

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Удосконалення процесів стратегічного планування в системі
корпоративного менеджменту»**

Виконала: здобувачка 4-го курсу

галузь знань 07 - Управління та адміністрування,

спеціальності 073 - Менеджмент

Анастасія КАПЕЛЮШ

Керівник: к.е.н., доц. Вячеслав КОТЛУБАЙ

Рецензент: д.е.н., проф. Ольга СЛОБОДЯНЮК

Одеса – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ	8
КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	
1.1. Сутність стратегічного планування та його роль у діяльності суб'єкта господарювання	8
1.2. Методи, етапи та інструменти стратегічного планування в системі управління суб'єктом господарювання.....	12
1.3. Місце стратегічного планування в системі корпоративного управління суб'єктом господарювання.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА	
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВО «АГРОНАУКОВЕЦЬ».....	23
2.1. Загальна характеристика ТОВ «НВО «Агронауковець» та аналіз його ринкового оточення.....	23
2.2. Аналіз фінансово-господарських результатів діяльності ТОВ «НВО «Агронауковець».....	27
2.3. Оцінка системи управління та стратегічного планування ТОВ «НВО «Агронауковець».....	41
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ	
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В КОРПОРАТИВНОМУ	
МЕНЕДЖМЕНТІ	
ТОВ «НВО «АГРОНАУКОВЕЦЬ».....	51
3.1. Виявлення проблем у системі стратегічного планування ТОВ «НВО «Агронауковець».....	51
3.2. Розробка заходів щодо удосконалення процесів стратегічного планування в системі корпоративного менеджменту ТОВ «НВО «Агронауковець»	57
3.3. Оцінка економічної доцільності впровадження запропонованих заходів...	64

ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Особливої актуальності питання удосконалення стратегічного планування набуває в умовах сучасного розвитку економіки, що характеризується високим рівнем невизначеності, посиленням конкуренції, глобалізаційними процесами та динамічними структурними змінами бізнес-середовища. У таких умовах стратегічне планування виступає ключовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, раціонального використання ресурсів та досягнення сталого розвитку. Важливою умовою ефективного функціонування системи управління є здатність своєчасно адаптувати стратегічні цілі та управлінські рішення до змін зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення механізмів стратегічного планування, підвищення його гнучкості та аналітичної обґрунтованості.

Аналіз наукових джерел свідчить, що питання стратегічного управління та стратегічного планування є достатньо ґрунтовно дослідженими у працях вітчизняних і зарубіжних учених. У них розкриваються сутність стратегічного планування, підходи до формування стратегій, методи стратегічного аналізу, а також інструменти реалізації стратегічних рішень. Водночас недостатньо розробленими залишаються прикладні аспекти вдосконалення стратегічного планування в умовах цифрової трансформації, використання сучасних аналітичних інструментів, а також інтеграції системи ключових показників ефективності (KPI) у процес стратегічного управління. Це особливо актуально для агропромислового сектору України, що потребує підвищення рівня керованості та адаптивності.

Теоретичні аспекти стратегічного планування в системі корпоративного менеджменту були предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Вагомий внесок у розвиток концепцій стратегічного планування зробили такі зарубіжні вчені, як Ігор Ансофф, Генрі Мінцберг, Майкл Портер,

Пітер Друкер, Альфред Чандлер, Кеннет Ендрюс. Зокрема, І. Ансофф вважається одним із засновників стратегічного управління та розробником базових інструментів корпоративної стратегії, тоді як Г. Мінцберг суттєво розвинув підходи до розуміння процесів стратегічного мислення та планування, а М. Портер сформував концепцію конкурентної стратегії суб'єкта господарювання. Серед вітчизняних дослідників цієї проблематики слід відзначити роботи О.Є. Кузьміна, В.М. Гриньової, Є.В. Крикавського, Г.О. Зелінської, І.І. Кокарева, Т.В. Покотило, Н.В. Фігун та інших, які досліджують питання стратегічного розвитку суб'єктів господарювання, корпоративного управління та вдосконалення процесів планування в умовах трансформації економіки. Однак, незважаючи на значний науковий доробок, питання удосконалення процесів стратегічного планування в системі корпоративного менеджменту потребують подальшого дослідження з урахуванням сучасних викликів, динамічності зовнішнього середовища та необхідності підвищення ефективності управлінських рішень.

Метою бакалаврської роботи є систематизація теоретичних положень та розробка рекомендацій щодо удосконалення процесів стратегічного планування в системі управління ТОВ «НВО «Агронауковець» з метою підвищення ефективності господарської діяльності та забезпечення сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність стратегічного планування та його роль у системі управління;
- охарактеризувати основні підходи та інструменти стратегічного планування;
- проаналізувати організаційно-господарські особливості діяльності ТОВ «НВО «Агронауковець»;
- оцінити поточний стан системи стратегічного планування;
- здійснити SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «НВО «Агронауковець» з урахуванням ключових показників ефективності (KPI);
- розробити напрями та заходи щодо удосконалення процесів стратегічного планування;

- обґрунтувати бюджет впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування в системі управління ТОВ «НВО «Агронауковець».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення процесів стратегічного планування в системі корпоративного менеджменту ТОВ «НВО «Агронауковець».

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез, індукція та дедукція - для дослідження теоретичних засад; системний та структурно-функціональний підходи - для аналізу системи управління; економічний аналіз - для оцінювання результатів діяльності; SWOT-аналіз - для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; а також метод ключових показників ефективності (KPI) - для оцінювання результативності стратегічного управління.

Інформаційну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові джерела, навчальні та методичні матеріали, офіційна фінансова звітність ТОВ «НВО «Агронауковець», а також відкриті інформаційні матеріали, що стосуються процесів стратегічного планування в системі корпоративного менеджменту.

Основні теоретичні положення та практичні результати дослідження були представлені на Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти «Трансформація соціально-політичного та правового життя України у післявоєнний період» (м. Одеса, 23 квітня 2026 р.).

При написанні бакалаврської роботи для пошуку та систематизації джерел інформації застосовувалися інструменти штучного інтелекту Perplexity AI та Gemini. Отримані дані перевірялися за першоджерелами. Усі аналітичні висновки сформульовані автором самостійно.

Структура роботи відповідає поставленій меті та завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність стратегічного планування та його роль у діяльності суб'єкта господарювання

Стратегічне планування є однією з базових функцій стратегічного менеджменту та виступає системним процесом формування довгострокових цілей суб'єкта господарювання, визначення шляхів їх досягнення й узгодження необхідних ресурсів з умовами зовнішнього та внутрішнього середовища. У науковій літературі стратегічне планування трактується як безперервний, цілеспрямований і аналітично обґрунтований процес, спрямований на забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання та зміцнення його конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Цей процес охоплює формування місії та бачення суб'єкта господарювання, визначення стратегічних цілей, аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, вибір та реалізацію стратегічних альтернатив, а також постійний контроль і коригування прийнятих управлінських рішень відповідно до змін умов господарювання. Водночас, незважаючи на спільність загального підходу до розуміння сутності стратегічного планування, у працях науковців простежуються різні акценти та інтерпретації цього поняття. Так, у дослідженнях різних авторів стратегічне планування розглядається з позицій системного, процесного, цільового або ресурсного підходів, що зумовлює доцільність детальнішого аналізу та узагальнення наукових поглядів з даної проблематики.

У контексті розвитку стратегічного потенціалу суб'єктів господарювання Залуцька Х.Я. та Гнат І.А. акцентують увагу на необхідності створення комплексної системи стратегічного управління, яка здатна забезпечити довготривалі та стійкі конкурентні позиції суб'єкта господарювання на ринку [7]

. Вони підкреслюють, що саме якість і ефективність такої системи визначають здатність суб'єктів господарювання адаптуватися до змін ринкових умов і зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

В умовах воєнного стану особливе значення набувають адаптивні стратегії, на що звертають увагу Корнієнко Т.О. [10], а також Пачева Н. і Лутай Л. [15]. Вони наголошують на потребі гнучкого і оперативного перегляду маркетингових підходів та інструментів з урахуванням нестабільності й турбулентності зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє суб'єктам господарювання швидко реагувати на зміни, мінімізувати ризики та зберігати позиції навіть у складних кризових ситуаціях.

Дослідник Македон В.В. у своїй праці обґрунтовує важливість застосування крос-функціонального підходу у сфері стратегічного менеджменту міжнародних компаній [39, 40]. Він вказує, що інтеграція різних функціональних напрямів, зокрема маркетингової діяльності, у єдину стратегію розвитку створює нові можливості для підвищення ефективності управління та дозволяє досягати синергії між різними відділами, що є критично важливим у глобальному бізнес-середовищі [13].

У дослідженнях Шульги А.О. розглядаються напрямки вдосконалення систем стратегічного управління маркетинговою діяльністю на рівні суб'єктів господарювання [26]. Авторка наголошує на формуванні інноваційних стратегій розвитку, які передбачають активне використання новітніх технологій, інтелектуальних систем і цифрових інструментів для забезпечення конкурентних переваг [1]. Вона акцентує, що саме інновації стають ключовим фактором, який сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності суб'єктів господарювання. Загалом, аналіз сучасних наукових джерел свідчить про те, що для ефективного стратегічного планування маркетингової діяльності необхідно впроваджувати цифрові технології, активно адаптуватися до постійно змінюваних зовнішніх викликів і інтегрувати інноваційні рішення в загальну стратегію розвитку національної економіки. Такий підхід забезпечує не лише виживання суб'єктів господарювання у складних умовах, а й створює передумови для їхнього сталого

розвитку та зростання конкурентоспроможності на внутрішньому й міжнародному рівнях.

Результативність і темпи реалізації завдань формування ринкових відносин в Україні значною мірою визначаються рівнем ефективності управлінської діяльності, що, своєю чергою, зумовлює потребу в ґрунтовному оновленні всіх підсистем операційного менеджменту відповідно до вимог ринкової економіки [22]. У сучасних умовах господарювання стабільне функціонування суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від наявності повної, своєчасної та релевантної інформаційної підтримки процесів стратегічного управління [11].

Стратегічний менеджмент, будучи відносно новою управлінською концепцією для вітчизняних суб'єктів господарювання, часто супроводжується нерозумінням з боку управлінського персоналу його сутності, відсутністю навичок адаптації системи стратегічного управління до специфіки конкретного суб'єкта господарювання, а також недостатнім знанням методів аналізу та оцінювання стратегічних управлінських рішень [3].

Стратегічне управління суб'єктом господарювання являє собою узгоджену систему рішень, які справляють визначальний вплив на результати діяльності та мають довгострокові наслідки для його розвитку [5].

Принципи доцільно згрупувати за трьома основними напрямками:

- принципи системності;
- принципи розвитку;
- принципи управління [24].

Формування концептуальної моделі стратегії та визначення її ключових складових у процесі розвитку відбувається через низку еволюційних етапів [8]. Тлумачення поняття стратегії поступово змінюється - від суб'єктивного бачення керівника-стратега до усвідомлення стратегії як процесу організаційного навчання, забезпечення управлінського впливу та досягнення стійкої конкурентної позиції в довгостроковій перспективі за активної участі всього персоналу. Така еволюція теоретичних засад стратегічного управління зумовлює

формування різних комбінацій визначальних структурних компонентів стратегії суб'єкта господарювання [17]. Роль стратегічного планування у діяльності суб'єкта господарювання є надзвичайно важливою і визначальною для досягнення довгострокових цілей та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Стратегічне планування дозволяє керівництву чітко усвідомити свої конкурентні переваги, оцінити зовнішнє середовище, врахувати тенденції ринку, а також внутрішні можливості і ресурси.

Завдяки стратегічному плануванню суб'єкт господарювання може формувати ефективну політику розвитку, визначати пріоритетні напрями діяльності, оптимально розподіляти обмежені ресурси та своєчасно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів. Воно забезпечує не лише підвищення економічної ефективності, а й стійкість бізнесу в умовах конкуренції та непередбачуваних ринкових коливань. Крім того, стратегічне планування сприяє узгодженню дій різних підрозділів суб'єкта господарювання, що дозволяє уникнути дублювання зусиль, підвищити координацію і забезпечити цілісність управлінських процесів. Воно також є основою для прийняття управлінських рішень, оцінки ризиків і формування системи контролю за досягненням поставлених цілей. У сучасних умовах швидких змін технологій і ринкових умов роль стратегічного планування особливо зростає, оскільки суб'єкти господарювання, що не мають чіткої стратегії, ризикують втратити свої позиції або взагалі припинити діяльність. Впровадження стратегічного планування дає можливість суб'єкту господарювання бути проактивним, прогнозувати майбутні виклики, гнучко адаптуватися до нових обставин і забезпечувати сталий розвиток. Підсумовуючи, стратегічне планування є ключовим інструментом управління, який забезпечує ефективну орієнтацію в складному і конкурентному середовищі, сприяє досягненню поставлених цілей і формуванню довгострокової стійкості на ринку.

1.2. Методи, етапи та інструменти стратегічного планування в системі управління суб'єктом господарювання

Стратегічне планування є невід'ємною складовою системи управління суб'єктом господарювання, що передбачає використання певних методів, етапів і інструментів для формування та реалізації довгострокових цілей організації. Ефективність цього процесу багато в чому залежить від правильного вибору і застосування відповідних підходів, які дозволяють забезпечити адаптивність суб'єкта господарювання до змін зовнішнього середовища та максимізувати його конкурентні переваги [16].

Методи стратегічного планування можна класифікувати на кількісні та якісні. Кількісні методи базуються на аналізі числових даних, прогнозуванні тенденцій та математичному моделюванні. Кількісні методи базуються на аналізі числових даних, статистичних показників і застосуванні математичних моделей. Вони дають змогу отримати об'єктивну інформацію про поточний стан, тенденції ринку, ризики та ефективність можливих стратегічних рішень. Основні кількісні методи включають:

1. Статистичний аналіз, що передбачає збір, систематизацію та обробку даних про фінансові показники, обсяги продажів, витрати та інші ключові параметри діяльності суб'єкта господарювання;
2. Прогнозування, що використовує методи часових рядів, регресійний аналіз, екстраполяцію для оцінки майбутніх тенденцій, зокрема попиту, цін, витрат;
3. Математичне моделювання, включаючи лінійне, нелінійне програмування та інші оптимізаційні моделі, які допомагають обрати найкращі варіанти розподілу ресурсів та управлінських рішень;
4. Фінансове моделювання, яке дозволяє оцінити інвестиційну привабливість проектів за допомогою показників чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми доходності (IRR) та інших.

Використання кількісних методів дає змогу забезпечити аналітичну основу для стратегічних рішень, знизити суб'єктивізм і підвищити прогнозованість результатів. Якісні методи, у свою чергу, включають експертні оцінки, мозкові штурми, дельфійський метод, а також стратегічні сесії керівництва, які сприяють глибинному розумінню цілей і можливостей суб'єкта господарювання [14]. До основних якісних методів належать:

1. Експертні оцінки, які передбачають збір думок спеціалістів і менеджерів щодо стратегічних перспектив та викликів;
2. Мозковий штурм, що є методом генерації ідей у групі для пошуку нових стратегічних можливостей;
3. Дельфійський метод, що передбачає серію анонімних опитувань експертів з метою досягнення консенсусу щодо складних питань;
4. Стратегічні сесії керівництва, під час яких формується єдине бачення майбутнього суб'єкта господарювання, узгоджуються пріоритети і визначаються ключові цілі;
5. SWOT-аналіз, що дає змогу оцінити внутрішні сильні і слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози;
6. PESTEL-аналіз, який дозволяє врахувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори зовнішнього середовища.

Комплексне застосування якісних методів допомагає краще зрозуміти контекст діяльності суб'єкта господарювання, адаптувати стратегію до специфіки галузі та мінливих умов ринку.

