

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС «ЗЕЛЕНА ДОЛИНА»

*В. Б. Козяр, О. В. Таранич*

*Анотація.* У сучасній економіці широко використовується поняття «стратегічні рішення» для підвищення якості функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. На підприємствах агропромислового комплексу планування часто здійснюється лише в короткостроковому періоді, що призводить до втрат значної частини прибутку організації. Необхідність своєчасно розробляти та реалізовувати стратегічні плани розвитку через виникнення несподіваних ситуацій є одним із найбільш дієвих способів для адаптації сільськогосподарського підприємства до умов ринку. Стратегія розвитку відбиває сьгоднішні кроки підприємства, створені задля формування його майбутнього потенціалу та забезпечення перспективного виживання. У статті розглядається приклад вирішення завдання стратегічного планування на підприємстві АПК зі створенням нового виробництва та виходом на нові ринки збуту продукції.

*Ключові слова:* стратегічне планування, підприємства АПК, бізнес-план, аналіз ринку, SWOT-аналіз, рентабельність, сегментація ринку.

**Актуальність дослідження.** Терміном «стратегічні рішення» позначаються рішення, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і тягнуть за собою (за умови їх реалізації) довготривалі та незворотні наслідки. Отже, в якості відмітної ознаки стратегічності рішень використовуються дві основні характеристики – незворотність і довгостроковість наслідків [1]. Це означає, що реалізація стратегічних рішень змінює потенціал підприємства, і повернення до попереднього стану об'єкта управління якщо і можливе, то потребує великих витрат часу, ресурсів чи зусиль.

Для стратегічних рішень характерно, що їх прийняття здійснюється шляхом вибору з багатьох відомих заздалегідь варіантів. У практиці роботи сільськогосподарських підприємств до таких рішень традиційно належали плани реконструкції виробничих ліній, розширення чи ліквідації окремих виробництв, докорінна зміна спеціалізації підприємства.

Стратегічне планування забезпечує основу всіх управлінських рішень. Тому більшість сільськогосподарських товаровиробників орієнтовані на розробку стратегічних планів розвитку [2].

Метою стратегічного розвитку є визначення найбільш перспективних напрямів діяльності підприємства, що забезпечує її зростання та процвітання [3].

Актуальність прийняття стратегічної програми з боку сільськогосподарських підприємств зумовлена такими основними причинами:

- усвідомлення того, що будь-яке підприємство є відкритою системою і що головні джерела успіху знаходяться у зовнішньому середовищі;
- в умовах загострення конкурентної боротьби плани стратегічного розвитку організації є одним із вирішальних факторів її виживання та процвітання. Вони дають змогу адекватно відреагувати на фактори невизначеності та ризику, властиві зовнішньому середовищу;
- для того, щоб організація найкраще реагувала на вплив зовнішнього середовища, її продукція повинна мати адаптаційні здібності.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Теоретичні засади стратегічного планування досліджуються у працях зарубіжних і українських вчених: І. Ансоффа, В. Гросула, Д. Гудштейна, П. Друкера, К. Ендрюса, Ф. Котлера, Н. Куденко, Т. Куліша, Ж. Ламбена, М. Лесечко, Ю. Малиновського, Г. Мінцберга, Р. Олексенка, М. Портера, І. Смоліна, А. Стрікланда, А. Томпсона, Д. Хана, А. Чандлера, Н. Шквіри, Г. Штайнера та інших. Проблематика застосування стратегічного планування в аграрному секторі розглядається в працях О. Бородіної, П. Березівського, М. Брусенка, В. Галанця, Л. А. Євчука, Б. Колісник, Д. Ф. Крисанова, О. Могильного, О. М. Онищенко, О. Попової, І. Прокопа, Г. Є. Рябика, П. Т. Саблука, О. М. Шпичака та інших.

Проте питання реалізації стратегічного планування в діяльності підприємств АПК потребують більш детальних досліджень, зокрема недостатньо розкрито проблематика оцінки стану та перспектив розвитку стратегічного планування, визначення особливостей стратегічного планування в аграрній сфері.

**Метою роботи** є визначення теоретичних основ стратегічного планування в діяльності підприємств АПК та формування стратегічного плану розвитку ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”» за результатами SWOT-аналізу та бізнес-плану розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для більш наочного представлення стану справ підприємств аграрної сфери проведено аналіз основної галузі виробництва – тваринництва. Прикладом для дослідження є ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”», яке розташоване у Вінницькій області.

На початковому етапі проведено SWOT-аналіз підприємства з метою виявлення його потенційних можливостей, а також загроз. Аналіз представлений у таблиці 1.

Таблиця 1

SWOT-аналіз ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”»

<i>Сильні сторони підприємства</i>		<i>Слабкі сторони підприємства</i>	
S	1. Вирощування племінного молодняку крупної рогатої худоби.	W	1. Відсутнє впровадження нових технологій.
	2. Наявність клієнтів поза Україною.		2. Застарілі методи господарювання.
	3. Кваліфікований управлінський персонал.		3. Застарілі методи обліку витрат.
	4. Висока якість продукції.		4. Відсутність молодих спеціалістів на підприємстві.
	5. Використання власних кормів.		5. Низький рівень оплати праці.
	6. Відмінна кредитна історія.		6. Застарілий машинно-тракторний парк (далі – МТП).
	7. Вільні виробничі площі.		7. Відсутність сучасного обладнання
	8. Великий досвід у галузі тваринництва		
<i>Можливості зовнішнього середовища</i>		<i>Загрози зовнішнього середовища</i>	
O	1. Поява нових каналів збуту внаслідок близького розташування міста.	T	1. Військовий стан в Україні.
	2. Зростання попиту на вироблену продукцію.		2. Зростаюча кількість конкурентів.
	3. Зростання зацікавленості потенційних інвесторів.		3. Низькі закупівельні ціни на продукцію.
	4. Модернізація об'єктів і служб підприємства.		4. Відсутність постійної клієнтської бази.
	5. Зростання контактів із країнами ЄС		5. Скорочення дотацій із боку держави

За даними SWOT-аналізу можна зробити такі висновки щодо діяльності ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”»:

1. Підприємство має великий досвід у галузі тваринництва.
2. Підприємство має постійних партнерів за межами України (Польща).
3. Підприємство виготовляє продукцію високої якості.
4. Є чудова кредитна історія. ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”» належить до групи підприємств зі стійким фінансовим становищем.

Проте кількість конкурентів і наявні можливості виходу на нові ринки збуту продукції зобов'язують замислитися над можливостями подальшого розвитку підприємства. Оскільки ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”» має великий досвід у галузі тваринництва, для пошуку можливостей стратегічного розвитку пропонуємо розглянути саме її.

Галузь тваринництва для підприємства розвинена достатньою мірою. Обсяги реалізації продукції та відпускні ціни дають змогу говорити про достатній рівень рентабельності молочного виробництва. У 2023 році на підприємстві утримується понад 3 500 голів великої рогатої худоби, з них 1 500 голів дійного стада. У поточному році на підприємстві було реалізовано 9 406 центнерів молока. Повна собівартість виробленої продукції становила 7 620 тис. грн, виручка – 8 740 тис. грн. Отже, рентабельність молока становила 15 %, що є середнім показником по Вінницькій області [4].

Для визначення ситуації виробництва м'яса великої рогатої худоби необхідно провести CVR-аналіз та визначити точку безбитковості.

Під час розгляду галузі виробництва м'яса великої рогатої худоби видно, що галузь збиткова. Звідси виникає потреба у реанімуванні галузі та виведенні її з кризового стану.

Для цього потрібно розробити довгостроковий план стратегічного розвитку, основним складником якого буде бізнес-план із впровадження на підприємстві цеху з переробки м'ясної продукції. Зокрема, пропонується запровадити виробництво консервованої тушкованої яловичини з можливістю переробки побічної продукції.

Необхідні інвестиції становлять 1,8 млн євро, зокрема кошти інвестора у вигляді 1,5 млн євро.

Інвестором є Європейський Банк Реконструкції та Розвитку, який надає пільгові кредити для сільських товаровиробників згідно з програмою розвитку сільського господарства, а також низка приватних інвесторів.

Інвестиційний кредит є пільговим (відсоткова ставка становить 19,5 % річних). Термін його погашення за умови роботи підприємства за запланованим графіком – 5 років.

Джерелом погашення кредиту та відсотків за ним є прибуток від виробництва зазначеної продукції, причому погашення відсотків за кредитом починається через 1 рік після початку інвестування.

Забезпеченням позичальника під кредит, що надається, є застава майна підприємства і прибуток, одержуваний від усіх напрямів фінансово-господарської діяльності.

Маркетингові дослідження, свідчать про те, що ринок є олігополістичним, водночас ніша цієї продукції залишається практично незайнятою, про що свідчить мала кількість продукції на ринку, і за наявного рівня цін та якісних параметрів продукції ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» цілком може стати одним із провідних підприємств у цій галузі. За оцінкою ємність цього сегмента ринку становить від 400 до 420 тис. банок яловичої тушонки на місяць. Отже, 26 % цього сегменту ринку залишається вільним. Потужність обладнання становить 98 000 банок на місяць за умови повному навантаження. На ринок Вінницької області, а також довколишніх регіонів планується постачати близько 69 тис. банок, що становить 16,5 % від загальної ємності ринку. Внаслідок цього на ринку залишається вільними близько 9,5 %, або приблизно 40 тис. банок.

Метою розробки проєкту є зростання прибутку підприємства внаслідок збільшення обсягів виробництва, а також виходу на нові ринки збуту.

Джерелами фінансування є:

- кошти інвестора;
- кошти сторонніх інвесторів;
- власні кошти підприємства.

Термін окупності проєкту – 5 років від початку інвестування за умови ставки за кредит 19,5 %.

**Висновки.** Стратегічне планування є основою прийняття управлінських рішень, які створюють основу для розробки стратегічних планів розвитку. Стратегічні рішення приймаються шляхом вибору певних заздалегідь відомих варіантів.

У практиці роботи сільськогосподарських підприємств стратегічні рішення визначають плани реконструкції виробничих ліній, розширення чи ліквідації окремих виробництв, докорінну зміну спеціалізації підприємства.

Основою стратегічного планування є проведення SWOT-аналізу, за результатами якого на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» було визначено проведення подальшої інтеграції виробництва, перехід від виробництва м'ясо-молочної продукції до м'ясних консервів.

Отже, стратегічне рішення для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» щодо запуску цеху з переробки м'ясної продукції, окрім очевидних переваг, дасть змогу скоротити втрати на виробництві до 30 % побічної продукції (виробництво м'ясо-кісткового борошна, виробництво напівфабрикатів субпродуктів тощо) і відповідно введе виробництво м'яса великої рогатої худоби підприємством на якісно новий рівень, підвищивши його рентабельність.

*Abstract.* In the modern economy, the concept of «strategic decisions» to improve the quality of the enterprise's functioning in the long term is widely used. At the enterprises of the agro-industrial complex, planning is often carried

out only in the short term, which forces the organization to lose a significant part of the profit. The need to timely develop and implement strategic development plans in connection with the occurrence of unexpected situations is one of the most effective ways to adapt an agricultural enterprise to market conditions. The development strategy reflects the company's current steps, created to shape its future potential and ensure long-term survival. The article considers an example of solving the task of strategic planning at an agribusiness enterprise with the creation of a new production and entry into new product sales markets.

*Keywords:* strategic planning, agribusiness enterprises, business plan, market analysis, SWOT analysis, profitability, market segmentation.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus: scientific journal*. 2019. № 35. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Морозова\\_стаття\\_.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Морозова_стаття_.pdf)
2. Шквира Н. О. Стан та особливості стратегічного планування діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 16. С. 549–553.
3. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/76.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf)
4. ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”». URL: <https://www.akzd.com.ua/>

УДК 657.6:004

## ПРОЦЕДУРИ ДИДЖИТАЛ-АУДИТУ

*Ю. О. Мамаєнко, Л. Л. Гевлич*

*Анотація.* Дослідження організації і методики аудиту з огляду на його значення у бізнес-середовищі є важливим науковим та практичним завданням. Метою роботи є ідентифікація сучасних аудиторських процедур, які відповідають трендам цифрової економіки. У роботі узагальнено наукові підходи та наявну світову практику використання диджитал-технологій у незалежному аудиті, зокрема когнітивних технологій, прогнозно-аналітики та хмарних платформ. Ідентифіковані проблеми відсутності регламентації застосування диджитал-технологій у якості аудиторських процедур, а також навичок їх використання у бухгалтерів та аудиторів. На основі дослідження зроблено висновки, запропоновано напрями подальших пошуків.

*Ключові слова:* диджитал-технології, аудит, аудиторські процедури, штучний інтелект.

В усьому світі суспільно значущі підприємства оприлюднюють свою звітність, що дає змогу зацікавленим сторонам, як-от інвестори, кредитори, державні органи, конкуренти, аналітики та громадськість, отримати доступ до інформації про фінансовий стан та результати діяльності суб'єктів господарювань. Аудит у цьому процесі є важливою процедурою, оскільки надає обґрунтовану основу прийняття рішень на базі звітності, оцінюючи достовірність презентованої інформації та відповідність усієї діяльності нормативним вимогам. Тож дослідження організації і методики аудиту з огляду на його значення у бізнес-середовищі є важливим науковим та практичним завданням.

Дослідженню прийомів, що використовуються в діяльності незалежного аудитора, присвячували свої роботи численні вітчизняні автори, зокрема О. Ю. Лебединська, Н. В. Винниченко, А. Ю. Федяй [1–2]. Але стрімкий розвиток інформаційних технологій, що спостерігається останні роки в Україні та світі, вимагає осучаснення та продовження їх досліджень.

Метою роботи є ідентифікація сучасних аудиторських процедур, які відповідають трендам цифрової економіки.

Світова спільнота у своєму розвитку пройшла чималий шлях, на якому постійно змінювалося середовище її життєдіяльності, запроваджувалися все нові, досконаліші технології, які робили комфортнішими умови життя і праці людей. Дослідники Н. М. Краус, К. М. Краус та О. С. Криворучко виокремлюють два напрями цифрових перетворень [3]:

1) трансформацію бізнесу за рахунок зміни досвіду (клієнтів, працівників, екосистеми), що сприяє зміцненню їх конкурентного позиціонування;

2) модернізацію інформаційних технологій та бізнес-процесів (модернізація ІТ-структури з метою сприяння диджитал-трансформації власної компанії).

Сучасний етап економічного розвитку як диджитал-економіка являє економічну систему, яка базується на використанні цифрових технологій та електронних засобів комунікації для