкретні тактичні плани:

- ❖ **Маркетингові стратегії:** Розробка і реалізація маркетингових кампаній для залучення нових клієнтів та утримання існуючих. Це може включати рекламу, акції, участь у виставках та розширення каналів збуту.
- ❖ **Інвестиційні стратегії:** Інвестування в оновлення обладнання, розширення виробничих потужностей або вихід на нові ринки. Можна

також шукати додаткові джерела фінансування (банківські кредити, залучення інвесторів).

- ❖ **Управління кадрами:** Підвищення кваліфікації працівників, набір нових спеціалістів, створення мотиваційної системи для персоналу.

5. Моніторинг і коригування стратегії

Оскільки ринкові умови можуть змінюватися, потрібно постійно моніторити ефективність впроваджених стратегій і коригувати їх в залежності від результатів:

- Регулярний **моніторинг фінансових показників** (ліквідність, рентабельність, коефіцієнт заборгованості).
- Оцінка виконання стратегічних цілей через **порівняння з плановими показниками**.
- Аналіз **ризиків** та адаптація до змін у ринковому середовищі (економічна ситуація, зміни в законодавстві, попит на продукцію).

6. Впровадження системи корпоративного управління

Щоб забезпечити ефективне виконання стратегії, необхідно:

- Створити чітку структуру управління, де кожен підрозділ має свої задачі і відповідальність.
- Визначити систему мотивації для працівників, що забезпечить залучення їх до реалізації стратегічних цілей.
- Встановити систему звітності та внутрішнього контролю для забезпечення високої ефективності роботи всіх підрозділів.

У таблиці 3.4 ми відобразимо основні елементи пропонованого стратегічного плану для ТзОВ «***».

Основні елементи стратегічного плану для ТзОВ «***»

Розділ	Зміст	Строки реалізації
1. Аналіз поточного стану	Оцінка фінансового стану, операційної діяльності та ринкового середовища.	1-3 місяці
2. Стратегічні цілі	Короткострокові цілі: покращення ліквідності, оптимізація виробництва, покращення рентабельності.	2024-2026
	Середньострокові цілі: розширення ринку збуту, впровадження інноваційних технологій, покращення бренду.	2024-2027
	Довгострокові цілі: лідерство на ринку кормів, інтернаціоналізація, розширення асортименту.	2026-2030
3. Стратегії для досягнення цілей	Стратегія зростання: розширення асортименту, вихід на нові ринки, пошук нових партнерів.	2024-2027
	Стратегія фінансової стабільності: оптимізація витрат, залучення інвестицій, реструктуризація боргів.	2024-2027
	Стратегія інновацій: інвестування в нові технології, автоматизація виробництва, покращення якості.	2024-2028
	Стратегія маркетингу: рекламні кампанії, участь у виставках, система лояльності для клієнтів.	2024-2028
4. План реалізації	Розробка тактичних планів по кожній стратегії: маркетингові заходи, інвестиційний план, розвиток кадрів.	2024-2028
5. Моніторинг і коригування плану	Визначення КРІ для кожної стратегії, регулярний моніторинг виконання плану, коригування плану.	Постійно
6. Впровадження системи корпоративного управління	Створення структури управління, механізмів контролю, розподіл відповідальності.	2024-2026

Джерело: власна розробка автора

Дані таблиці 3.4 дають чітке уявлення про основні стратегії та етапи реалізації стратегічного плану для ТзОВ «***». Цей стратегічний план допоможе не тільки зберегти конкурентоспроможність на українському ринку, але й вийти на нові ринки, інтегруючи інновації, що сприятимуть росту компанії в довгостроковій перспективі.

Отже, розробка та впровадження стратегії дозволить ТзОВ «***» зміцнити свої позиції на ринку, знижуючи фінансові ризики, підвищуючи ефективність виробництва і досягаючи стабільного зростання. Важливим аспектом є постійне вдосконалення продукції та процесів, а також адаптація до змінюваних умов зовнішнього середовища.

3.3 Перспективи подальшого розвитку ТзОВ «*»**

ТзОВ «***» - це українська компанія, яка понад 10 років успішно працює на аграрному ринку України. Вона спеціалізується на виробництві преміксів, концентратів та готових кормів для сільськогосподарських тварин. Крім того, компанія займається переробкою сої, вирощуванням зернових культур та птахівництвом.