Процес стратегічного планування складається з кількох основних етапів, кожен із яких виконує важливу функцію в системі управління. Першим етапом є формулювання місії та візії суб'єкта господарювання, які визначають його основну мету існування та бажаний напрямок розвитку. Наступним кроком є проведення внутрішнього і зовнішнього аналізу за допомогою методів SWOT і PEST, що дозволяє оцінити поточний стан суб'єкта господарювання та середовище, у якому воно функціонує. На основі отриманих даних розробляються стратегічні цілі, які мають бути конкретними, вимірюваними,

досяжними, релевантними і обмеженими у часі (SMART). Після цього здійснюється вибір стратегічних альтернатив та визначення пріоритетів між ними, що включає аналіз ризиків і потенційних вигод. Наступний етап - розробка детального плану дій, який містить конкретні заходи, відповідальних виконавців, строки реалізації та необхідні ресурси [8]. Завершальним етапом є впровадження стратегії і моніторинг її виконання з використанням системи показників ефективності (KPI) та механізмів коригування плану відповідно до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Таблиця 1.1

Етапи стратегічного планування

Етап стратегічного планування	Опис	Основні інструменти/Методи
1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Оцінка сильних і слабких сторін суб'єкта господарювання та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність.	SWOT, PESTEL, аналіз конкурентів, фінансовий аналіз
2. Формування місії та бачення	Визначення сенсу існування організації та довгострокового напрямку розвитку.	Визначення цінностей, стратегічні сесії, опитування співробітників
3. Встановлення стратегічних цілей	Складання конкретних цілей, досягнення яких визначає успіх стратегії.	SMART-цілі, пріоритезація цілей, KPI
4. Розробка стратегії та планів дій	Визначення конкретних заходів для досягнення стратегічних цілей.	Планування ресурсів, карти стратегій, діаграми Ганта
5. Впровадження стратегії	Реалізація стратегічного плану на практиці.	Розподіл відповідальності, контроль ресурсів, комунікаційні плани
6. Оцінка та контроль результатів	Моніторинг виконання стратегії та внесення коригувань за потреби.	KPI, аналіз ефективності, звіти, аудит

Джерело: побудовано автором на основі [12]

В системі стратегічного планування використовуються різноманітні інструменти, які допомагають підвищити якість ухвалення управлінських рішень

і забезпечити комплексний підхід до розвитку суб'єкта господарювання. До них належать стратегічні карти, бізнес-моделі, матриці (наприклад, матриця Бостонської консультативної групи, матриця Ансоффа), фінансові моделі, системи прогнозування та аналітичні платформи. Стратегічні карти дозволяють візуалізувати взаємозв'язки між цілями та ключовими показниками ефективності. Бізнес-моделі слугують для опису логіки створення, доставки і захоплення цінності клієнтом. Матриці допомагають у виборі напрямків розвитку і оцінці конкурентоспроможності окремих продуктів або бізнес-напрямів [12]. Фінансові моделі дають змогу прорахувати економічну доцільність стратегічних рішень і їх вплив на фінансовий стан суб'єкта господарювання. Сучасні системи прогнозування базуються на обробці великих обсягів даних, що дозволяє більш точно оцінити потенційні ризики і можливості.

Важливим аспектом ефективного функціонування системи стратегічного планування є інтеграція зазначених інструментів у єдину узгоджену інформаційно-аналітичну систему. Такий підхід забезпечує не лише цілісність стратегічного бачення, але й підвищує оперативність прийняття управлінських рішень, дозволяючи швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Узгоджене використання стратегічних карт, фінансових моделей і аналітичних платформ сприяє формуванню системного підходу до управління розвитком суб'єкта господарювання. Особливого значення в сучасних умовах набуває цифровізація процесів стратегічного планування. Використання технологій великих даних (Big Data), штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє значно підвищити точність прогнозування, виявляти приховані закономірності та формувати альтернативні сценарії розвитку. У свою чергу, це створює передумови для більш глибокого аналізу ризиків, оцінки невизначеності та своєчасного виявлення нових можливостей.

Крім того, важливу роль відіграє сценарне планування, яке дозволяє моделювати різні варіанти розвитку подій залежно від змін ключових факторів середовища. Застосування такого підходу дає змогу підготуватися до можливих кризових ситуацій, мінімізувати негативні наслідки та забезпечити стійкість

функціонування в умовах нестабільності. Паралельно з цим широко використовуються інструменти ризик-менеджменту, що дозволяють ідентифікувати, оцінювати та контролювати потенційні загрози.

Не менш важливим є врахування людського фактору в процесі стратегічного планування. Рівень компетентності управлінського персоналу, його здатність до стратегічного мислення, інноваційності та адаптації до змін безпосередньо впливають на результативність використання відповідних інструментів. Формування ефективної організаційної культури, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей, сприяє підвищенню узгодженості дій та мотивації до реалізації обраної стратегії. У сучасних умовах господарювання важливим є також забезпечення гнучкості стратегічного планування, що передбачає регулярний моніторинг результатів реалізації стратегії, оцінку відхилень від запланованих показників та своєчасне внесення коригувань. Наведене дозволяє адаптувати стратегічні орієнтири до змін середовища та зберігати актуальність обраного курсу розвитку.

Тож, застосування методів, етапів та інструментів стратегічного планування є комплексним і взаємопов'язаним процесом, який дозволяє суб'єкту господарювання не лише визначити довгострокові цілі, а й розробити ефективні шляхи їх досягнення, враховуючи зміни ринкового середовища та внутрішні ресурси суб'єкта господарювання. Такий процес забезпечує підвищення гнучкості управління, своєчасне реагування на виклики і сприяє сталому розвитку бізнесу в умовах високої конкуренції та динамічних змін.

1.3. Місце стратегічного планування в системі корпоративного управління суб'єктом господарювання

Стратегічне планування посідає ключове місце в системі корпоративного управління суб'єкта господарювання, виконуючи функцію основного механізму

визначення довгострокових цілей, пріоритетів і напрямів розвитку суб'єкта господарювання. Воно забезпечує інтеграцію всіх управлінських процесів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стійкості бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища. Корпоративне управління, будучи системою взаємодії власників, керівництва та інших зацікавлених сторін, покликане забезпечити збалансованість інтересів усіх учасників і створити умови для сталого розвитку суб'єкта господарювання. У цьому контексті стратегічне планування виконує роль навігаційного інструмента, який допомагає узгодити короткострокові операційні завдання з довгостроковими цілями, формує основу для прийняття ефективних управлінських рішень та розподілу ресурсів [9].

Місце стратегічного планування у корпоративному управлінні відображається у кількох ключових аспектах. По-перше, воно задає вектор розвитку суб'єкта господарювання, визначаючи основні пріоритети та цілі, на які має бути спрямована діяльність усіх структурних підрозділів. По-друге, стратегічне планування формує систему координації між різними рівнями управління - від вищого керівництва до лінійних менеджерів, що забезпечує цілісність і послідовність управлінських дій. По-третє, стратегічне планування сприяє підвищенню адаптивності суб'єкта господарювання до змін зовнішнього середовища, дозволяючи своєчасно реагувати на виклики ринку, технологічні трансформації та конкурентний тиск. Завдяки цьому суб'єкт господарювання отримує можливість не лише зберігати стабільність, але й формувати довгострокові конкурентні переваги. По-четверте, воно забезпечує раціональний розподіл ресурсів, орієнтуючи інвестиції, людський капітал та організаційні зусилля на досягнення стратегічно важливих напрямів розвитку. Воно дозволяє уникнути неефективного використання ресурсів і зосередити увагу на найбільш перспективних проєктах.[12]

Водночас стратегічне планування виконує важливу функцію контролю та оцінки результативності діяльності, оскільки передбачає встановлення чітких критеріїв і показників ефективності, за допомогою яких здійснюється моніторинг

досягнення визначених цілей. Воно дає змогу своєчасно виявляти відхилення від запланованих орієнтирів, аналізувати їх причини та впроваджувати коригувальні заходи.[20] Крім того, воно підвищує прозорість управління та обґрунтованість прийняття рішень, що є важливим у взаємодії із зацікавленими сторонами, зокрема інвесторами та партнерами. Важливим аспектом є також узгодження короткострокових і довгострокових цілей, що забезпечує гармонізацію поточної діяльності із загальними стратегічними орієнтирами розвитку. Паралельно формується стратегічне мислення управлінського персоналу, орієнтоване на перспективу, інноваційність та здатність діяти в умовах невизначеності. Це, у свою чергу, сприяє інтеграції різних функціональних напрямів діяльності в єдину систему управління, що забезпечує синергійний ефект і підвищує загальну ефективність.

Водночас стратегічне планування виступає важливим інструментом забезпечення стійкості до кризових явищ та нестабільності зовнішнього середовища. Завдяки системному аналізу тенденцій розвитку ринку, макроекономічних факторів і галузевих особливостей створюються передумови для своєчасного виявлення потенційних загроз і розроблення заходів щодо їх мінімізації. Такий підхід дозволяє не лише зменшити негативний вплив зовнішніх чинників, але й використати кризові ситуації як можливість для структурних змін і вдосконалення діяльності. Не менш важливим є те, що стратегічне планування сприяє підвищенню інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання, оскільки наявність чітко визначеної стратегії розвитку, обґрунтованих цілей і механізмів їх досягнення формує позитивне сприйняття з боку потенційних інвесторів і фінансових установ. [3]

Крім того, стратегічне планування створює основу для формування ефективної системи комунікації всередині суб'єкта господарювання, забезпечуючи доведення стратегічних цілей і пріоритетів до всіх рівнів управління. Зазначене сприяє кращому розумінню загального напрямку розвитку та підвищує узгодженість дій між підрозділами. Водночас чітко визначена стратегія виступає орієнтиром для прийняття поточних управлінських рішень,

знижуючи рівень невизначеності та ризику.[3] Важливою є також роль стратегічного планування у стимулюванні інноваційної діяльності, оскільки воно передбачає пошук нових можливостей, розвиток конкурентних переваг та впровадження сучасних підходів до організації діяльності. У результаті це сприяє підвищенню ефективності функціонування, зміцненню позицій на ринку та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

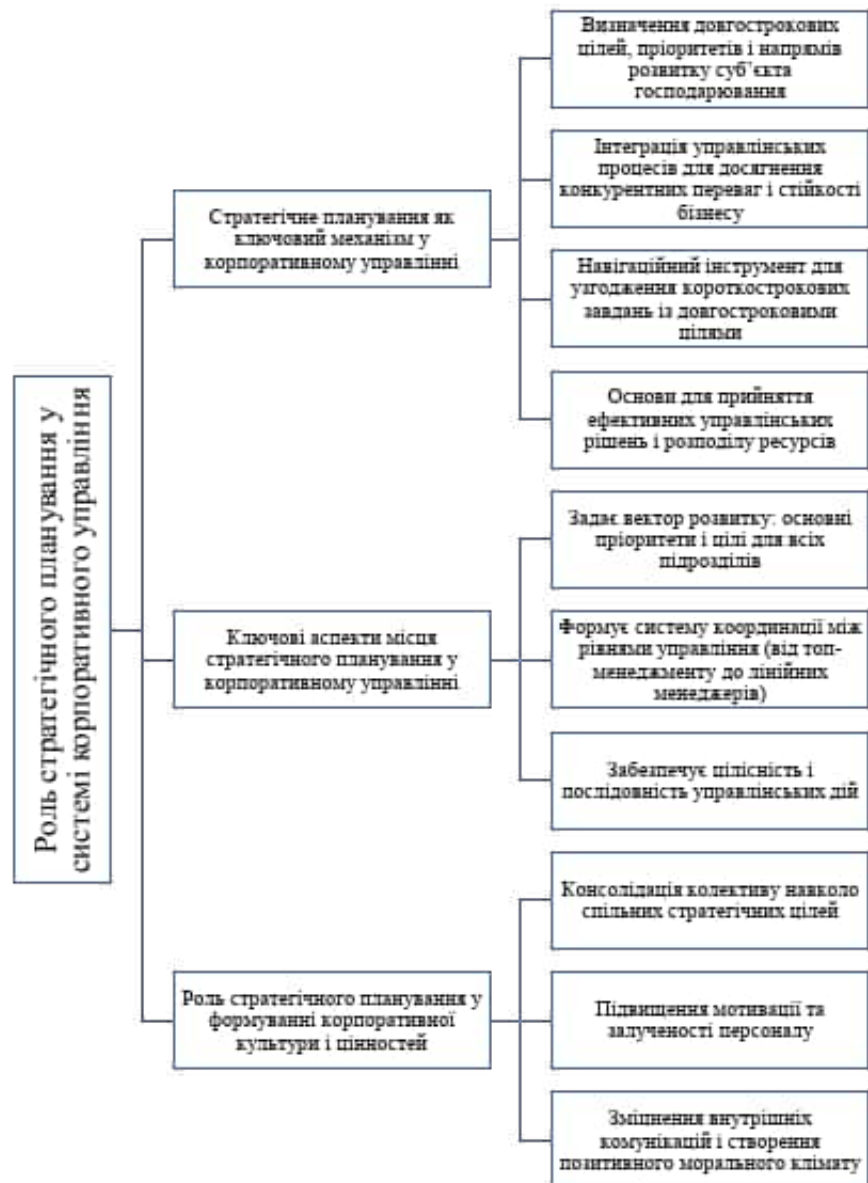


Рис. 1.1. Роль стратегічного планування у системі корпоративного управління

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Крім безпосередньої ролі в визначенні напрямів розвитку, стратегічне планування слугує фундаментом для формування системи корпоративної культури та цінностей. Наприклад, чітко сформульовані стратегічні цілі сприяють консолідації колективу, адже співробітники розуміють, до чого прагне компанія, що підвищує їхню мотивацію та залученість. Відповідно до досліджень [8], корпоративна культура, що базується на загальних цінностях і стратегіях, зміцнює внутрішні комунікації і створює позитивний моральний клімат у команді. Стратегічне планування також є платформою для впровадження інновацій і модернізації процесів. Так, наприклад, суб'єкти господарювання, що регулярно переглядають свої стратегії, мають більше шансів оперативно впроваджувати нові технології, адаптувати виробничі лінії та оптимізувати управлінські процедури. Наведене особливо актуально в умовах швидкоплинних технологічних змін і коливань ринку, які зумовлюють необхідність гнучкого реагування на виклики [8].

Важливим елементом є взаємозв'язок стратегічного планування із системою контролю та оцінки ефективності корпоративного управління. У процесі стратегічного планування розробляються ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють регулярно відстежувати прогрес у досягненні цілей, виявляти відхилення від плану і оперативно коригувати стратегію. Наприклад, KPI можуть включати рівень рентабельності, обсяг ринку, індекс задоволеності клієнтів або інноваційну активність. Такий підхід забезпечує динамічність і гнучкість управління, що є критично важливим для функціонування у конкурентному середовищі [8]. Крім того, застосування системи KPI сприяє формуванню відповідальності на різних рівнях управління, оскільки кожен структурний підрозділ і працівник отримує чітко визначені цілі та критерії оцінювання результатів діяльності. Наведене забезпечує узгодженість індивідуальних завдань із загальною стратегією суб'єкта господарювання та підвищує мотивацію персоналу до досягнення стратегічних пріоритетів. Таким чином, інтеграція ключових показників ефективності у процес стратегічного планування дозволяє поєднати довгострокові цілі з повсякденною управлінською

практикою, забезпечуючи адаптивність і результативність розвитку суб'єкта господарювання в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Отже, стратегічне планування займає центральне місце в системі корпоративного управління, виступаючи фундаментом для формування ефективної, адаптивної і орієнтованої на довгостроковий розвиток моделі управління суб'єктом господарювання. Його впровадження сприяє підвищенню рівня управлінської компетентності, оптимізації використання ресурсів і забезпеченню стабільного зростання бізнесу.

Висновки до розділу 1

У підсумку стратегічне планування є фундаментальним елементом системи корпоративного менеджменту, який забезпечує цілісність і послідовність управління розвитком суб'єктів господарювання. Воно дозволяє чітко визначити місію, бачення та стратегічні цілі компанії, а також сформулювати обґрунтовані шляхи їх досягнення з урахуванням наявних ресурсів і впливу зовнішнього середовища. Завдяки стратегічному плануванню керівництво отримує можливість не лише прогнозувати майбутні зміни, а й завчасно підготуватися до потенційних ризиків і викликів. Важливою перевагою стратегічного планування є його здатність поєднувати довгострокові орієнтири з поточною діяльністю суб'єкта господарювання. Використання інструментів контролю та оцінювання результатів, зокрема системи ключових показників ефективності, сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, відповідальності менеджерів і мотивації персоналу. У свою чергу, це забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів та підвищує ефективність реалізації обраної стратегії.

Таким чином, стратегічне планування виступає не лише як формальний управлінський процес, а як дієвий механізм забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання. Його впровадження в систему корпоративного

менеджменту створює передумови для зростання конкурентоспроможності, адаптації до змін ринкового середовища та досягнення довгострокового успіху.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВО «АГРОНАУКОВЕЦЬ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «НВО «Агронауковець» та аналіз його ринкового оточення

Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробниче об'єднання «Агронауковець» є суб'єктом господарювання, що здійснює свою роботу в агропромисловому секторі економіки України. Суб'єкт господарювання проводить діяльність у сфері наукових досліджень, розробки та виробництва засобів захисту рослин, стимуляторів росту, мікродобрив, агрохімічних препаратів та насіннєвого матеріалу для потреб вітчизняних агровиробників. ТОВ «НВО «Агронауковець» функціонує відповідно до чинного законодавства України, зокрема Господарського кодексу України, Закону України «Про охорону прав на сорти рослин», а також галузевих нормативів у сфері агрохімії та насінництва.[27]

Створення відбулося з метою поєднання наукового потенціалу та виробничих можливостей для створення конкурентоспроможних агрохімічних і біологічних продуктів. Головними напрямками роботи ТОВ «НВО «Агронауковець» є: розробка та виробництво біологічних засобів захисту рослин; виготовлення мінеральних добрив і мікроелементних комплексів; надання науково-консультаційних послуг агровиробникам; впровадження сучасних агротехнологій; реалізація власних розробок та наукових досягнень.

