

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Стратегічне управління торгівельним підприємством»

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Герасименко Руслан Григорович

Керівник: *Галинська Ангеліна Вікторівна*
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: *Бричко Аліна Михайлівна*
к.е.н., доцент кафедри публічного управління та
адміністрування

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую:
Завідувач кафедри
(посада, ПІБ)
« » 20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Герасименку Руслану Григоровичу

1. Тема роботи: Стратегічне управління торгівельним підприємством
2. База практичного дослідження: ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К»

керівник роботи Галинська Ангеліна Вікторівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від « » р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «03»05. 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

результати досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців, опубліковані у фахових статтях та монографіях; аналітичні матеріали щодо стану розвитку сфери торгівлі сільськогосподарською продукцією в Україні та світі; дані управлінського обліку ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К»; результати власних досліджень автора.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- вивчити зміст, складові та методи стратегічного управління;
- дослідити існуючі тенденції в сфері торгівлі та відповідної трансформації стратегічного управління;
- проаналізувати діяльність ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К» м. Суми та визначити фактори, що визначають можливості розвитку бізнесу;
- розробити науково-практичні рекомендації (стратегію) розвитку ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К» для забезпечення його ефективного та довгострокового функціонування на ринку в сучасних умовах.

6. Дата видачі завдання: «__» _____ 20__ року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2024 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2024 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 квітня – 01 травня 2024 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 квітня – 07 травня 2024 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	08 травня 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	09 травня – 21 травня 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	_____ травня 2023 р.	

Студент

(підпис)

Р.Г. Герасименко

Керівник роботи

(підпис)

А.В. Галинська

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Герасименко Р.Г. Стратегічне управління торговельним підприємством

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

У рамках дослідження розглянуто стратегічні підходи та цифрові технології в контексті оптової торгівлі агропродукцією, зокрема на прикладі ТОВ "АГРОПОСТАЧ-К". Застосування стратегічних інструментів, включаючи аналіз вартісного ланцюга та SWOT-аналіз, виявлено як ключові для забезпечення ефективного управління та стійкого розвитку підприємства. Наукове дослідження демонструє, що ретельне планування та адаптація до змін у середовищі є вирішальними факторами успіху у даній галузі. Особливий акцент зроблено на значенні цифрової трансформації у сучасному бізнес-середовищі. Запропонована стратегія цифрової трансформації компанії, орієнтована на покращення веб-видимості та конкурентоспроможності, передбачає використання передових технологій та розвиток цифрової інфраструктури. Результати дослідження акцентують необхідність постійного оновлення та вдосконалення стратегій управління, зокрема через використання системи збалансованих показників для вимірювання ефективності стратегій. Досліджено також основні веб-платформи для торгівлі агропродукцією та рекомендовано оптимальний вибір платформи для впровадження цифрових стратегій. Очікувані ефекти реалізації стратегії включають підвищення ефективності операцій, покращення обслуговування клієнтів та збільшення прибутковості підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, торгівля, сільськогосподарська продукція, цифрова стратегія, SWOT-аналіз, цифрова платформа

SUMMARY

Herasymenko R.H. Strategic management of trade enterprise.

Qualification work on speciality 073 "Management", SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The study examines strategic approaches and digital technologies in the context of wholesale trade in agricultural products, specifically focusing on the case of LLC "AGROPOSTACH-K". The application of strategic tools, including value chain analysis and SWOT analysis, is identified as crucial for ensuring effective management and sustainable development of the enterprise. The scientific investigation demonstrates that meticulous planning and adaptation to environmental changes are pivotal factors for success in this industry. Special emphasis is placed on the significance of digital transformation in the modern business environment. The proposed digital transformation strategy for the company, aimed at enhancing web visibility and competitiveness, entails the utilization of advanced technologies and the development of digital infrastructure. The research findings underscore the necessity for continuous updating and refinement of management strategies, particularly through the use of balanced scorecard systems to measure strategy effectiveness. Furthermore, the study explores major web platforms for agricultural trade and recommends the optimal platform choice for implementing digital strategies. Anticipated effects of strategy implementation encompass improved operational efficiency, enhanced customer service, and increased profitability of the enterprise.

Keywords: strategic management, trade, agricultural products, digital strategy, SWOT analysis, digital platform

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАК	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні засади стратегічного управління торгівельним підприємством	9
РОЗДІЛ 2 Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К»	18
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	18
2.2 Аналіз фінансової діяльності ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К»	25
2.3 SWOT-аналіз діяльності підприємства	32
РОЗДІЛ 3 Стратегія цифрового розвитку ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К»	39
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ.....	55
Додаток А Фінансова звітність малого підприємства ТОВ “АГРОПОСТАЧ-К” (річна) станом на 31 грудня 2023 рр..	55
Додаток Б Звіт про продаж і запаси товарів (продукції) в оптовій торгівлі (1-опт (квартальна) ТОВ “АГРОПОСТАЧ-К” за IV квартал 2023 р.	56

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАК

ПП	-	Приватне підприємство
ТОВ	-	Товариство з обмеженою відповідальністю
ФОП	-	Фізична особа-підприємець
SWOT	-	Strengths (сильні сторони), Weakness (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози)

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічне управління підприємством є запорукою успішного його розвитку в довгостроковій перспективі. Розвиток цифрових технологій, екологізація, нестабільність глобальних аграрних ринків вимагають від підприємств більшої гнучкості, креативності та адаптивності процесів та змісту стратегічного управління. Отже, дослідження, в яких здійснюється оцінка поточних можливостей розвитку бізнесу в сфері агроторгівлі, а також перспектив на майбутнє, є актуальними та важливими з огляду на потреби повоєнного відновлення України.

Дослідженню різних аспектів теорії та методології стратегічного управління в різних галузях присвячені останні праці багатьох закордонних та вітчизняних вчених: О. Таран-Лали, К. Сухорук, Н. Кривокульської, Ю. Богач, Ж. Крисько, О. Рудницької, А. Комаровського, В. Занори, А. Бут, Ю. Матухно, М. Майлза, Дж. Вайта, Л. Манілли, Д. Брамфельда та ін. Разом з тим, удосконалення та розвиток науки і практики потребують подальших досліджень, спрямованих на вивчення сучасного методологічного апарату стратегічного управління та його застосування, зокрема, в сфері торгівлі.

Метою даної роботи є розробка системи науково-практичних положень, що становлять зміст стратегічного управління та стратегії розвитку торгівельного підприємства.

Основними **завданнями дослідження**, які забезпечують досягнення визначеної мети роботи є такі: - вивчити зміст, складові та методи стратегічного управління; - дослідити існуючі тенденції в сфері торгівлі та відповідної трансформації стратегічного управління; - проаналізувати діяльність ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К» м. Суми та визначити фактори, що визначають можливості розвитку бізнесу; - розробити науково-практичні рекомендації (стратегію) розвитку ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К» для забезпечення його ефективного та довгострокового функціонування на ринку в сучасних умовах.

Об’єктом дослідження в даній роботі є організаційно-економічні відносини, що виникають під час реалізації стратегічного управління торгівельним підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні положення, які лежать в основі організаційно-економічних відносин з приводу реалізації процесів стратегічного управління підприємством в сфері торгівлі.

У роботі для вирішення завдань дослідження використовувалися такі основні **методи**: системно-структурний та абстрактно-логічний; описовий аналіз; SWOT-аналіз; SEO аналіз; збалансована система показників та ключові показники ефективності.

Інформаційну базу дослідження склали результати досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців, опубліковані у фахових статтях та монографіях; аналітичні матеріали щодо стану розвитку сфери торгівлі сільськогосподарською продукцією в Україні та світі; дані управлінського обліку ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К»; результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що їх можна розглядати як основу для підвищення ефективності процесів стратегічного управління торгівельним підприємством. Результати дослідження формують «дорожню» карту ефективного розвитку торгівельного бізнесу (зокрема, ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К») в умовах цифровізації.

Апробація результатів дослідження. Основні результати роботи доповідались і обговорювались на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (07-08 груд. 2023 р., м. Кропивницький).

Публікації. Результати дослідження висвітлено в одній публікації у матеріалах конференції.

Структура та обсяг роботи. Робота виконана студентом самостійно та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури з 38 джерел. Загальний обсяг роботи становить 53 стор, у тому числі обсяг основного тексту 44 стор. Кількість таблиць – 10, рисунків – 4.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГІВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ефективне управління відіграє ключову роль у забезпеченні успіху й стійкості бізнесу в секторі оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією. Наявні дослідження свідчать про необхідність застосування стратегічних підходів та інструментів для ефективного управління в цій галузі [1–6].

Стратегічне управління передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії, візії, цілей та завдань для досягнення бажаних результатів [1; 5; 6]. Розробка бізнес-плану, адаптованого до специфіки галузі, аналіз конкуренції та галузевих тенденцій також є ключовими елементами стратегічного підходу [7–9]. Маркетингова стратегія з акцентом на ключові сегменти споживачів, цінову політику та просування бренду також має важливе значення [2; 10].

Створення оптового підприємства потребує значних початкових інвестицій, вирішення ряду правових питань, налагодження партнерських відносин з виробниками, створення та розвитку логістичної інфраструктури та обладнання [6; 11; 12]. Ретельне планування та вивчення специфічних вимог оптових покупців щодо обсягів, цін, логістики, документації та брендингу є критично важливим для забезпечення прибутковості бізнесу. Налагодження ефективної комунікації, координації замовлень, інвойсингу та вирішення проблем із покупцями є ключовими факторами успіху. Загалом, стратегічний підхід з акцентом на ретельне планування, інвестиції в необхідну інфраструктуру, диференціацію бренду та розвиток відносин із покупцями є запорукою сталого зростання на оптових ринках [3–5; 7; 11; 13].

Стратегічне управління є фундаментом операцій оптової торгівлі сільгосппродукцією. Воно забезпечує структурований підхід до прийняття рішень, управління ризиками та сталого зростання. Застосовуючи методи

стратегічного управління, підприємства галузі підвищують конкурентоспроможність, адаптивність і стійкість у динамічному агросередовищі [5; 7; 10; 13].

На підприємствах оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією використовуються різні методи стратегічного аналізу для покращення процесів прийняття рішень та оптимізації ефективності бізнесу (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Методи стратегічного аналізу в сфері оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією

Джерело: складено автором за [7; 8; 10]

Аналіз вартісного ланцюга – це стратегічний інструмент, який використовується для визначення учасників процесу створення вартості та ідентифікації можливостей мінімізації витрат. Аналізуючи весь ланцюжок створення вартості, оптові підприємства можуть визначити можливості для підвищення ефективності, скорочення витрат і створення додаткової вартості [7].