З 2014 року в компанії функціонує сучасна вимірювальна лабораторія, яка забезпечує контроль якості продукції на всіх етапах виробництва. Лабораторія проводить аналіз сировини та готових продуктів після виробництва.

Компанія активно розвиває інфраструктуру, зокрема, у липні 2024 року завершила будівництво сучасного складу для зберігання зерна на 7 тисяч тонн.

«***» має широку мережу представництв по всій території України та сотні задоволених клієнтів, більшість з яких співпрацюють з компанією вже багато років.

Для «***», яка є виробником преміксів, концентратів та кормів для сільськогосподарських тварин, стратегічний план розвитку може бути спрямований на забезпечення стабільного зростання, покращення

конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та розширення ринку. Ось можливий стратегічний план для цієї компанії:

Для налагодження збутової політики ТзОВ «***» необхідно орієнтуватися на маркетингову діяльність.

ТзОВ «***» вибрало методику встановлення ціни на основі рівня поточних цін. Призначаючи ціну з урахуванням рівня поточних цін, підприємство в основному відштовхується від цін конкурентів.

В період проникнення на нові ринки ТзОВ «***» продаватиме продукцію за заниженою ціною в цілях стимулювання попиту. Цим досягається мета - випуск продукції у великих кількостях, знижує його собівартість і збутові витрати на одиницю продукції.

Основними шляхами зниження витрат є економія всіх видів ресурсів, що споживаються у виробництві: трудових та матеріальних. Значну долю в структурі витрат виробництва займає оплата праці. Тому актуальною є задача зниження трудомісткості продукції, що виготовляється, зростання продуктивності праці, скорочення чисельності персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегічне планування - це систематичний процес, який компанії використовують для створення бізнес-стратегій, їх реалізації та оцінки їх впливу на досягнення організаційних цілей. Це планування спрямоване на визначення довгострокових цілей і завдань, а також найбільш ефективних способів їх досягнення. Воно забезпечує структуровану основу для прийняття рішень і розподілу ресурсів.

У процесі дослідження було проведено всебічний аналіз організаційно-економічного стану ТзОВ «***», оцінено ключові фінансово-господарські показники, проаналізовано ефективність чинної системи стратегічного планування, а також визначено основні проблеми, що стримують розвиток підприємства.

ТзОВ «***» є дієздатним підприємством, яке функціонує на ринку комбікормів і демонструє ознаки розширення бізнесу, про що свідчить збільшення активів на 16,62%.

Структура управління є традиційною лінійно-функціональною, але потребує гнучкості та покращення комунікацій між підрозділами, що важливо для стратегічного управління.

Основними конкурентами підприємства є виробники середнього масштабу, що вимагає від ТзОВ «***» вдосконалення конкурентних переваг – особливо в частині логістики, якості продукції та цифровізації.

В 2024 році підприємству вдалося вийти з фінансової збитковості, чистий прибуток склав 4,168 тис. грн (проти -17,040 тис. грн у 2023 році). Відбулося покращення рентабельності активів (ROA) до 1,55%, рентабельності власного капіталу (ROE) - до 5,8%, що свідчить про поступове зростання фінансової ефективності. Однак, ліквідність залишається нестабільною: коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився до 0,2, що вказує на дефіцит грошових коштів для негайного погашення зобов'язань. Фінансова стійкість підприємства дещо знизилася: коефіцієнт

автономії впав з 0,29 до 0,27, а коефіцієнт фінансової залежності зріс до 0,73, що вимагає посилення контролю за борговим навантаженням.

У рамках дослідження було запропоновано модель стратегічного планування, яка включає:

- впровадження сценарного аналізу для адаптації до ринкових змін;
- систематичне використання фінансового моніторингу для прийняття стратегічних рішень;
- акцент на інновації та технологічну модернізацію, особливо в частині автоматизації виробництва та управління запасами;
- створення стратегічної карти підприємства з KPI для кожного функціонального напрямку;
- візуалізацію фінансових показників у вигляді графіків для зручності моніторингу та управління.

Також рекомендовано оптимізувати витрати, зменшити боргове навантаження, розширити канали збуту та покращити управління оборотним капіталом.

*Пропозиції щодо удосконалення системи стратегічного планування ТЗОВ «***»*

1. Впровадження інтегрованої системи стратегічного управління на основі SMART-цілей, стратегічної карти та ключових показників ефективності (KPI) для кожного структурного підрозділу.

2. Розробка середньо- та довгострокових стратегій розвитку з врахуванням SWOT-аналізу, що дозволить забезпечити гнучке реагування на зовнішні загрози та використання внутрішніх резервів.