ТОВ «НВО «Агронауковець» характеризується достатнім рівнем виробничого потенціалу, який формується за рахунок наявності власних науково-дослідних лабораторій, сучасних виробничих потужностей, а також висококваліфікованого кадрового складу, до якого входять науковці та технологи відповідного профілю. Така структура ресурсного забезпечення створює

передумови для ефективного здійснення інноваційної діяльності та розроблення конкурентоспроможної продукції. Суб'єкт господарювання здійснює свою діяльність на широкому колі споживачів, охоплюючи різні регіони України. Основними клієнтськими сегментами є фермерські господарства, агрохолдинги, особисті селянські господарства, а також державні установи агропромислового спрямування. Різноманітність споживачів свідчить про адаптивність продукції до різних умов використання та підтверджує її затребуваність на ринку. Стабільні фінансові результати діяльності, у поєднанні зі зростаючим попитом на наукомістку аграрну продукцію, створюють можливості для реалізації довгострокових інвестиційних планів. Навіть в умовах економічної нестабільності забезпечується поступове оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних розробок та розширення напрямів діяльності, що сприяє зміцненню конкурентних позицій. [28]

Ринкове оточення, в якому провадить діяльність ТОВ «НВО «Агронауковець», відзначається середнім рівнем конкуренції та значним потенціалом зростання. Ринок агрохімічних і біологічних засобів захисту рослин в Україні останніми роками демонструє стійку позитивну динаміку, що пов'язано зі зростанням вимог до якості продукції, розширенням посівних площ і підвищенням уваги до екологічно безпечних технологій виробництва. На ринку присутні як великі міжнародні виробники - Bayer, Syngenta, BASF, так і учасники внутрішнього економічного ринку України, що спеціалізуються на біологічних і органічних рішеннях.

Особливе місце на ринку займають науково-виробничі суб'єкти господарювання, що поєднують власні дослідницькі розробки з виробництвом. Вони мають перевагу у вигляді унікальних запатентованих технологій та гнучкості у формуванні асортименту. ТОВ «НВО «Агронауковець» займає нішу середнього виробника науково обґрунтованих агрохімічних рішень і орієнтується на співпрацю з сільськогосподарськими товаровиробниками та середніми агровиробниками.

Ключовим конкурентним чинником для ТОВ «НВО «Агронауковець» є науковий потенціал та власна дослідницька база. Саме це дозволяє суб'єкту господарювання пропонувати клієнтам актуальні розробки, адаптовані до конкретних умов вирощування та регіональних особливостей. Крім того, важливу роль відіграє ціновий фактор: вітчизняні розробки часто мають нижчу ціну порівняно з імпортними аналогами при збереженні достатнього рівня ефективності [27].

Вплив державного регулювання на діяльність ТОВ «НВО «Агронауковець» є значним та багатограним, оскільки охоплює як нормативно-правові вимоги, так і механізми державної підтримки. Процес реєстрації нових препаратів характеризується високим рівнем регламентації та передбачає проведення комплексних лабораторних і польових випробувань, що потребує значних фінансових витрат і тривалого часового ресурсу. Обов'язкові процедури ліцензування та відповідності стандартам якості ускладнюють вихід нової продукції на ринок, водночас забезпечується належний рівень безпеки та ефективності продукції. [26] Державна політика спрямована на підтримку розвитку аграрної науки та інноваційних розробок у відповідній сфері. Реалізація такої політики відбувається через впровадження цільових програм фінансування, надання грантової підтримки та використання механізмів пільгового кредитування. Подібні інструменти сприяють зміцненню науково-виробничого потенціалу та стимулюють впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси. Таким чином, державне регулювання виконує не лише контрольну, але й стимулюючу функцію.

В умовах воєнного стану діяльність ТОВ «НВО «Агронауковець» зазнала низки зовнішніх викликів, що негативно вплинули на операційні процеси. Серед основних труднощів відзначаються перебої у логістичних ланцюгах постачання, ускладнення доступу до окремих видів сировини та матеріалів, а також скорочення персоналу, зумовлене міграційними процесами та мобілізаційними заходами. Подібні фактори зумовили необхідність оперативної адаптації внутрішніх процесів та перегляду організації виробничої діяльності. Попит на

засоби захисту рослин і мінеральні добрива залишається відносно стабільним, що пояснюється стратегічною важливістю аграрного сектору для забезпечення продовольчої безпеки держави. Сільськогосподарські виробники продовжують підтримувати та оптимізувати виробничі процеси навіть в умовах воєнних дій, що забезпечує збереження базового рівня ринкового попиту на відповідну продукцію. Така ситуація формує передумови для часткової стабілізації діяльності та поступової адаптації до кризових умов.[25]

Технологічний чинник відіграє ключову роль у формуванні конкурентних позицій ТОВ «НВО «Агронауковець», оскільки визначає рівень інноваційності продукції та здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до сучасних вимог аграрного ринку. [25] Зростаючий попит на цифрові агросервіси, технології точного землеробства та біологічні рішення для захисту рослин формує нові ринкові можливості та стимулює розвиток науково-дослідної діяльності. Впровадження сучасних технологічних рішень сприяє підвищенню ефективності агровиробництва, оптимізації використання ресурсів та зменшенню впливу на навколишнє середовище. Активний розвиток цифровізації аграрного сектору створює передумови для інтеграції аналітичних систем, дистанційного моніторингу посівів та використання великих даних для прогнозування врожайності. Участь у таких процесах дозволяє формувати конкурентні переваги, розширювати спектр послуг і підвищувати якість наукових розробок. Орієнтація на інноваційний розвиток забезпечує довгострокову стійкість та посилює позиції на ринку агротехнологічних рішень.

Таким чином, ТОВ «НВО «Агронауковець» виступає конкурентоспроможним учасником агропромислового сектору, який поєднує науково-дослідний потенціал із розвиненою виробничою базою та стратегічною орієнтацією на інноваційний розвиток. Наявність власних лабораторій, кваліфікованого кадрового забезпечення та сучасних технологічних рішень формує передумови для стабільного функціонування та поступового розширення діяльності. Проведений аналіз ринкового оточення засвідчує, що суб'єкт господарювання володіє достатнім ресурсним потенціалом і управлінськими

можливостями для посилення власних позицій на ринку агрохімічної продукції та надання науково-дослідних послуг в Україні. Водночас стратегічна орієнтація на інновації та впровадження сучасних технологій створює додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності та виходу на нові ринкові сегменти.

2.2. Аналіз фінансово-господарських результатів діяльності ТОВ «НВО «Агронауковець»

При оцінці фінансово-господарського стану ТОВ «НВО «Агронауковець» ключове місце займає вивчення динаміки активів і зобов'язань суб'єкта господарювання, а також фінансових підсумків його роботи за аналізований період. Виробничий потенціал характеризує сукупність ресурсів, якими суб'єкт господарювання розпоряджається для здійснення господарської діяльності. Аналіз фінансових результатів у динаміці дозволяє виявити тенденції у формуванні доходів, витрат і фінансового результату та оцінити загальний стан.[27] Важливим етапом такого аналізу є дослідження показників доходу від реалізації продукції, собівартості, валового прибутку (збитку), а також інших доходів і витрат, що формують кінцевий фінансовий результат. Аналіз зазначених показників дає змогу оцінити рівень рентабельності діяльності суб'єкта господарювання, виявити резерви підвищення ефективності використання ресурсів та визначити напрями оптимізації витрат. Особливу увагу слід приділити співвідношенню доходів і витрат, оскільки саме воно безпосередньо впливає на формування прибутку або збитку.

Важливим є також дослідження динаміки змін фінансових результатів у часі, що дозволяє виявити позитивні або негативні тенденції в діяльності суб'єкта господарювання. У свою чергу, це створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

У таблиці 2.1 наведено показники виробничого потенціалу ТОВ «НВО «Агронауковець» за 2022-2024 роки на основі даних балансів станом на 31 грудня відповідного року.

Таблиця 2.1

Показники виробничого потенціалу ТОВ «НВО «Агронауковець» у 2022-2024 роках, тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Абс. відхилен ня 2023/202 2	Відн. відхилен ня 2023/202 2 (%)	Абс. відхилен ня 2024/202 3	Відн. відхилен ня 2024/202 3 (%)
Власний капітал	226,2	190,5	160,4	-35,7	-15,8%	-30,1	-15,8%
Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%
Поточні зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%
Основні засоби (залишкова вартість)	89,6	71,7	61,8	-17,9	-20,0%	-9,9	-13,8%
- первісна вартість	268,0	268,0	268,0	0	0%	0	0%
- знос	178,4	196,3	206,2	+17,9	+10,0%	+9,9	+5,0%
Оборотні активи, всього	136,6	118,8	98,6	-17,8	-13,0%	-20,2	-17,0%
- запаси	119,2	91,0	91,0	-28,2	-23,7%	0,0	0%
- дебіторська заборгованість	7,3	7,6	7,6	+0,3	+4,1%	0,0	0%
- грошові кошти та еквіваленти	10,1	20,2	0,0	+10,1	+100%	-20,2	-100%
Валюта балансу	226,2	190,5	160,4	-35,7	-15,8%	-30,1	-15,8%

Джерело: розраховано автором за даними додатків А-В.

Аналіз показників виробничого потенціалу ТОВ «НВО «Агронауковець» за 2022-2024 роки свідчить про стійку тенденцію до скорочення ресурсної бази суб'єкта господарювання. Валюта балансу зменшилась з 226,2 тис. грн у 2022

році до 160,4 тис. грн у 2024 році - тобто на 65,8 тис. грн, або на 29,1 відсотка. Це є тривожним сигналом, що вказує на поступове «проїдання» наявних активів.

Структура пасивів є унікальною: впродовж усього аналізованого часу ТОВ «НВО «Агронауковець» не мало жодних зобов'язань - ні поточних, ні довгострокових. Суб'єкт господарювання фінансується виключно за рахунок власного капіталу, представленого нерозподіленим прибутком (непокритим збитком). При цьому власний капітал систематично скорочувався - з 226,2 тис. грн до 160,4 тис. грн - що є прямим наслідком збиткової діяльності в окремі роки.

Залишкова вартість основних засобів зменшилась на 31,0 відсотка при незмінній первісній вартості (268,0 тис. грн протягом усього аналізованого часу). Це свідчить про те, що суб'єкт господарювання не здійснювало оновлення основних засобів, а наявні активи поступово амортизуються. Сума накопиченого зносу зросла з 178,4 тис. грн до 206,2 тис. грн, що вказує на значний фізичний знос матеріально-технічної бази і потребу в її оновленні.

Додатково це підтверджується зростанням суми накопиченого зносу, яка збільшилась з 178,4 тис. грн до 206,2 тис. грн. Така тенденція вказує на суттєве погіршення технічного стану матеріально-технічної бази. Збільшення рівня зносу означає, що значна частина основних засобів вже відпрацювала значний строк експлуатації та наближається до межі своєї ефективності. У довгостроковій перспективі це може негативно впливати на виробничі процеси, продуктивність та якість виконання робіт, що обумовлює об'єктивну необхідність оновлення або заміни таких активів.

Оборотні активи скоротились на 27,8 відсотка - з 136,6 тис. грн до 98,6 тис. грн. При цьому у 2024 році залишок грошових коштів повністю зник (у 2023 році він складав 20,2 тис. грн), що є суттєвою ознакою погіршення поточного фінансового стану. Запаси стабілізувалися на рівні 91,0 тис. грн у 2023-2024 роках після скорочення з 119,2 тис. грн у 2022 році. Дебіторська заборгованість залишається на незначному рівні (7,3-7,6 тис. грн) і практично не змінилась.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «НВО «Агронауковець»
за 2022-2024 роки, тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Абс. відхилення 2023/2022	Відн. відхилення 2023/2022 (%)	Абс. відхилення 2024/2023	Відн. відхилення 2024/2023 (%)
Чистий дохід від реалізації продукції	292,7	251,2	0,0	-41,5	-14,2%	-251,2	-100%
Собівартість реалізованої продукції	225,0	64,9	30,1	-160,1	-71,2%	-34,8	-53,6%
Валовий прибуток (збиток)	67,7	186,3	-30,1	+118,6	+175,2 %	-216,4	-116,2%
Інші доходи	0,1	0,0	0,0	-0,1	-100%	0,0	0%
Інші витрати	634,9	21,9	0,0	-613,0	-96,6%	-21,9	-100%
Фінансовий результат до оподаткування	-567,1	164,4	-30,1	+731,5	+128,9 %	-194,5	-118,3%
Податок на прибуток	0,0	0,0	0,0	0,0	0%	0,0	0%
Чистий фінансовий результат	-567,1	164,4	-30,1	+731,5	+128,9 %	-194,5	-118,3%

Джерело: розраховано автором за даними додатків А-В.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «НВО «Агронауковець» за 2022-2024 роки свідчить про вкрай нестабільну та нерівномірну динаміку розвитку, що характеризується значними коливаннями показників прибутковості та обсягів діяльності.

Так, у 2022 році суб'єкт господарювання зазнав істотних фінансових втрат: чистий збиток склав 567,1 тис. грн. При цьому валовий прибуток становив лише 67,7 тис. грн, що є відносно незначним показником і не дозволило компенсувати значні обсяги витрат. Основним фактором формування збитковості стали надмірно високі «інші витрати», які досягли 634,9 тис. грн та суттєво

перевищили як валовий прибуток, так і інші фінансові результати. Така ситуація може свідчити про наявність нетипових або разових операцій, зокрема списання активів, сплату штрафів і пені, втрати від знецінення майна або інші позареалізаційні витрати. Отже, структура витрат у 2022 році потребує більш глибокого аналізу для встановлення їх економічної природи та впливу на загальний фінансовий стан.

У 2023 році спостерігається суттєве покращення фінансових результатів діяльності. Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс до 251,2 тис. грн, що свідчить про відновлення або активізацію господарської діяльності. Водночас собівартість реалізованої продукції скоротилася до 64,9 тис. грн, що може вказувати на підвищення ефективності виробництва або оптимізацію витрат. Крім того, значно зменшився обсяг інших витрат - до 21,9 тис. грн, що суттєво знизило навантаження на фінансовий результат. У підсумку отримано чистий прибуток у розмірі 164,4 тис. грн, що є позитивною тенденцією та свідчить про часткове відновлення фінансової стійкості й ефективності діяльності.

Разом з тим у 2024 році фінансовий стан знову погіршився. Відповідно до звітності, дохід від реалізації продукції відсутній (рядок 2000 не заповнений), що є критичним показником, адже свідчить про фактичну відсутність операційної діяльності або її повне припинення. Попри це, було понесено витрати у розмірі 30,1 тис. грн, що призвело до формування чистого збитку на аналогічну суму. Така ситуація може бути пов'язана з утриманням адміністративного апарату, обов'язковими платежами або іншими постійними витратами, які виникають незалежно від наявності доходів. Відсутність виручки у 2024 році є вкрай негативним сигналом і може свідчити про згортання діяльності, втрату ринку збуту або перехід у стан простою.

Загалом проведений аналіз демонструє нестабільність фінансових результатів та наявність суттєвих ризиків у діяльності, що потребує детальнішого дослідження причин таких коливань і розробки заходів щодо стабілізації фінансового стану.

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «НВО «Агронауковець» за 2022-
2024 роки, тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Абс. відхилен ня 2023/20 22	Відн. відхилен ня, %	Абс. відхилен ня 2024/202 3	Відн. відхилен ня, %
Власний капітал	226,2	190,5	160,4	-35,7	-15,8%	-30,1	-15,8%
Основні засоби	89,6	71,7	61,8	-17,9	-20,0%	-9,9	-13,8%
Оборотні активи	136,6	118,8	98,6	-17,8	-13,0%	-20,2	-17,0%
Запаси	119,2	91,0	91,0	-28,2	-23,7%	0,0	0,0%
Дебіторська заборгованість	7,3	7,6	7,6	+0,3	+4,1%	0,0	0,0%
Грошові кошти	10,1	20,2	0,0	+10,1	+100,0%	-20,2	-100,0%
Валюта балансу	226,2	190,5	160,4	-35,7	-15,8%	-30,1	-15,8%

Джерело: розраховано автором за даними додатків А-В.

У результаті проведеного горизонтального аналізу балансу ТОВ «НВО «Агронауковець» за 2022-2024 рр. виявлено негативну тенденцію зміни основних фінансових показників суб'єкта господарювання. Протягом досліджуваного періоду спостерігається систематичне скорочення вартості майна, що відображається у зменшенні валюти балансу на 65,8 тис. грн, або на 29,1%.

Така динаміка свідчить про звуження масштабів діяльності суб'єкта господарювання та зниження рівня забезпеченості ресурсами. Суттєве зменшення відбулося у складі оборотних активів, обсяг яких скоротився на 27,8%. Зниження обсягу оборотних активів означає скорочення обігових ресурсів, що ускладнює підтримання безперервності операційного процесу та може призводити до зниження ефективності господарської діяльності.

Найбільш критичним явищем є повне скорочення грошових коштів у 2024 році, що свідчить про втрату найбільш ліквідної складової активів. Відсутність грошових ресурсів істотно обмежує здатність суб'єкта господарювання своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання, здійснювати розрахунки з контрагентами, а також забезпечувати безперервність фінансування операційної діяльності.

Дебіторська заборгованість протягом аналізованого періоду залишається практично незмінною, що може свідчити про стабільність умов взаєморозрахунків із покупцями та іншими дебіторами. Водночас незначна її питома вага у структурі активів не формує суттєвого впливу на загальний фінансово-майновий стан, однак потребує контролю з метою недопущення накопичення прострочених платежів у майбутньому.