Порівняльний аналіз включає в себе порівняння продуктивності бізнесу з галузевими стандартами або найкращими практиками для визначення сфер для

покращення. Порівнюючи ключові показники ефективності, підприємства можуть встановлювати цілі, відстежувати прогрес і підвищувати конкурентоспроможність. Окрім того, внутрішній бенчмаркінг передбачає зіставлення поточних результатів із минулими для відстеження вланого прогресу та тенденцій розвитку бізнесу [8].

Техніки стратегічного планування передбачають постановку цілей, визначення завдань і окреслення кроків, необхідних для їх досягнення. Застосовуючи підходи до стратегічного планування, підприємства оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією можуть узгоджувати свої ресурси, можливості та діяльність із довгостроковими цілями, забезпечуючи систематичний і структурований підхід до прийняття рішень [1; 2; 4; 10].

Проведення дослідження та аналізу ринку є важливим для прийняття стратегічних рішень на підприємствах оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією. Розуміючи ринкові тенденції, уподобання споживачів і динаміку конкуренції, підприємства можуть визначити можливості для зростання, оцінити ризики та розробити стратегії, щоб отримати вигоду від ринкових можливостей [7].

SWOT-аналіз, який визначає сильні, слабкі сторони, можливості та загрози, є стратегічним інструментом, який використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на бізнес. Проводячи SWOT-аналіз, підприємства оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією можуть визначити свої конкурентні переваги, сфери для вдосконалення, ринкові можливості та потенційні ризики [8].

Вивчення умов зовнішнього середовища є одним із найважливіших складових ефективного стратегічного управління. Узагальнюючи результати наявних досліджень [3; 4; 11; 14–16], можемо виділити основні тенденції, що трансформують агробізнес і маркетинг. Передусім, тривалий період низьких цін на сировинні товари створює проблеми для прибутковості, що вимагає пошуку відповідних стратегій оптимізації витрат, диверсифікації продуктів і пошуку нових ринків. Невизначеність глобальних торговельних угод вносить

нестабільність у прийнятті стратегічних рішень і вимагає готовності до змін ринкової динаміки. Також, зростає попит на сталі практики (у виробництві і дистрибуції) під впливом екологічних проблем. Стрімко поширювані цифрові технології на кшталт штучного інтелекту, блокчейну та Інтернету речей оптимізують операції та персоналізують маркетинг. Диверсифікація продуктів, інновації та дослідження дозволяють задовольнити мінливі потреби споживачів. Кліматичні зміни зумовлюють географічні зрушення у рослинництві, відкриваючи нові регіони для вирощування культур. Нарешті, для збереження довіри споживачів критично важливим сьогодні є вдосконалення відстежуваності продовольства у ланцюгах постачання.

Сучасні тенденції, що формують агробізнесову галузь, глибоко впливають на стратегічне управління підприємствами оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією. Ці тенденції зачіпають процеси прийняття рішень, операційні стратегії та довгострокові зусилля щодо сталого розвитку в ланцюгу вартості агропродукції. Суттєво зростає роль цифрових технологій, що можуть бути джерелом стратегічної конкурентної переваги [13; 15; 17–19].

Впровадження цифрових технологій в аграрному секторі має низку безсумнівних переваг. По-перше, відбувається часткова чи повна автоматизація окремих рутинних процесів, що підвищує продуктивність праці та знижує витрати. По-друге, з'являється можливість оперативного моніторингу за допомогою даних з датчиків та систем комп'ютерного зору, що дозволяє своєчасно реагувати на виявлені проблеми чи відхилення. По-третє, розширюються аналітичні можливості завдяки доступу до великих масивів структурованих даних – як внутрішніх (з первинних бухгалтерських систем), так і зовнішніх (про погоду, стан ринків тощо). Їх комплексний аналіз дозволяє точніше прогнозувати врожайність, попит, ціни; оптимізувати бізнес-процеси тощо [20–22].

Для підприємств оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією цифрові технології мають наступні переваги [19; 23; 24]:

1) покращене прийняття рішень: цифровізація надає підприємствам оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією доступ до даних у реальному часі, аналітики та інформації, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення. Використовуючи цифрові технології для аналізу даних і прогнозування, підприємства можуть приймати стратегічні рішення, пов'язані з управлінням запасами, стратегіями ціноутворення, ринковими тенденціями та оптимізацією ланцюжка поставок.

2) покращена інтеграція ланцюга постачань: цифровізація сприяє безперервній інтеграції різних елементів у ланцюг постачання, що призводить до покращення координації, видимості та ефективності. Підприємства оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією можуть використовувати цифрові інструменти для оптимізації зв'язку, відстеження поставок, керування рівнем запасів і більш ефективної співпраці з постачальниками та дистриб'юторами.

3) оптимізовані операції: цифровізація дає змогу автоматизувати рутинні завдання, оптимізувати процеси та розподілити ресурси на основі даних. Впроваджуючи цифрові рішення для управління запасами, планування логістики та виробничих процесів, підприємства оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією можуть покращити операційну ефективність, зменшити витрати та підвищити продуктивність.

4) управління взаємовідносинами з клієнтами: цифровізація дозволяє підприємствам оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією краще розуміти переваги клієнтів, моделі поведінки та вимоги ринку. Використовуючи системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) і інструменти цифрового маркетингу, підприємства можуть персоналізувати свою взаємодію з клієнтами, адаптувати свої пропозиції відповідно до конкретних потреб і будувати довгострокові відносини, які сприяють лояльності та розвитку бізнесу.

5) гнучкість і адаптивність: цифровізація надає підприємствам оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією гнучкість, щоб швидко реагувати на зміну ринкової динаміки, споживчі тенденції та зовнішні збої. Використовуючи цифрові технології для планування сценаріїв, управління ризиками та розробки

адаптивних стратегій, підприємства можуть проактивно коригувати свою діяльність, щоб отримати вигоду від наявних можливостей і зменшити ризики в мінливому бізнес-середовищі.

Водночас, масштабна інтеграція інноваційних технологій в агробізнесі пов'язана з низкою викликів. По-перше, вона потребує значних початкових інвестицій в обладнання та програмне забезпечення, а також витрат на навчання персоналу. По-друге, ключовим завданням є узгодження нових цифрових систем та бізнес-процесів з уже наявною ІТ-інфраструктурою та організаційною структурою конкретних підприємств. Це вимагає ретельного аудиту поточного стану та належного планування змін в рамках комплексних програм цифрової трансформації [20].

Створюючи стратегію цифрової трансформації, підприємства можуть узгодити свої технологічні інвестиції з бізнес-цілями, забезпечуючи плавний перехід до більш цифрової та ефективної роботи. Відтак, ефективне застосування цифрових інструментів стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами оптової торгівлі вимагає послідовного вирішення таких завдань [15; 18; 25]:

- формулювання комплексної цифрової стратегії, що передбачає визначення місії, цілей та плану заходів з цифровізації. Зокрема, створення плану організації, зберігання, спільного використання та захисту даних підприємства, щоб зменшити витрати та ризики, одночасно максимізуючи дохід;
- визначення використовуваних цифрових інструментів (дрони, датчики, GPS, супутникові зображення та програмне забезпечення для управління операціями), для контролю запасів, транспорту, планування діяльності, відстеження фінансів та підвищення загальної ефективності;
- вибір систем керування даними та обладнання, які забезпечуватимуть обмін даними та передачу між різними платформами;
- запровадження систем моніторингу та оцінки цифрових технологій, інструментів та їх ефективності. Важливо постійно оцінювати та оновлювати

цифрові інструменти, щоб відповідати мінливим потребам клієнтів, вимогам постачальників і нормативним стандартам.

Одним із перспективних рішень для даної сфери є використання різних цифрових платформ. Платформи електронної комерції відіграють ключову роль у галузі оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією, сприяючи купівлі та продажу сільськогосподарської продукції та послуг через онлайн-канали. Ці платформи дозволяють різним зацікавленим сторонам, включаючи фермерів, постачальників, дистриб'юторів і споживачів, підключатися та ефективно проводити операції, пов'язані з сільським господарством [18; 26–28]. Роль платформ електронної комерції в галузі є багатогранною (рис. 1.2).

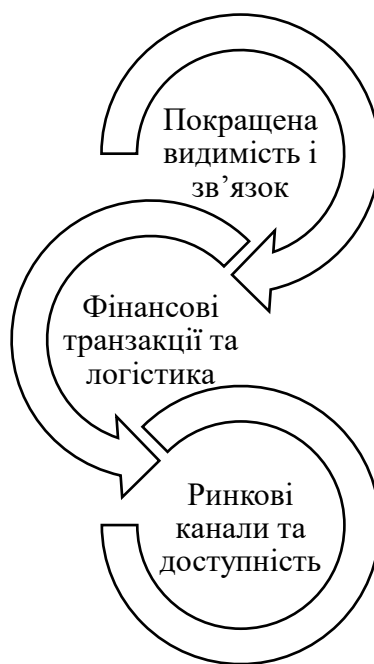


Рисунок 1.2 – Стратегічне значення цифрових платформ у сфері оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією

Джерело: власна розробка автора

Так, платформи електронної комерції забезпечують тісніші та доступніші зв'язки між продавцями (фермерами, сільськогосподарськими кооперативами, підприємствами) і покупцями як на внутрішніх, так і міжнародних ринках

сільськогосподарської продукції. Ця підвищена видимість та інтеграція спрощують процес пошуку та продажу сільськогосподарської продукції, забезпечуючи вигоди як продавцям, так і покупцям. Платформи електронної комерції також пропонують різноманітні ринкові канали для сільськогосподарської продукції, включаючи соціальні мережі, платформи електронних ринків сільськогосподарської продукції та електронних роздрібних торговців. Це дозволяє знайти нові шляхи продажу продукції та сприяє охопленню ширшої клієнтської бази. Окрім того, такі платформи полегшують варіанти електронних платежів через різні платіжні шлюзи та мобільні способи оплати, роблячи транзакції більш зручними та безпечними. Ці платформи надають можливість замовити і логістичні послуги [27–30]. Отже, платформи електронної комерції революціонізують індустрію оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією шляхом оцифрування транзакцій, покращення доступності ринку, покращення видимості ланцюга постачання та ефективнішого зв'язку між зацікавленими сторонами. Вони сприяють зростанню бізнесу, оптимізації діяльності та інноваціям у галузі.