3. Оптимізація фінансової структури, зокрема:

- ✓ зменшення частки короткострокових кредитів;
- ✓ диверсифікація джерел фінансування (гранти, партнерські інвестиції);

- ✓ посилення внутрішнього контролю за дебіторською заборгованістю.

4. Поліпшення ліквідності підприємства шляхом:

- ✓ впровадження автоматизованого обліку оборотних активів;
- ✓ моніторингу запасів у режимі реального часу;
- ✓ оптимізації графіків платежів.

5. Інвестиції в інновації та модернізацію обладнання, що дозволить знизити виробничу собівартість та підвищити якість продукції.

6. Підвищення кваліфікації управлінського персоналу з питань стратегічного планування, аналітики та ризик-менеджменту.

7. Проведення регулярного стратегічного аудиту та оновлення стратегії відповідно до ринкових змін щонайменше раз на рік.

Ці заходи дозволять не лише покращити фінансово-господарську діяльність ТзОВ «***», але й створити стабільну основу для його стійкого довгострокового розвитку в умовах конкурентного середовища та економічної нестабільності.

Отже, процес стратегічного планування розвитку ТзОВ «***» має ґрунтуватися на збалансованому поєднанні фінансової стабільності, інновацій, ефективного маркетингу та соціальної відповідальності. Для досягнення довгострокового успіху компанія має розширювати ринки, покращувати якість продукції та зміцнювати партнерські зв'язки. Впровадження сучасних технологій, активна маркетингова політика та екологічна відповідальність забезпечать конкурентоспроможність і стійкий розвиток бренду у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
2. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. К. ЦП «Компринт». 2018. 536 с.
3. Вовк М., Стибель Р. Диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств як основа розвитку галузі. НВ ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія: Економічні науки, 26 (104), 2023. С. 19-24. DOI: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10404>.
4. Востряков О. В., Гребешкова О. М. Стратегічне управління підприємством: практикум. Київ: КНЕУ, 2015. 177 с.
5. Галушка З. І., Лусте О. О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2020. 340 с.
6. Гурбик Ю.Ю., Сальнікова М.В., Курган П.О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. Економіка та суспільство. 2019. Вип. 20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-25>.
7. Гоголя О. П., Харченко Г. А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг: навчальний посібник для підготовки фахівців спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: «ЦП «Компринт», 2018. 410 с.
8. Грінка Т. І., Немченко Т. А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. No 9(42). С. 49–57. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57).
9. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.

10. Дончак Л., Погрішук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>
11. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравелла, 2019. 480 с.
12. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. №38. С. 107-113.
13. Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>.
14. Офіційна сторінка ТзОВ «***» . URL: <https://kormil.com.ua>.
15. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159-164. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>.
16. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. М. І. Ковалю. Київ : ДП "Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.
17. Пендальчук Т. В. Роль стратегічного менеджменту у підвищенні ефективності публічного управління. *Сучасний науковий журнал*. 2024. Вип. 5(3), С. 80-87. DOI:<https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-5-10>
18. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2022. № 22. С. 72-78. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260143>.
19. Попова В. Д., Маценко Л. Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с. Стратегічний аналіз галузі : навчальний посібник / за ред. О. Я. Лотиш. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с.

20. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
21. Супрун С.Д. Стратегічний менеджмент в системі управління сучасним підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Випуск 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-26>.
22. Управління, орієнтоване на результат RESULTS-BASED MANAGEMENT (RBM). Принципи та підходи: метод. посіб. Київ: Alinea International, 2021. 48 с.
23. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. №49. 2023. С. 36-43 DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu23078030/2023-49-6>.
24. Швед В.В., Канащук В.Л. Сутність та зміст стратегічного аналізу діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 4(43). С. 98-104 URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/11676/1/Shved%20Vadym.pdf>.
25. Швед В. В., Шлінчук В. П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 1(25). С. 81-89. DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-25-12>.
26. Amason A., Ward A. Strategic management: From theory to practice. Routledge, 2020. 342 p.
27. Henry A. Understanding strategic management. Oxford University Press, 2021. 387 p.
28. Lasserre P., Monteiro F. Global strategic management. Bloomsbury Academic, 2023. 688 p.
29. Lynch R., Barish O., Chau V. S., Thornton C., Warner K. S. Strategic management. SAGE Publications, 2023. 760 p.