Вартість основних засобів скоротилася на 31,0%, що вказує на поступове фізичне та моральне зношення матеріально-технічної бази. Недостатній рівень оновлення та модернізації активів подібного типу може негативно позначатися на ефективності виробничих процесів, знижувати продуктивність використання ресурсів і обмежувати можливості подальшого розвитку та розширення діяльності.

Недостатній рівень модернізації та оновлення подібних активів може призводити до зниження продуктивності праці, ускладнення організації виробничих процесів та зростання витрат на їх обслуговування. Така ситуація здатна обмежувати можливості впровадження сучасних технологій, що, у свою чергу, стримує потенціал подальшого розвитку та розширення масштабів діяльності.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок про стійку тенденцію до скорочення активів, зниження рівня ліквідності та погіршення фінансової стійкості суб'єкта господарювання, що потребує вжиття заходів щодо стабілізації фінансового стану та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Таблиця 2.4

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «НВО «Агронауковець» за 2022-2024 роки, тис. грн

Показник	Абсол. величина 2022, тис. грн	Питома вага 2022, %	Абсол. величина 2023, тис. грн	Питома вага 2023, %	Абсол. величина 2024, тис. грн	Питома вага 2024, %
Основні засоби	89,6	39,6%	71,7	37,6%	61,8	38,5%
Оборотні активи	136,6	60,4%	118,8	62,4%	98,6	61,5%
Запаси	119,2	52,7%	91,0	47,8%	91,0	56,7%
Дебіторська заборгованість	7,3	3,2%	7,6	4,0%	7,6	4,7%
Грошові кошти	10,1	4,5%	20,2	10,6%	0,0	0,0%
Валюта балансу	226,2	100%	190,5	100%	160,4	100%
Власний капітал	226,2	100%	190,5	100%	160,4	100%

Джерело: розраховано автором за даними додатків А-В.

Вертикальний аналіз структури балансу ТОВ «НВО «Агронауковець» за 2022-2024 рр. дозволив оцінити зміну співвідношення окремих елементів активів у загальній структурі майна суб'єкта господарювання. Упродовж аналізованого періоду спостерігається переважання оборотних активів, частка яких коливається в межах 60-62%, що свідчить про відносно високу мобільність активів суб'єкта господарювання. Основну частину оборотних активів складають запаси, частка яких зросла у 2024 році до 56,7%. Така ситуація може свідчити про накопичення товарно-матеріальних ресурсів, що потенційно може призводити до уповільнення їх оборотності та заморожування коштів.

Частка дебіторської заборгованості залишається стабільною (3,2-4,7%), що вказує на відносно незмінну кредитну політику щодо контрагентів. Водночас частка грошових коштів суттєво коливається: у 2023 році вона зростає до 10,6%, однак у 2024 році повністю зникає (0%). Подібна тенденція має негативний

характер і вказує на скорочення ліквідних резервів та зниження рівня фінансової гнучкості суб'єкта господарювання. Частка основних засобів у структурі активів є відносно стабільною (близько 37-39%), що свідчить про незмінну роль матеріально-технічної бази у діяльності суб'єкта господарювання, однак абсолютне зменшення їх вартості вказує на поступове фізичне та моральне старіння.

У цілому вертикальний аналіз показує, що структура активів суб'єкта господарювання залишається орієнтованою на оборотні активи, однак відбувається зростання частки запасів та критичне зменшення грошових коштів, що негативно впливає на ліквідність і фінансову стійкість.

Таблиця 2.5

Витрати ТОВ «НВО «Агронауковець» за 2022-2024 роки, тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023 до 2022, %	Відхилення 2024 до 2023, %
Собівартість реалізованої продукції	225,0	64,9	30,1	-71,2%	-53,6%
Інші операційні витрати	634,9	21,9	0,0	-96,6%	-100,0%
Разом витрат	859,9	86,8	30,1	-89,9%	-65,3%

Джерело: розраховано автором за даними додатків А-В.

Аналіз структури витрат суб'єкта господарювання засвідчує їх різке та суттєве скорочення протягом аналізованого періоду. Загальний обсяг витрат зменшився з 859,9 тис. грн у 2022 році до 30,1 тис. грн у 2024 році, тобто на 96,5 %, що свідчить про кардинальні зміни у масштабах здійснюваної діяльності.

Зокрема, собівартість реалізованої продукції скоротилася на 86,6 % - з 225,0 тис. грн до 30,1 тис. грн. Така динаміка може бути пов'язана як зі зменшенням обсягів виробництва або реалізації, так і з частковим згортанням

операційної діяльності. Водночас особливої уваги заслуговує скорочення інших операційних витрат, які у 2022 році становили найбільшу частку у структурі витрат - 634,9 тис. грн. Уже у 2024 році ці витрати повністю відсутні, що може свідчити про припинення нетипових або разових витрат, які мали значний вплив на фінансовий результат у попередньому періоді.

Загалом скорочення витрат можна оцінювати як позитивне явище з точки зору управління витратами та підвищення фінансової дисципліни. Однак у поєднанні з відсутністю доходу від реалізації у 2024 році така тенденція свідчить не стільки про ефективну оптимізацію ресурсів, скільки про фактичне припинення або суттєве згорання виробничо-господарської діяльності. У свою чергу, це вказує на наявність глибших проблем, пов'язаних із функціонуванням та перспективами подальшого розвитку.

Таблиця 2.6

Показники ефективності діяльності ТОВ «НВО «Агронауковець» за
2022–2024 роки

Показник	Методика розрахунку	2022	2023	2024
Рентабельність продажів, %	Чистий прибуток / Чистий дохід × 100	-193,7	65,5	н/р
Рентабельність активів, %	Чистий прибуток / Середня вартість активів × 100	н/р*	78,9	-17,2
Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток / Середній власний капітал × 100	н/р*	78,9	-17,2
Фондовіддача, грн/грн	Чистий дохід / Середня залишкова вартість ОЗ	н/р*	3,12	-
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	Дебіт. заборгованість × 360 / Чистий дохід	9,0	10,9	н/р

н/р - не розраховується або не є репрезентативним через відсутність порівнюваних даних на початок 2022 року чи нульовий дохід у 2024 році

Джерело: розраховано автором за даними додатків А-В.

Аналіз показників ефективності підтверджує вкрай нерівномірний характер діяльності суб'єкта господарювання. У 2023 році рентабельність продажів склала 65,5 відсотка - що є надзвичайно високим значенням, обумовленим різким скороченням собівартості відносно доходу. Рентабельність активів і власного капіталу також склала 78,9 відсотка, що вказує на ефективне використання майна саме у цьому році. Фондовіддача у 2023 році склала 3,12 грн/грн, тобто на кожну гривню залишкової вартості основних засобів суб'єкт господарювання отримало 3,12 грн доходу. У 2022 та 2024 роках розрахунок більшості показників є нерепрезентативним через збитки або нульовий дохід відповідно.

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ТОВ «НВО «Агронауковець» у 2022-2024 роках

Показник	Методика розрахунку	2022	2023	2024	Норматив
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	1,00	1,00	1,00	> 0,5
Коефіцієнт фінансового левериджу	Залучений капітал / Власний капітал	0,0	0,0	0,0	< 1,0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власні оборотні кошти / Власний капітал	0,60	0,62	0,61	0,2-0,5

Джерело: розраховано автором за даними додатків А-В.

Показники фінансової стійкості ТОВ «НВО «Агронауковець» характеризуються специфічною та нетиповою структурою формування джерел фінансування. Упродовж усього аналізованого періоду суб'єкт господарювання здійснює діяльність виключно за рахунок власного капіталу, не залучаючи ані короткострокових, ані довгострокових зобов'язань.

Коефіцієнт автономії стабільно перебуває на рівні 1,00, що свідчить про повну фінансову незалежність суб'єкта господарювання від зовнішніх

кредиторів. Такий рівень показника означає максимальну фінансову стійкість з позиції ризику банкрутства, оскільки відсутні зобов'язання перед третіми сторонами. Водночас подібна ситуація може свідчити про недостатнє використання можливостей фінансового ринку, зокрема інструментів залучення позикового капіталу для розширення діяльності.

Коефіцієнт фінансового левериджу протягом усього періоду дорівнює нулю, що підтверджує повну відсутність позикових коштів у структурі капіталу. Така ситуація знижує фінансові ризики, пов'язані з обслуговуванням боргу, однак водночас обмежує потенціал зростання прибутковості власного капіталу за рахунок ефекту фінансового важеля.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу коливається в межах 0,60-0,62, що перевищує рекомендовані значення (0,2-0,5). Підвищений рівень показника свідчить про значну частку власного капіталу, вкладену в оборотні активи, що забезпечує високу мобільність ресурсів і можливість оперативного реагування на зміни умов господарювання. Водночас перевищення нормативного діапазону може вказувати на відносно низьку частку капіталу, інвестованого в довгострокові активи.

У цілому структура капіталу суб'єкта господарювання характеризується високим рівнем фінансової незалежності та низьким рівнем ризику, однак потребує більш збалансованого підходу до формування джерел фінансування з метою забезпечення подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності.

Таблиця 2.8

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «НВО «Агронауковець» у 2022–2024 роках

Показник	2022	2023	2024	Примітка
Поточні зобов'язання, тис. грн	0,0	0,0	0,0	Відсутні
Коефіцієнт поточної ліквідності	н/р	н/р	н/р	Знаменник = 0
Частка грошових коштів в оборотних активах, %	7,4	17,0	0	Позитивна тенденція до 2023
Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах, %	5,3	6,4	7,7	Незначне зростання
Власні оборотні кошти (оборотні активи), тис. грн	136,6	118,8	98,6	Скорочення

Джерело: розраховано автором за даними додатків А-В.

Оскільки ТОВ «НВО «Агронауковець» упродовж 2022–2024 років не мало поточних зобов'язань, застосування традиційних коефіцієнтів ліквідності, зокрема коефіцієнта поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, є неможливим у зв'язку з відсутністю значення у знаменнику. За таких умов розрахунок зазначених показників втрачає аналітичну доцільність, оскільки не дозволяє отримати коректні та інформативні результати. Відсутність поточних зобов'язань свідчить про те, що суб'єкт господарювання не має короткострокових боргових зобов'язань перед кредиторами, що формально характеризує його як платоспроможне у короткостроковому періоді. За такого фінансового стану суб'єкт господарювання не потребує залучення додаткових ресурсів для погашення поточних боргів, а отже, не зазнає тиску з боку зовнішніх кредиторів.

Разом із тим аналіз структури оборотних активів виявляє тривожну тенденцію: частка грошових коштів зросла з 7,4 відсотка у 2022 році до 17,0 відсотка у 2023 році, однак у 2024 році грошові кошти повністю зникли з балансу. Це означає, що суб'єкт господарювання витратило всі ліквідні активи і станом на кінець 2024 року не має жодного ліквідного ресурсу для оперативних потреб. Подібна ситуація формує серйозні ризики для операційної діяльності навіть за умови відсутності зовнішніх зобов'язань.

Таблиця 2.9

Аналіз ділової активності ТОВ «НВО «Агронауковець» у 2022–2024 роках

Показник	Методика розрахунку	2022	2023	2024
Оборотність активів, разів	Чистий дохід / Середня вартість активів	н/р*	1,21	0,0
Оборотність запасів, днів	Запаси $\times$ 360 / Собівартість	190,5	504,7	н/р
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	Дебіт. заборг. $\times$ 360 / Чистий дохід	9,0	10,9	н/р

н/р - немає порівнюваних даних або знаменник дорівнює нулю

Джерело: розраховано автором за даними додатків А-В.

Показники ділової активності ТОВ «НВО «Агронауковець» свідчать про суттєву нерівномірність у використанні ресурсів суб'єкта господарювання. Оборотноість активів у 2023 році склала 1,21 рази - відносно прийнятне значення, що вказує на достатній рівень ефективності використання майна в цьому році. У 2024 році показник дорівнює нулю через відсутність доходу.

Оборотність запасів у 2022 році становила 190,5 дня, а у 2023 році різко зросла до 504,7 дня. Таке уповільнення оборотності запасів пов'язане з тим, що у 2023 році собівартість суттєво скоротилася (64,9 тис. грн), тоді як залишок запасів залишався значним (91,0 тис. грн). Оборотноість дебіторської заборгованості протягом 2022-2023 років є низькою в абсолютних значеннях (9-11 днів), що пояснюється відносно малим обсягом дебіторської заборгованості порівняно з доходами.

Загалом аналіз ділової активності підтверджує, що ефективна господарська діяльність ТОВ «НВО «Агронауковець» мала місце лише у 2023 році. Відсутність доходу у 2024 році фактично нівелює будь-який аналіз ресурсовіддачі за цей рік і вказує на необхідність невідкладного перегляду виробничої та збутової стратегії суб'єкта господарювання.

Підсумовуючи результати фінансового аналізу, слід констатувати, що ТОВ «НВО «Агронауковець» є суб'єктом малого бізнесу з відсутністю боргового

навантаження і повністю власним фінансуванням. Разом із тим суб'єкт господарювання демонструє тривожні структурні тенденції: систематичне скорочення активів, нерівномірна доходність, відсутність реалізації у 2024 році та повне вичерпання грошових ресурсів. Наведені фактори підкреслюють критичну необхідність вдосконалення системи стратегічного планування, що є предметом подальшого дослідження у третьому розділі роботи.

2.3. Оцінка системи управління та стратегічного планування ТОВ «НВО «Агронауковець»

Система управління ТОВ «НВО «Агронауковець» сформована з урахуванням вимог чинного законодавства України, а також внутрішніх нормативних документів, що регламентують організацію та здійснення господарської діяльності. Вона базується на чітко визначеній ієрархії управління, розподілі повноважень і відповідальності між керівними та виконавчими ланками, що забезпечує узгодженість дій і контроль за прийняттям управлінських рішень.

Організація управління орієнтована на реалізацію стратегічних і тактичних цілей діяльності, зокрема підвищення ефективності функціонування, зміцнення фінансового стану та забезпечення конкурентоспроможності. Важливим елементом є система планування, яка охоплює як короткострокові, так і довгострокові горизонти, дозволяючи своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Крім того, управлінська система спрямована на раціональне використання наявних ресурсів - матеріальних, трудових і фінансових - шляхом впровадження відповідних механізмів контролю, аналізу та оцінки результатів діяльності. Значна увага приділяється внутрішньому контролю та моніторингу, що сприяє підвищенню прозорості процесів і зниженню ризиків. Такий підхід забезпечує підвищення прозорості

управлінських і виробничих процедур, сприяє своєчасному виявленню відхилень від запланованих показників, а також дозволяє оперативно реагувати на потенційні ризики.

Система управління ТОВ «НВО «Агронауковець» сформована як багаторівнева структура, що поєднує елементи стратегічного, тактичного та оперативного управління. Така побудова забезпечує розподіл функцій між керівним складом і виконавчими підрозділами, що дозволяє підтримувати безперервність управлінських процесів та узгодженість прийнятих рішень. Вищий рівень управління відповідає за формування стратегічного бачення розвитку, визначення ключових напрямів діяльності та довгострокових пріоритетів. Середній рівень управління здійснює деталізацію стратегічних завдань у вигляді конкретних планів роботи підрозділів, а оперативний рівень забезпечує їх безпосередню реалізацію у виробничій та науковій діяльності. Такий підхід сприяє підтриманню організаційної дисципліни та підвищенню керованості процесів.

Організаційна структура суб'єкта господарювання є ієрархічною та включає загальні збори учасників, виконавчий орган (дирекцію) та функціональні підрозділи, які забезпечують реалізацію виробничих, фінансово-економічних, науково-дослідних і адміністративних завдань. Кожен структурний елемент діє в межах визначених повноважень, що сприяє чіткому розподілу відповідальності та підвищенню ефективності управлінських рішень.

Особлива увага в системі управління приділяється плануванню, контролю та аналізу діяльності суб'єкта господарювання. Впровадження сучасних методів менеджменту, цифрових технологій та інструментів стратегічного управління дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечувати конкурентоспроможність товариства на ринку аграрних та науково-дослідних послуг.



Рис.2.1 Організаційна структура ТОВ «НВО «Агронауковець»

Джерело: розроблено автором на основі [32,33]

Представлена організаційна структура відображає чіткий розподіл управлінських функцій та рівнів відповідальності між основними підрозділами суб'єкта господарювання, що забезпечує узгоджену взаємодію та координацію їхньої діяльності в процесі виконання стратегічних, тактичних і оперативних завдань. Така побудова сприяє впорядкуванню управлінських процесів, підвищує ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень, забезпечує прозорість управлінської ієрархії, а також створює належні умови для контролю виконання поставлених завдань на всіх рівнях управління.

Завдяки ієрархічному принципу організації забезпечується раціональний розподіл повноважень і відповідальності між керівною ланкою та функціональними підрозділами, що дозволяє підвищити оперативність управлінських рішень, своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, а також забезпечувати узгодженість дій усіх структурних елементів. У результаті формується цілісна система управління, орієнтована на досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання та підвищення ефективності його функціонування.

Водночас для об'єктивної оцінки результативності функціонування організаційної структури та ефективності управлінських процесів доцільним є використання кількісних показників, які дозволяють виміряти ступінь

досягнення встановлених цілей та визначити рівень ефективності управлінських рішень. У цьому контексті ключовим інструментом аналізу виступає система показників KPI.