Загалом, на підприємствах оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією доцільним є використання таких типів цифрових платформ [15; 18; 19]:

- платформи електронної комерції – такі платформи, як Agronizer, AgroBrokBot, AgroMarket UUB, Zernotorg.ua, Ambar Export BKW, FreshBot та ін. можуть сприяти більш зручному та ефективному онлайн-продажу та маркетингу продуктів і послуг;
- платформи соціальних медіа – використання таких платформ, як Facebook, Instagram або YouTube, а також спеціалізованих бізнес-профілів на платформах Я-Куркуль, YouControl, YouScore може допомогти в розширенні клієнтської бази, покращити комунікацію та просування на ринку;
- навчальні платформи – такі платформи, як Coursera, Udemy або Agribusiness Academy, надають доступ до сучасних знань про технологічні та

організаційно-управлінські рішення, пов'язані з агробізнесом, для кращого прийняття рішень та розвитку підприємства;

- програмне забезпечення – спеціальні програмні рішення, які оптимізують процеси, покращують управління запасами, забезпечують візуалізацію логістичних операцій у реальному часі, інтегрують аналітику даних та інструменти прогнозного аналізу, можуть суттєво знизити трудомісткість офісних операцій та прийняття рішень, покращити якість послуг і підвищити прибутковість.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРОПОСТАЧ-К» було засновано Олександром Геннадійовичем Кузнецовим 3 червня 2013 року і вже протягом багатьох років успішно функціонує на ринку. Підприємство зареєстроване у м. Суми. Основний вид діяльності цієї компанії полягає в оптовій торгівлі зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин. Однак, крім основного напрямку, ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К» активно діє в інших сегментах ринку. Додаткові напрямки діяльності:

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами

46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

52.24 Транспортне оброблення вантажів

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами

46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами

ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К» має значний досвід у сфері оптової торгівлі зерновими, цукром, шоколадом, кондитерськими виробами, хімічними товарами та паливом. Завдяки широкому спектру товарів та послуг, що надаються, «АГРОПОСТАЧ-К» встановив стабільні відносини з різними партнерами та клієнтами, які цінують надійність та якість продукції компанії. Інноваційний

підхід до бізнесу та постійна увага до вимог ринку дозволили підприємству зайняти впевнену позицію серед конкурентів та забезпечити стійкий розвиток.

Важливим аспектом успішної діяльності ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К» є керівництво та команда. Олександр Геннадійович Кузнецов, засновник та керівник компанії, має багаторічний досвід у галузі торгівлі та має чітку візію розвитку підприємства. Його вміння створювати ефективну команду та приймати стратегічно важливі рішення є ключовими факторами успіху підприємства. Загалом, на підприємстві працює три особи (керівник, бухгалтер, працівник відділу збуту).

Бізнес-модель підприємства полягає у закупівлі сільськогосподарської продукції у виробників та продажу великих партій у порти та на переробні підприємства. Підприємство має добру та надійну репутацію, протягом часу функціонування бізнесу була зафіксована лише 1 судова справа.

Підприємство не має власного транспорту та місць для зберігання продукції. Більшість логістичних процесів здійснюються за моделлю аутсорсингу, що свідчить про інноваційність бізнесу, а також забезпечує йому високу гнучкість та адаптивність до змінних умов ринкового середовища.

Підприємство має досить широкий (понад 15) набір партнерів-споживачів, що дозволяє знизити ринкові ризики ведення бізнесу через диверсифікацію. Конкретні дані щодо контрагентів не наводяться з міркувань захисту комерційної таємниці.

Закупівля сільськогосподарської продукції здійснюється безпосередньо у виробників, що займаються веденням агробізнесу на території Сумської, Чернігівської, Харківської, Полтавської областей України. Для залучення постачальників підприємство має профілі на різноманітних бізнес-платформах: APKUA.net, graintrade.com.ua, kolosok.info, ua-region та ін.

Основними конкурентами компанії в Сумському регіоні є ТОВ «Проф Інтайм», ТОВ «Клевер Груп ЛТД», ТОВ «Енерго Група Трейд», ТОВ «Сартсан». В Україні конкурентами підприємства є ПП «Агросвіт-Лідер», ТОВ «Трансенерго», ТОВ «Парамаунт-Р», ТОВ «Твида», ПП «Пламат».

Для надання загальної організаційно-економічної характеристики було ретельно досліджено склад і структуру реалізованої продукції (Табл. 2.1). Динаміка обсягів реалізації продукції підприємства наочно зображена на рис. 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.1 – Склад і структура реалізованої продукції ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К»

Оптовий товарооборот	2021		2022		2023		Відхилення 2022 від 2021, %	
	т	тис. грн	т	тис. грн	т	тис. грн	т	тис. грн
Продовольчі товари	0.0	0.0	33.0	602.3	24.0	580.0	100.0	100.0
цукор	0.0	0.0	33.0	602.3	24.0	580.0	100.0	100.0
Непродовольчі товари	X	57282.9	X	92408.1	X	167308.1	X	61.3
у т. ч. Зернові:	7265.2	47365.6	11307.8	80232.4	27904.1	141987.1	55.6	69.4
пшениця	1631.6	11325.9	2846.5	15305.3	9773.4	57123.3	74.5	35.1
кукурудза	5236.9	33765.8	8461.3	64927.1	17715.3	82716.3	61.6	92.3
ячмінь	396.7	2273.9	0.0	0.0	415.4	2147.5	-100.0	-100.0
Насіння і плоди олійних культур	68.6	1885.6	446.5	6435.3	702.5	7553.4	550.9	241.3
Інша сільсько- господарська сировина	X	8031.7	X	5740.4	X	17767.6	X	-28.5
Усього	X	57282.9	X	93010.4	X	167888.1	X	62.4

Джерело: розрахунки автора на основі [31]

Аналізуючи дані таблиці 2.1 про склад і структуру реалізованої продукції ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К» за період з 2021 по 2023 рік, можна зробити декілька важливих висновків щодо діяльності підприємства. Протягом цього періоду підприємство показало певний ріст оптового товарообороту. Наприклад, продажі продовольчих товарів зросли на 100%, досягнувши 33 тони та 602.3 тис. грн у

2023 році. Це свідчить про успішну роботу компанії в цьому сегменті ринку. Структура реалізованої продукції показує, що непродовольчі товари складають значну частину в обсязі реалізації. Зернові продукти займають важливе місце в структурі реалізації, зростаючи на 55.6 % у 2022 році та на 69.4 % у 2023 році порівняно з попереднім роком. Це може вказувати на збільшення попиту на ці продукти.

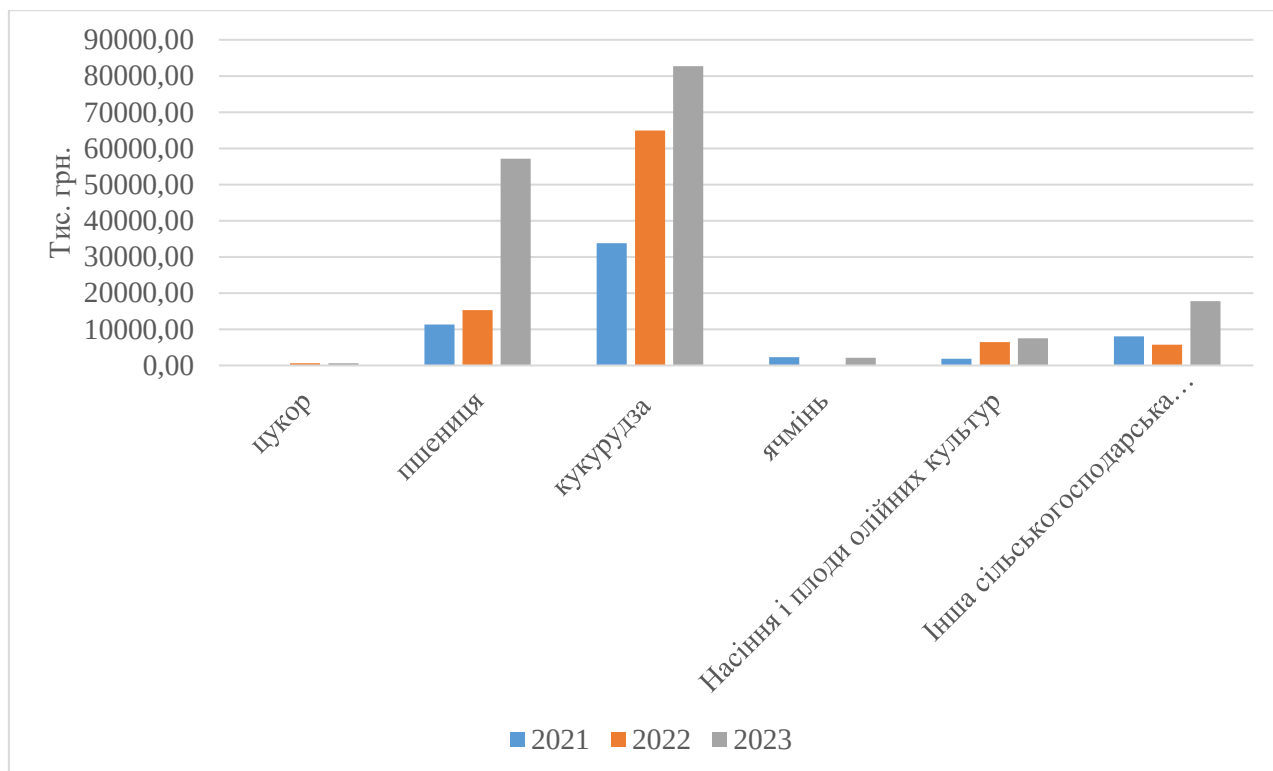


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів реалізованої продукції у 2021-2023

Джерело: побудовано автором на основі [31]

Також можна відзначити різний ріст в окремих категоріях товарів. Наприклад, спостерігається суттєве збільшення в реалізації насіння і плодів олійних культур.

Незважаючи на загальний ріст оптового товарообороту, деякі сегменти, такі як інша сільськогосподарська сировина, відображають зменшення обсягів реалізації у 2023 році. Це може свідчити про проблеми з поставками в цьому сегменті або зменшення попиту на відповідні товари.

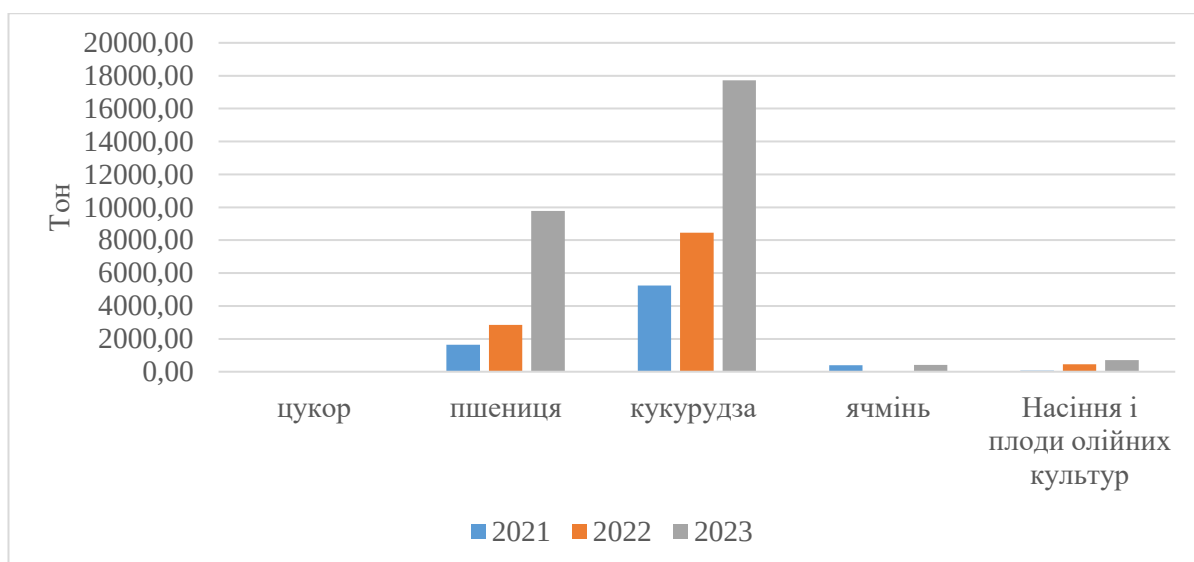


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягів реалізованої продукції у 2021-2023 у натуральному вираженні, тон

Джерело: побудовано автором на основі [31]

Узагальнюючи, можна сказати, що ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К» має успішну діяльність, що відображається у зростанні оптового товарообороту та динаміці реалізації різних категорій продукції. Проте, важливо також враховувати потенційні ризики та проблеми в окремих сегментах ринку для подальшого стратегічного управління підприємством.

Таблиця 2.2 надає аналітичні дані про ключові економічні показники діяльності підприємства за 2021-2023 роки. Вивчення цих даних дозволяє оцінити динаміку фінансового стану підприємства протягом аналізованого періоду та виявити його сильні та слабкі сторони.

Коментуючи дані таблиці 2.2, можна зробити наступні висновки. Чистий дохід від реалізації продукції вражає значним зростанням з 2021 до 2023 року, збільшившись на 193.1 % або на 110605.2 тис. грн. Це свідчить про успішну стратегію продажу продукції та можливе розширення ринків збуту.

Собівартість реалізованої продукції також зросла, але в набагато меншій мірі порівняно з чистим доходом, що призвело до значного збільшення валового

прибутку. За цим показником підприємство заробило 651.9 % більше у 2023 році порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники діяльності підприємства

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення, 2023 до 2021 р.	
				Абс.	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	57282.9	93010.4	167888.1	110605.2	193.1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	-52812.6	-79261.9	-134271.7	-81459.1	154.2
Валовий прибуток, тис. грн	4470.3	13748.5	33616.4	29146.1	651.9
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1004.7	5234.8	6177.5	5172.8	514.9
Прибуток до оподаткування, тис. грн	910.9	5187.7	5837	4926.1	540.8
Податок на прибуток, тис. грн	-190.9	-933.8	-1050.7	-859.8	450.4
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	720.0	4253.9	4786.3	4066.3	564.8

Джерело: розрахунки автора на основі [32]

Прибуток від операційної діяльності показує стабільне зростання протягом усього аналізованого періоду, що вказує на ефективне управління операційною діяльністю підприємства.

Прибуток до оподаткування та чистий прибуток також демонструють значні зростання за період 2021-2023 років. Це свідчить про ефективне фінансове управління та позитивну фінансову динаміку підприємства.

В цілому, підприємство ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К» відзначається стійким зростанням прибутковості та ефективним управлінням фінансовими ресурсами, що створює позитивні перспективи для подальшого розвитку та успіху на ринку.

Аналізуючи динаміку показників ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К» за період з 2021 по 2023 рік (Табл. 2.3), можна виявити ключові тенденції та фактори, що вплинули на його фінансові результати.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ефективності фінансово-господарської діяльності

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., +/-
Рентабельність діяльності за валовим прибутком, %	7.80	14.78	20.02	12.22
Рентабельність діяльності за операційним прибутком, %	1.75	5.63	3.68	1.93
Рентабельність діяльності за чистим прибутком, %	1.26	4.57	2.85	1.59
Рентабельність активів, %	9.28	33.23	22.34	13.05
Рентабельність оборотних активів, %	9.29	33.24	22.36	13.07
Рентабельність необоротних активів, %	19459.46	315103.70	27827.33	8367.87

Джерело: розрахунки автора на основі [32]

Почнемо з рентабельності діяльності за валовим прибутком. Згідно з наданими даними, вона показала значний ріст протягом трьох років, зростаючи на 12.22 % від 2021 до 2023 року. Це свідчить про позитивний вплив управлінських рішень, які призвели до збільшення прибутковості основної діяльності підприємства. Впровадження нових стратегій збуту, оптимізація виробничих процесів або ефективне управління витратами можуть бути факторами, що сприяли цьому зростанню.

У той же час, рентабельність діяльності за операційним та чистим прибутком не показала стійкого зростання. Показники коливалися протягом періоду аналізу, що може вказувати на тимчасові труднощі або фактори, що вплинули на фінансові результати підприємства. Наприклад, зміни в ціновій політиці, витратність виробництва або конкурентний тиск на ринку можуть вплинути на ці показники.

Рентабельність активів і оборотних активів, хоча зросла у 2022 році, зменшилася у 2023 році. Це може бути пов'язано зі змінами в структурі активів

підприємства, збільшенням заборгованості чи іншими факторами, що вплинули на їхню прибутковість.

Узагальнюючи, аналіз показників ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К» за 2021-2023 роки вказує на загальну позитивну динаміку, але також вимагає уваги до конкретних факторів, що впливають на кожний з показників, для розробки ефективних стратегій подальшого розвитку. Підкреслимо, що для торгівельного підприємства надважливим є аналіз фінансової діяльності і показників фінансового стану, адже це дасть змогу визначити сильні і слабкі сторони бізнесу, де головну роль відіграє саме фінансовий ресурс.

2.2 Аналіз фінансової діяльності ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К»

Таблиця 2.4 надає інформацію про склад та структуру активів і пасивів підприємства протягом 2021–2023 років. Аналіз цих показників дозволяє зрозуміти динаміку фінансового стану підприємства протягом аналізованого періоду та виявити його сильні та слабкі сторони.

Перше, що можна відзначити, це значне збільшення необоротних активів у 2023 році порівняно з 2021 роком. Цей показник зріс на 31.7 тис. грн або 0.14% за цей період. Це може вказувати на інвестування в довгострокові активи, такі як нерухомість, обладнання або інші основні засоби, що можуть забезпечити підприємству стабільну базу для майбутнього розвитку.

Друге, оборотні активи також показали значне збільшення у 2023 році. Зокрема, цей показник зріс на 17220.5 тис. грн або 99.86 % порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про збільшення оборотного капіталу підприємства, що може бути викликане розширенням його діяльності, збільшенням обсягу запасів або іншими факторами.

Третє, власний капітал також значно збільшився у 2023 році порівняно з попереднім періодом. Цей показник зріс на 9040.3 тис. грн або 57.47 %, що може

свідчити про збільшення капіталовкладень в підприємство або накопичення прибутку.

Четверте, поточні зобов'язання показали зростання у 2023 році, але в меншій мірі, ніж активи. Цей показник збільшився на 8211.9 тис. грн або 42.53 % порівняно з 2021 роком. Це може вказувати на збільшення короткострокових зобов'язань перед постачальниками або іншими кредиторами.

Таблиця 2.4 – Склад та структура активів і пасивів підприємства

Показник	2021р.		2022р.		2023р.		Відхилення, 2023 до 2021 р.
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн
Необоротні активи	2.5	0.04	0.2	0.00	34.2	0.14	31.7
Оборотні активи	6540.3	99.96	19056.4	100.00	23760.8	99.86	17220.5
Власний капітал	4634.6	70.84	8888.5	46.64	13674.9	57.47	9040.3
Довгострокові зобов'язання	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0
Поточні зобов'язання	1908.2	29.16	10168.1	53.36	10120.1	42.53	8211.9
Баланс	6542.8	100.00	19056.6	100.00	23795.0	100.00	17252.2

Джерело: розрахунки автора на основі [32]

Узагальнюючи, збільшення необоротних та оборотних активів, а також власного капіталу підприємства ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К» свідчить про його зростаючу стабільність та потенціал для подальшого розвитку. Однак необхідно також врахувати зростання поточних зобов'язань, щоб уникнути можливих фінансових ризиків і забезпечити стійке фінансове становище підприємства.

У цілому, аналіз складу та структури активів і пасивів підприємства дозволяє зрозуміти розподіл фінансових ресурсів та їхню роль у фінансовому забезпеченні діяльності підприємства. Динаміка змін у цих показниках вказує на тенденції розвитку підприємства та можливі ризики, які можуть вплинути на його фінансову стійкість. Яким чином це позначається на фінансовому стані підприємства дослідимо детальніше (табл. 2.5 – 2.7).

Таблиця 2.5 – Аналіз показників фінансової стійкості

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення, 2022	
				від 2021р.	від нормативу
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0.71	0.47	0.57	-0.13	0.07
Коефіцієнт фінансової залежності	0.29	0.53	0.43	0.13	-0.07
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0.71	0.47	0.58	-0.13	0.18
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами оборотних коштів	0.71	0.47	0.57	-0.13	0.47
Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості)	2.43	0.87	1.35	-1.08	0.35
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (коефіцієнт фінансового ризику)	0.41	1.14	0.74	0.33	0.24
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0.71	0.47	0.57	-0.13	0.47
Коефіцієнт співвідношення реальних активів і вартості майна	0.04	0.15	0.21	0.18	-0.29
Коефіцієнт поточних зобов'язань	1.00	1.00	1.00	0.00	0.50
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.20
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.50

Джерело: розрахунки автора на основі [32]

У таблиці 2.5 представлено аналіз показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К» за 2021-2023 роки. Ці показники є ключовими для визначення фінансового здоров'я підприємства та його здатності виконувати свої фінансові зобов'язання. Давайте розглянемо деякі з них.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) вказує на те, якою мірою підприємство може покривати свої зобов'язання за рахунок власних коштів. За даними таблиці, цей коефіцієнт зріс на 0.07 у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про збільшення фінансової стабільності підприємства та його здатність незалежно вирішувати фінансові питання.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу вказує на здатність підприємства до реагування на зміни в економічному середовищі. Його

збільшення на 0.18 у 2023 році порівняно з 2021 роком може свідчити про підвищення гнучкості у фінансовому управлінні підприємством.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (коефіцієнт фінансового ризику) є індикатором ступеня використання залучених коштів у порівнянні з власними. Його зменшення на 0.24 у 2023 році може вказувати на зменшення ризиків, пов'язаних з великим обсягом залучених коштів.

Загальний аналіз цих показників свідчить про позитивні тенденції у фінансовій стійкості підприємства ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К». Проте важливо продовжувати моніторити ці показники та розробляти стратегії для забезпечення стійкого фінансового розвитку підприємства у майбутньому.

Дослідимо ділову активність підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз ділової активності підприємства

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення, 2023 р.
				від 2021 р.
Коефіцієнт загальної оборотності капіталу	7.39	7.27	7.84	0.45
Коефіцієнт оборотності мобільних засобів	7.39	7.27	7.84	0.45
Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних коштів	157.18	58.87	41.80	-115.37
Коефіцієнт оборотності готової продукції	157.18	58.87	41.80	-115.37
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	15.30	13.94	13.83	-1.47
Середній термін обороту дебіторської заборгованості, днів	23.85	26.19	26.39	2.54
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	19.98	75.93	71.97	51.99
Середній термін обороту кредиторської заборгованості, днів	18.27	4.81	5.07	-13.20
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	13.40	13.76	14.88	1.48

Джерело: розрахунки автора на основі [32]

Показники табл. 2.6 вказують на ефективність управління оборотними активами та їхньою обіговістю. Розглянемо деякі ключові аспекти з цієї таблиці та їх можливий вплив на фінансові результати підприємства.

Коефіцієнт загальної оборотності капіталу за аналізований період збільшився на 0.45, що може вказувати на покращення управління оборотним

капіталом та більш ефективне використання доступних ресурсів для забезпечення оборотності. Цей показник відображає співвідношення між величиною оборотних активів і власного капіталу підприємства, що є важливим показником його фінансової стійкості та здатності до розвитку. Зростання цього коефіцієнта може свідчити про ефективне використання ресурсів та збільшення оборотності активів, що в свою чергу може позитивно вплинути на рентабельність підприємства.

Коефіцієнти оборотності мобільних засобів та оборотності матеріальних оборотних коштів також зросли на 0.45. Це може свідчити про оптимізацію управління запасами та іншими оборотними активами, що сприяло підвищенню їхньої оборотності. Збільшення оборотності мобільних засобів може вказувати на більш швидке обертання готівкових та прирівнених до них коштів, що може знизити витрати на їх утримання та підвищити ефективність використання цих активів.

Проте, коефіцієнт оборотності готової продукції та матеріальних оборотних коштів різко зменшився у 2023 році порівняно з 2021 роком на 115.37. Це може свідчити про можливі проблеми в управлінні запасами, які потребують уваги та виправлення. Зменшення оборотності готової продукції може бути наслідком збільшення запасів готової продукції на складах, що може затримувати оборотність коштів та погіршувати ліквідність підприємства.

Коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості також зазнали змін, проте вони менш виразні. Зменшення середнього терміну обороту дебіторської заборгованості може свідчити про більш швидке погашення заборгованості від клієнтів, що може покращити ліквідність підприємства та знизити ризик несплати боргів. Проте збільшення оборотності кредиторської заборгованості може вказувати на збільшення періоду заборгованості перед постачальниками, що може вплинути на фінансові умови підприємства та його здатність до виробництва.

У цілому, аналіз ділової активності підприємства ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К» дозволяє виявити ключові тенденції у використанні оборотних активів та їхньої

обіговості. Враховуючи ці показники, можна розробити стратегії для оптимізації управління оборотним капіталом та забезпечення більш ефективної діяльності підприємства.

У таблиці 2.7 проаналізуємо ліквідність та платоспроможність підприємства. Ці показники є ключовими для визначення фінансового здоров'я та здатності підприємства вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами та постачальниками. Розглянемо вплив даних показників на фінансову стабільність підприємства.

Таблиця 2.7 – Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення, 2023 р.
				від 2021р.
Коефіцієнт платоспроможності	1.34	4.09	0.61	-0.72
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1.34	4.09	0.61	-0.72
Коефіцієнт швидкої ліквідності	6.51	9.70	5.62	-0.89
Коефіцієнт покриття	6.77	11.58	7.26	0.49
Коефіцієнт співвідношення оборотних і загальних активів	1.00	1.00	1.00	0.00

Джерело: розрахунки автора на основі [32]

Коефіцієнт платоспроможності вказує на здатність підприємства виконувати свої зобов'язання з виплати коштів у разі необхідності. За період з 2021 по 2023 рік коефіцієнт платоспроможності суттєво знизився з 1.34 до 0.61. Це може свідчити про погіршення фінансової стабільності підприємства та зростання ризику неплатоспроможності. Зменшення цього показника може бути наслідком збільшення обсягів заборгованості перед кредиторами або недостатньої генерації готівки для виконання поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність підприємства виконати свої фінансові зобов'язання в короткостроковий період, використовуючи тільки найбільш ліквідні активи. За роки спостереження цей показник також значно зменшився, з 1.34 до 0.61. Це може свідчити про зниження доступної готівки або еквівалентів готівки, що може ускладнити виконання поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує здатність підприємства виконати свої зобов'язання, використовуючи найбільш ліквідні активи, за виключенням запасів. За досліджуваний період цей показник також відображає негативну динаміку, знизившись з 6.51 до 5.62. Це може свідчити про скорочення обсягів ліквідних активів, доступних для виконання невідкладних фінансових зобов'язань.

Коефіцієнт покриття вказує на здатність підприємства погашати свої зобов'язання за рахунок генерації прибутку. За період з 2021 по 2023 рік цей показник зріс на 0.49. Підвищення цього показника може свідчити про збільшення прибутковості підприємства та здатність виконати свої зобов'язання без додаткового залучення фінансових ресурсів.

Загалом, аналіз таблиці 2.7 вказує на погіршення фінансової стійкості та ліквідності підприємства за аналізований період.

Підводячи загальний підсумок аналізу фінансового стану, підкреслимо, що ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К» пережило значні зміни за 2021-2023 роки. Аналіз наявних даних вказує на кілька сильних і слабких сторін, які варто враховувати при стратегічному управлінні.

Однією з сильних сторін підприємства є його здатність до збільшення обсягів реалізації продукції та чистого доходу. За період з 2021 по 2023 рік обсяг реалізованої продукції зріс на 62.37 %, що свідчить про успішну стратегію бізнесу та розширення ринків збуту. Крім того, рентабельність діяльності за валовим, операційним та чистим прибутком показує стабільний та позитивний тренд, що свідчить про ефективне управління виробничими та фінансовими ресурсами.

Однак, серед слабких сторін можна виокремити погіршення ліквідності та платоспроможності підприємства протягом розглянутого періоду. Коефіцієнт платоспроможності та абсолютної ліквідності зменшився на 0.72, що вказує на зростаючий ризик неплатоспроможності та недостатність готівки для виконання зобов'язань. Погіршення цих показників може бути наслідком недостатньої

уваги до управління оборотним капіталом та надмірної залежності від короткострокових джерел фінансування.

Для подальшого покращення фінансового стану, підприємству рекомендується ретельно аналізувати запаси, дебіторську та кредиторську заборгованість, щоб забезпечити оптимальний рівень оборотності та ліквідності активів. Слід розглянути можливості залучення додаткових джерел фінансування для зменшення ризику неплатоспроможності та залежності від короткострокових кредитів. Необхідно систематично вести моніторинг фінансової діяльності та аналізувати зміни у фінансових показниках для своєчасного виявлення проблем та прийняття відповідних заходів. Загальною метою таких заходів має стати покращення фінансової стійкості та забезпечення довгострокового успіху підприємства, конкурентоспроможності і стабільності у галузі.

2.3 SWOT-аналіз діяльності підприємства

Для визначення стратегічних орієнтирів подальшого розвитку підприємства, проведемо аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування бізнесу. Для виділення сильних і слабких сторін було використано інформацію про діяльність підприємства, наведену у частинах 2.1-2.2 даної роботи.

Для визначення факторів зовнішнього середовища було використано інформацію з відкритих джерел щодо стану розвитку галузі, дані про діяльність конкурентів, оцінки тенденцій розвитку галузі, наведені у розділі 1 даної роботи. У табл. 2.8 представлені фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на діяльність досліджуваного підприємства ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К».

Отже, далі коротко прокоментуємо виділені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози в діяльності ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К».

Таблиця 2.8 – Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К»

Сильні сторони (С)		Слабкі сторони (Сл)	
С1	Зайняття вигідних ринкових ніш;	Сл1	Обмежене коло постачальників (за регіонами);
С2	Ефективний менеджмент та видимість для постачальників;	Сл2	Недостатньо ефективний контроль запасів та пасивів підприємства;
		Сл3	Недостатня представленість компанії на цифрових платформах електронної комерції;
С3	Гнучкість організаційної та виробничої структури;	Сл4	Недостатня автоматизація фінансового менеджменту та управління;
С4	Позитивні тенденції щодо фінансових результатів, зростання власного капіталу;	Сл5	Відсутність власних транспортно-логістичних потужностей;
С5	Досвід функціонування компанії, знання ринку;	Сл6	Відсутність довгострокових та стабільних контрактів із постачальниками та споживачами продукції;
Можливості (М)		Загрози (З)	
М1	Цифровізація та поширення електронної комерції в сфері торгівлі сільськогосподарською продукцією;	З1	Посилення конкуренції на регіональному рівні (поява нових закупівельників з інших регіонів);
М2	Стабільний попит на агропродукцію України на зовнішніх ринках;	З2	Посилення обмежень на експорт агропродукції з України внаслідок політичних рішень та логістичних проблем;
М3	Збільшення обсягів виробництва продовольства в регіонах, що не зазнали військових дій;	З3	Зменшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції у північно-східних регіонах України через військові дії;
М4	Збільшення обсягів переробки агропродукції всередині країни через логістичні проблеми з поставками на зовнішні ринки;	З4	Коливання валютного курсу, здорожчання транспортно-логістичних послуг та паливно-мастильних матеріалів у регіоні через військові дії;
М5	Державна підтримка бізнесу;	З5	Ускладнений доступ до фінансових ресурсів;
М6	Розвинена інфраструктура для контролю якості та сертифікації продукції		Посилення вимог до якості агропродукції з боку переробників та експортерів

Джерело: розробка автора

Сильні сторони (С) підприємства ТОВ "АГРОПОСТАЧ-К" можуть бути пояснені ретельним аналізом ринкових умов та конкурентного середовища з боку керівництва. Зокрема, зайняття вигідних ринкових ніш (про що свідчить зростання доходів вищими темпами ніж витрат) та ефективний менеджмент (з

точки зору підвищення рентабельності) є результатом стратегічного планування та вмілого управління, що ґрунтується на ретельному дослідженні ринку та аналізі конкурентів. Важливими тут є наявність досвіду та знань ринку як результату довгострокової діяльності підприємства та накопичення досвіду взаємодії з клієнтами та партнерами. Зрештою, зайняття вигідних ринкових ніш дозволяє підприємству забезпечувати стабільний попит на свою продукцію та збільшувати обсяги реалізації.

Гнучкість організаційної та виробничої структури також впливає з високого рівня професіоналізму та компетентності керівництва. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати інноваційні рішення. Ефективний менеджмент і видимість для постачальників сприяють побудові довгострокових партнерських відносин та оптимізації ланцюга постачання.

Позитивні фінансові показники та зростання власного капіталу є наслідком ефективного використання ресурсів та раціонального фінансового управління. Позитивні тенденції щодо фінансових результатів та зростання власного капіталу підтримують фінансову стабільність та забезпечують можливості для розвитку.

Слабкі сторони (Сл) також значно впливають на діяльність підприємства. Так, обмежене коло постачальників за регіонами ускладнює забезпечення стабільності постачань та може призвести до перебоїв у виробництві. Недостатньо ефективний контроль запасів та пасивів підприємства може спричинити перевищення запасів або їх недостатність, що впливатиме на фінансові показники (і зокрема, створює ризики для ліквідності та платоспроможності). Недостатня представленість компанії на цифрових платформах електронної комерції обмежує можливості реалізації продукції та залучення нових клієнтів. Недостатня автоматизація фінансового менеджменту та управління, що є наслідком недооцінки важливості інвестицій у інформаційні технології та відсутності кваліфікованих кадрів для їх впровадження, може вплинути на ефективність внутрішніх процесів та фінансову звітність. Відсутність власних транспортних потужностей, що є наслідком прийнятих

стратегічних рішень на користь аутсорсингу, ставить підприємство у залежність від постачальників відповідних послуг.

Коментуючи можливості та загрози для розвитку, відзначимо наступне. Так, цифровізація та поширення електронної комерції в сфері торгівлі сільськогосподарською продукцією відкриває нові можливості для розширення аудиторії та збільшення обсягів продажів. Стабільний попит на агропродукцію України на зовнішніх ринках (через незадоволений попит у країнах Африки та Сходу) забезпечує перспективи для розширення експортних ринків та збільшення прибутковості. Збільшення обсягів виробництва продовольства в регіонах, що не зазнали військових дій, створює можливості для розвитку співпраці з новими постачальниками продукції. Збільшення обсягів переробки агропродукції всередині країни через логістичні проблеми з поставками на зовнішні ринки сприяє диверсифікації ринків збуту та зростанню прибутковості.

Ризики в діяльності підприємства пов'язані, передусім, із загрозами посилення конкуренції на регіональному рівні, що може призвести до зменшення частки ринку ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К» та зниження прибутковості його. Посилення обмежень на експорт агропродукції з України може негативно вплинути на зовнішню торгівлю та призвести до зниження обсягів реалізації компанії (адже реалізація до портів – один із основних каналів збуту). Зменшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції у північно-східних регіонах України через військові дії може призвести до скорочення обороту та зменшення доходів підприємства. Коливання валютного курсу, здорожчання транспортно-логістичних послуг та паливно-мастильних матеріалів у регіоні через військові дії можуть призвести до зростання витрат та зниження прибутковості. Зрештою, ускладнений доступ до фінансових ресурсів може обмежити можливості розвитку підприємства (з огляду на існуючу фінансову політику).

Поєднуючи сильні і слабкі сторони з можливостями та загрозами, можемо вказати на такі стратегічні альтернативи.

Зайняття вигідних ринкових ніш (C1) співпадає з цифровізацією та поширенням електронної комерції в сфері торгівлі сільськогосподарською продукцією (M1). Відтак, використання ефективного менеджменту та видимості для постачальників та споживачів через презентацію компанії на електронних торгових платформах може підвищити конкурентоспроможність та прискорити процес цифрової трансформації компанії.

Ефективний менеджмент та знання ринку (C2) підсилюють можливості, що формуються стабільним попитом на агропродукцію України на зовнішніх ринках (M2). Формування ефективної стратегії, з використанням цифрових технологій (M1) – аналітики та прогнозних даних – дасть змогу краще реалізовувати можливості експорту.

Позитивні фінансові результати та зростання власного капіталу (C4) підсилюють потенціал компанії у збільшенні обсягів поставок для переробки агропродукції всередині країни (M4). Досвід функціонування компанії та знання ринку (C5) дозволять ефективно використовувати ці можливості для розвитку бізнесу.

Розглядаючи здатність підприємства протистояти існуючим загрозам (через поєднання сильних сторін і загроз), підкреслимо наступне. Гнучкість організаційної та виробничої структури компанії (C3) дозволить швидко реагувати на посилення обмежень на експорт агропродукції з України (32), зокрема, через переорієнтацію на переробників (для чого компанія має сильні позиції, як відзначено вище). Це дозволить зберігати конкурентоспроможність і підтримувати ринкові позиції в умовах змін.

Досвід функціонування компанії та знання ринку (C5) допоможуть згладити негативний вплив коливань валютного курсу, здорожчання транспортно-логістичних послуг та паливно-мастильних матеріалів у регіоні через військові дії (34).

Дослідимо найбільші ризики в діяльності компанії через співставлення слабких сторін і загроз.

Обмежене коло постачальників (за регіонами) – Сл1 – породжує ризик посилення конкуренції на регіональному рівні. У випадку, якщо підприємство має обмежену кількість постачальників, воно стає вразливим перед можливим зростанням конкуренції на ринку внаслідок вступу нових учасників-трейдерів (31).

Недостатньо ефективний контроль запасів та пасивів підприємства (Сл2) може призвести до невиправданих затрат і втрат. У разі посилення обмежень на експорт агропродукції з України (32), поганий контроль над запасами може призвести до зайвих витрат на зберігання нереалізованої продукції.

Недостатня представленість компанії на цифрових платформах електронної комерції (Сл3) може зробити її менш конкурентоспроможною в умовах посилення обмежень на експорт агропродукції з України (32). У разі зменшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції через військові дії (33), компанія, яка недостатньо розвинула свою онлайн-присутність, може втратити можливості для утримання досягнутих показників обороту товарів на ринках переробки, через недоступність для потенційних постачальників та споживачів.

Недостатня автоматизація фінансового менеджменту та управління (Сл4) породжує ризик втрати контролю над фінансовими потоками, ліквідністю та платоспроможністю. В умовах здорожчання транспортно-логістичних послуг та паливно-мастильних матеріалів у регіоні через військові дії (34) це також загрожує зниженням ефективності: підприємство матиме менше можливостей для ефективного контролю над власними фінансовими ресурсами і оптимізації витрат.

Відсутність власних транспортно-логістичних потужностей (Сл5) та ускладнений доступ до фінансових ресурсів (35) можуть суттєво ускладнити здійснення операцій та збільшити ризик втрати ринкової позиції в умовах конкурентної боротьби. Без належного фінансування та доступу до власної транспортної інфраструктури, підприємство може зіткнутися з труднощами у забезпеченні поставок продукції за конкурентними цінами. Ці взаємозв'язки між

слабкими сторонами підприємства та можливими загрозами є критичними для оцінки ризиків та розробки стратегій мінімізації їх впливу на бізнес.

Узагальнюючи вищенаведене, підкреслимо, що значні можливості посилення стратегічної конкурентоспроможності підприємства криються у запровадженні цифрових технологій, адже це дасть змогу:

- посилити видимість та доступність для потенційних постачальників та споживачів у тому числі з інших регіонів;
- краще управляти фінансами та операційними процесами (запасами);
- приймати обґрунтованіші рішення щодо цін та продукції, базуючись на результатах аналітики.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К»

Ураховуючи результати проведеного стратегічного аналізу, на наш погляд, ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К» слід розробити та впровадити стратегію цифрової трансформації бізнесу. Відповідно, нижче запропонований зміст даної стратегії, що доповнено індикаторами, які дозволять здійснювати моніторингу, контроль та оцінку ефективності її реалізації. Також, нами проведено огляд основних цифрових інструментів, що можуть бути використані підприємством для реалізації вказаної стратегії.

Розробка стратегії цифрової трансформації починається з визначення місії, бачення та цілей. Для ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К», на наш погляд, ці елементи стратегії можуть бути сформульовані у такий спосіб.

Місія: Надійний та доступний посередник між виробниками, трейдерами та переробниками, який забезпечує ефективний та прозорий ланцюг постачання сільськогосподарської продукції.

Бачення: Стати сучасним, цифрово орієнтованим лідером на ринку оптової торгівлі сільськогосподарської продукції, який використовує передові технології для оптимізації всіх аспектів бізнесу, забезпечуючи високу якість обслуговування, прозорість та надійність в усіх аспектах діяльності.

Цілі:

1. Збільшити оборот підприємства на 20% протягом наступних трьох років.
2. Використання цифрових технологій у всіх сферах діяльності компанії для підвищення ефективності операцій та управління ресурсами.
3. Покращення доступності та видимості компанії для потенційних постачальників та споживачів, включаючи регіони за межами основного ринку.
4. Використання аналітичних інструментів для прийняття рішень щодо закупівель, збуту та ціноутворення.

Основні заходи з впровадження стратегії цифрової трансформації для ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К» можуть включати наступні кроки:

- 1) розвиток цифрової інфраструктури шляхом придбання необхідного програмного забезпечення, реєстрації на цифрових платформах;
- 2) автоматизацію процесів взаємодії з постачальниками та клієнтами через впровадження та використання автоматизованих систем для обробки замовлень, відправлення та отримання платежів;
- 3) автоматизацію виробничих процесів через запровадження системи автоматичного прогнозування попиту для оптимізації запасів та закупівель;
- 4) розвиток електронної торгівлі шляхом реєстрації підприємства на електронних торгівельних платформах для взаємодії з постачальниками та клієнтами, розширення аудиторії та збільшення продажів;
- 5) впровадження аналітики через застосування інструментів аналізу даних для вивчення тенденцій та попиту на ринку, використання аналітичних звітів для прийняття стратегічних управлінських рішень;
- 6) навчання та розвиток персоналу, зокрема, підвищення цифрової грамотності та навичок працівників у сфері електронної комерції та цифрової взаємодії з партнерами шляхом організації навчання для персоналу;
- 7) розвиток цифрової комунікації та маркетингу шляхом використання соціальних медіа та інших цифрових каналів для підтримки взаємодії з клієнтами та партнерами.

Впровадження стратегії цифрової трансформації для ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К» може мати значний вплив на діяльність підприємства та його результативність. Очікувані ефекти таких заходів включають:

- 1) підвищення ефективності операцій. Впровадження цифрових технологій спростить та оптимізує процеси взаємодії з постачальниками та клієнтами, автоматизує та прискорить виробничі процеси. Це призведе до зниження витрат на управління, збільшення продуктивності праці та покращення управлінської ефективності.

2) підвищення точності та достовірності даних. Використання цифрових систем дозволить збирати, аналізувати та зберігати дані процесів та операцій компанії. Це дозволить керівництву приймати обґрунтовані рішення на основі об'єктивних даних, що підвищить ефективність стратегічного управління.

3) покращення якості обслуговування клієнтів. Застосування цифрових технологій у взаємодії з клієнтами дозволить забезпечити швидке та зручне обслуговування, зменшить час на обробку замовлень та відповіді на запити клієнтів. Це підвищить задоволеність клієнтів та збільшить їх лояльність.

4) розширення ринків збуту. Використання цифрових платформ та інтернет-торгівлі дозволить компанії проникнути на нові ринки, де раніше не було присутності, та залучити нових клієнтів. Це допоможе збільшити обсяги продажів та розширити географію бізнесу.

5) підвищення конкурентоспроможності. Впровадження цифрових інновацій дозволить підприємству стати більш гнучким та реактивним на зміни у ринковому середовищі. Відповідно, компанія зможе краще конкурувати з іншими учасниками ринку та забезпечити своє стабільне місце на ньому.

6) збільшення прибутковості. Оптимізація процесів, підвищення ефективності та розширення ринків збуту сприятимуть збільшенню оборотів та прибутку підприємства. Це забезпечить більше фінансових ресурсів для подальшого розвитку та інвестицій у нові проекти.

Для вимірювання впливу та оцінки ефективності стратегії цифрової трансформації пропонуємо застосовувати показники, розроблені відповідно до моделі Системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) – Табл. 3.1. Наведені у табл. 3.1 показники допоможуть компанії відстежувати ефективність реалізації стратегії та досягнення стратегічних цілей.

Поширеним у практиці стратегічного управління є поєднання збалансованої системи показників з ключовими показниками ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Останні можуть бути використані для конкретизації стратегічних цілей та вимірювання прогресу в їх досягненні. Такий підхід (використання KPI та індикаторів збалансованої системи показників разом)

дозволяє компанії отримати більш повне та збалансоване уявлення про свою продуктивність та результативність в контексті досягнення стратегічних цілей. Це допомагає забезпечити узгодженість та спрямованість управління, що сприяє досягненню успіху в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.1 – Система збалансованих показників для оцінки ефективності стратегії цифрової трансформації ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К»

Сфера діяльності	Показник
Фінансові показники	Приріст загального обороту компанії
	Приріст чистого прибутку
	Економія витрат на операції
Показники роботи з постачальниками та клієнтами	Рівень лояльності контрагентів (виміряний за допомогою рейтингових оцінок на цифрових платформах)
	Кількість контрагентів, що залучені через цифрові платформи
	Частота появи профіля компанії у пошуку на цифрових платформах
	Кількість постійних партнерів (виміряна через відношення партнерів, з якими укладені угоди 2 і більше разів, до загальної чисельності партнерів)
Внутрішні процеси	Час обробки (виконання) однієї угоди
	Кількість помилок під час обробки (виконання) угоди
	Кількість цифрових рішень, що застосовуються у внутрішніх процесах
Навчання та розвиток	Питома вага працівників, що пройшли щорічне навчання (підвищення кваліфікації) з використання цифрових інструментів
	Частка операцій, що виконуються працівником з допомогою цифрових інструментів
	Кількість ініціатив з запровадження цифрових технологій на підприємстві

Джерело: власна розробка автора

Відтак, для моніторингу та контролю безпосередньо процесів цифрової трансформації на підприємстві можуть бути запропоновані наступні ключові показники ефективності:

- кількість онлайн-замовлень – вимірюється кількість замовлень (запитів на співпрацю з боку виробників, переробників, експортерів), отриманих через цифрові платформи електронної комерції. Збільшення цього показника свідчитиме про ефективність використання цифрових каналів збуту;
- кількість нових партнерів через онлайн-канали – вимірюється кількість нових партнерів, залучених через цифрові платформи – вказує на успішність привертання нових клієнтів через цифрові канали;

- конверсія веб-платформи – вимірюється відношенням кількості відвідувачів (переглядів) профілю веб-платформи до кількості укладених угод. Висока конверсія свідчатиме про ефективність веб-платформи в перетворенні відвідувачів на клієнтів та дасть змогу приймати обґрунтовані рішення про доцільність користування сервісом платформи;

- середня вартість онлайн-угод – вимірюється середня сума коштів, на яку укладаються угоди з партнерами, залученими через цифрові канали. Це дасть змогу визначити привабливість тих чи інших ринків (регіонів) для бізнесу. Зростання цього показника може свідчити про залучення більш вигідних партнерів (за обсягом поставок, ціною) та ефективність стратегії ціноутворення;

- час на обробку (укладання) угоди – вимірюється середній час, необхідний для обробки та укладання угоди з партнером, залученим через цифрові канали. Зниження цього показника сприятиме підвищенню лояльності партнерів, покращенню рейтингу, а також підвищенню ефективності процесів на підприємстві;

- рейтинг – вимірюється за відгуками клієнтів на веб-платформі. Високі показники рейтингу свідчатимуть про гарну якість обслуговування (взаємодії) з партнерами, успішність стратегії цифрової трансформації в забезпеченні задоволеності партнерів. Високі показники рейтингу також сприятимуть залученню нових партнерів, а отже, розвитку бізнесу.

Використання вищенаведених показників ефективності допоможе відстежити рівень успішності впровадження цифрової стратегії та визначити напрями для подальшого її вдосконалення.

Зрештою, у роботі було проведено огляд основних інструментів, що можуть бути застосовані підприємством ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К» для реалізації стратегії цифрової трансформації.

Платформа GlenDeal <https://glendeal.com/> [33]. Має наступні характеристики. Зручна та проста реєстрація (інтеграція з акаунтом Google). Зручний інтерфейс, зручні фільтри (за групою товару, за походженням, за призначенням, за базисом поставки та ін.). Понад 1600 заявок (станом на

21.03.2024). Різні категорії сільськогосподарської продукції. Можна додати картку підприємства, бачити власні заявки та торги. У разі укладання угоди, на пошту буде надіслано файл з усіма листуваннями. Система онлайн-повідомлень, що своєчасно інформуватиме про нові повідомлення. Месенджер для внутрішньої комунікації. Угоди укладаються тільки через платформу (не видно контактів партнерів). До недоліків можна віднести те, що інформація про ціни на сервіс є прихованою. Окрім того, немає можливості побачити відгуки про партнера (тим паче, невідомо, хто є партнером аж до моменту укладання угоди).

Платформа Відкритий ринок <https://rynok.in.ua/> [34]. Реєстрація через пошту, Google та Facebook акаунти. Безоплатний сервіс. Широка лінійка товарів (у тому числі кінцевого споживання), деталізація профілів партнерів (контактні дані, профілі у соціальних мережах, товари). Деталізація умов поставки. Наявна інтерактивна карта, яку можна налаштовувати за товарами, продавцями та покупцями.

Платформа Agronizer <https://agronizer.ua> [35]. Реєстрація через електронну пошту. Зручний інтерфейс та фільтри. Широкий перелік сільськогосподарської продукції (рослинництво). Представлені також мінеральні добрива та нафтопродукти. Дає можливість знаходити партнерів, розміщувати власні оголошення, дізнаватись про актуальні ціни та динаміку ринку. Відкриті контакти партнерів. Можна користуватись як безоплатно (продаж, пошук партнерів) так і на умовах підписки (20400 грн/ 12 місяців). Платні сервіси – інформація про ціни та аналітика, звіти.

Платформа AgroForum <https://agro.forum/> [36]. Реєстрація за номером телефону, з використанням реєстраційних даних підприємця або юридичної особи, із застосуванням електронного цифрового підпису. Інформація про партнерів (учасників торгів) доступна тільки для зареєстрованих користувачів. Є чат-бот підтримки. Доступна інформація про учасників платформи (назва, код ЄДРПОУ, розміщення). Система рейтингування учасників та відгуки. У безоплатній версії (без реєстрації) доступна інформація про торги (товари, сума угоди). Наявний доступ до аналітики ринку: цін, динаміки цін, регіонів, угод та

часу укладання. Доступне укладання угод за Smart-контрактами (через електронний підпис за шаблонами угод). Використання сервісів на умовах оплати. Інформація про вартість послуг недоступна наперед.

Платформа Best Agro Market <https://bam.in.ua/companies> [37]. Реєстрація за електронною поштою, Google або Facebook акаунтами. Є чат-бот підтримки. Доступна інформація про учасників платформи (назва, продукція, короткий опис, розміщення, контакти). Система рейтингування учасників та відгуки. Система рейтингування не працює (у всіх нульові рейтинги). Зручний інтерфейс, фільтри. Можна подати оголошення про продаж продукції, знайти продавців, надавачів послуг. У безоплатній версії (без реєстрації) доступна інформація про товар (розміщення, опис, ціна), дані про контрагента. Використання сервісів з консультування, транспортних та брокерських послуг – на умовах оплати. Інформація про вартість послуг недоступна наперед.

Платформа Zernotorg.ua <https://zernotorg.ua/> [38]. Зручна реєстрація, зручний інтерфейс. Надає можливість моніторити ціни та отримувати інформацію про зміни на ринку. Публікація пропозицій, пошук пропозицій. У платній версії – сервіс підбору контрактів (пошук найвигідніших пропозицій). Для узагальнення інформації про можливості та переваги різних платформ, наведемо основну інформацію в таблиці 3.2.

Коментуючи вищенаведені описи платформ та інформацію у табл. 3.2, слід відзначити, що хоча платформи й мають досить схожий функціонал, вони різняться доступністю тих чи інших функцій у безоплатній та платній версіях. Окрім того, важливим параметром для вибору платформи для інвестування (з доступом до аналітичних функцій за плату) слід зважати на популярність тієї чи іншої платформи. За даними Similar Web Google Chrome Extension найпопулярнішими є платформи, що мають найширший функціонал на умовах без оплати, зокрема, доступ до угод та даних контрагентів. Так, найпопулярнішими є платформи Відкритий ринок (повністю безоплатні послуги) з кількістю відвідувачів від 17 тис. на місяць і більше, платформа Agronizer, де в безкоштовній версії доступна можливість розміщувати пропозиції

та бачити дані про контрагентів, Zernotorg.ua, де також доступні угоди в безоплатній версії.

Таблиця 3.2 – Особливості використання різних цифрових платформ в сфері торгівлі сільськогосподарською продукцією

Платформа	Продукція	Укладання угод	Аналітика цін	Умови використання	Популярність*
Best Agro Market	Широка лінійка, сировина та кінцеві продукти	Так	Так, за угодами	Безоплатно та за плату (додаткові послуги)	1.1-2 тис. відвідувачів на місяць (білорусь, Україна)
AgroForum	Широка лінійка	Так	Так	Безоплатно та за плату (доступ до угод)	0 відвідувачів
Agronizer	Рослинництво, добрива, паливо	Так	У платній версії	Безоплатно та за плату (аналітика цін та звіти)	7.4-14.9 тис. відвідувачів на місяць (Україна, рф, Нідерланди, Німеччина)
Відкритий ринок	Широка лінійка, сировина та кінцеві продукти	Так	Так, за угодами	Безоплатно	17.8-20.3 тис. відвідувачів на місяць (В'єтнам, Чилі, Індонезія, Гватемала)
GlenDeal	Широка лінійка	Так	Так	За плату	1.1-1.5 тис. відвідувачів на місяць (Індія)
Zernotorg.ua	Широка лінійка	Так	Так	Безоплатно та за плату (підбір контрактів)	3.6-3.9 тис. відвідувачів на місяць (Туреччина, США, рф, Польща, Україна)

Примітка: *) популярність виміряна за інформацією про відвідувачів сайту (в дужках – країни-лідери за відвідувачами) з використанням сервісу Similar Web Google Chrome Extension
Джерело: власні дослідження автора за матеріалами [33–38]

Отже, за результатами проведеного аналізу, підприємству ТОВ «АГРОПОСТАЧ-К», в рамках реалізації стратегії цифрової трансформації, рекомендовано зареєструвати профіль компанії на таких цифрових платформах (у порядку зниження значущості): Відкритий ринок, Agronizer, Zernotorg.ua.

Платні версії останніх двох платформ також сприятимуть більш ефективному управлінню – через автоматизацію процесу пошуку та підбору угод та через надання аналітики щодо цін.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дають можливість сформулювати ряд висновків наукового і практичного спрямування.

1. Застосування стратегічних підходів, таких як аналіз вартісного ланцюга, SWOT-аналіз та стратегічне планування, сприяє ефективному управлінню та стійкому розвитку торгівельного бізнесу. Ключовими факторами успіху є ретельне планування, адаптація до змін у середовищі та розвиток стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб ринку відповідно до сучасних умов.

2. Виходячи з сучасних умов розвитку бізнесу, доцільним є створення ефективної стратегії цифрової трансформації. Це вимагає формулювання місії, вибору відповідних інструментів та систем, оцінки ефективності та постійного оновлення. Встановлено, що цифрові платформи електронної комерції є ключовими для забезпечення ефективного обміну та взаємодії між учасниками ринку сільськогосподарської продукції.

3. Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРОПОСТАЧ-К» успішно працює на ринку оптової торгівлі агропродукцією, маючи репутацію надійного постачальника. Хоча компанія відзначається успішністю у збільшенні обороту та рентабельності, її слабкі сторони, такі як обмежене коло постачальників і недостатня представленість на цифрових платформах, можуть загрожувати ринковій позиції. Результати SWOT-аналізу показали, що використання цифрових технологій може підвищити конкурентоспроможність та прискорити цифрову трансформацію компанії.

4. У роботі розроблено стратегію цифрової трансформації, орієнтовану на покращення веб-видимості та конкурентоспроможності. Місія компанії полягає у побудові ефективного ланцюга постачання, а бачення – у тому, щоб стати лідером на ринку оптової торгівлі за допомогою передових технологій. Запропоновані цілі спрямовані на збільшення обороту та використання цифрових інструментів для покращення всіх аспектів бізнесу. Основні заходи

включають розвиток цифрової інфраструктури, автоматизацію процесів взаємодії, впровадження аналітики та розвиток персоналу.

5. Очікувані ефекти реалізації стратегії включають підвищення ефективності операцій, покращення обслуговування клієнтів, розширення ринків збуту та збільшення прибутковості. Для вимірювання ефективності стратегії можна використовувати показники, розроблені відповідно до системи збалансованих показників разом з ключовими показниками ефективності. Серед них можуть бути: кількість онлайн-замовлень, конверсія веб-платформи, час на обробку угод тощо.

6. В роботі було проведено огляд основних веб-платформ для торгівлі агропродукцією, які можуть бути використані для реалізації цифрової стратегії. Підприємству рекомендовано розглянути використання безкоштовних версій платформ та, за потреби, звернутися до платних платформ для отримання додаткової аналітики та звітності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. doi: 10.32782/2524-0072/2021-25-66.
2. Коваль О. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 7. С. 85–91. doi: 10.32782/СМІ/2023-7-12.
3. Гирич С. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. doi: 10.32782/2524-0072/2024-59-79.
4. Кривокульська Н., Богач Ю., Крисько Ж. Стратегічне і екологічне управління як сучасні тренди управління комерційною діяльністю. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. doi: 10.32782/2524-0072/2022-41-45.
5. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. doi: 10.32782/2524-0072/2023-57-128.
6. Занора В., Бут А., Матухно Ю. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. doi: 10.32782/2524-0072/2021-32-81.
7. Neha Thakur, Niyati Thakur, Himanshi Verma, Anshuman Klate. Value Chain Analysis and Optimization in Agribusiness. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/372746779_Value_Chain_Analysis_and_Optimization_in_Agribusiness (дата звернення: 20.03. 2024).
8. Miles M. P., White J. B., Munilla L. S. Strategic planning and agribusiness: an exploratory study of the adoption of strategic planning techniques by co-operatives. *Br. Food J.* 1997. 99 (11). С. 401–408. doi: 10.1108/00070709710196481.

9. Крупа В. Бізнес-моделювання як інструмент стратегічного управління розвитком гуртового ринку сільськогосподарської продукції. *Аграрна економіка*. 2023. № 16(1-2). С. 69–80. doi: 10.31734/agrarecon2023.01-02.069.

10. Brumfield D. R. G., A Workbook for Selecting Market Options and Strategies for Agricultural Products. 2017. URL: <https://static1.squarespace.com/static/5a6b36f28fd4d259ba4fae16/t/5a74c1ce71c10be83140da92/1517601234195/Brumfield+to+market.pdf>

11. Головчак Г., Сенишин О., Оліховська М., Оліховський В. Бізнес-аналіз гуртової торгівлі в Україні: практичні аспекти. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2023. № 49. <https://doi.org/10.30970/meu.2023.49.0.4902>

12. Stanford-Billington C., Cannon A. Do Farmers Adopt a Strategic Planning Approach to the Management of their Businesses? 2010. URL: https://www.researchgate.net/publication/263248454_Do_Farmers_Adopt_a_Strategic_Planning_Approach_to_the_Management_of_their_Businesses (дата звернення: 20.03. 2024).

13. Rodriguez Izaba O. F., Torres A. P., Marshall M. I., Thompson A. W. Market Access and Value-added Strategies in the Specialty Crops Industry. *HortScience*. 2023. № 58 (1). С. 32–39. doi: 10.21273/HORTSCI16909-22.

14. Thirteen trends driving change in food and agriculture production. Food Business News. URL: <https://www.foodbusinessnews.net/articles/23514-thirteen-trends-driving-change-in-food-and-agriculture-production> (дата звернення: 20.03. 2024).

15. Dong Y., Ahmad S. F., Irshad M., Al-Razgan M., Ali Y. A., Awwad E. M. The Digitalization Paradigm: Impacts on Agri-Food Supply Chain Profitability and Sustainability. *Sustainability*. 2023. № 15 (21). doi: 10.3390/su152115627.

16. Walter P., Heather M. Nine Trends Transforming the Agribusiness Industry. 2017. URL: https://www.lek.com/sites/default/files/insights/pdf-attachments/1962_Agribusniess_Trends_LEK_Executive_Insights.pdf (дата звернення: 20.03. 2024).

17. Digital agriculture: enough to feed a rapidly growing world? URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/digital/digital-agriculture-data-solutions (дата звернення: 20.03. 2024).
18. Klingenberg C. O., Valle Antunes Júnior J. A., Müller-Seitz G. Impacts of digitalization on value creation and capture: Evidence from the agricultural value chain. *Agric. Syst.* 2022. № 201. doi: 10.1016/j.agry.2022.103468.
19. Li J., Yan X., Li Y., Dong X. Optimizing the Agricultural Supply Chain through E-Commerce: A Case Study of Tudouec in Inner Mongolia, China. *Int. J. Environ. Res. Public. Health.* 2023. № 20 (5). doi: 10.3390/ijerph20053775.
20. Герасименко Р.Г., Галинська А. В. Інноваційні цифрові інструменти стратегічного менеджменту в агробізнесі. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р. Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. с. 93.
21. Bacco M., Barsocchi P., Ferro E., Gotta A., Ruggeri M. The Digitisation of Agriculture: a Survey of Research Activities on Smart Farming. *Array.* 2019. doi: 10.1016/j.array.2019.100009.
22. Abdalla Z., El-Ramady H. Applications and Challenges of Smart Farming for Developing Sustainable Agriculture. *Environ. Biodivers. Soil Secur.* 2022. № 6. C.81–90. doi: 10.21608/jenvbs.2022.135889.1175.
23. Ingram J., Maye D., What Are the Implications of Digitalisation for Agricultural Knowledge? *Front. Sustain. Food Syst.* 2020. № 4. doi: 10.3389/fsufs.2020.00066.
24. Birner R., Daum T., Pray C. Who drives the digital revolution in agriculture? A review of supply-side trends, players and challenges. *Appl. Econ. Perspect. Policy.* 2021. № 43 (4). C. 1260–1285. doi: 10.1002/aep.13145.
25. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство.* 2023. № 50. doi: 10.32782/2524-0072/2023-50-71.

26. Hüseyin Fatih Atli. Digital marketing in the agricultural sector and digital transformation in agricultural marketing. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/378076294_Digital_marketing_in_the_agricultural_sector_and_digital_transformation_in_agricultural_marketing (дата звернення: 20.03. 2024).

27. Effective marketing channels for agricultural marketing. Agribusiness Education and Research International. URL: <https://agribusinessedu.com/effective-marketing-channels-for-agricultural-marketing/> (дата звернення: 19.03. 2024).

28. E-commerce of Agricultural Products in Thailand. FFTC Agricultural Policy Platform (FFTC-AP). URL: <https://ap.fftc.org.tw/article/1411> (дата звернення: 20.03. 2024).

29. What is wholesale eCommerce? URL: <https://dynamicweb.comhttps://dynamicweb.com/resources/insights/blog/wholesale-ecommerce-importance-advantages-choosing-a-platform> (дата звернення: 20.03. 2024).

30. What are the most effective distribution channels for agribusiness products? URL: <https://www.linkedin.com/advice/0/what-most-effective-distribution-channels-agribusiness> (дата звернення: 19.03. 2024).

31. Звіт про продаж і запаси товарів (продукції) в оптовій торгівлі (1-опт (квартальна) ТОВ “АГРОПОСТАЧ-К” за I-IV квартал 2021-2023 р.

32. Фінансова звітність малого підприємства ТОВ “АГРОПОСТАЧ-К” (річна) станом на 31 грудня (2021-2023 рр.).

33. Glendead - Біржа зернових та інших агрокультур: агромаркетплейс України. URL: <https://glendead.com/ua/> (дата звернення: 20.03. 2024).

34. Відкритий Ринок — торговий майданчик сільськогосподарської продукції. URL: <https://rynok.in.ua/> (дата звернення: 20.03. 2024).

35. Agronizer: торговельна агроплатформа для підприємств. URL: <https://agronizer.ua/> (дата звернення: 20.03. 2024).

36. AGROFORUM — платформа для купівлі і продажу зернових. URL: <https://agro.forum/> (дата звернення: 20.03. 2024).

37. Agro market. URL: <https://bam.in.ua/companies> (дата звернення: 20.03. 2024).
38. Zernotorg.ua – сайт з купівлі та продажу зернових. URL: <https://zernotorg.ua/> (дата звернення: 20.03. 2024).