Важливим елементом оцінки управлінської системи є аналіз її результативності за ключовими показниками ефективності (KPI), які дозволяють виявити сильні та слабкі сторони функціонування суб'єкта господарювання, а також оцінити ступінь досягнення встановлених стратегічних і операційних цілей. Застосування системи KPI забезпечує можливість комплексного аналізу управлінських процесів та підвищує об'єктивність оцінювання діяльності структурних підрозділів.

З метою забезпечення більш об'єктивної, деталізованої та уніфікованої оцінки фінансово-управлінських показників доцільно застосовувати бальну систему оцінювання. Такий підхід дає можливість формалізувати якісні характеристики діяльності суб'єкта господарювання та перевести їх у кількісну форму для подальшого аналізу. Оцінювання здійснюється за п'ятибальною шкалою, де «1» відповідає низькому рівню прояву показника, а «5» - високому рівню.

Аналіз показників, наведених у таблиці, свідчить про те, що суб'єкт господарювання характеризується загалом середнім рівнем ефективності управлінської системи за більшістю напрямів, однак із вираженою диференціацією між окремими сферами. Найвищий рівень розвитку спостерігається у сфері інноваційної діяльності (середня оцінка 4,7), що підтверджує стабільно високі результати протягом 2022-2024 років (4-5 балів) і свідчить про сильний науково-дослідний та технологічний потенціал суб'єкта господарювання.

Водночас найбільш проблемною є цифровізація управлінських процесів (2,0 бала), що характеризується сталим низьким рівнем протягом усього періоду (2-2-2). Наведене вказує на обмежене використання сучасних інформаційних систем та недостатню автоматизацію управлінських процедур. Середній рівень ефективності притаманний таким напрямам, як рентабельність діяльності (2,3),

ефективність використання ресурсів (2,7) та фінансова стійкість (2,7). Для цих показників характерна нестабільна або коливальна динаміка протягом 2022–2024 років, зокрема з піковими значеннями у 2023 році та зниженням у 2024 році, що свідчить про залежність від зовнішніх факторів та внутрішніх коливань витрат і доходів.

Таблиця 2.10

Система ключових показників ефективності (КРІ) діяльності ТОВ «НВО «Агронауковець»

Показник	Характеристика	2022	2023	2024	Загальна оцінка
Рентабельність діяльності	Нестабільна динаміка через коливання доходів і витрат	1	4	2	Середня (2,3)
Ефективність використання ресурсів	Частково оптимізована, наявні резерви підвищення ефективності	2	4	2	Середня (2,7)
Оперативність управлінських рішень	Рішення приймаються своєчасно, однак не завжди автоматизовано	3	3	3	Середня (3,0)
Рівень інноваційності	Високий у сфері наукових розробок та агротехнологій	4	5	5	Висока (4,7)
Цифровізація управлінських процесів	Обмежене використання цифрових систем управління	2	2	2	Низька (2,0)
Фінансова стійкість	Залежить від зовнішніх умов та витратної структури	2	4	2	Середня (2,7)

Джерело: розроблено автором

Оперативність управлінських рішень має середній рівень (3,0 бала) і демонструє відносну стабільність упродовж аналізованого періоду (3-3-3), однак із недостатнім рівнем автоматизації процесів прийняття рішень. У цілому результати оцінювання вказують на необхідність підвищення рівня цифровізації

управління та подальшої оптимізації ресурсного забезпечення з метою підвищення загальної ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Стратегічне планування здійснюється з урахуванням поточних ресурсних можливостей та ринкової ситуації. Відсутність повноцінних цифрових інструментів прогнозування обмежує можливості моделювання альтернативних сценаріїв розвитку, знижує рівень стратегічної гнучкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Система контролю базується переважно на періодичній звітності та аналізі фінансових показників, що дозволяє здійснювати загальну оцінку результатів діяльності. Недостатня автоматизація контрольних процесів знижує оперативність отримання управлінської інформації.

Для комплексної оцінки поточного стану та перспектив розвитку ТОВ «НВО «Агронауковець» було проведено SWOT-аналіз як один із найбільш ефективних інструментів стратегічного дослідження діяльності суб'єкта господарювання. Зазначена методологія дає змогу системно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування суб'єкта господарювання, виявити ключові фактори впливу на його розвиток, а також визначити потенційні напрями підвищення ефективності управління.

Результати SWOT-аналізу ТОВ «НВО «Агронауковець» свідчать про наявність потужного науково-інноваційного потенціалу, який залишається ключовою конкурентною перевагою суб'єкта господарювання. Зокрема, сильними сторонами є розвинена науково-дослідна база, запатентовані технології та високий рівень інноваційності, що підтверджується стабільно високими оцінками за відповідним напрямом діяльності. Водночас виявлено суттєві внутрішні проблеми, насамперед критичну фінансову нестабільність, що проявляється у відсутності чистого доходу у 2024 році (0,0 тис. грн) та наявності збитків у 2022 (-567,1 тис. грн) і 2024 роках (-30,1 тис. грн). Додатково негативний вплив має низький рівень цифровізації управлінських процесів, що обмежує ефективність управління, а також недостатня диверсифікація ринків збуту та слабка маркетингова активність.

SWOT-аналіз ТОВ «НВО «Агронауковець»

SWOT-компонент	Опис
Сильні сторони (Strengths)	- Власна науково-дослідна база та кваліфікований персонал; - Наявність запатентованих розробок та унікальних технологій; - Широка продуктова лінійка агрохімічних і біологічних рішень; - Співпраця з аграрними університетами та науковими установами; - Гнучкість формування асортименту під потреби клієнтів; - Високий рівень інноваційності діяльності; - Відновлення прибутковості у 2023 р. (чистий прибуток 164,4 тис. грн після збитку -567,1 тис. грн у 2022 р.).
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Критична фінансова нестабільність: чистий дохід у 2024 р. - 0,0 тис. грн; - Наявність збитків у 2022 р. (-567,1 тис. грн) та 2024 р. (-30,1 тис. грн); - Негативна динаміка валового результату (67,7 → 186,3 → -30,1 тис. грн); - Різке скорочення операційної активності та собівартості (225,0 → 64,9 → 30,1 тис. грн); - Високі інші витрати у 2022 р. (634,9 тис. грн); - Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів; - Обмежені маркетингові ресурси та слабка диверсифікація ринків; - Низька фінансова стійкість і нестабільна динаміка результатів.
Можливості (Opportunities)	- Зростання попиту на екологічні засоби захисту рослин; - Розширення експорту до країн ЄС; - Державна підтримка агронаукових розробок; - Розвиток точного землеробства та цифрових агросервісів; - Грантове фінансування на відновлення діяльності; - Потенційне відновлення доходів після 0,0 тис. грн у 2024 р. через перезапуск комерційної діяльності.

Загрози (Threats)	- Сильна конкуренція з боку міжнародних компаній (Bayer, Syngenta, BASF); - Складна процедура реєстрації агропрепаратів; - Нестабільність валютного курсу та зростання цін на сировину; - Воєнні ризики та перебої постачання; - Високий ризик втрати ринку через відсутність доходу у 2024 р.; - Фінансова вразливість через повторювані збитки.
----------------------	--

Джерело: розроблено автором

Зовнішнє середовище характеризується наявністю значних можливостей, зокрема зростанням попиту на екологічно безпечні агротехнології, розвитком ринку точного землеробства, а також потенціалом залучення грантового та державного фінансування для відновлення та масштабування діяльності суб'єкта господарювання. Разом із тим суттєвими загрозами залишаються високий рівень конкуренції з боку міжнародних компаній, нестабільність валютного курсу, зростання вартості сировини, регуляторні бар'єри у сфері реєстрації агрохімічної продукції, а також критичний ризик втрати ринкових позицій через відсутність доходу у 2024 році.

Вища ланка управління ТОВ «НВО «Агронауковець» представлена загальними зборами учасників, які приймають найважливіші рішення щодо стратегічного розвитку, розподілу прибутку та затвердження річних планів. Поточне управління покладено на директора, який відповідає за реалізацію прийнятих рішень. Суб'єкт господарювання має функціональну організаційну структуру з відокремленими підрозділами: науково-дослідним, виробничим, комерційним, фінансово-бухгалтерським та адміністративним.

Система внутрішнього контролю ТОВ «НВО «Агронауковець» включає механізми фінансового контролю, операційного обліку та управління виробничими ризиками. Суб'єкт господарювання дотримується вимог щодо якості продукції, проходить відповідні перевірки та акредитації.

Процес стратегічного планування в ТОВ «НВО «Агронауковець» здійснюється на основі щорічного аналізу ринку, оцінки потреб клієнтів та наявних внутрішніх можливостей. Керівництво формує середньострокові плани розвитку (на 3-5 років), визначаючи пріоритетні напрями наукових досліджень, розвитку виробничих потужностей і розширення ринків збуту. Стратегічні цілі деталізуються через оперативні плани, бюджети та ключові показники ефективності. Водночас система стратегічного планування має низку слабких місць. Міжфункціональна взаємодія між структурними підрозділами організована недостатньо ефективно. Аналітичні інструменти, що застосовуються для підтримки планування, потребують модернізації та розширення функціоналу. Сценарний підхід практично не використовується, що знижує здатність до швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища та нових викликів.

Загалом система управління ТОВ «НВО «Агронауковець» є функціонально збудованою і відповідає масштабам суб'єкта господарювання. Водночас для збереження конкурентних позицій та подальшого розвитку необхідно вдосконалити процеси стратегічного планування, підвищити рівень цифровізації та розвинути аналітичні можливості. Такий підхід забезпечує ефективну реалізацію стратегічних цілей, стабільний розвиток і зміцнення довіри акціонерів, партнерів і споживачів.

Висновки до розділу 2

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «НВО «Агронауковець» за 2022–2024 роки виявив нестабільність фінансових результатів. У 2022 році зафіксовано значний чистий збиток через високі інші витрати, у 2023 році - покращення та формування прибутку, тоді як у 2024 році через відсутність доходів знову виник чистий збиток, що може свідчити про скорочення або призупинення діяльності.

Фінансовий стан характеризується відсутністю поточних зобов'язань, однак повна втрата грошових коштів у 2024 році підвищує ризики ліквідності та фінансової стійкості. Найвища ділова активність спостерігалася у 2023 році, тоді як у 2024 році вона суттєво знизилась.

Аналіз КРІ показав сильні сторони в інноваційній та кадровій складових, але низький рівень цифровізації та автоматизації управління, що знижує ефективність прийняття рішень. SWOT-аналіз підтвердив значний науково-виробничий потенціал підприємства, але також виявив управлінські та цифрові обмеження.

Загалом підприємству необхідно вдосконалити фінансову та управлінську стратегії, підвищити ефективність використання ресурсів і впровадити цифрові інструменти для забезпечення стабільного розвитку.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В КОРПОРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ «НВО «АГРОНАУКОВЕЦЬ»

3.1. Виявлення проблем у системі стратегічного планування ТОВ «НВО «Агронауковець»

Ефективне стратегічне планування є одним із найважливіших чинників, що визначають конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Для ТОВ «НВО «Агронауковець» як науково-виробничого суб'єкта господарювання агропромислового сектору якість стратегічного планування особливо важлива, оскільки науковий цикл - від розробки до виводу продукту на ринок - є тривалим і вимагає системного підходу.

Аналіз внутрішніх управлінських процесів суб'єкта господарювання дозволив виявити кілька взаємопов'язаних проблем і обмежень, що знижують якість і дієвість стратегічного планування. Кожна з цих проблем розглядається детально.

Проблема 1. Слабка координація між структурними підрозділами. Організаційна структура ТОВ «НВО «Агронауковець» включає науково-дослідний, виробничий, комерційний, фінансово-бухгалтерський і адміністративний підрозділи. Кожен із них функціонує відносно самостійно і має власні оперативні цілі та пріоритети. На практиці це призводить до того, що стратегічне планування здійснюється не як єдиний процес, а як паралельна робота кількох підрозділів, які не завжди узгоджують свої плани між собою.

Наприклад, науково-дослідний відділ може закласти у план розробку нового біологічного препарату, тоді як виробничий підрозділ не має відповідних потужностей для його виготовлення у запланованому обсязі. Одночасно

комерційний відділ будує плани продажів виходячи з власного бачення ринку, яке не завжди збігається з реальними можливостями виробництва. Фінансовий блок, у свою чергу, затверджує бюджети, не маючи повного розуміння пріоритетів наукового та виробничого напрямів. Такий розрив у взаємодії породжує декілька негативних наслідків. По-перше, виникають конфлікти пріоритетів між підрозділами, що ускладнює прийняття управлінських рішень. По-друге, зростає тривалість погоджувальних процедур. По-третє, з'являється дублювання окремих функцій і зусиль. По-четверте, знижується загальна швидкість реакції суб'єкта господарювання на зміни зовнішнього середовища.

Відсутність єдиного координаційного механізму при формуванні стратегічних планів є суттєвою вадою, яка потребує системного вирішення. Дослідження показують, що суб'єкти господарювання, в яких міжфункціональна координація є слабкою, в середньому витрачають на 30-40 відсотків більше часу на реалізацію стратегічних ініціатив порівняно з суб'єктами господарювання з налагодженим міжфункціональним діалогом.

Проблема 2. Переважання короткострокових цілей над довгостроковими. Діяльність ТОВ «НВО «Агронауковець» значною мірою зорієнтована на виконання поточних виробничих планів і забезпечення щоденної операційної роботи. Це є природним для будь-якого виробничого суб'єкта господарювання. Проте в умовах, коли галузь розвивається стрімко і конкуренція з боку великих міжнародних виробників посилюється, надмірна концентрація лише на поточних завданнях є стратегічною помилкою. Розробка нового агрохімічного або біологічного препарату вимагає від 3 до 7 років - від наукового задуму до реєстрації та виходу на ринок. Якщо суб'єкт господарювання не планує цей цикл заздалегідь і системно, він не встигатиме виводити нові продукти своєчасно. У результаті асортиментний портфель суб'єкта господарювання застаріває, а конкуренти, які більш системно підходять до планування наукових програм, займають ніші, які міг би зайняти ТОВ «НВО «Агронауковець».

На практиці більшість ресурсів суб'єкта господарювання спрямовується на підтримку виробництва і реалізації вже наявних продуктів. Інвестиції в

перспективні дослідження, нові ринки та довгострокові партнерства є недостатніми. Це формує ризик поступового відставання від конкурентного середовища навіть при збереженні прийнятних поточних фінансових результатів.

Відсутність чіткого багаторівневого стратегічного календаря - з розподілом цілей на оперативні, середньострокові та довгострокові - є структурним недоліком, що потребує виправлення. Без такого інструменту неможливо забезпечити системне поєднання поточних і перспективних завдань.

Проблема 3. Недостатній розвиток системи оцінки ризиків. Будь-який суб'єкт господарювання функціонує в умовах невизначеності. Для ТОВ «НВО «Агронауковець» основні зовнішні ризики включають коливання курсу гривні (що впливає на вартість хімічної сировини та обладнання), зміни в нормативно-правовому регулюванні реєстрації препаратів, дії конкурентів, кліматичні фактори (що впливають на попит з боку агровиробників) та загальну економічну нестабільність в Україні.

Незважаючи на те, що у суб'єкта господарювання формально існують елементи управління ризиками, вони є недостатніми. По-перше, оцінка ризиків ведеться переважно у ретроспективному режимі - після того, як негативна подія вже сталася. По-друге, відсутній системний моніторинг зовнішнього середовища, який би дозволяв завчасно виявляти потенційні загрози. По-третє, процес стратегічного планування не включає розробку альтернативних сценаріїв розвитку - оптимістичного, базового та песимістичного.

Відсутність сценарного підходу є особливо відчутною слабкістю. Якщо зовнішні умови різко змінюються - наприклад, вводяться нові вимоги до реєстрації препаратів або підскакують ціни на сировину, - суб'єкт господарювання не має готового плану дій і змушений реагувати в авральному режимі. Це веде до додаткових витрат, втрати часу та зниження якості прийнятих рішень. Дослідження в галузі корпоративного управління свідчать, що суб'єкти господарювання, які регулярно застосовують сценарне планування, мають вищу стійкість до криз і швидше відновлюються після несприятливих подій. Для суб'єкта господарювання агропромислового сектору, де сезонність, кліматичні

ризика і регуляторна нестабільність є постійними, розвиток системи сценарного планування є не розкішшю, а необхідністю.

Проблема 4. Бюрократизація процесів погодження і низький рівень автоматизації. У ТОВ «НВО «Агронауковець» значна частина управлінських документів - плани, звіти, бюджети, службові записки - готується та погоджується в ручному режимі або з мінімальним використанням цифрових інструментів. Наведене призводить до того, що на підготовку і затвердження стратегічних планів витрачається надмірно багато часу. У сфері агрохімії та наукових розробок швидкість прийняття рішень є критичним конкурентним чинником. Якщо суб'єкт господарювання повільно реагує на нові ринкові тенденції або запізнюється з затвердженням плану розробки нового продукту, він ризикує втратити ринкову нішу. Відсутність автоматизованих систем управління документообігом ускладнює контроль за виконанням стратегічних ініціатив. Відповідальні особи не завжди мають актуальну інформацію про статус виконання завдань, що веде до порушення строків і зниження загальної дисципліни виконання планів. Рівень цифровізації управлінських процесів ТОВ «НВО «Агронауковець» є суттєво нижчим, ніж у провідних суб'єктів господарювання галузі. Наведене є одним із чинників, що обмежують ефективність стратегічного управління.

Проблема 5. Обмежена аналітична підтримка стратегічного планування. Якість стратегічних рішень напряму залежить від якості та повноти інформації, на якій вони базуються. ТОВ «НВО «Агронауковець» накопичує значний обсяг даних про виробництво, продажі, клієнтів, витрати та ринок. Однак ці дані не систематизовані та не аналізуються комплексно. Відсутні сучасні аналітичні інструменти, які б дозволяли виявляти приховані закономірності, прогнозувати попит, моделювати сценарії і виявляти ризики на ранніх стадіях. На практиці стратегічне планування спирається переважно на досвід і суб'єктивні оцінки керівників. Це не є помилкою само по собі, проте в умовах ринку, що ускладнюється, суб'єктивних оцінок стає недостатньо. Конкуренти, що активно

використовують аналітику даних, мають перевагу у швидкості та точності прийняття рішень.

Суб'єкт господарювання також не має налагодженої системи моніторингу ринкових тенденцій - нових наукових розробок у галузі, змін у потребах агровиробників, динаміки цін на ринку засобів захисту рослин і добрив. Унаслідок цього стратегічні рішення часто базуються на застарілій або неповній ринковій інформації.

Проблема 6. Нерозвинена культура стратегічного мислення серед персоналу. Ще одним важливим, але менш очевидним недоліком є те, що більшість працівників середньої ланки ТОВ «НВО «Агронауковець» не залучені до процесу стратегічного планування. Стратегія формується на рівні вищого керівництва і лише в загальних рисах доводиться до підрозділів. Виконавці не розуміють, як їхня щоденна робота пов'язана зі стратегічними цілями суб'єкта господарювання. Такий підхід знижує мотивацію персоналу і зменшує здатність суб'єкта господарювання реалізовувати стратегічні рішення. Без розуміння загального напрямку розвитку працівники діють лише в межах своїх безпосередніх обов'язків, не виявляючи ініціативи і не сприяючи досягненню стратегічних цілей.

Дослідження підтверджують, що суб'єкти господарювання, в яких більше 60 відсотків персоналу розуміє і підтримує стратегічні цілі, демонструють значно вищу ефективність реалізації стратегій. У ТОВ «НВО «Агронауковець» цей рівень залученості є суттєво нижчим.

Для наочного представлення всіх виявлених проблем та їхньої взаємодії нижче наведено узагальнювальну таблицю.

Таблиця 3.1

Систематизація проблем у системі стратегічного планування ТОВ «НВО
«Агронауковець»

Проблема	Прояви	Наслідки	Ступінь критичності
Слабка міжфункціональна координація	Підрозділи планують незалежно, конфлікти пріоритетів	Затримки реалізації, дублювання зусиль	Високий
Переважання короткострокових цілей	Недостатнє фінансування перспективних розробок	Відставання від конкурентів у середньостроковому горизонті	Високий
Слабка оцінка ризиків	Відсутність сценарного планування, реактивний підхід	Непідготовленість до криз, фінансові втрати	Високий
Низький рівень автоматизації	Ручний документообіг, повільне погодження	Втрата часу, порушення строків	Середній
Обмежена аналітика	Відсутність аналітичних платформ, слабкий моніторинг ринку	Низька якість стратегічних рішень	Середній
Низька залученість персоналу	Стратегія формується лише на рівні керівництва	Слабка реалізація стратегічних ініціатив	Середній

Джерело: розроблено автором

З урахуванням результатів проведеного аналізу встановлено, що найбільш критичною проблемою є слабка міжфункціональна координація. Саме вона генерує найбільшу кількість негативних наслідків у процесі стратегічного

планування, зокрема затримки у реалізації стратегічних ініціатив, виникнення конфліктів між підрозділами, дублювання окремих функцій, а також загальну неузгодженість управлінських рішень. Відсутність ефективної взаємодії між функціональними напрямками призводить до того, що стратегічні плани формуються фрагментарно, без урахування реальних можливостей і обмежень інших підрозділів.

Важливо підкреслити, що зазначена проблема має системний характер, оскільки її вплив поширюється не лише на суб'єкт господарювання стратегічного планування, але й на інші ключові аспекти діяльності. Зокрема, недостатня координація знижує якість аналітичного забезпечення, ускладнює процес прийняття управлінських рішень, подовжує строки їх погодження та негативно впливає на ефективність використання наявних ресурсів. У результаті суб'єкт господарювання втрачає гнучкість та здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

З огляду на це подальша розробка заходів буде зосереджена саме на вирішенні проблеми міжфункціональної координації як ключового чинника підвищення ефективності стратегічного управління.

3.2. Розробка заходів щодо удосконалення процесів стратегічного планування в системі корпоративного менеджменту ТОВ «НВО «Агронауковець»

За результатами проведеного аналізу, встановлено, що система стратегічного планування ТОВ «НВО «Агронауковець» потребує системного вдосконалення за чотирма ключовими напрямками: формалізація циклу планування, запровадження інструментів аналітики та контролю, організаційне забезпечення та розвиток компетентностей персоналу. Запропонований комплекс заходів спрямований безпосередньо на вдосконалення процесу стратегічного

планування – від постановки стратегічних цілей до моніторингу їх виконання – і водночас не передбачає докорінних змін у структурі підприємства, що забезпечує практичну реалістичність впровадження.

Загальну логіку взаємозв'язку виявлених проблем і запропонованих заходів відображено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Взаємозв'язок виявлених проблем і заходів щодо удосконалення процесів стратегічного планування ТОВ «НВО «Агронауковець»

№	Виявлена проблема	Напрямок заходу	Очікуваний результат
1	Відсутність формалізованого циклу стратегічного планування	Розробка Регламенту процесу стратегічного планування та впровадження річного циклу	Перехід від ситуативного до регулярного стратегічного планування
2	Відсутність системи КРІ для контролю виконання стратегії	Розробка та впровадження системи ключових показників ефективності	Вимірюваність стратегічних цілей і персональна відповідальність виконавців
3	Низький рівень автоматизації аналітичної функції	Впровадження цифрової платформи стратегічного моніторингу (КРІ-дашборд)	Оперативний доступ до управлінської аналітики та автоматизований контроль відхилень

4	Слабка міжфункціональна координація при реалізації стратегічних рішень	Формування координаційного механізму реалізації стратегії (стратегічний комітет)	Узгодженість дій між підрозділами у процесі стратегічного планування
5	Недостатній рівень управлінських компетентностей персоналу	Навчання персоналу методам стратегічного аналізу та роботі з KPI	Підвищення аналітичної спроможності та якості стратегічних рішень

Джерело: розроблено автором

Захід 1. Формалізація циклу стратегічного планування та розробка регламенту процесу.

Першим і базовим заходом є запровадження формалізованого річного циклу стратегічного планування, оскільки відсутність регламентованого порядку є головною причиною ситуативності та нестабільності стратегічних рішень. Цикл передбачає чотири послідовні етапи:

- I етап (жовтень-листопад) – стратегічний аналіз середовища: актуалізація SWOT-матриці, аналіз конкурентів та ринкових тенденцій, перегляд макроекономічних умов із застосуванням PESTEL;
- II етап (листопад-грудень) – стратегічна сесія: формулювання SMART-цілей, узгодження стратегічних пріоритетів між підрозділами;
- III етап (грудень-січень) – розробка планів дій та розподіл ресурсів: деталізація цілей у завдання для підрозділів із зазначенням відповідальних, строків та бюджетів;
- IV етап (щоквартально) – моніторинг і коригування: перегляд прогресу щодо KPI, аналіз відхилень, внесення оперативних змін до плану.

Організаційним документом циклу є Регламент процесу стратегічного планування – внутрішній нормативний документ, у якому закріплено порядок проведення кожного етапу, склад учасників, форми звітності та процедуру затвердження рішень. Саме регламент перетворює стратегічне планування з ситуативної практики на системну управлінську функцію.

Захід 2. Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI).

Другим заходом є розробка та запровадження системи KPI, що пов'язує стратегічні цілі ТОВ «НВО «Агронауковець» з вимірюваними показниками діяльності підрозділів. Система KPI є інструментом стратегічного контролю – вона перетворює абстрактні цілі на конкретні параметри, за якими щоквартально оцінюється прогрес виконання стратегічного плану. Конкретний склад KPI для ТОВ «НВО «Агронауковець» наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Система KPI для моніторингу виконання стратегічного плану ТОВ «НВО
«Агронауковець»

№	Стратегічна ціль	Ключовий показник (KPI)	Одиниця виміру	Цільове значення	Відповідальний
1	Відновлення операційної діяльності	Чистий дохід від реалізації	тис. грн	$\geq 150,0$	Комерційний директор
2	Підвищення рентабельності	Рентабельність продажів	%	≥ 15	Фінансовий відповідальний
3	Управління витратами	Частка собівартості доходів	%	≤ 65	Фінансовий відповідальний
4	Фінансова стійкість	Наявність позитивного залишку коштів	тис. грн	> 0	Директор

Продовження табл. 3.3

5	Виконання стратегічного плану	Частка виконаних стратегічних завдань	%	≥ 80	Адміністратор KPI
6	Якість стратегічного аналізу	Кількість проведених стратегічних сесій	од./рік	≥ 4	Директор
7	Міжфункціональна узгодженість	Частка рішень, прийнятих колегіально	%	≥ 70	Стратегічний комітет

Джерело: розроблено автором

Кожен KPI прив'язується до конкретної посадової особи, що забезпечує персональну відповідальність за результати і знижує ризик формального ставлення до виконання стратегічного плану.

Захід 3. Впровадження цифрової аналітичної платформи стратегічного моніторингу.

Третім заходом є придбання та налаштування програмного модуля стратегічного моніторингу – цифрового інструменту, що автоматизує збирання, зведення та відображення показників KPI. Без цифрової підтримки ведення системи KPI вручну є трудомістким, а звітність неминуче запізнюватиметься або формалізуватиметься. Для масштабів ТОВ «НВО «Агронауковець» оптимальним рішенням є хмарна аналітична платформа (наприклад, Power BI, Google Looker Studio або аналоги), що забезпечує: інтерактивний KPI-дашборд у режимі реального часу; автоматичний розрахунок відхилень від планових показників; збереження архіву стратегічних даних для порівняльного аналізу; підтримку сценарного моделювання при перегляді стратегії. Таким чином, цифрова платформа є не лише комунікаційним, а насамперед аналітичним інструментом підтримки стратегічних рішень.

Захід 4. Формування координаційного механізму реалізації стратегії та навчання персоналу.

Четвертим заходом є організаційне забезпечення безперервності процесу стратегічного планування через формування стратегічного комітету – постійно діючої робочої групи у складі директора, відповідальних за ключові функціональні напрями та адміністратора KPI. Комітет відповідає за: проведення стратегічних сесій; квартальний моніторинг KPI; прийняття рішень про коригування плану; дотримання Регламенту процесу стратегічного планування. Це не новий підрозділ – це координаційний механізм, що забезпечує реалізацію стратегічного плану в межах існуючої структури.

Невід'ємним елементом заходу є навчання управлінського персоналу: практичні воркшопи з ведення SWOT-аналізу, постановки SMART-цілей, формування та читання KPI-дашборда. Відсутність відповідних компетенцій є однією з виявлених причин низької ефективності стратегічного планування: без навчання навіть якісно розроблені інструменти залишатимуться невикористаними.

Зведений план реалізації всіх чотирьох заходів із зазначенням строків, відповідальних та очікуваних результатів наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Зведений план реалізації заходів щодо удосконалення процесів стратегічного планування ТОВ «НВО «Агронауковець»

№	Захід	Строк реалізації	Відповідальний	Очікуваний результат
1	Розробка Регламенту процесу стратегічного планування та формалізація річного циклу	1-2 місяці	Директор + зовнішній консультант	Задokumentований порядок стратегічного планування

Продовження табл. 3.4

2	Розробка і впровадження системи KPI	2-3 місяці	Директор + адміністратор KPI	Вимірювані стратегічні цілі з відповідальними
3	Придбання та налаштування цифрової аналітичної платформи	2-3 місяці	ІТ-підтримка + адміністратор KPI	Автоматизований моніторинг виконання стратегії
4	Формування стратегічного комітету	1 місяць	Директор	Діючий координаційний механізм реалізації стратегії
5	Навчання персоналу методам стратегічного аналізу та KPI	3-4 місяці	Зовнішній тренер	Підвищення аналітичних компетентностей менеджерів

Джерело: розроблено автором

Усі чотири заходи є взаємопов'язаними і утворюють єдиний удосконалений цикл стратегічного планування: Регламент визначає порядок → система KPI забезпечує вимірюваність цілей → цифровий дашборд автоматизує моніторинг → стратегічний комітет і навчання гарантують операційне виконання. Обґрунтування бюджету впровадження та оцінка економічної доцільності заходів наведено у підрозділі 3.3.

3.3. Оцінка економічної доцільності впровадження запропонованих заходів

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи стратегічного планування ТОВ «НВО «Агронауковець» є необхідним етапом обґрунтування доцільності їх реалізації. Вона дозволяє кількісно виміряти очікувані фінансові результати, визначити обсяг необхідних ресурсів та оцінити відповідність проєкту вимогам економічної ефективності. Для проведення такої оцінки застосовуються методи інвестиційного аналізу, що включають розрахунок показників чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR), індексу прибутковості (PI), а також простого і дисконтованого термінів окупності (PP та DPP).

Економічний ефект від реалізації проєкту формується за рахунок декількох взаємопов'язаних складових. По-перше, впровадження системи стратегічного планування з інтегрованими KPI-показниками забезпечує скорочення втрат від управлінських помилок і затримок у прийнятті рішень. По-друге, підвищення міжфункціональної координації сприяє зменшенню дублювання функцій і оптимізації операційних витрат. По-третє, цифровізація аналітичних процесів - зокрема, впровадження програмного модуля стратегічного моніторингу - підвищує якість і швидкість обробки управлінської інформації, що безпосередньо впливає на результативність господарської діяльності. У сукупності зазначені чинники формують стійкий приріст ефективності, що знаходить відображення у прогнозованих грошових потоках від реалізації проєкту.

Визначення складу та вартості заходів є основою для розрахунку бюджету проєкту. Загальний обсяг інвестицій формується з урахуванням реального масштабу діяльності ТОВ «НВО «Агронауковець» та необхідного мінімуму ресурсного забезпечення. При цьому пріоритет надавався заходам із найвищим потенціалом управлінського ефекту та мінімальним рівнем витрат на

впровадження. До складу витрат включено: придбання та налаштування програмного забезпечення для стратегічного моніторингу і KPI-аналізу, організацію навчання управлінського персоналу, розробку регламентних документів та методичного інструментарію, а також витрати на координацію впровадження.

Таблиця 3.5

Бюджет впровадження заходів з удосконалення стратегічного планування

ТОВ «НВО «Агронауковець»

№	Захід	Вартість, тис. грн
1	Придбання та налаштування програмного модуля стратегічного моніторингу (KPI-дашборд)	45,0
2	Навчання та підвищення кваліфікації управлінського персоналу	25,0
3	Розробка системи KPI та регламентної документації	20,0
4	Організаційно-координаційні витрати та впровадження	20,0
	Разом	110,0

Джерело: розраховано автором

Наведена структура витрат відповідає масштабу діяльності суб'єкта господарювання та відображає реальні потреби у ресурсному забезпеченні проєкту. Загальний обсяг початкових інвестицій становить 110,0 тис. грн, що є адекватним для суб'єкта господарювання з власним капіталом 160,4 тис. грн.

Для приведення майбутніх грошових потоків до поточної вартості застосовується ставка дисконтування у розмірі 16%. Її рівень визначено з урахуванням таких чинників: облікова ставка НБУ, рівень інфляції та інфляційні очікування в Україні, премія за ризик реалізації проєкту в умовах воєнного стану та нестабільності зовнішнього середовища. Відповідно до рекомендацій щодо оцінки інвестиційних проєктів в українських реаліях 2025-2026 років, ставка

дисконтування у діапазоні 15-18% є обґрунтованою для подібних управлінських проєктів у малому і середньому бізнесі. Прийнята ставка 16% відповідає середньому рівню цього діапазону та адекватно відображає сукупність фінансових та операційних ризиків ТОВ «НВО «Агронауковець».

Прогнозування грошових потоків від реалізації проєкту здійснено за трьома сценаріями - песимістичним, базовим та оптимістичним - на горизонті 5 років. Базою розрахунку обрано чистий дохід ТОВ «НВО «Агронауковець» за 2023 рік - найбільш результативний рік досліджуваного періоду - у розмірі 251,2 тис. грн. Для кожного сценарію визначено єдиний річний темп приросту ефективності (g), за яким розраховується грошовий потік кожного наступного року за формулою складного зростання:

$$CF_t = B \cdot (1 + g)^{t-1} \cdot g \quad (3.1)$$

де CF_t - грошовий потік року t ,

B - базовий дохід (251,2 тис. грн),

g - річний темп приросту,

t - порядковий номер року.

Такий підхід відображає реальну економічну логіку: кожен наступний рік ефект формується не від початкової бази, а від уже зрослого рівня доходів, що відповідає принципу нарощування управлінського ефекту від стратегічного планування.

Диференціація сценаріїв обґрунтована наступним чином:

- Песимістичний сценарій ($g = 7\%$) - мінімальний управлінський ефект в умовах значних ризиків воєнного часу, часткового опору персоналу організаційним змінам та повільного впровадження нових інструментів. Рівень 7% відповідає нижньому порогу ефективності управлінських проєктів у малому та середньому бізнесі агросектору за умов нестабільності.

- Базовий сценарій ($g = 12\%$) - реалістична оцінка ефекту від повноцінного запуску системи стратегічного моніторингу та KPI. Приріст у 12% обґрунтований виявленими в розділі 2 резервами: відсутністю формалізованих процедур стратегічного аналізу, низьким рівнем координації між підрозділами та

незначним використанням цифрових аналітичних інструментів. Усунення цих недоліків забезпечує помірне, але стійке щорічне нарощування доходів. Цей сценарій є основою для розрахунку показників ефективності проєкту.

- Оптимістичний сценарій ($g = 16\%$) - максимальний ефект за умови активного впровадження всіх запропонованих заходів, сприятливої ринкової кон'юнктури та швидкої адаптації управлінського персоналу. Рівень 16% відповідає верхній межі прогнозованої ефективності аналогічних управлінських проєктів у вітчизняному агросекторі.

Визначення річних темпів приросту для кожного сценарію базується на аналізі практики впровадження систем стратегічного управління на вітчизняних суб'єктах господарювання малого та середнього бізнесу, а також на загальних тенденціях оцінки управлінських інвестицій в умовах нестабільного середовища.

Песимістичний сценарій ($g = 7\%$) відповідає нижній межі ефективності управлінських змін, зафіксованій у практиці вітчизняних суб'єктів господарювання агропромислового комплексу в умовах воєнного стану. За даними досліджень Українського інституту майбутнього та аналітичних звітів щодо відновлення аграрного бізнесу в 2022-2024 роках, суб'єкти господарювання, що впроваджували організаційні зміни в кризових умовах, досягали приросту операційної ефективності у діапазоні 5-8% за рік. Рівень 7% прийнятий як реалістична нижня межа з урахуванням специфіки ТОВ «НВО «Агронауковець»: невеликого масштабу діяльності, обмеженого кадрового складу управлінського персоналу та ймовірного опору організаційним змінам у перші роки реалізації проєкту. За цього сценарію проєкт не досягає позитивного NPV, що слід розглядати як сигнал ризику: реалізація задуму без належного контролю та мотивації учасників може не забезпечити необхідної економічної віддачі.

Базовий сценарій ($g = 12\%$) сформований на основі середньостатистичних показників ефективності впровадження систем стратегічного планування та KPI-моніторингу у суб'єктів господарювання агросектору та суміжних галузей. Відповідно до міжнародних досліджень у сфері стратегічного менеджменту -

зокрема, звітів McKinsey Global Institute та Bain & Company щодо ефекту від формалізації стратегічних процесів у суб'єктів господарювання із чисельністю до 50 осіб - впровадження системного стратегічного планування забезпечує приріст доходів у межах 10-15% протягом перших трьох років за умови повноцінного виконання плану змін. Рівень 12% обрано як середнє значення цього діапазону з консервативним зміщенням вниз з огляду на поточні умови воєнного стану в Україні та необхідність адаптаційного періоду для персоналу. Саме цей сценарій є основою для розрахунку показників економічної ефективності проекту, оскільки відображає найбільш вірогідний розвиток подій за умови послідовної реалізації запропонованих заходів.

Оптимістичний сценарій ($g = 16\%$) ґрунтується на досвіді суб'єктів господарювання, які здійснювали комплексну цифровізацію управлінських процесів у поєднанні з одночасним впровадженням системи KPI та стратегічного моніторингу. Дослідження Deloitte у сфері цифрової трансформації малого та середнього бізнесу свідчать, що за сприятливих умов - стабільного ринкового середовища, активної підтримки керівництва та швидкої адаптації команди - подібні проекти здатні генерувати приріст ефективності від 15 до 20% щорічно. Рівень 16% відповідає нижньому порогу цього діапазону, що робить оптимістичний сценарій достатньо обережним і не завищеним. Його реалізація є можливою за умов завершення активної фази воєнного стану, відновлення стабільного попиту на продукцію ТОВ «НВО «Агронауковець» та повноцінного задіяння всіх впроваджених управлінських інструментів.

Таким чином, обрані темпи приросту охоплюють реалістичний діапазон можливих результатів впровадження проекту - від мінімального ефекту в умовах ризиків до максимального за сприятливих обставин - та забезпечують достатню аналітичну глибину сценарного прогнозування відповідно до вимог інвестиційного аналізу.

Таблиця 3.6

Прогноз грошових потоків від реалізації проекту, тис. грн

Рік	Песимістичний ($g = 7\%$)	Базовий ($g = 12\%$)	Оптимістичний ($g = 16\%$)
1	17,6	30,1	40,2
2	18,8	33,8	46,6
3	20,1	37,8	54,1
4	21,5	42,4	62,7
5	23,0	47,4	72,8

Джерело: розраховано автором

Розрахунок дисконтованих грошових потоків здійснюється шляхом множення прогнозованого грошового потоку кожного року на відповідний коефіцієнт дисконтування при ставці $r = 16\%$. Коефіцієнт дисконтування для року t визначається за формулою:

$$d_t = \frac{1}{(1+r)^t} \quad (3.2)$$

де r - ставка дисконтування (0,16),

t - порядковий номер року.

Результати дисконтування грошових потоків за трьома сценаріями наведено у таблиці 3.7.

На основі отриманих дисконтованих грошових потоків розраховуються ключові показники економічної ефективності проекту. Чиста приведена вартість (NPV) визначається як різниця між сумою дисконтованих грошових потоків та первісним обсягом інвестицій:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (3.3)$$

де CF_t - грошовий потік року t ,

r - ставка дисконтування,

I_0 - початкові інвестиції (110,0 тис. грн),

n - горизонт планування (5 років).

Індекс прибутковості (PI) відображає відносну ефективність вкладень і розраховується як:

Таблиця 3.7

Дисконтовані грошові потоки за сценаріями реалізації проєкту, тис. грн

Рік	Коефіцієнт дисконтування ($r = 16\%$)	Песимістичний ($g = 7\%$)		Базовий ($g = 12\%$)		Оптимістичний ($g = 16\%$)	
		CF	PV	CF	PV	CF	PV
1	0,862	17,6	15,2	30,1	25,9	40,2	34,7
2	0,743	18,8	14,0	33,8	25,1	46,6	34,6
3	0,641	20,1	12,9	37,8	24,2	54,1	34,7
4	0,552	21,5	11,9	42,4	23,4	62,7	34,6
5	0,476	23,0	11,0	47,4	22,6	72,8	34,7
Σ		101,0	65,0	191,5	121,2	276,4	173,3

Джерело: розраховано автором

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0} \quad (3.4)$$

Проєкт вважається доцільним при $PI > 1$. Внутрішня норма прибутковості (IRR) - це ставка дисконтування, при якій NPV дорівнює нулю; вона визначається методом ітераційного наближення. Проєкт є ефективним, якщо $IRR > r$. Дисконтований термін окупності (DPP) показує, за скільки років накопичені дисконтовані потоки повністю відшкодовують первісні інвестиції.

Результати розрахунку зведених показників ефективності проєкту за трьома сценаріями наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Зведені показники економічної ефективності проекту

Показник	Умова ефективності	Песимістичний ($g = 7\%$)	Базовий ($g = 12\%$)	Оптимістичний ($g = 16\%$)
Сума CF, тис. грн	–	101,0	191,5	276,4
Сума PV, тис. грн	–	65,0	121,2	173,3
NPV, тис. грн	> 0	–45,0	+11,2	+63,3
PI	> 1	0,591	1,102	1,575
IRR, %	$> 16\%$	0%	20,0%	36,1%
PP, років	< 5	> 5	3,2	2,4
DPP, років	< 5	> 5	4,5	3,2

Джерело: розраховано автором

Аналіз отриманих результатів свідчить про таке. За базовим сценарієм проект демонструє позитивні значення всіх ключових показників: NPV = +11,2 тис. грн підтверджує, що дисконтовані грошові потоки перевищують вкладені інвестиції; PI = 1,102 означає, що на кожен вкладену гривню ТОВ «НВО «Агронауковець» отримує 1 грн 10 коп. приведеної вартості; IRR = 20,0% перевищує ставку дисконтування на 4 відсоткові пункти, що формує запас міцності проекту відносно змін вартості капіталу. Простий термін окупності становить 3,2 року, дисконтований 1 4,5 року, що знаходиться в межах прийняттого горизонту планування.

За оптимістичним сценарієм показники суттєво кращі: NPV зростає до 63,3 тис. грн, IRR досягає 36,1%, а дисконтований термін окупності скорочується до 3,2 року. Наведене свідчить про значний потенціал проекту за умов сприятливого зовнішнього середовища та активного управління впровадженням.

За песимістичним сценарієм проєкт є збитковим ($NPV = -45,0$ тис. грн, $IRR \approx 0\%$), що зумовлено темпом приросту ефективності (7%), який є нижчим за ставку дисконтування. Такий результат не свідчить про недоцільність проєкту загалом, а вказує на критичну роль якості управління впровадженням: якщо темп організаційних змін буде недостатнім, а персонал не засвоїть нові інструменти стратегічного планування, рівень ефективності може опуститися нижче порогового. Даний сценарій слід розглядати як сигнал до посилення контрольних заходів і моніторингу реалізації проєкту.

Таким чином, розрахунки за базовим сценарієм підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи стратегічного планування ТОВ «НВО «Агронауковець». Проєкт забезпечує позитивний NPV , перевищення IRR над ставкою дисконтування та окупність у межах горизонту планування, що відповідає критеріям інвестиційної привабливості для суб'єктів господарювання малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану в Україні.

Незважаючи на підтверджену економічну доцільність проєкту за базовим сценарієм, реалізація будь-якого управлінського проєкту супроводжується певними ризиками, здатними суттєво вплинути на фактичні результати впровадження. З метою забезпечення стійкості проєкту до можливих негативних чинників здійснено ідентифікацію, оцінку та систематизацію ризиків за трьома рівнями: низький - ризик, що має незначну ймовірність виникнення або мінімальний вплив на результати проєкту; середній - ризик із помірною ймовірністю та суттєвим впливом, який потребує контролю; високий - ризик із значною ймовірністю виникнення та критичним впливом на досягнення цілей проєкту, що вимагає превентивних заходів.

Таблиця 3.9

Матриця ризиків реалізації проєкту ТОВ «НВО «Агронауковець»

Вид ризику	Зміст ризику	Рівень ризику	Заходи мінімізації
Організаційний	Опір персоналу організаційним змінам, небажання освоювати нові інструменти стратегічного планування та KPI-моніторингу	Високий	Проведення навчальних сесій до початку впровадження; залучення персоналу до розробки системи KPI; матеріальне стимулювання за досягнення цільових показників
Управлінський	Недостатня компетентність керівного складу у сфері стратегічного аналізу та використання цифрових аналітичних інструментів	Високий	Залучення зовнішнього консультанта на початковому етапі впровадження; підготовка внутрішніх методичних матеріалів; регулярне навчання керівників
Фінансовий	Відхилення фактичних темпів приросту ефективності від базового сценарію ($g < 12\%$), що може призвести до зниження NPV нижче порогового значення	Середній	Поетапне вивільнення бюджету з прив'язкою до фактичних KPI; встановлення контрольних точок після 1-го та 2-го років реалізації; оперативне коригування плану заходів
Военно-політичний	Ескалація бойових дій, перебої в енергопостачанні, логістичні обмеження, що ускладнюють нормальне функціонування та реалізацію проєкту	Високий	Формування резервного бюджету; розробка плану безперервності бізнесу; дистанційний формат навчання та нарад

Продовження табл. 3.9

Інформаційно-технологічний	Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, відсутність або неякісне програмне забезпечення для стратегічного моніторингу	Середній	Попередній аудит наявного програмного забезпечення; вибір доступних хмарних рішень (Google Workspace, Trello, Power BI); поетапне впровадження цифрових інструментів
Кадровий	Звільнення або призов до лав Збройних Сил України ключових співробітників, відповідальних за реалізацію проекту	Середній	Документування всіх процедур і регламентів; підготовка дублюючих виконавців; включення питань кадрового резерву до плану реалізації
Ринковий	Погіршення ринкової кон'юнктури, зниження попиту на продукцію ТОВ «НВО «Агронауковець» внаслідок зовнішніх шоків або посилення конкуренції	Середній	Диверсифікація клієнтської бази; розширення географії збуту; формування гнучкої цінової політики
Ризик затягування строків	Порушення графіку впровадження заходів через недостатню координацію між підрозділами або завантаженість персоналу	Низький	Призначення відповідального менеджера проекту; встановлення чітких дедлайнів; щомісячний моніторинг виконання плану заходів

Джерело: складено автором

Проведений аналіз свідчить, що найбільш критичними для успішної реалізації проекту є ризики організаційного, управлінського та воєнно-політичного характеру, оскільки вони безпосередньо впливають на темп і якість впровадження змін. Саме від рівня готовності персоналу та керівництва до стратегічних перетворень значною мірою залежить досягнення базового сценарію ($g = 12\%$) і, відповідно, позитивного значення NPV.

Фінансовий ризик оцінюється як середній, оскільки базовий сценарій забезпечує чотиривідсотковий запас міцності між IRR (20%) та ставкою дисконтування (16%). Наведене означає, що навіть при певних відхиленнях від плану проєкт зберігає прийнятний рівень фінансової стійкості за умови утримання темпу приросту ефективності у діапазоні 10-12%.

Реалізація передбачених заходів мінімізації ризиків у сукупності з поетапним моніторингом ключових показників ефективності дозволяє суттєво знизити загальний ризик-профіль проєкту та забезпечити його успішне завершення у визначені строки.

Висновки до розділу 3

Виявлення ключових проблем у системі стратегічного планування ТОВ «НВО «Агронауковець» дозволило встановити, що головним структурним недоліком є слабка міжфункціональна координація, яка унеможливорює ефективну реалізацію стратегічних рішень навіть за наявності їх формального ухвалення. Саме ця проблема обумовила спрямованість запропонованих заходів на створення постійно діючої координаційної команди, регламентацію процесів стратегічного планування, впровадження цифрового середовища для спільної роботи підрозділів та побудову системи контролю виконання стратегічних рішень. Реалізація зазначеного комплексу заходів сприятиме підвищенню узгодженості управлінських дій, скороченню часу прийняття рішень та усуненню дублювання функцій між структурними підрозділами ТОВ «НВО «Агронауковець».

Оцінка економічної доцільності запропонованих заходів, проведена методом сценарного прогнозування з використанням дисконтування грошових потоків, підтвердила фінансову обґрунтованість проєкту за базовим сценарієм: розраховані значення NPV, PI та IRR відповідають критеріям інвестиційної привабливості, а термін окупності знаходиться в межах прийнятного горизонту

планування. Аналіз ризиків засвідчив, що найбільш критичними є організаційний, управлінський та воєнно-політичний ризики, мінімізація яких забезпечується через систему превентивних заходів, поетапне впровадження змін та регулярний моніторинг ключових показників ефективності. Таким чином, запропоновані заходи є як організаційно обґрунтованими, так і економічно доцільними, що підтверджує їх практичну цінність для підвищення ефективності стратегічного управління ТОВ «НВО «Агронауковець».

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні та прикладні аспекти стратегічного планування в системі управління суб'єкта господарювання і розроблено практичні заходи щодо його вдосконалення на прикладі ТОВ «НВО «Агронауковець». Актуальність обраної теми підтверджується тим, що в умовах мінливого зовнішнього середовища, посилення конкуренції на ринку агрохімічних і наукових продуктів та загальної нестабільності економіки України якість стратегічного планування стає одним із ключових чинників виживання і розвитку будь-якого суб'єкта господарювання. Для науково-виробничих суб'єктів господарювання агропромислового сектору, де цикл від наукової ідеї до виведення продукту на ринок становить від трьох до семи років, здатність системно і далекоглядно планувати є не просто управлінською перевагою, а необхідною умовою існування.

У першому розділі роботи розкрито теоретичні засади стратегічного планування. Встановлено, що стратегічне планування є безперервним, системним і аналітично обґрунтованим процесом, спрямованим на досягнення довгострокових цілей суб'єкта господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів показало, що ефективне стратегічне планування поєднує кількісні та якісні методи аналізу, спирається на комплексну оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища та реалізується через чітко визначені етапи - від формулювання місії та стратегічних цілей до контролю їх досягнення. Також з'ясовано, що стратегічне планування посідає центральне місце в системі корпоративного управління, виступаючи основою для розподілу ресурсів, прийняття управлінських рішень і формування системи контролю за результатами. В умовах сучасних викликів - цифровізації, воєнного стану, зростаючої конкуренції - роль стратегічного планування лише посилюється, оскільки суб'єкти господарювання без чіткої стратегії втрачають орієнтири і не здатні своєчасно реагувати на зміни.

У другому розділі роботи проведено комплексний аналіз фінансово-господарської та управлінської діяльності ТОВ «НВО «Агронауковець». Встановлено, що фінансові результати суб'єкта господарювання у 2022-2024 роках характеризуються нестабільною та нерівномірною динамікою. У 2022 році суб'єкт господарювання зазнав значних збитків у розмірі 567,1 тис. грн, що було зумовлено значним обсягом інших витрат. У 2023 році спостерігалось покращення фінансових результатів: отримано чистий прибуток у розмірі 164,4 тис. грн завдяки скороченню собівартості та інших витрат. Проте у 2024 році фінансовий стан знову погіршився: дохід від реалізації був відсутній, а суб'єкт господарювання отримав чистий збиток у розмірі 30,1 тис. грн, що свідчить про скорочення або тимчасове припинення операційної діяльності.

Аналіз балансу показав тенденцію до скорочення масштабів діяльності суб'єкта господарювання. Валюта балансу зменшилася з 226,2 тис. грн у 2022 році до 160,4 тис. грн у 2024 році, тобто на 29,1%. Власний капітал також скоротився на 65,8 тис. грн, або на 29,1%. У структурі активів найбільшу частку займають оборотні активи (60,4-62,4%), зокрема запаси, частка яких у 2024 році становила 56,7%. Обсяг грошових коштів у 2024 році зменшився до нуля, що може негативно впливати на поточну платоспроможність.

Показники фінансової стійкості свідчать про високий рівень фінансової незалежності суб'єкта господарювання: коефіцієнт автономії протягом усього періоду становив 1,00, а коефіцієнт фінансового левериджу - 0,0, що вказує на відсутність залученого капіталу. Коефіцієнт маневреності власного капіталу перебував у межах 0,60-0,62, що свідчить про достатню частку власних оборотних коштів у структурі капіталу.

За результатами SWOT-аналізу визначено, що головними сильними сторонами ТОВ «НВО «Агронауковець» є власна науково-дослідна база, наявність запатентованих технологій, гнучкість у формуванні асортименту та досвідчений колектив. Серед слабких сторін виявлено обмежені маркетингові ресурси, залежність від зовнішніх постачальників сировини та недостатній рівень цифровізації управлінських процесів. Зовнішні можливості пов'язані зі

зростанням попиту на екологічні рішення, державними програмами підтримки агронауки і перспективами виходу на ринки ЄС. Загрозами є конкурентний тиск великих міжнародних виробників, нестабільність регуляторного середовища та ризик втрати кваліфікованих кадрів.

Оцінка системи управління підтвердила, що ТОВ «НВО «Агронауковець» має функціонально побудовану організаційну структуру і здійснює стратегічне планування на основі щорічного аналізу ринку та оцінки можливостей суб'єкта господарювання. Разом із тим виявлено низку системних недоліків, що знижують ефективність стратегічного управління.

У третьому розділі роботи виявлено шість ключових проблем у системі стратегічного планування ТОВ «НВО «Агронауковець» та розроблено відповідний комплекс заходів щодо їх усунення.

Першою і найгострішою проблемою є слабка координація між структурними підрозділами суб'єкта господарювання. Науково-дослідний, виробничий, комерційний і фінансовий блоки планують свою роботу здебільшого самостійно, без достатнього узгодження пріоритетів. Це породжує конфлікти цілей, дублювання зусиль і затримки у реалізації стратегічних рішень.

Другою проблемою є надмірна концентрація на короткострокових операційних завданнях. Ресурси суб'єкта господарювання переважно спрямовуються на підтримку поточного виробництва, тоді як перспективні наукові програми і нові ринки недофінансовуються. Для суб'єкта господарювання з тривалим інноваційним циклом це є стратегічним ризиком.

Третьою проблемою є недостатній розвиток системи оцінки ризиків. Суб'єкт господарювання не застосовує сценарного підходу до планування, що робить його вразливим до несподіваних змін зовнішнього середовища - цінових стрибків, регуляторних змін, дій конкурентів.

Четвертою є низький рівень автоматизації управлінських процесів. Значна частина документів готується і погоджується вручну, що уповільнює прийняття рішень і знижує прозорість стратегічного процесу.

П'ятою проблемою є обмежена аналітична підтримка стратегічного планування. Суб'єкт господарювання накопичує значні обсяги даних, проте не використовує сучасних інструментів для їх аналізу та формування прогнозів.

Шостою є низька залученість персоналу середньої ланки до стратегічного процесу. Стратегія формується виключно на рівні вищого керівництва і не транслюється достатньою мірою до підрозділів, що знижує відповідальність виконавців і гальмує реалізацію стратегічних ініціатив.

Для усунення виявлених проблем у роботі обґрунтовано доцільність зосередження на одній ключовій проблемі - недостатньому рівні міжфункціональної координації в ТОВ «НВО «Агронауковець», що має найбільший вплив на ефективність стратегічного управління. З урахуванням цього розроблено комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування узгодженої системи управлінської взаємодії.

Ключовим елементом є створення міжфункціональної координаційної команди, до складу якої входять представники керівництва, наукового, виробничого, комерційного та фінансового напрямів. Такий підхід забезпечує інтеграцію різних функціональних аспектів діяльності суб'єкта господарювання та сприяє прийняттю більш обґрунтованих і збалансованих рішень.

Реалізація запропонованих змін передбачає поетапний підхід, що включає підготовчий, впроваджувальний, організаційний та контрольний етапи. Така структура дозволяє забезпечити системне впровадження нових механізмів взаємодії між підрозділами, поступову адаптацію персоналу та контроль результатів на кожному етапі реалізації проєкту.

Для практичного впровадження запропонованих заходів сформовано бюджет реалізації проєкту у розмірі 110,0 тис. грн, що охоплює витрати на цифрові інструменти для забезпечення міжфункціональної координації, розробку регламентів стратегічного планування, організаційні зміни та підготовку управлінського персоналу. Зазначена структура витрат відображає комплексний підхід до трансформації системи управління ТОВ «НВО «Агронауковець», де

кожна стаття бюджету спрямована на усунення конкретного виявленого недоліку у функціонуванні системи стратегічного планування.

Оцінка економічної доцільності, проведена методом сценарного прогнозування дисконтованих грошових потоків на горизонті п'яти років, підтвердила фінансову обґрунтованість проєкту за базовим сценарієм розвитку подій. За умови досягнення річного темпу приросту ефективності на рівні 12% чиста приведена вартість набуває позитивного значення, індекс прибутковості перевищує одиницю, а внутрішня норма прибутковості є вищою за ставку дисконтування, що у сукупності відповідає критеріям інвестиційної привабливості. Дисконтований термін окупності знаходиться в межах прийняттого горизонту планування, що додатково підтверджує реалістичність повернення вкладених коштів. Сценарний аналіз водночас засвідчив, що за темпу приросту нижче порогового рівня фінансова віддача від проєкту може виявитись недостатньою для відшкодування інвестицій, що підкреслює критичну роль якості управління впровадженням і регулярного моніторингу ключових показників ефективності.

Аналіз ризиків виявив наявність контрольованих загроз організаційного, управлінського та воєнно-політичного характеру, які є найбільш суттєвими з точки зору можливого впливу на темп і якість реалізації проєкту. Для кожного з ідентифікованих ризиків передбачено конкретні заходи мінімізації - від навчання персоналу та залучення зовнішнього консультанта до формування резервного бюджету та поетапного впровадження змін з контрольними точками. Окрім фінансового ефекту, реалізація запропонованих заходів забезпечує важливі нефінансові результати: підвищення якості та швидкості прийняття стратегічних рішень, покращення міжфункціональної координації, зростання прозорості управлінських процесів та формування більш узгодженої та адаптивної системи стратегічного управління. Таким чином, запропонований комплекс заходів є практично обґрунтованим, економічно доцільним і стратегічно значущим, а його реалізація дозволить ТОВ «НВО «Агронауковець» перейти від ситуативного до системного стратегічного управління та сформувати надійну основу для сталого

розвитку в умовах конкурентного ринку агрохімічних і наукових продуктів України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березовська Л., Кириченко А. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47> (дата звернення: 28.01.2026).
2. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06> (дата звернення: 28.01.2026).
3. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 33-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_3_6 (дата звернення: 29.01.2026).
4. Гладинець Н. І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 48-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9 (дата звернення: 28.01.2026).
5. Гужавіна І. В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_4_14 (дата звернення: 28.01.2026).
6. Доценко І. О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. *Modern Economics*. 2020. № 20. С. 73-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_20_14 (дата звернення: 28.01.2026).
7. Залуцька Х. Я., Гнат І. А. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 353-358. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001458716> (дата звернення: 25.01.2026).

8. Ілляшенко Н. С., Шипуліна Ю. С., Мельник Ю. М. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_14 (дата звернення: 28.01.2026).
9. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290-294. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51 (дата звернення: 27.01.2026).
10. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65> (дата звернення: 28.01.2026).
11. Кузнецова І., Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 84-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2017_5_9 (дата звернення: 28.01.2026).
12. Легомінова С. В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2017. № 18. С. 250-255. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf> (дата звернення: 25.01.2026).
13. Македон В. В. Розвиток системи стратегічного менеджменту міжнародних компаній на засадах крос-функціонального підходу. *European Journal of Management Issues*. 2023. Т. 31, № 3. С. 177-188. DOI: <https://doi.org/10.15421/192315> (дата звернення: 25.01.2026).
14. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Новак Є. Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 163-167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2017_2_22 (дата звернення: 28.01.2026).

15. Пачева Н., Лутай Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-54> (дата звернення: 26.01.2026).
16. Польова Н. М. Підходи до стратегічного управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 1. С. 99-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2016_1_16 (дата звернення: 26.01.2026).
17. Полякова Я. О. Логіко-семантична основа формування базових компонентів стратегії підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 151-156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_4_21 (дата звернення: 27.01.2026).
18. Попело О., Лисогор І. Цифровий маркетинг як інструмент виходу торговельного підприємства на міжнародні ринки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(34). С. 117-129. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-117-129](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-117-129) (дата звернення: 28.01.2026).
19. Попрозман О. І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 1. С. 61-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_1_11 (дата звернення: 28.01.2026).
20. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.
21. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (дата звернення: 28.01.2026).
22. Сокол П. М., Хамініч С. Ю. Трансформація механізму маркетингу українських підприємств у сучасному бізнес-середовищі : монографія. Дніпро : Нова Ідеологія, 2022. 160 с.

23. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 77-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_4_12 (дата звернення: 27.01.2026).
24. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> (дата звернення: 28.01.2026).
25. ТОВ «НВО «Агронауковець». Досьє компанії, фінансові та реєстраційні дані. Nomis. URL: <https://nomis.com.ua/14135531-tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-nvo-ahronaukovets> (дата звернення: 24.02.2026).
26. ТОВ «НВО «Агронауковець». Основна інформація з ЄДР. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/14135531> (дата звернення: 24.02.2026).
27. ТОВ «НВО «Агронауковець». Офіційний сайт підприємства: інформація про продукцію та діяльність. URL: <http://www.agronauk.com.ua/> (дата звернення: 24.02.2026).
28. ТОВ «НВО «Агронауковець». Інформація про підприємство та продукцію (нанодобрива «Мочевин К»). URL: <https://agrodobruvo.com.ua/about.php?id=about> (дата звернення: 24.02.2026).
29. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Схід*. 2014. № 4. С. 66-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_4_12 (дата звернення: 28.01.2026).
30. Шарапа В. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162> (дата звернення: 26.01.2026).
31. Шульга А. О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 110-113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18> (дата звернення: 28.01.2026).

32. Aaker D. A. Strategic Market Management: Global Perspectives. 11th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2020. 400 p. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Strategic+Market+Management%2C+11th+Edition-p-9781119392224> (дата звернення: 27.01.2026).
33. David F. R., David F. R. Strategic Management: Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach. 17th ed. Harlow : Pearson, 2021. 704 p. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/strategic-management/P200000003479> (дата звернення: 23.01.2026).
34. Deloitte. Global Marketing Trends 2024. London, 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends.html> (дата звернення: 30.01.2026).
35. Grewal D., Noble S. M., Roggeveen A. L. The future of in-store technology. Journal of the Academy of Marketing Science. 2020. Vol. 48, No. 1. P. 96-113.
36. Harvard Business Review. Strategy in a Digital Age. Boston : Harvard Business Publishing, 2022. URL: <https://hbr.org/topic/strategy> (дата звернення: 22.01.2026).
37. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2022. 736 p. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000003467> (дата звернення: 25.01.2026).
38. Kotler P., Roy S., Chakrabarti S., Saha D., Mazumder R. Perspectives in Marketing, Innovation and Strategy. London : Taylor & Francis, 2023. 294 p. URL: <https://www.routledge.com/Perspectives-in-Marketing-Innovation-and-Strategy/Kotler-Roy-Chakrabarti-Saha-Mazumder/p/book/9781032574868> (дата звернення: 28.01.2026).
39. Makedon V., Budko O., Salyga K., Myachin V., Fisumenko N. Improving Strategic Planning and Ensuring the Development of Enterprises Based on Relational Strategies. Theoretical and Practical Research in Economic Fields. 2024. Vol. 15, No. 4. P. 798-811. DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4\(32\).02](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4(32).02) (дата звернення: 28.01.2026).

40. Makedon V., Myachin V., Plakhotnik O., Fisunen N., Mykhailenko O. Construction of a model for evaluating the efficiency of technology transfer process based on a fuzzy logic approach. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2024. No. 2(13(128)). P. 47-57. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.300796> (дата звернення: 28.01.2026).
41. McKinsey & Company. Digital Strategy in a Modern Business Environment. New York, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital> (дата звернення: 28.01.2026).
42. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : Free Press, 2009. 480 p. URL: <https://books.google.com/books?id=V6hQAAAAMAAJ> (дата звернення: 24.01.2026).
43. OECD. The Digital Transformation of SMEs. Paris : Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing, 2021. 180 p. URL: <https://www.oecd.org/industry/smes/digital-transformation-smes.htm> (дата звернення: 21.01.2026).
44. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 2008. 396 p. URL: <https://books.google.com/books?id=2x4uDwAAQBAJ> (дата звернення: 26.01.2026).
45. World Economic Forum. The Future of the Digital Economy. Geneva, 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports> (дата звернення: 29.01.2026).

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «НВО «Агронауковець» за 2023 рік

N011006

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ

14135531

Додаток 2

до Інформаційного повідомлення (стандарту) бухгалтерської звітності 20

"Система фінансової звітності"

(розділ 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

Дата (рік, місяць, число)

КОДН

2024 01 01

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НВО
"АГРОНАУКОВЕЦЬ"**

за ЄДРПОУ

14135531

Територія **СУВОРОВСЬКИЙ**

за КАТОРТГ

UA65100150010361097

Організаційно-правова форма господарювання

**ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**

за КОДПФ

240

Вид економічної діяльності

Виробництво добрив і азотних сполук

за КВЕД

20.15

Середня кількість працівників, осіб

1

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **УКРАЇНА, 73000, ХЕРСОНСЬКА ОБЛАСТЬ, М. ХЕРСОН,
СУВОРОВСЬКИЙ РАЙОН ПР-Т УШАКОВА, БУД. 68, КВ. (ОФІС)
45**

+38(063)-525-18-90

на **І. Баланс**
31.12.2023 р.

Форма N 1-мс

Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	89.6	71.7
первісна вартість	1011	268	268
знос	1012	(178.4)	(196.3)
Інші необоротні активи	1090	—	—
Усього за розділом I	1095	89.6	71.7
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	119.2	91
Поточна дебіторська заборгованість	1155	7.3	7.6
Гроші та їх еквіваленти	1165	10.1	20.2
Інші оборотні активи	1190	—	—
Усього за розділом II	1195	136.6	118.8
Баланс	1300	226.2	190.5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	—	—
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	226.2	190.5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	226.2	190.5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	—	—
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товарами, роботами, послугами	1615	—	—
розрахунками з бюджетом	1620	—	—
розрахунками зі страхування	1625	—	—



Вікторія
О.І. Романенко
А.А. Науковець

2. Звіт про фінансові результати

за 2023

Форма N 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	251.2	292.7
Інші доходи	2160	-	0.1
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	251.2	292.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(64.9)	(225)
Інші витрати	2165	(21.9)	(634.9)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	86.8	859.9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	164.4	-567.1
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Відрахування (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 + 2310)	2350	164.4	-567.1



(підпис)

(підпис)

ШЕРЕМЕТ ВОЛОДИМИР ПЕТРОВИЧ

(ініціали, прізвище)

ШЕРЕМЕТ ВОЛОДИМИР ПЕТРОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Кодифікатор 2-місний: регіонально-територіальних одиниць та територій територіальних громад

2. Звіт про фінансові результати

за 2024

Форма N 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	—	251.2
Інші доходи	2160	—	—
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	—	251.2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(30.1)	(64.9)
Інші витрати	2165	(—)	(21.9)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	30.1	86.8
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-30.1	164.4
Податок на прибуток	2300	(—)	(—)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	—	—
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-30.1	164.4



(підпис)
(підпис)

КАПЕЛЮШ ОЛЕКСАНДР ІВАНОВИЧ

(ініціали, прізвище)

КАПЕЛЮШ ОЛЕКСАНДР ІВАНОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад