

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,  
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: «Обґрунтування стратегії розвитку аграрного підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти за  
освітньо-професійною програмою  
Підприємництво, спеціальності  
076 Підприємництво та торгівля  
другого (магістерського) рівня  
вищої освіти 2 курсу, 1 групи  
Швидун Владислав Вікторович  
Керівник: Махмудов Ханлар  
Зейналович  
Рецензент: Гусаковська Тетяна  
Олександрівна

**Полтава – 2025 року**

## АНОТАЦІЯ

*Швидун Владислав Вікторович. «Обґрунтування стратегії розвитку аграрного підприємства»*

Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти Магістр за освітньою програмою Підприємництво спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Кваліфікаційну роботу присвячено розробці теоретичних підходів до формування стратегії підприємства. У роботі розглянуто теоретичні засади стратегії розвитку підприємницької діяльності, що становлять основу для ідентифікації та вирішення актуальних проблем підвищення економічної ефективності аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного розвитку аграрного підприємства, що включають планування, організацію та впровадження заходів для забезпечення ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти обґрунтування стратегії розвитку аграрного підприємства, включно з аналізом внутрішніх ресурсів, зовнішніх ринкових умов та інструментів планування стратегічного розвитку.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні підходи обґрунтування стратегії аграрного підприємства, проаналізовано сучасний стан його виробничо-господарської діяльності, здійснено оцінку ефективності використання різних видів ресурсів, що використовуються в підприємстві, а також розроблено стратегічні напрями розвитку підприємницької діяльності, а саме програми стратегічного розвитку підприємства, та маркетингової стратегії.

Ключові слова: стратегія, стратегічний розвиток, SWOT-аналіз, стратегічні напрями.

## ANNOTATION

Shvydushn Vladislav Viktorovych. «Substantiation of the development strategy of an agricultural enterprise»

Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for obtaining a higher education degree of Master in the educational program Entrepreneurship, specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025.

The qualification work is devoted to the development of theoretical approaches to the formation of an enterprise's strategy. The work examines the theoretical principles of the strategy for the development of entrepreneurial activity, which form the basis for identifying and solving current problems of increasing the economic efficiency of an agricultural enterprise.

The object of the study is the processes of strategic development of an agricultural enterprise, which include planning, organization and implementation of measures to ensure effective functioning and increase competitiveness in the market.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of substantiating the development strategy of an agricultural enterprise, including the analysis of internal resources, external market conditions and strategic development planning tools.

The qualification work investigated theoretical approaches to justifying the strategy of an agricultural enterprise, analyzed the current state of its production and economic activities, and assessed the effectiveness of using various types of resources used in the enterprise, as well as strategic directions for the development of entrepreneurial activity, namely, programs for the strategic development of the enterprise and a marketing strategy.

Keywords: strategy, strategic development, SWOT analysis, strategic directions.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Волкова Н., Махмудов Х., Дробот І., Швидун В. Смарт-контакти як інноваційні інструменти розвитку аграрного сектору України. Наукові перспективи. Секція «Успіхи і досягнення у науці». Вип. №11(21). 2025. С. 477-493.

2. Швидун В. В. Стратегічні резерви зростання ефективності підприємницької діяльності. Матеріали Науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. (Полтава: ПДАУ. 2025). С. 139-141.

3. Швидун В. В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Аграрний бізнес: технології вирощування, зберігання, переробки зернових та олійних культур». (Полтава ПДАУ. 2025). С. 122-124.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність стратегії розвитку підприємства та її види	10
1.2. Основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств, та їх головні фактори	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЇЇ СТРАТЕГІЇ	21
2.1. Організаційно – економічна характеристика підприємства	21
2.2. Оцінка фінансово-економічного середовища підприємства, як головного джерела формування стратегічного розвитку	29
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАНОГО ПІДПРИЄМСТВА	39
3.1. Загальні напрями стратегії розвитку підприємницької діяльності	39
3.2. Оптимізація управлінських процесів у системі стратегічного розвитку підприємства	48
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Стратегія виступає базовою основою управління розвитком підприємства у довгостроковій перспективі, забезпечує пошук оптимальних шляхів його зростання та мінімізує ризик ухвалення помилкових рішень, спричинених неточною або викривленою інформацією щодо внутрішніх можливостей підприємства та умов зовнішнього середовища.

В умовах динамічного та непередбачуваного ринку для успішного розвитку бізнесу необхідно оперативно адаптуватися до поточної ситуації, враховуючи як внутрішні ресурси та стан підприємства, так і вплив зовнішнього середовища. Саме це обумовлює потребу у стратегічному плануванні розвитку та визначає розробку стратегії як ключове завдання процесу планування.

Вивченням питань стратегічного розвитку підприємства, займалася велика кількість вітчизняних науковців: Аранчій В. І., Гудзь О. І., Дерій Ж. В., Галицький О. М., Дерій Ж. В., Коваленко О. В., Саблук П. В., Самойлик Ю. В., Хоружа К. В., Якубів В. М. та багато інших.

*Зв'язок роботи з науковими темами.* Виконана кваліфікаційна робота ґрунтується на наукових дослідженнях і проаналізована відповідно до плану наукових досліджень, затвердженого кафедрою підприємництва та права Полтавського державного аграрного університету.

*Мета і завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтування стратегії розвитку аграрного підприємства.

Основними завданнями дослідження є:

- Дослідити сутність стратегії розвитку підприємства та її види.
- Проаналізувати рівень розвитку підприємницької діяльності аграрного підприємства.

– Обґрунтувати напрями стратегії розвитку підприємницької діяльності аграрного підприємства.

*Об'єктом дослідження є* процеси стратегічного розвитку аграрного підприємства, що включають планування, організацію та впровадження заходів для забезпечення ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

*Предметом дослідження є* теоретичні, методичні та практичні аспекти обґрунтування стратегії розвитку аграрного підприємства, включно з аналізом внутрішніх ресурсів, зовнішніх ринкових умов та інструментів планування стратегічного розвитку.

*Методи дослідження* У роботі застосовано комплекс методів дослідження, що забезпечують теоретичне обґрунтування та практичну оцінку стратегічного розвитку аграрного підприємства. До них належать: системний та абстрактно-логічний підхід, аналіз наукової літератури, SWOT-аналіз, методи фінансово-економічного оцінювання, моделювання стратегічних альтернатив, а також обробка статистичних даних та порівняльний аналіз практичного досвіду підприємств галузі.

*Інформаційною базою* дослідження стали різноманітні джерела та ресурси, серед яких законодавчі акти та нормативно-правові документи України, річні звіти та поточна бухгалтерська й статистична звітність аграрних підприємств, а також наукові праці економістів і спеціалізована література. Крім того, у аналіз були включені власні спостереження автора.

*Елементи наукової новизни:*

Узагальнено та систематизовано результати дослідження, які забезпечують подальший розвиток теоретичних, методичних та прикладних засад стратегії розвитку підприємницької діяльності в аграрному секторі.

*набули подальшого розвитку:*

- загальні напрями стратегії розвитку підприємницької діяльності;
- оптимізація управлінських процесів у системі стратегічного розвитку підприємства.

*Практичне значення отриманих результатів.* У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади стратегії розвитку підприємницької діяльності, що становлять основу для ідентифікації та вирішення актуальних проблем підвищення економічної ефективності аграрного підприємства.

*Апробація результатів роботи.* Основні відкриття досліджень та їх можливість практичного використання, були обговорені на:

– Міжнародній науково-практичній конференції «Аграрний бізнес: технології вирощування, зберігання, переробки зернових та олійних культур», тема доповіді «Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства» від 22 квітня 2025 року. ПДАУ. 2025 С. 122-124.

– Науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик», тема доповіді «Стратегічні резерви зростання ефективності підприємницької діяльності» Випуск 18. Полтава: ПДАУ. 2025. С. 139-141. (додаток А).

– VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору». Тема доповіді «Основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств, та їх головні фактори», від 17 грудня 2025 року. ПДАУ. 2025 (подана до друку). (додаток А).

За результатами досліджень опубліковано фахову статтю на тему: «Смарт-контакти як інноваційні інструменти розвитку аграрного сектору України». Наукові перспективи. Секція «Успіхи і досягнення у науці». Вип. №11(21). 2025. С. 477-493. (Додаток А).

*Структура та обсяг дипломної роботи.* Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 72 сторінках друкованого тексту, робота містить 14 таблиць, 8 рисунки та додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність стратегії розвитку підприємства та її види

Розвиток підприємницької діяльності в умовах сьогодення можна охарактеризувати як динамічною та невизначеною. Одним із ключових факторів зміцнення конкурентоспроможності та стабільного становища підприємства на ринку є правильно розроблена та обґрунтована стратегія його подальшого розвитку. Саме ця стратегія повинна ґрунтуватися на засадах інтенсивного розвитку, що буде сприяти більшому ефективному використанню всіх видів ресурсів, задіяних у діяльності підприємства, та повному задоволенню потреб споживача на ринку в плані якості продукції, гарантійних умов та сервісного обслуговування тощо.

Поняття «стратегія» сьогодні широко використовується в різних сферах суспільної діяльності, що зумовлює наявність великої кількості його трактувань. У науковій літературі відсутнє єдине узгоджене визначення стратегії підприємства, оскільки дослідники по-різному підходять до розкриття її змісту та ролі в управлінні. Водночас можна виділити три ключові концептуальні підходи до розуміння сутності стратегії:

- стратегія як план, що передбачає цілеспрямоване формування довгострокових завдань і шляхів їх досягнення;
- стратегія як вектор розвитку, який відображає стратегічний напрямок руху та бажаний майбутній стан підприємства;
- стратегія як синергія, що поєднує планування та орієнтацію на розвиток, забезпечуючи узгодженість дій усіх елементів підприємства для досягнення комплексного результату [20, с.152].



Таким чином, сучасне трактування стратегії розвитку підприємства акцентує увагу на її багатовимірності, адаптивності та здатності об'єднувати різні управлінські підходи для забезпечення ефективного і стійкого розвитку організації.

Стратегія розвитку підприємства має включати не тільки визначення запланованих заходів і методів їх реалізації, а й передбачати можливість виникнення негативних обставин, щоб забезпечити своєчасну адаптацію до змінних умов (табл.1.1.)

*Таблиця 1.1.*

### **Сутність поняття «Стратегія розвитку підприємства»**

Автори	Трактування сутності «Стратегія розвитку підприємства»
Б Білошапка В. А., Загорій Г. В. [4]	Тривалий, чітко окреслений напрямок розвитку підприємства.
Власенко В.А. [8]	Процес планування та прийняття управлінських рішень, у ході яких визначаються цілі діяльності підприємства і формується стратегічний план їх досягнення.
Кузьмак О.І. [28]	Інструмент реалізації довгострокових цілей підприємства шляхом визначення ключових пріоритетів його інноваційного розвитку.
Кононова І. В. [28]	Формування довгострокових цілей та визначення відповідних напрямів діяльності, що забезпечують кількісні й якісні зміни в роботі підприємства, але й розроблення плану їх реалізації з урахуванням взаємодії соціально-економічної системи підприємства з умовами зовнішнього середовища.

Стратегії розвитку підприємства зазвичай мають довгостроковий характер і передбачають залучення інвестиційних ресурсів, що, у свою чергу, пов'язано з певним рівнем ризику. Тому під час розроблення стратегії необхідно приділяти особливу увагу оцінці та управлінню ризиками. До основних факторів негативного впливу можна віднести: невідповідність умов зовнішнього середовища динаміці розвитку ринку; погіршення показників ефективності діяльності; втрату контролю над ризиковими ситуаціями; можливість фінансових втрат через зниження якості активів; надмірне інвестування; невідповідність виробничих потужностей потенційному обсягу діяльності тощо [8, с. 32].

До основних особливостей стратегії підприємства належить те, що вона: [20, с.152].

- визначає ключові напрями та способи досягнення поставлених цілей, спрямованих на зміцнення позицій,

- зростання та забезпечення стійкого функціонування підприємства у довгостроковому періоді, акцентуючи увагу на пріоритетних напрямках розвитку та концентруючи ресурси на їх реалізації.

- передбачає зосередження ресурсів і управлінських зусиль на найбільш важливих напрямках діяльності

- виступає інструментом налагодження ефективної взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем;

- не є статичною, а постійно коригується в ході роботи, що потребує якісно організованої системи зворотного зв'язку.

- у зв'язку з багатогранністю цілей підприємства стратегія має складну внутрішню будову, яка передбачає формування цілісної системи стратегій, об'єднаних у стратегічний набір;

- виступає засобом узгодження та інтеграції діяльності різних підрозділів підприємства, сприяючи досягненню синергетичного ефекту.

- слугує базою для розроблення та впровадження змін в організаційній структурі підприємства, виконуючи роль узагальнюючого орієнтиру для діяльності всіх рівнів управління;

- забезпечує можливість ефективної організації мотивації, обліку, контролю та аналізу, виступаючи своєрідним стандартом, за яким оцінюється успішність розвитку підприємства та результативність досягнутих цілей [20, с.155].

Успіх реалізації стратегії розвитку підприємства значною мірою залежить від її інноваційної спрямованості. Будь-яка стратегія розвитку повинна бути орієнтована на досягнення позитивних результатів, таких як зростання прибутку та підвищення рентабельності, що в кінцевому підсумку

забезпечить зміцнення конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом.

Отже, стратегію розвитку підприємства можна визначити як довгострокову, водночас достатньо гнучку програму дій інноваційного характеру, реалізація якої пов'язана з певним рівнем ризику. Вона формується на основі всебічного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, а також впливу зовнішніх факторів ринкового середовища.

Ефективність такої стратегії значною мірою обумовлюється професіоналізмом і залученістю персоналу, а також достатнім забезпеченням інвестиційними ресурсами. Її впровадження спрямоване на підвищення результативності виробничо-господарської діяльності, зміцнення конкурентних позицій на ринку та забезпечення стабільного економічного зростання підприємства в довгостроковій перспективі. Основні характеристики стратегії розвитку представлено на рис. 1.1. [15, с. 346].



Рис. 1.1. Основні характеристики стратегії розвитку підприємства [15, с. 346].

Забезпечення сталого розвитку підприємства неможливе без чітко сформованої та обґрунтованої стратегії. Вибір стратегії розвитку визначає траєкторію зміцнення конкурентних позицій, підвищення ефективності

діяльності та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Стратегії можуть різнитися залежно від темпів змін, рівня ризику, ресурсного забезпечення та пріоритетів розвитку.

За характером реагування на ринкові зміни:

– Активні стратегії передбачають випереджувальний характер дій. Підприємство прагне активно впливати на ринкову ситуацію, розширювати свою частку на ринку, впроваджувати інновації та модернізувати виробничі процеси. Такі стратегії потребують значних інвестицій, гнучкого управління та високого професіоналізму персоналу. Основна мета — отримання стратегічної переваги та формування лідерської позиції [33, с. 114].

– Пасивні стратегії орієнтовані на підтримання стабільного функціонування підприємства. Вони передбачають реагування на зміни тоді, коли вони вже відбулися, та слідування за лідерами ринку. Такі стратегії застосовують підприємства зі стриманою інвестиційною політикою, обмеженими фінансовими ресурсами або високим рівнем зовнішньої нестабільності.

За масштабністю та спрямованістю змін:

– Стратегії стабілізації застосовуються у період уповільнення розвитку. Вони спрямовані на збереження досягнутих показників, оптимізацію витрат, підвищення внутрішньої ефективності та мінімізацію ризиків.

– Стратегії зростання передбачають збільшення виробничих потужностей, вихід на нові ринки, розширення номенклатури продукції або послуг. Такі стратегії спрямовані на підвищення масштабів діяльності підприємства та посилення його ринкового впливу.

– Стратегії скорочення реалізуються у разі несприятливої економічної ситуації або зниження прибутковості окремих напрямів діяльності. Вони включають зменшення витрат, продаж непрофільних активів, згортання нерентабельних виробництв.

За напрямком розвитку підприємства:

– Інтенсивний розвиток передбачає раціоналізацію використання наявних ресурсів, вдосконалення технологій, підвищення продуктивності праці та ефективності управління.

– Інтеграційний розвиток пов'язаний зі зміцненням взаємозв'язків підприємства з іншими суб'єктами ринку. Це може відбуватися шляхом злиття, поглинання, створення альянсів або кооперації.

– Диверсифікаційний розвиток означає розширення сфери діяльності, освоєння нових сегментів ринку або виробництво нових видів продукції. Такий підхід дає змогу знизити залежність підприємства від одного виду діяльності та зменшити ризик.

За ступенем інноваційності:

– Традиційні стратегії опираються на поступове вдосконалення існуючих процесів і технологій, забезпечуючи стабільність та передбачуваність розвитку.

– Інноваційні стратегії базуються на впровадженні новітніх технологій, модернізації виробництва, цифровізації управління, розвитку науково-дослідної діяльності та створенні унікальних конкурентних переваг [15, с. 346].

Різноманіття стратегій розвитку підприємства зумовлене складністю його взаємодії із зовнішнім середовищем та багатофункціональністю внутрішніх процесів. Вибір конкретної стратегії повинен спиратися на глибокий аналіз поточного стану, ресурсного потенціалу, ринкових можливостей і ризиків. Лише узгоджене стратегічне управління дозволяє забезпечити стабільне зростання, підвищення конкурентоспроможності та стійкий розвиток підприємства.

## **1.2. Основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств, та їх головні фактори**

Стратегія охоплює всі напрями функціонування підприємства та залучає до її реалізації весь персонал, орієнтуючи його на поступальний розвиток і досягнення високих результатів. Формування стратегії розпочинається з розуміння потреби здійснити певні зміни для посилення конкурентних позицій та отримання переваг перед іншими учасниками ринку.

У процесі розроблення та впровадження стратегії важливо постійно враховувати зміни, що виникають під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, тому стратегічні рішення потребують своєчасного коригування. З плином часу стратегія доповнюється новими елементами та набуває якісно нового змісту.

Щодо сільськогосподарських підприємств, слід зазначити, що в аграрному секторі лише незначна частина підприємств реально займається стратегічним плануванням і впровадженням стратегій, отримуючи від цього економічні вигоди. Більшість же господарств не мають можливості визначати довгострокові напрями розвитку через нестачу знань, досвіду та необхідних компетенцій у сфері стратегічного управління.

Крім того, процес формування та впровадження стратегії в аграрних підприємствах значною мірою зумовлений специфікою сільськогосподарського виробництва. Зокрема, це проявляється у сезонному характері робіт; залежності вибору напрямів діяльності від природно-кліматичних умов та технологічних особливостей галузі; використанні технічних засобів, які мають відповідати специфіці вирощування та виробництва окремих видів продукції; нерівномірному завантаженні трудових ресурсів протягом року; а також у тісному зв'язку економічних процесів із природними, оскільки об'єктом праці виступають живі організми, розвиток яких підпорядкований законам природи [1].

Брак фінансових, матеріально-технічних, інформаційних і кадрово-інтелектуальних ресурсів істотно обмежує можливості аграрних підприємств щодо формування та ефективного впровадження стратегії розвитку, навіть за умов сприятливої ринкової кон'юнктури. У результаті багато господарств змушені діяти ситуативно, реагуючи на поточні обставини, а не реалізовувати довгострокові цілі.

У міжнародній практиці прийнято розрізняти три базові типи стратегій розвитку підприємства, кожен із яких відповідає певним умовам функціонування та особливостям виробничої діяльності:

Стратегія зростання (розширення) – передбачає орієнтацію підприємства на збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції, нарощування прибутку та інвестицій, освоєння нових ринків або розширення асортименту.

Стратегія стабілізації (утримання позицій) – спрямована на збереження досягнутого рівня виробництва і результативності в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури. Її метою є підтримання сталого функціонування та уникнення значних ризиків.

Стратегія виживання (антикризова стратегія) – застосовується у періоди глибоких фінансових чи виробничих криз. Вона має оборонний характер і полягає у мінімізації витрат, скороченні непрофільної діяльності та збереженні ключових ресурсів для подальшого відновлення [3].

В останні роки для вітчизняних аграрних підприємств сформувалася доволі складна ситуація. Її зумовлюють нестабільні та важкопрогнозовані ринкові коливання, поява численних нових нормативно-правових вимог і директив, скорочення внутрішніх ресурсів, а також посилення впливу зовнішнього середовища, зокрема у фінансовій сфері. За таких умов особливого значення набуває ефективне впровадження в господарську діяльність підприємств сучасних підходів і методів стратегічного управління, які дозволяють своєчасно адаптуватися до змін і забезпечити стійкий розвиток [61, с. 280].

Стратегічне управління на підприємстві реалізується поетапно та охоплює певну послідовність дій (див. рис. 1.2).

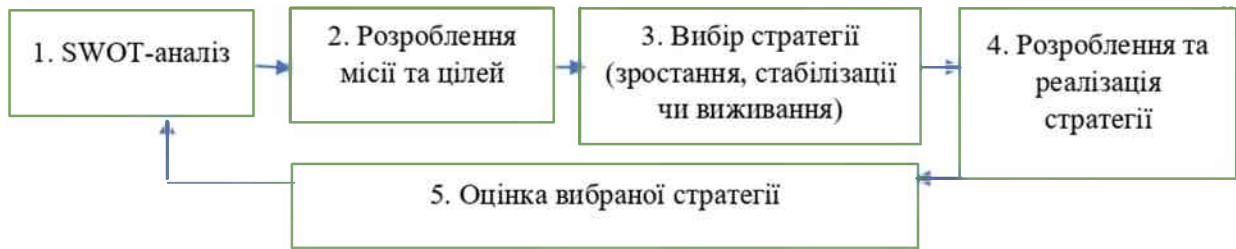


Рис.1.2. Процес здійснення стратегічного управління в аграрних підприємствах [39, с. 515].

Під час вибору стратегічного напрямку розвитку сільськогосподарське підприємство має враховувати цілу низку важливих факторів. Серед них: наявний виробничий та кадровий потенціал, сформовані цілі та пріоритети діяльності, технології та специфіка виготовлюваної продукції, кон'юнктура та місткість ринку, конкурентні позиції підприємства, поведінка та стратегії основних конкурентів, запити та вимоги споживачів. Не менш важливими є вплив економічної та політичної ситуації в країні, рівень розвитку науково-технічного прогресу, а також природно-кліматичні умови, що визначають можливості та ефективність виробничих процесів.

Додатково слід враховувати доступність інфраструктури (логістика, переробка, збут), державну підтримку аграрного сектору, тенденції глобальних ринків і ризики, пов'язані з коливаннями цін та погодними умовами. Лише системне поєднання цих аспектів дозволяє підприємству розробити реалістичну, гнучку та результативну стратегію розвитку [26].

Однак повністю врахувати весь комплекс перелічених факторів під час визначення стратегічного розвитку підприємства досить складно. Будь-яка стратегія потребує чіткого формулювання цілей і завдань, а також використання наявних знань, професійних умінь і управлінських компетенцій у процесі прийняття стратегічних рішень. Саме тому формування стратегії розвитку аграрного підприємства доцільно розпочинати з ґрунтового



аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Якість та точність цього аналізу безпосередньо визначають результативність подальших етапів стратегічного планування і реалізації обраного курсу.



Рис. 1.3. Фактори, що визначають формування та вибір стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства розвитку [26].

Разом із тим повністю охопити й врахувати всі перелічені фактори під час вибору стратегії розвитку підприємства досить складно. Будь-яка стратегія потребує чіткого визначення цілей і завдань, а також використання накопичених знань, професійних навичок та управлінського досвіду у процесі прийняття стратегічних рішень. Тому розроблення стратегії розвитку аграрного підприємства доцільно розпочинати з детального аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме від якості та глибини проведеного аналізу залежить результативність подальших етапів розробки й реалізації стратегічних заходів.

Таким чином, за умови розроблення стратегії розвитку та впровадження стратегічного управління, підприємство зможе діяти більш узгоджено та системно в аграрному бізнесі. Це дозволить адаптуватися до

динамічного та конкурентного ринкового середовища й підвищить шанси на успішне досягнення поставлених цілей.

### **Висновки до розділу 1**

1. В процесі дослідження нами було виявлено, що одним із ключових факторів зміцнення конкурентоспроможності та стабільного становища підприємства на ринку є правильно розроблена та обґрунтована стратегія його подальшого розвитку. Саме ця стратегія повинна ґрунтуватися на засадах інтенсивного розвитку, що буде сприяти більшому ефективному використанню всіх видів ресурсів, задіяних у діяльності підприємства

2. Стратегія розвитку підприємства має включати не тільки визначення запланованих заходів і методів їх реалізації, а й передбачати можливість виникнення негативних обставин, щоб забезпечити своєчасну адаптацію до змінних умов

3. У процесі розроблення та впровадження стратегії важливо постійно враховувати зміни, що виникають під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, тому стратегічні рішення потребують своєчасного коригування. З плином часу стратегія доповнюється новими елементами та набуває якісно нового змісту.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЇЇ СТРАТЕГІЇ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Для дослідження в кваліфікаційній роботі ми обрали Державне підприємство що розташоване в Полтавському районі Полтавської області. Основними завданнями, які ставить перед собою підприємство, є забезпечення сталого науково-технічного прогресу у сфері сільського господарства, надання науково-виробничих послуг та консультативної підтримки аграрним товаровиробникам, а також виробництво й реалізація високоякісної сільськогосподарської продукції

Підприємство спрямовує свою діяльність на вдосконалення сучасних агротехнологій, підвищення продуктивності галузей рослинництва й тваринництва, покращення генетичного потенціалу поголів'я та впровадження інноваційних рішень, що сприяють підвищенню ефективності агропромислового виробництва в регіоні.

Вищу ланку управління підприємства представляє директор, який здійснює стратегічне керівництво всією господарською діяльністю. У його безпосередньому підпорядкуванні перебувають ключові фахівці: головний зоотехнік, головний ветеринарний лікар, головний агроном, головний інженер, головний бухгалтер, головний економіст, заступник директора з господарської частини, а також завідувач ковбасного цеху.

Головний зоотехнік та головний ветеринарний лікар організують і контролюють роботу виробничих підрозділів тваринницького напрямку. До їх структури підпорядкування входять: завідувач молочного комплексу, керівник селекційної групи, ветеринарний лікар, завідувач племінного заводу, зоотехнік, а також завідувачі механічних токів №1 і №2 та бригадир ферми дорощування молодняка (ФДМ).

Це сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості продукції та зміцненню економічної стабільності підприємства.

Підприємство функціонує на основі лінійно-функціональної структури управління. Такий тип організаційної побудови забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності, дозволяє оперативно впроваджувати управлінські рішення та підвищує результативність роботи окремих функціональних підрозділів. Така структура дає змогу ефективно перерозподіляти ресурси відповідно до виробничих потреб, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптуватися до вимог ринкової економіки. Це підвищує гнучкість управління, покращує контроль за виконанням поставлених завдань і забезпечує стабільний розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища.

Земельні ресурси є базовим виробничим фактором аграрного підприємства, від рівня забезпеченості якими значною мірою залежить ефективність його господарської діяльності. Рационально сформований земельний фонд дозволяє підприємству оптимально планувати структуру посівних площ, впроваджувати сучасні технології вирощування культур, забезпечувати стійку врожайність та підвищувати конкурентоспроможність на ринку сільськогосподарської продукції (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1.*

**Динаміка складу сільськогосподарських угідь досліджуваного підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. у % до 20120р
	2020	2021	2022	2023	2024	
Всього с.-г. угідь, га	3306	3306	3306	3306	3306	100,0
з них: ріллі, га	3287	3287	3287	3287	3287	100,0
сіножаті й пасовища, га	19	19	19	19	19	100,0
Всього посівів с.-г. культур	3287	3266	3107	3458	3287	100,0

*Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства*

Дані табл.2.1. свідчать про стабільність площ сільськогосподарських угідь підприємства протягом 2020-2024 рр. Загальна площа угідь залишалася незмінною на рівні 3306 га, що становить 100 % у порівнянні з базовим 2020 р. Площа ріллі також характеризується стабільністю, та становила 3287 га, або понад 99 % усієї площі угідь. Площа сіножатей і пасовищ протягом 2020-2024 рр. стабільно становила 19 га, що дорівнює лише 0,6 % загальної площі. Це свідчить про низький рівень забезпеченості підприємства власними природними кормовими ресурсами, що може впливати на собівартість кормів у тваринництві.

Динаміка площ посівів сільськогосподарських культур характеризується помітними коливаннями. Якщо у 2020 р. площа посівів становила 3287 га, то у 2022 р. вона знизилася до 3107 га (-180 га), що може бути пов'язано зі зміною структури посівів, агротехнічними умовами або кон'юнктурою ринку. У 2023 р. площу посівів було збільшено до 3458 га, що на 171 га більше, ніж у базовому році, після чого у 2024 р. вона повернулася до рівня 3287 га.

Ефективне використання трудових ресурсів є одним із ключових чинників успішного функціонування аграрного підприємства. Раціональна організація праці, оптимальний добір персоналу та підвищення його кваліфікації забезпечують безперервність виробничих процесів, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства (табл.2.2.).

Таблиця 2.2

**Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів досліджуваного підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Рок					Відхилення 2024 р., до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+, -	%
Середньооблікова чисельність працівників – всього, осіб	229	230	232	235	208	-21,0	90,8
з них зайнятих у с.-г. виробництві	200	200	210	204	182	-18,0	91,0
у т. ч.: в рослинництві	90	90	86	82	80	-10,0	88,9
в тваринництві	110	110	124	122	102	-8,0	92,7

*Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства*

Дані табл. 2.2 демонструють загальну тенденцію до скорочення чисельності персоналу та обсягу відпрацьованого часу на підприємстві протягом 2020-2024 рр. Середньооблікова чисельність працівників зменшилася з 229 осіб у 2020 р. до 208 осіб у 2024 р., тобто на 21 особу (-9,2 %). Аналогічна тенденція спостерігається і серед працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві: їх кількість скоротилася на 18 осіб, що становить 91,0 % від рівня базового року.

У рослинництві чисельність працівників зменшилася з 90 до 80 осіб (-11,1 %), що може бути пов'язано з сезонним характером робіт та міграцією спричиненою військовим вторгненням в нашу країну. У тваринництві відбулося скорочення з 110 до 102 осіб, тобто на 8 осіб (-7,3 %), що вказує на певну стабільність у цій галузі, але також свідчить про оптимізаційні заходи.

Отже поступове скорочення трудових ресурсів, стало результатом впровадження нової техніки, механізації окремих процесів, а також адаптації до економічних умов, та міграцією спричиненою військовим вторгненням в нашу країну.

Ефективне використання основних і оборотних засобів є важливою передумовою стабільної роботи та підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Рациональна структура та достатній рівень забезпечення цими ресурсами забезпечують безперебійний виробничий процес, своєчасне виконання технологічних операцій та досягнення високих економічних результатів (табл. 2.3.).

*Таблиця 2.3*

**Динаміка складу та використання основних та оборотних засобів  
досліджуваного підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 до 2020 рр	
	2020	2021	2022	2023	2024	+,-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Наявність основних фондів на кінець року – всього, тис. грн.	32283,0	41766,0	42101,0	42105,0	46141,0	13858,0	142,9

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
у т. ч.: будинки, споруди та передавальні пристрої	6581,0	6581,0	6581,0	6581,0	6581,0	0,0	100,0
машини та обладнання	21410,0	30892,0	30957,0	31390,0	35235,0	13825,0	164,6
транспортні засоби	3050,0	3050,0	3250,0	2820,0	2884,0	-166,0	94,6
інструменти, прилади, інвентар	1188,0	1190,0	1245,0	1261,0	1327,0	139,0	111,7
інші основні засоби	54,0	53,0	68,0	53,0	114,0	60,0	211,1
Вартість оборотних фондів на кінець року – всього, тис. грн.	19993,0	12395,0	18615,0	23679,0	41114,0	21121,0	205,6
у т. ч.: виробничі запаси	8695,0	2078,0	8676,0	10389,0	19801,0	11106,0	227,7
тварини на вирощуванні та відгодівлі	3770,0	2762,0	2706,0	3187,0	7073,0	3303,0	187,6
незавершене виробництво	1730,0	1033,0	1594,0	2830,0	6692,0	4962,0	386,8
готова продукція	3495,0	871,0	1198,0	3024,0	2722,0	-773,0	77,9
товари	16,0	22,0	65,0	22,0	39,0	23,0	243,8
дебіторська заборгованість	2172,0	5101,0	4209,0	3995,0	4634,0	2462,0	213,4
грошові кошти	115,0	528,0	167,0	232,0	153,0	38,0	133,0

*Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства*

Аналіз показників табл. 3.3 свідчать, що протягом досліджуваного періоду підприємство послідовно здійснювало оновлення технічної бази та впроваджувало нові технологічні рішення. Основні напрями модернізації охоплюють оновлення машинно-тракторного парку, підвищення енергоефективності обладнання, автоматизацію ключових виробничих процесів та покращення умов зберігання продукції.

Так вартість основних фондів зросла на 142,9 %, це за рахунок зростання вартості на машини та обладнання, інструментів, приладів та інвентарю, та інших основних засобів.

Вартість оборотних фондів зростає із 19993,0 тис. грн в 2020 р., до 41114,0 тис. грн у 2024 р., зафіксоване зростання на 105,6 %, зростання відбулося за рахунок виробничих запасів, дебіторської заборгованості, та незавершеного виробництва.

Спеціалізація досліджуваного підприємства визначає основний напрям його виробничої діяльності та структуру виробничих ресурсів. Вона

базується на аналізі природно-кліматичних умов регіону, родючості ґрунтів, наявності трудових і матеріальних ресурсів, а також на ринкових потребах і економічній доцільності виробництва. Наразі спеціалізацію будемо визначати за допомогою аналізу динаміки та структури грошових надходжень від реалізації продукції в підприємстві (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

**Динаміка структури грошових надходжень від реалізації  
продукції в аграрному підприємстві 2020-2024 рр.**

Галузі й види продукції	Продано в сер. за рр., ц	Постійні ціни 2021 р. 1 ц, грн	Вартість товарної продукції, тис. грн	Структура,	Місце продукції
1. ПРОДУКЦІЯ РОСЛИННИЦТВА - всього	x	x	59783,3	54,5	x
Зернові та зернобобові - всього	44489,60	0,00	27495,5	25,1	1
з них: пшениця озима	13255,60	637,73	8453,5	7,7	6
кукурудза на зерно	28191,20	613,91	17306,9	15,8	5
ячмінь ярий	2886,20	569,07	1642,4	1,5	8
соняшник	14435,20	1667,07	24064,5	21,9	4
соя	5070,80	1552,47	7872,3	7,2	7
2. ПРОДУКЦІЯ ТВАРИННИЦТВА - всього	0,00	0,00	49856,99	45,47	x
Приріст великої рогатої худоби	236,58	4206,67	995,20	0,9	9
Приріст свиней	470,32	3960,50	24430,9	22,3	2
Молоко	28739,37	847,10	24345,1	22,2	3
Мед	10,49	8178,60	85,8	0,1	10

Проаналізувавши показники динаміки грошових надходжень від реалізації продукції, слід зауважити, що аграрне підприємство здійснює збалансовану діяльність у двох основних виробничих напрямках: рослинництво та тваринництво, що забезпечує диверсифікацію доходів і стабільність фінансових надходжень.

Таким чином продукція рослинництва забезпечує 54,5 % загальної вартості товарної продукції (59783,3 тис. грн). Серед основних культур найвагоміший внесок мають:



– Соняшник - 24064,5 тис. грн (21,9 % від загальної вартості продукції підприємства),

– Кукурудза на зерно - 17 306,9 тис. грн (15,8 %),

– Пшениця озима - 8 453,5 тис. грн (7,7 %),

– Соя та ячмінь ярий забезпечують відповідно 7,2 % і 1,5 %.

Продукція тваринництва формує 45,47 % загальної вартості продукції (49 856,99 тис. грн), з яких основні позиції:

– Приріст свиней - 24 430,9 тис. грн (22,3 %),

– Молоко - 24 345,1 тис. грн (22,2 %),

– Приріст великої рогатої худоби та мед складають незначну частку (0,9 % і 0,1 % відповідно).

Як висновок, у підприємстві здійснюється виробництво основних видів продукції як у галузі рослинництва, так і у галузі тваринництва. Це дозволяє сформуванню чітко визначений виробничий напрямок підприємства – зерно-молочний із виробництвом м'яса. Така структура спеціалізації забезпечує ефективне використання земельних, кормових та трудових ресурсів, створює стабільну кормову базу для тваринництва та сприяє збільшенню обсягів виробництва продукції з високою доданою вартістю.

Ефективність сільськогосподарського виробництва визначає економічну результативність діяльності підприємства та його здатність забезпечувати стабільний прибуток, раціональне використання ресурсів і задоволення потреб ринку. Вона залежить від поєднання виробничих, технологічних та економічних факторів, включаючи земельні, трудові, матеріальні та фінансові ресурси (табл. 2.5.).

Показники табл. 2.5 дають можливість стверджувати, що вартість валової продукції у співставних цінах 2021 р. загальна вартість валової продукції знизилася з 127501,1 тис. грн у 2020 р. до 100918,2 тис. грн у 2024 р., тобто на 26582,9 тис. грн, що свідчить про зменшення виробничої ефективності після піків 2023 року. Зниження переважно відбулося за

рахунок рослинництва (-25 717,4 тис. грн), тоді як тваринництво залишалося майже на стабільному рівні (-865,5 тис. грн).

Таблиця 2.5

**Динаміка показників ефективності сільськогосподарського виробництва аграрного підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхиленн я 2024 р. до 2020 р. +,-
	2020	2021	2022	2023	2024	
Вартість валової продукції у співставних цінах 2021 р. – всього, тис. грн.	127501,1	131102,3	119533,6	144098,0	100918,2	-26582,9
у т. ч.: рослинництва	89080,2	91912,9	76980,9	104601,6	63362,8	-25717,4
тваринництва	38420,9	39189,3	42552,7	39496,5	37555,4	-865,5
Вартість валової продукції у діючих цінах – всього, тис. грн.	93770,9	100531,4	105067,5	126995,5	120641,2	26870,3
у т. ч.: рослинництва	58661,6	62286,1	56472,6	72076,6	61262,1	2600,4
тваринництва	35109,3	38245,3	48594,8	54918,9	59379,1	24269,9
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн.	52752,0	55440,0	59146,0	67661,0	77547,0	24795,0
у т. ч.: рослинництва	29827,0	31598,0	24935,0	34616,0	36327,0	6500,0
тваринництва	22823,0	23735,9	33881,0	32808,0	40919,0	18096,0
Валовий дохід – всього, тис. грн.	68210,0	71844,6	76965,0	89997,0	96997,0	28787,0
у т. ч.: рослинництва	42601,0	43832,0	39848,0	49630,0	51160,0	8559,0
тваринництва	25466,0	28012,6	36671,0	39870,0	45397,0	19931,0
Прибуток (збиток) від реалізації – всього, тис. грн.	15458,0	16404,6	17819,0	22336,0	19450,0	3992,0
у т. ч.: рослинництва	12774,0	12234,0	14913,0	15014,0	14833,0	2059,0
тваринництва	2643,0	4276,7	2790,0	7062,0	4478,0	1835,0
Рівень рентабельності (збитковості),%	29,3	29,6	30,1	33,0	25,1	-4,2
у т. ч.: рослинництва	42,8	38,7	59,8	43,4	40,8	-2,0
тваринництва	11,6	18,0	8,2	21,5	10,9	-0,6

*Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства*

У діючих цінах спостерігається зростання валової продукції з 93770,9 тис. грн до 120641,2 тис. грн (+26 870,3 тис. грн), що пояснюється

інфляційними факторами та зростанням цін на продукцію, особливо у тваринництві (+24 269,9 тис. грн).

Повна собівартість реалізованої продукції протягом 2020-2024 рр. зростає з 52752 тис. грн до 77547 тис. грн (+24 795 тис. грн).

Загальний валовий дохід збільшився з 68210 тис. грн до 96997 тис. грн (+28 787 тис. грн), що демонструє економічне зростання підприємства. Зростання доходу переважно відбулося у тваринництві (+19931 тис. грн) і меншою мірою у рослинництві (+8559 тис. грн).

Загальний прибуток збільшився з 15458 тис. грн до 19450 тис. грн (+3 992 тис. грн), але за останній рік показник знизився порівняно з піковим 2023 роком.

У рослинництві прибуток практично стабільний – 14833 тис. грн, а в тваринництві спостерігається коливання – 4478 тис. грн у 2024 р.

Загальний рівень рентабельності знизився з 29,3 % до 25,1 % (-4,2 п.п.), що свідчить про збільшення витрат і деяке зниження ефективності виробництва. Рентабельність рослинництва знизилася незначно (-2,0 п.п.), а тваринництва майже не змінилася (-0,6 п.п.), що відображає стабільність прибутковості цих галузей при коливанні собівартості.

## **2.2. Оцінка фінансово-економічного середовища підприємства, як головного джерела формування стратегічного розвитку**

Фінансово-економічне середовище підприємства відображає стан його ресурсної, виробничої та ринкової бази, а також здатність забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Воно включає фінансові показники, структуру доходів і витрат, прибутковість, рентабельність, ліквідність, платоспроможність, а також ефективність використання матеріальних, трудових та технологічних ресурсів.

Оцінка цього середовища є ключовим етапом стратегічного планування, оскільки дозволяє:

- Виявити сильні та слабкі сторони підприємства, що впливають на його конкурентоспроможність;
- Аналізувати ризики та можливості, пов'язані із зміною ринкової кон'юнктури, вартості ресурсів та зовнішньоекономічних факторів;
- Обґрунтувати стратегічні рішення щодо модернізації виробництва, диверсифікації продукції та оптимізації витрат;
- Сформувати фінансову стратегію розвитку, яка забезпечує зростання прибутку, рентабельності та капіталізації підприємства.

Основними джерелами формування стратегічного розвитку є:

- Власні фінансові ресурси – прибуток, амортизаційні відрахування, накопичення коштів для інвестицій у розвиток;
- Оборотні кошти та кредитні ресурси – дозволяють забезпечувати безперебійність виробничих процесів і впровадження інновацій;
- Інвестиції в основні засоби та технології – модернізація техніки, автоматизація та цифровізація виробництва підвищують ефективність і продуктивність;
- Раціональне управління витратами та прибутком – забезпечує фінансову стійкість і конкурентні переваги.

Систематичний аналіз фінансово-економічного середовища дозволяє не тільки оцінити поточний стан підприємства, а й визначити стратегічні пріоритети розвитку: підвищення ефективності виробництва, оптимізацію ресурсів, розвиток нових напрямів діяльності та зміцнення позицій на ринку.

Систематичний аналіз внутрішніх факторів підприємства є необхідним інструментом для підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стабільного та ефективного розвитку. Такими внутрішніми факторами є саме аналіз економічних результатів підприємницької діяльності (табл. 2.6).

**Динаміка економічних результатів діяльності аграрного підприємства 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	80805	106922	96159	112347	118703	37898,0	146,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	64856	87215	75837	88827	98478	33622,0	151,8
Валовий прибуток, тис. грн.	15949	19707	20322	23520	20225	4276,0	126,8
Інші операційні доходи	1193	1358	1569	1595	1322	129,0	110,8
Адміністративні витрати	8354	9527	8725	10546	11513	3159,0	137,8
Витрати на збут	4190	6351	8625	10002	5352	1162,0	127,7
Інші операційні витрати	2329	3006	2768	2309	1660	-669,0	71,3
Прибуток	2269	2181	1773	2258	3022	753,0	133,2

*Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства*

За період 2020-2024 рр. аграрне підприємство демонструє загалом позитивну динаміку економічних результатів, хоча з окремими ознаками зростання витрат і зниження маржинальності.

Так чистий дохід від реалізації зріс на 46,9%, що свідчить про розширення діяльності та зростання попиту на продукцію підприємства.

Собівартість зростала швидшими темпами, ніж дохід, що призвело до зниження темпів приросту валового прибутку. Підприємство успішно оптимізувало інші операційні витрати та витрати на збут у 2024 р., що позитивно вплинуло на кінцевий результат.

Прибуток збільшився на 33,2%, що підтверджує здатність підприємства забезпечувати фінансову результативність, незважаючи на зростання витрат.

Водночас зростання адміністративних та виробничих витрат створює ризики для майбутньої рентабельності та потребує подальшої оптимізації.

У підсумку діяльність підприємства у 2020-2024 рр. можна оцінити як ефективну та фінансово стабільну, але таку, що потребує підвищення

контролю за собівартістю, впровадження інноваційних технологій і підсилення управлінської ефективності для забезпечення стійкого довгострокового розвитку.

Фінансовий стан досліджуваного підприємства є ключовим елементом, що визначає можливості формування та реалізації його стратегічних цілей розвитку. Результати аналізу свідчать, що підприємство має достатній рівень забезпеченості фінансовими ресурсами, що дозволяє йому зберігати операційну стабільність та виконувати поточні зобов'язання (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка показників фінансового стану аграрного підприємства  
2020-2024 рр.**

Коефіцієнти	Норматив не значення	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
<b>Показники фінансової стійкості</b>						
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,856	0,864	0,804	0,789	0,621
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,144	0,136	0,196	0,211	0,379
Коефіцієнт фінансової залежності	$\leq 2$	1,169	1,158	1,243	1,268	1,611
Коефіцієнт фінансової стабільності	$\geq 1$	5,926	6,332	4,115	3,728	1,637
Коефіцієнт фінансового ризику	$< 1$	0,169	0,158	0,243	0,268	0,611
<b>Показники платоспроможності (ліквідності)</b>						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,012	0,059	0,012	0,015	0,004
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7$	0,252	0,685	0,327	0,289	0,139
Загальний коефіцієнт ліквідності	$\geq 1,0$	2,099	1,380	1,341	1,535	1,158
<b>Показники ділової активності (оборотності)</b>						
Коефіцієнт обертання оборотних активів		4,042	8,626	5,166	4,745	2,887
Коефіцієнт завантаження оборотних активів		0,247	0,116	0,194	0,211	0,346
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів		89	42	70	76	125

*Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства*

Аналіз показників фінансової стійкості дає можливість стверджувати, що з 2020 по 2023 рр. коефіцієнт автономії перебував на дуже високому рівні (0,856-0,789), що свідчить про значну частку власного капіталу в фінансуванні активів. У 2024 р. показник різко знижується до 0,621, що хоча й відповідає нормі, але демонструє послаблення фінансової незалежності.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу (норма  $<0,5$ ) Динаміка зворотна до автономії: показник зростає із 0,144 у 2020 р. до 0,379 у 2024 р. Хоча норма не перевищена, але тренд свідчить про значне збільшення позикового капіталу.

Коефіцієнт фінансової залежності (норма  $\leq 2$ ). Усі значення в межах норми: від 1,158 до 1,611. Зростання до 2024 року означає посилення залежності від кредиторів і зменшення фінансової стабільності. Коефіцієнт фінансової стабільності (норма  $\geq 1$ ). Показник різко погіршується хоча все ще вище норми, але рівень знижується майже в 4 рази, що свідчить про значне збільшення боргового навантаження.

Коефіцієнт фінансового ризику (норма  $<1$ ). Показник зростає з 0,169 до 0,611. Хоча норматив не перевищено, зростання в понад 3,5 рази свідчить про підвищення ризику втрати платоспроможності у разі погіршення ринкової ситуації.

Щодо показника коефіцієнта абсолютної ліквідності (норма  $\geq 0,2$ ), то в даному випадку значення критично низькі на протязі досліджуваних років: 0,012-0,059. Підприємство практично не має вільних грошових коштів для термінового погашення зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності (норма  $\geq 0,7$ ). Жодного року показник не відповідав нормі. Загальний коефіцієнт ліквідності (норма  $\geq 1,0$ ). Показники відповідають нормативу всі роки, що свідчить про достатність оборотних активів для погашення поточних зобов'язань.

Показники ділової активності (оборотності) зростають за досліджуваній період, що говорить про погіршення ділової активності та ефективності роботи.

SWOT-аналіз є ключовим інструментом стратегічного планування, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства. У контексті досліджуваного підприємства він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища, що створює основу для формування ефективної стратегії його розвитку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**SWOT – аналіз досліджуваного підприємства 2024 р.**

Блок	Фактор	Вага	Бал (1–5)	Зважена оцінка
<b>S – Сильні сторони</b>				
S1	Високий рівень технічного забезпечення	0,25	5	1,25
S2	Кваліфікований персонал	0,20	4	0,80
S3	Розвинена виробнича інфраструктура	0,20	4	0,80
S4	Диверсифікація продукції	0,20	5	1,00
S5	Стабільні фінансові результати	0,15	4	0,60
Підсумок S		1,00		4,45
<b>W – Слабкі сторони</b>				
W1	Низька інноваційна активність	0,20	3	0,60
W2	Обмежені фінансові ресурси	0,25	4	1,00
W3	Висока собівартість продукції	0,25	4	1,00
W4	Сезонна залежність	0,15	3	0,45
W5	Слабкий маркетинг	0,15	4	0,60
Підсумок W		1,00		3,65
<b>O – Можливості</b>				
O1	Залучення інвестицій і грантів	0,20	5	1,00
O2	Розширення ринків збуту	0,15	4	0,60
O3	Впровадження точного землеробства	0,20	5	1,00
O4	Підвищення кваліфікації персоналу	0,15	4	0,60
O5	Оптимізація витрат	0,15	4	0,60
O6	Зростання попиту на еко-продукцію	0,15	3	0,45
Підсумок O		1,00		4,25
<b>T – Загрози</b>				
T1	Коливання ринкових цін	0,25	5	1,25
T2	Негативні погодні умови	0,25	5	1,25
T3	Зростання витрат на ресурси	0,20	4	0,80
T4	Посилення конкуренції	0,15	3	0,45
T5	Регуляторні зміни	0,15	4	0,60
Підсумок T		1,00		4,35

*Джерело створено автором*

На основі зважених оцінок можна зробити такі висновки, що:



– Сильні сторони підприємства мають найвищий інтегральний показник (4,45). Це означає, що підприємство має високий потенціал ефективності завдяки сучасній техніці, кваліфікованому персоналу, диверсифікації та стабільним фінансовим результатам.

– Слабкі сторони оцінено на 3,65, що свідчить про наявність проблем, але вони не критичні. Найбільше стримує розвиток – обмежені фінансові ресурси, висока собівартість та слабкий маркетинг.

– Можливості мають високий бал (4,25) – підприємство може значно зрости за умов залучення інвестицій, впровадження точного землеробства та оптимізації витрат.

– Загрози оцінено на 4,35, що вказує на високий рівень ризиків зовнішнього середовища. Найбільші з них – війна, ринкові коливання та погодні умови.

Графічно даний аналіз можна відобразити наступним чином (рис.2.1.).

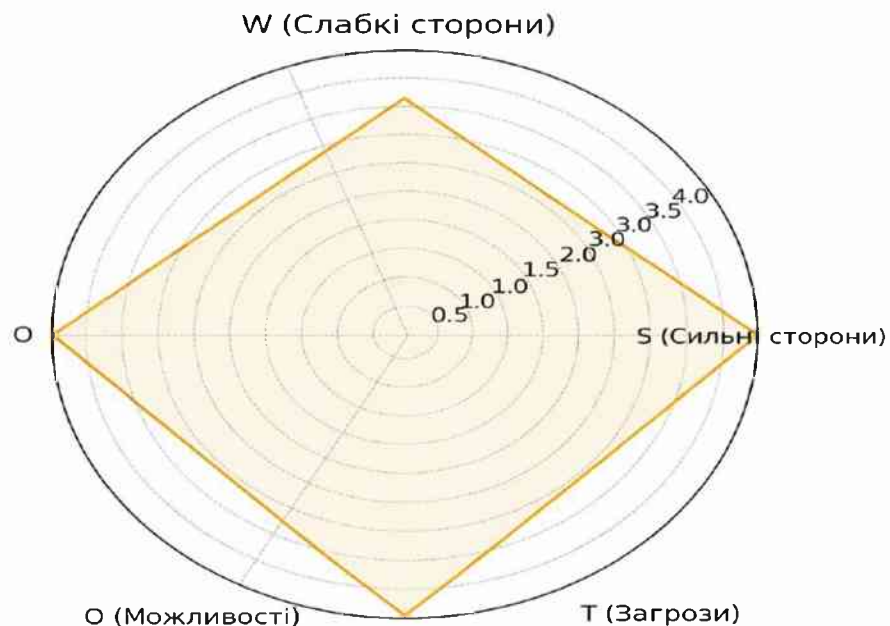


Рис. 2.1. Радар діаграма SWOT – оцінок досліджуваного підприємства

З представленого малюнку можна зробити наступні висновки, що підприємство має потужні сильні сторони (4,45), які переважають над слабкими (3,65). Зовнішні можливості дуже значущі (4,25), але рівень загроз також високий (4,35). Це вказує на необхідність:

- активного використання інвестиційних та технологічних можливостей (SO-стратегії),
- зниження впливу ризиків через модернізацію, страхування, диверсифікацію (ST-стратегії).

А виявлення сильних і слабких сторін дозволяє підприємству:

- підвищувати конкурентоспроможність за рахунок розвитку переваг;
- своєчасно усувати недоліки та оптимізувати витрати;
- формувати ефективні стратегії розвитку, спрямовані на збільшення доходів та рентабельності;
- адаптуватися до змін ринкових умов і зовнішнього середовища.

Таким чином за використання SWOT-аналіз ми комплексно сформували бачення стану підприємства, глибокого розуміння його можливостей та ризиків, а також для формування ефективних, стратегічно обґрунтованих рішень.

## **Висновки до розділу 2**

1. Для дослідження в кваліфікаційній роботі ми обрали Державне підприємство що розташоване в Полтавському районі Полтавської області. Основними завданнями, які ставить перед собою підприємство, є забезпечення сталого науково-технічного прогресу у сфері сільського господарства, надання науково-виробничих послуг та консультативної підтримки аграрним товаровиробникам, а також виробництво й реалізація високоякісної сільськогосподарської продукції

2. Проаналізувавши показники динаміки грошових надходжень від реалізації продукції, слід зауважити, що аграрне підприємство здійснює збалансовану діяльність у двох основних виробничих напрямках:

рослинництво та тваринництво, що забезпечує диверсифікацію доходів і стабільність фінансових надходжень. Це дозволяє сформувавши чітко визначений виробничий напрямок підприємства, а саме – зерно-молочний із розвинутим виробництвом м'яса. Така структура спеціалізації забезпечує ефективне використання земельних, кормових та трудових ресурсів, створює стабільну кормову базу для тваринництва та сприяє збільшенню обсягів виробництва продукції з високою доданою вартістю.

3. Визначальним фактором успішного розвитку будь-якого підприємства є грамотно сформована та обґрунтована стратегія управління. Саме стратегічне бачення керівництва забезпечує узгодженість дій, дозволяє раціонально використовувати ресурси та спрямовує діяльність підприємства на досягнення конкретних, чітко окреслених цілей. Ефективна стратегія не лише задає напрям розвитку, а й допомагає адаптуватися до змін зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на виклики та формувати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

4. SWOT-аналіз є ключовим інструментом стратегічного планування, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства. У контексті досліджуваного підприємства він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища, що створює основу для формування ефективної стратегії його розвитку.

Проаналізувавши показники SWOT-аналіз слід зауважити, що підприємство має потужні сильні сторони (4,45), які переважають над слабкими (3,65). Зовнішні можливості дуже значущі (4,25), але рівень загроз також високий (4,35). Це вказує на необхідність:

- активного використання інвестиційних та технологічних можливостей (SO-стратегії),
- зниження впливу ризиків через модернізацію, страхування, диверсифікацію (ST-стратегії).

А виявлення сильних і слабких сторін дозволяє підприємству:

- підвищувати конкурентоспроможність за рахунок розвитку переваг;
- своєчасно усувати недоліки та оптимізувати витрати;
- формувати ефективні стратегії розвитку, спрямовані на збільшення доходів та рентабельності;
- адаптуватися до змін ринкових умов і зовнішнього середовища.

Таким чином за використання SWOT-аналізу ми комплексно сформували бачення стану ДП «ДГ «Степне», глибокого розуміння його можливостей та ризиків, а також маємо можливість сформувати ефективні, стратегічно-обґрунтованні рішення.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 3.1. Загальні напрями стратегії розвитку підприємницької діяльності

Стратегія розвитку аграрного сектору України спрямована на створення результативного соціально орієнтованого сегмента економіки, здатного повністю забезпечувати потреби внутрішнього ринку та зміцнювати позиції країни на світових ринках сільськогосподарської продукції й продовольства. Це має відбуватися на основі підтримки та розвитку багатоукладної структури аграрного виробництва.

На сучасному етапі така стратегія передбачає першочерговий розвиток різних форм господарств, власники яких живуть у сільській місцевості, поєднують право володіння землею з особистою працею на ній та гармонійно узгоджують власні економічні інтереси з соціальною відповідальністю перед місцевою громадою.

Помилково ототожнювати сталий розвиток підприємства з незмінністю його стану чи відсутністю динаміки. Розвиток – це безперервний та тривалий процес еволюційних змін, що проявляється у вдосконаленні виробничих систем, управління, ресурсного забезпечення та ринкової поведінки підприємства.

Сталий розвиток аграрного підприємства слід розуміти як комплексний процес відтворення виробничого потенціалу, ресурсної бази, капіталу та економічних взаємин, який у довгостроковій перспективі забезпечує високу конкурентоспроможність продукції, стабільну операційну діяльність, здатність здійснювати інвестиції, упроваджувати інновації та підтримувати інші напрями економічної активності.

З огляду на це, ключовою стратегічною метою сталого розвитку аграрного підприємства має стати ефективне розв'язання нагальних та довгострокових завдань його функціонування з оптимальним використанням залучених ресурсів. Йдеться про досягнення балансу між економічною результативністю, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю, що формує основу для стабільного зростання та зміцнення конкурентних позицій господарства в майбутньому.

Ведення аграрного підприємництва є складною та відповідальною діяльністю, якій аграрії присвячують 30-35 років свого життя. Тому, залежно від специфіки господарювання та умов зовнішнього середовища, доцільним є формування стратегій різної тривалості – коротко-, середньо- та довгострокових. Найпоширенішою практикою є розроблення стратегічних планів розвитку аграрного підприємництва на період 5-10 років, що дозволяє врахувати циклічність виробництва та можливі зміни на аграрному ринку.

Стратегія сталого розвитку є необхідною для будь-якого аграрного підприємництва, яке прагне досягти стабільності, підвищити ефективність та забезпечити конкурентоспроможність у майбутньому. Вона допомагає чітко окреслити бажані орієнтири та визначити пріоритетні напрями подальшого зростання. Фактично, процес вибору стратегії означає, що з-поміж широкого спектра можливих варіантів розвитку та моделей поведінки господарство обирає найбільш оптимальний шлях, який відповідає його цілям, ресурсним можливостям і прогнозованим умовам функціонування.

Таким чином, стратегічне планування дає змогу аграріям не лише бачити перспективу, а й завчасно підготуватися до ризиків, раціонально розподіляти ресурси та формувати основу для довгострокового успіху.

Виходячи зі стратегічної мети розвитку, аграрного підприємництва можуть визначати низку ключових цілей, спрямованих на зміцнення свого потенціалу та довгострокову ефективність:

- Забезпечення сталого функціонування аграрного підприємства. Йдеться про безперервне відтворення виробництва, удосконалення системи

збуту, ефективне використання ресурсів і капіталу. До стратегічних завдань належать також скорочення виробничих витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, оптимізація обсягів інвестицій і визначення пріоритетних напрямів їхнього вкладення. Зміцнення фінансової стабільності та адаптивності до ринкових змін є ключовими умовами такого розвитку.

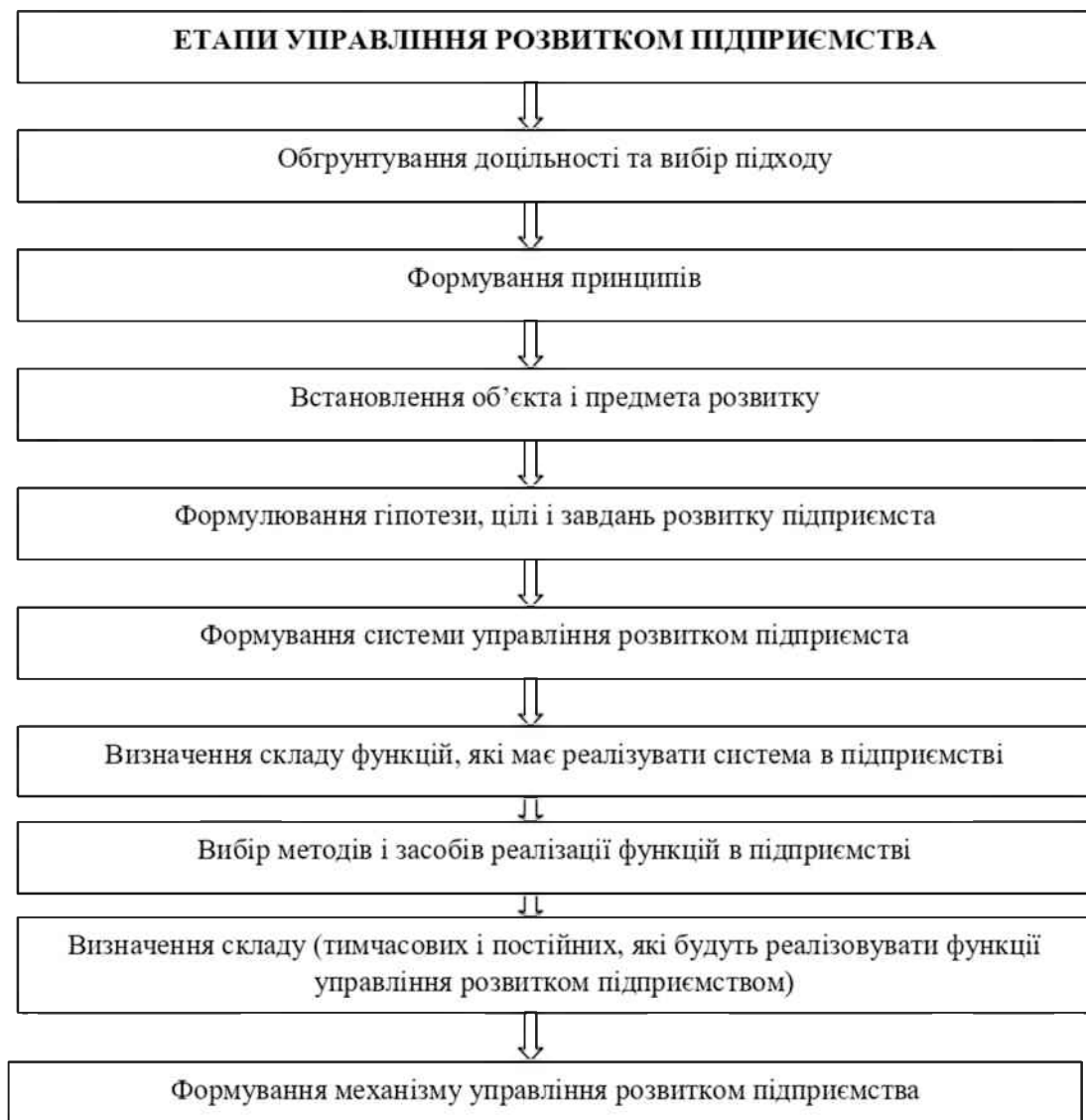
– Розроблення нових напрямів зростання. Ця стратегічна ціль передбачає формування інноваційної та структурної політики, упровадження сучасних технологій і технічних рішень, модернізацію виробничих процесів, розвиток інформаційно-аналітичних систем та цифрових інструментів управління. Її реалізація спрямована на підвищення продуктивності, конкурентності та технологічної гнучкості господарства.

– Забезпечення оптимальної рентабельності. Досягнення необхідного рівня прибутковості визначається обсягами реалізації продукції, нормою прибутку на вкладений капітал або активи, а також темпами щорічного зростання доходів та обсягів продажу. Важливими складовими є оптимізація структури капіталу, обґрунтована цінова політика, раціональне використання ресурсів і підвищення ефективності виробничих процесів. У довгостроковій перспективі ведення фермерського господарства й надалі залишатиметься діяльністю з високим рівнем невизначеності та ризику. Це зумовлено впливом численних чинників – від погодних коливань і зміни законодавчих норм до державної та місцевої політики, а також внутрішніх і зовнішніх економічних умов.

Для зниження рівня ризикованості доцільно розширювати та зміцнювати організаційну структуру аграрного підприємства шляхом створення або залучення додаткових підприємств і напрямів діяльності. Важливою складовою такого підсилення є розвиток власних або кооперативних підприємств із переробки сільськогосподарської продукції, формування сервісних служб із її реалізації, а також організація побутових та допоміжних послуг для забезпечення стабільного функціонування

господарства. Розвиток таких допоміжних напрямів не лише зменшує залежність аграрного підприємства від зовнішніх коливань, а й сприяє збільшенню доданої вартості, підвищенню фінансової стійкості та посиленню конкурентних позицій на аграрному ринку.

Розвиток підприємства є незворотним процесом і нерозривно пов'язаний зі стратегією. Саме стратегія дає можливість визначити етапність розвитку подій. Тобто система управління розвитком підприємства має бути поетапною (рис. 3.1) та визначати перспективи розвитку на основі реалізації потенціалу підприємства.



*Власна розробка автора*

Рис. 3.1. Стратегія управління ефективним розвитком досліджуваного підприємства.



Аналізуючи дані, відображені на рис. 3.1, можна підкреслити, що першочергове значення має вибір правильних стратегічних орієнтирів і формування реалістичних цілей, які узгоджуються з загальною концепцією та місією підприємства. Кожен елемент представленої системи є керованим, що забезпечує можливість цілеспрямованого впливу на ключові процеси та дає змогу ефективно розв'язувати управлінські завдання досліджуваного підприємства.

Злагоджена взаємодія всіх елементів системи управління дозволяє підприємству успішно досягати визначених цілей і реалізовувати стратегічні завдання, що створює підґрунтя для його динамічного та послідовного розвитку. Такий розвиток є постійним і повторюваним, адже підприємство потребує регулярного удосконалення управлінських підходів, гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища та своєчасного оновлення прийнятих рішень.

Забезпечення циклічності й безперервності розвитку сприяє підтриманню стабільності діяльності, підвищує стійкість до ризиків і дозволяє підприємству зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку. У підсумку, ефективна координація всіх управлінських компонентів перетворюється на ключовий механізм довгострокового успіху та стратегічного зростання підприємства.

Програма стратегічного розвитку підприємства на 2025-2029 рр. спрямована на формування конкурентоспроможної, інноваційно орієнтованої та фінансово стійкої організації, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільне зростання.

Основна мета програми полягає у побудові ефективної моделі розвитку (стратегічних напрямків), яка дозволить підприємству зміцнити позиції на ринку, підвищити продуктивність та впровадити сучасні технології управління і виробництва.

Таблиця 3.1

### Модель стратегічних напрямів розвитку підприємства (2025-2029 рр.)

Стратегічні напрям	Результати впровадження стратегічних напрямів	KPI / показники ефективності	Термін реалізації
Модернізація обладнання, впровадження енергоощадних технологій, автоматизація процесів	- зниження енерговитрат; - підвищення продуктивності; - скорочення витрат та простоїв; - покращення якості продукції; - підсилення конкурентних переваг підприємства	Зростання продуктивності на 15%; зниження виробничих витрат на 10%; скорочення часу циклу виробництва на 20%	2026-2027 рр.
Оптимізація витрат, залучення інвестицій, підвищення рентабельності	- системну оптимізацію витрат; - диверсифікацію джерел фінансування; - підвищення рентабельності діяльності через модернізацію, - покращення управління та розширення ринків.	Зростання рентабельності на 12%; залучення інвестицій на 5 млн грн; зменшення операційних витрат на 8%	2025-2026 рр.
Підвищення кваліфікації персоналу, формування кадрового резерву, удосконалення мотивації	- підвищення кваліфікації персоналу; - формування надійного кадрового резерву; - створення дієвої мотиваційної системи; - зростання продуктивності праці; - зміцнення конкурентоспроможності підприємства.	80% персоналу проходять курси підвищення кваліфікації; створення кадрового резерву з 5 осіб; зростання рівня задоволеності працівників на 20%	2025-2027 рр.
Вихід на нові ринки, оновлення асортименту, маркетингові кампанії	- глибоке дослідження нових ринків; - оновлення та адаптацію асортименту; - масштабні маркетингові кампанії; - удосконалення каналів продажів; - постійний контроль і коригування стратегії.	Збільшення обсягів продажу на 25%; розширення асортименту на 15%; приріст частки ринку на 10%	2026-2029 рр.
Впровадження IT-рішень, розвиток інноваційних продуктів	- цифровізацію управління; - оптимізацію бізнес-процесів; - створення та комерціалізацію інноваційних продуктів; - підвищення конкурентоспроможності та технологічної гнучкості підприємства.	Впровадження 3 нових цифрових систем; запуск 2 інноваційних продуктів; скорочення часу прийняття управлінських рішень на 20%	2025-2028 рр.
Мінімізація негативного впливу на довкілля, участь у соціальних проектах	- мінімізацію негативного впливу на довкілля та участь у соціальних проектах; - участь у соціальних ініціативах; - зростання репутаційної цінності; - зниження ризиків та посилення конкурентних позицій підприємства.	Зменшення енергоспоживання на 10%; впровадження 2 соціальних ініціатив; сертифікація за екологічними стандартами	2024-2028 рр.

*KPI - це абревіатура від Key Performance Indicators, що українською перекладається як ключові показники ефективності.*

Розроблені стратегічні напрями розвитку підприємства на 2024-2028 рр. відображають комплексний підхід до забезпечення його ефективності, конкурентоспроможності та сталого зростання. Включення КРІ та термінів реалізації дозволяє чітко оцінювати прогрес у досягненні цілей, своєчасно коригувати стратегію та підвищувати результативність діяльності. Скоординована реалізація напрямів – від підвищення ефективності виробництва і фінансової стійкості до розвитку людського капіталу, інновацій та екологічної відповідальності – створює міцну основу для довгострокового успіху підприємства.

Маркетингова стратегія є одним із ключових елементів стратегічного управління підприємством. Вона визначає довгострокові орієнтири ринкової діяльності, формує підходи до просування продукції, управління попитом і задоволення потреб споживачів. Маркетингова стратегія поєднує інструменти, методи й рішення, спрямовані на досягнення конкурентних переваг і стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Маркетингова стратегія - це комплекс заходів, які спрямовані на досягнення стратегічних маркетингових цілей, що забезпечують ефективне позиціонування підприємства на ринку. По суті, це план дій, який визначає:

- цільові ринки, на яких здійснюється діяльність;
- цінність, яку підприємство пропонує споживачам;
- конкурентні переваги, що відрізняють товар від аналогів;
- механізми впливу на попит і поведінку споживача;

Маркетингова стратегія виражає довгострокову концепцію ринкової поведінки підприємства, що ґрунтується на глибокому аналізі ринку, вивченні потреб споживачів та оцінюванні конкурентних позицій. Її роль полягає у:

- формуванні унікальної цінності товару для споживачів;
- забезпеченні відповідності продукції вимогам ринку;
- виявленні та використанні конкурентних переваг;

- побудові ефективних каналів комунікації зі споживачами;
- зміцненні ринкових позицій через сталі взаємини з клієнтами.

Завдяки продуманій маркетинговій стратегії підприємство здатне не лише реагувати на зміни ринку, а й активно впливати на попит, створювати додану вартість та формувати нові ринкові можливості (рис. 3.2.).



Рис. 3.2. Пропоновані напрями маркетингової стратегії

Маркетингова стратегія спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, формування сталого попиту, збільшення обсягів продажу та зміцнення ринкових позицій. Для цього необхідно впровадити комплекс заходів, що охоплюють продуктову, цінову, збутову та комунікаційну політику (табл. 3.2.).

Пропоновані заходи маркетингової стратегії підприємства розкривають їх зміст через три ключові елементи: напрям маркетингу, конкретний зміст кожного заходу та його спрямованість на підвищення ефективності ринкової діяльності. Узагальнення цих заходів демонструє системний підхід до вдосконалення маркетингової діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.2

**Пропоновані заходи маркетингової стратегії, та її характеристики**

Оптимізаційний захід	Напрямок маркетингу	Зміст заходу
Розширення асортименту	Продуктова політика	Випуск нової продукції, товарів, покращення якості
Оптимізація цінової політики	Цінова політика	Гнучкі знижки, система лояльності
Дослідження ринку	Аналітика	Вивчення попиту, поведінки споживачів
Вихід у нові канали збуту	Збутова політика	Онлайн-платформи, маркетплейси, партнерський збут
Розвиток digital-маркетингу	Комунікаційна політика	SMM, таргетинг, SEO, контент
Ребрендинг	Брендинг	Оновлення стилю відповідно до ринку
Оптимізація реклами	Рекламна стратегія	Аналіз ефективності каналів, скорочення зайвих витрат
Участь у виставках та форумах	PR	Залучення нових клієнтів, демонстрація переваг

*Джерело розроблене автором*

Економічний ефект від реалізації маркетингових заходів є одним із ключових показників результативності маркетингової стратегії підприємства. У сучасних умовах конкуренції інвестиції у маркетинг повинні не лише забезпечувати зростання впізнаваності бренду чи підвищення лояльності клієнтів, а й приносити реальні фінансові результати. Тому оцінювання економічного ефекту дозволяє підприємству визначити доцільність витрат, їх окупність та вплив на загальну ефективність господарської діяльності (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

**Економічний ефект від впровадження заходів маркетингової стратегії**

Маркетинговий захід	Витрати на реалізацію, тис. грн	Очікуваний економічний ефект, тис. грн
Розвиток digital-маркетингу	180	350
Оптимізація реклами	100	165
Участь у виставках	120	210
Вихід у нові канали збуту	200	380
Розширення асортименту	260	450

*Джерело розроблене автором*

Узагальнені результати економічного ефекту від впровадження маркетингової стратегії свідчать про високу результативність запропонованих заходів, оскільки в усіх випадках очікуваний економічний ефект суттєво перевищує витрати на їх реалізацію. Найбільший економічний ефект забезпечує розширення асортименту (450 тис. грн при витратах 260 тис. грн), що підтверджує значущість інновацій у продуктивній політиці та задоволенні потреб різних сегментів споживачів.

Відчутний позитивний результат дає також вихід у нові канали збуту, де додатковий ефект становить 380 тис. грн за умови вкладень у 200 тис. грн. Це демонструє ефективність розширення ринкової присутності та освоєння онлайн-каналів продажу.

Суттєвий економічний ефект спостерігається від розвитку digital-маркетингу (350 тис. грн), що свідчить про доцільність інвестування у сучасні цифрові інструменти просування. Оптимізація реклами та участь у виставках також приносять позитивні результати (165 і 210 тис. грн відповідно), хоча їх віддача дещо нижча порівняно з іншими напрямками.

Загалом, усі заходи маркетингової стратегії демонструють економічну ефективність, а їх комплексна реалізація може забезпечити значне зростання доходів і посилити конкурентоспроможність підприємства.

### **3.2. Оптимізація управлінських процесів у системі стратегічного розвитку підприємства**

Один із основних методів виявлення закономірностей різноманітних явищ і процесів є метод моделювання, який упродовж останніх років набув широкого застосування як у науці, так і в практичній діяльності. Під моделюванням розуміють процес побудови моделей, за допомогою яких досліджується функціонування об'єктів різного походження. Основою

моделювання є принцип аналогії між двома об'єктами, що, як правило, мають якісно різну природу.

Особливе місце серед різновидів моделей посідає математична модель, яка, на відміну від реального об'єкта, має інформаційну природу. Вона являє собою рівняння або систему рівнянь і нерівностей, що описують залежності та взаємозв'язки, притаманні досліджуваному об'єкту. Вивчення реального процесу в цьому випадку здійснюється через інформаційний об'єкт, який відображає реальні явища у формалізованому, математичному вигляді.

У підвищенні ефективності сільськогосподарського виробництва вагоме значення має аналіз діяльності підприємства на основі оптимальних управлінських рішень. Наявність електронно-обчислювальної техніки дає змогу визначати раціональну структуру виробництва сільськогосподарського підприємства, розраховувати оптимальну структуру посівних площ або площ окремих груп культур. Порівняння фактичної та оптимальної структури виробництва дозволяє виявити суттєві резерви зростання обсягів виробництва та зниження собівартості продукції агропромислового комплексу.

Основним завданням сільськогосподарського підприємства є підвищення продуктивності сільськогосподарських угідь, збільшення обсягів виробництва продукції в розрахунку на 1 га угідь та отримання прибутку в результаті виробничої діяльності. Під час планування виробничих процесів із використанням економіко-математичних методів необхідно визначати не лише ефективне поєднання галузей, а й оптимальну структуру посівних площ, оптимальну структуру стада, раціональну систему сівозмін, а також оптимальне розміщення сільськогосподарських культур на полях з урахуванням їхніх агротехнічних особливостей.

Моделювання задач, планування та оптимізації галузевої структури передбачає побудову цільової функції, яка відображає оцінку кожного можливого варіанта реалізації плану за певним критерієм якості. Водночас при формуванні оптимізаційних задач необхідно враховувати обмеження,

зумовлені наявністю лімітованих ресурсів. У математичній формі такі обмеження задаються системою рівнянь і нерівностей, яким повинні відповідати можливі значення змінних, що використовуються в моделі.

При побудові моделі оптимізаційної задачі шукані величини позначаються змінними  $x_1, x_2, \dots, x_n$  (їх ще називають змінними). Для них, як правило, встановлюється умова невід'ємності, що відображає економічний зміст досліджуваних показників та реальні умови господарювання.

$$x_1 \geq 0, x_2 \geq 0, \dots, x_n \geq 0 \quad (3.1.)$$

Для того щоб записати структурну модель оптимізаційної задачі слід позначити :

$j$  – індекс змінних ( $j=1,2,3,4,5,6,7,8,9$ );

$i$  – індекс обмежень ( $i= 1,2,\dots,11$ );

$S_i$  – площа посіву ( по  $i$ -му обмеженню);

$a_i$  – об'єм  $i$ -го ресурсу;

$a_{ij}$  – норматив витрат  $i$ -го ресурсу на виробництво конкретної продукції (в розрахунку на одиницю  $j$ -ої змінної);

$b_{ij}$  – урожайність  $j$ -ої культури;

$Z$  – мінімальна виробнича собівартість продукції.

Необхідно знайти таку сукупність значень  $x_1, x_2, \dots, x_n$  , яка задовольняє умовам системи обмежень, невід'ємності для якої цільова функція набуває екстремального значення (max або min):

$$\begin{aligned} a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + \dots + a_{1n}x_n &\leq b_1 \\ &\geq b_1 \\ a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{2n}x_n &\leq b_2 \\ &\geq b_2 \\ a_{m1}x_1 + a_{m2}x_2 + \dots + a_{mn}x_n &\leq b_m \\ &\geq b_m \end{aligned} \quad (3.2.)$$

$$Z = c_1x_1 + c_2x_2 + \dots + c_nx_n \quad (3.3.)$$

Слід врахувати, що цільова функція моделі оптимальної посівної площі аграрного підприємства матиме мінімальне значення виробничої собівартості.



Економіко математичну модель задачі в загальній формі має вигляд:

$$\sum_{j=1}^n B_{ij} X_j = Z_{min}$$

При цьому знайти мінімальне значення виробничої собівартості за умовами:

$$\sum_{j=1}^n X_j \leq Si \text{ (обмеження на використання площі ріллі);}$$

$S_{min} \leq X_j \leq S_{max}$  (обмеження на верхню та нижню границю площі посіву конкретної культури);

$$\sum_{j=1}^n A_j X_j \leq A_i \text{ (обмеження на загальну суму витрат праці);}$$

$$X_j \geq 0 \text{ (обмеження на невід'ємність змінних).}$$

Отже, сформовано модель оптимізації посівних площ, у якій визначено систему обмежень, зокрема: обмеження щодо використання земельних площ, обмеження за площею окремих сільськогосподарських культур, обмеження за загальними витратами праці, а також умову невід'ємності змінних. Цільовою функцією даної моделі є мінімізація виробничої собівартості.

Для розв'язання оптимізаційної задачі використаємо електронні таблиці Microsoft Office Excel та вбудований інструмент «Розв'язувач». В електронні таблиці вводяться вихідні дані, зокрема показники урожайності сільськогосподарських культур, витрати праці, виробнича собівартість, реалізаційні ціни та рівень прибутку. Після цього задаються відповідні обмеження, формули розрахунків і цільова функція.

Використання засобу «Розв'язувач» дає змогу швидко й ефективно визначити оптимальне рішення поставленої задачі, результати якого можуть бути адаптовані до практичних умов функціонування аграрного підприємства.

Таким чином, здійснимо розрахунок оптимальної посівної площі досліджуваного аграрного підприємства з метою зниження виробничої собівартості продукції рослинництва. У процесі обчислень

використовуватимуться статистичні та економічні показники, зокрема: урожайність сільськогосподарських культур, витрати праці в людино-годинах і грошовому вимірі, виробнича собівартість 1 ц продукції, обсяг її реалізації, реалізаційна ціна 1 ц та прибуток.

Згідно з даними статистичної звітності аграрного підприємства станом на 01.01.2025 р., під вирощування сільськогосподарських культур відведено 2280 га сільськогосподарських угідь.

Під час оптимізації посівної площі враховується, що під вирощування зернових культур, сільськогосподарському підприємству доцільно відводити не більше 50 % загальної площі. Решту посівних площ планується використовувати під технічні культури, зокрема сою – не більш як 12 % загальної посівної площі, з огляду на її перспективність та економічну доцільність вирощування.

Водночас площу посівів соняшнику доцільно дещо зменшити, оскільки дана культура є виснажливою для ґрунту. Хоча у 2024 р. соняшник займав найбільшу частку в структурі посівів підприємства, але дотримання сівозміни є важливою умовою сталого та ефективного господарювання.

Зазначені агротехнічні вимоги враховуються в процесі оптимізації посівних площ з метою забезпечення раціонального поєднання галузей виробництва та мінімізації виробничої собівартості продукції.

За даними статистичної звітності досліджуваного господарства виробнича собівартість продукції у 2024 звітному році становила 41990 тис. грн, тому в процесі оптимізації посівної площі зазначений показник не повинен перевищувати рівень попереднього звітного року.

Витрати праці також встановлюються як обмеження і не повинні перевищувати 7335,48 тис. людино-годин та 29677,65 тис. грн у грошовому вимірі. Обсяг реалізації продукції рослинництва має бути більшим за фактичний рівень 2024 року, який становив 428197,21 тис. ц, а отриманий прибуток підприємства повинен бути не нижчим за 14 706 тис. грн.

Основні економічні показники – урожайність, витрати праці, виробнича собівартість, обсяг реалізації, реалізаційна ціна та прибуток з 1 ц сільськогосподарської продукції для різних вирощуваних культур наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Вихідні дані для оптимізації посівної площі та визначення мінімальної виробничої собівартості аграрного підприємства, 2024 р.**

Показники	Вид сільськогосподарської продукції, 2024 р.						
	озима пшениця	ячмінь озимий	ячмінь ярий	кукурудза на зерно	овес	соняшник	соя
Урожайність, ц/га	35,41	205,40	32,21	10,80	25,80	19,39	14,80
Витрати праці на 1 ц, люд.-год.	128,03	115,80	143,40	134,60	140,30	124,20	96,90
Витрати праці на 1 ц, грн.	620,00	231,00	877,10	812,20	353,30	302,60	204,80
Виробнича собівартість 1 ц, грн.	336,67	603,48	390,17	293,52	201,55	1304,48	1003,38
Обсяг реалізації, ц	12904,00	8391,00	241,00	3029,00	5,00	13899,00	7141,00
Реалізаційна ціна 1 ц, грн.	640,73	698,33	842,32	518,32	600,00	1796,96	1796,96
Прибуток 1 ц, грн.	304,06	94,85	452,16	224,80	398,45	492,48	793,58

*Джерело розроблене автором на основі річних звітів підприємства*

Для розрахунку оптимальної посівної площі та визначення мінімальної виробничої собівартості використаємо електронні таблиці Microsoft Excel. Сільськогосподарські культури позначаються змінними, а умова оптимізації формується у вигляді системи нерівностей на основі раніше визначених обмежень. Цільовою функцією є мінімізація виробничої собівартості аграрного підприємства.

Задача розв'язується за допомогою Excel із використанням інструмента «Розв'язувач», який дозволяє отримати оптимальні значення змінних та оцінити ефективність запропонованого плану (додаток Б).

В результаті обробки даних визначено оптимальну посівну площу для основних сільськогосподарських культур (рис.

– Озима пшениця – 456 га, збільшення площі на 56 га;

- Озимий ячмінь – 23 га, зменшення площі на 42 га;
- Ярий ячмінь – 273 га, збільшення площі на 153 га;
- Кукурудза на зерно – 342 га, зменшення площі на 58 га, культура агротехнічно виснажлива для ґрунту;
- Овес – 296 га, збільшення площі на 291 га, культура перспективна з відносно високою реалізаційною ціною та важлива для галузі тваринництва;
- Соняшник – 502 га, зменшення площі на 188 га з метою екологічного розвантаження, оздоровлення ґрунту та дотримання сівозмін;
- Соя – 388 га, зменшення площі на 212 га також для екологічного розвантаження, оздоровлення ґрунту та забезпечення сівозмінності.

У підсумку слід відмітити, що внаслідок оптимізації посівних площ, площі під сільськогосподарські культури змінилися, але загальна площа під вирощування цих культур залишилась незмінною, тобто на рівні 2024 р. – 2280 га. Запропонована структура посівних площ може бути для господарства оптимальною, адже витримано агротехнічні норми щодо земельних ресурсів.

При цьому знижуються витрати праці на вирощування означених сільськогосподарських культур до 7203,04 тис. люд.-год та 28621,74 тис. грн. на 132,44 тис. люд.-год та 1055,92 тис. грн. відповідно, спостерігається незначне зниження витрат праці при виробництві сільськогосподарської продукції та подальший пошук резервів їх зниження. Зростає обсяг реалізації продукції рослинництва до 437162,40 тис. ц, а прибуток може зрости до 25044,66 тис. грн.

Оптимальна собівартість продукції внаслідок оптимізаційних обчислень площі посіву сільськогосподарських культур складе 32759,71 тис. грн., що на 9230,29 тис. грн. або на 21,98 % менше попереднього 2024 р. Цей важливий показник ведення сільськогосподарського виробництва зменшився, але слід зважати на ряд внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на виробничу собівартість (Додаток Б).

Графічна ілюстрація фактичних та оптимальних посівних площ сільськогосподарських культур аграрного підприємства, 2024, 2026 рр. представлено на рис. 3.3.

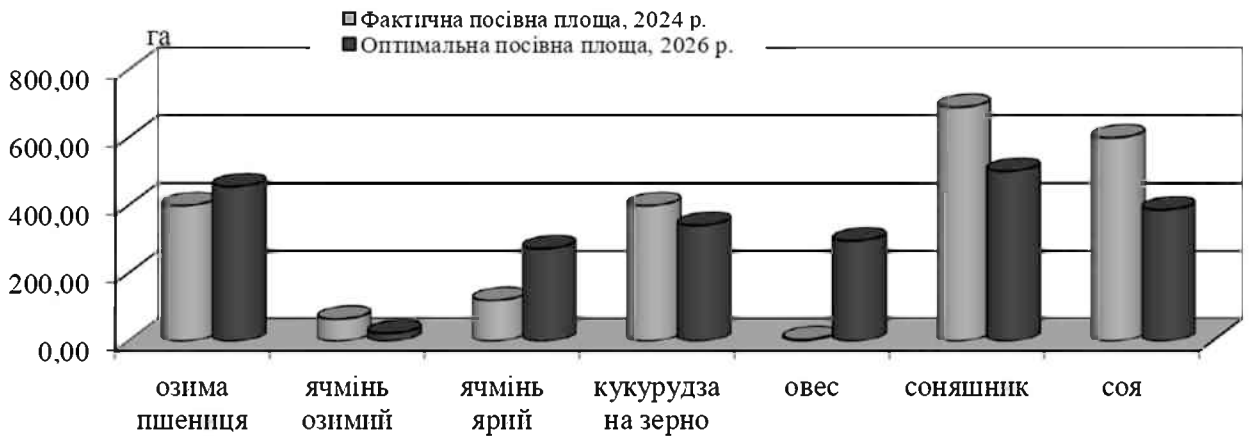


Рисунок 3.3. Фактичні та оптимальні площі посіву сільськогосподарських культур, 2024, 2026 рр.

Завершуючи блок дослідження та оптимізацію виробничих процесів агропідприємства можна сказати, що використання економіко-математичних методів та моделей дає можливість аналізувати, порівнювати, моделювати, прогнозувати та графічно ілюструвати діяльність підприємств в реальних умовах для ефективності виробничої діяльності та отримання фінансово-економічних результатів. Пов'язуючи вивчення та оптимізацію системи витрат підприємства, проведемо моделювання та прогнозування каналів збуту соняшнику для аграрного підприємства на 2026 р.

В табл. 3.5 представлено статистична інформація виробничої та маркетингової діяльності аграрного підприємства. Зауважимо, що для оптимізації каналів збуту взято прогнозну площу посіву соняшника 502 га. Інша статистична інформація аграрного підприємства сформульована за 2024 р.

Так, як і попередньо використовуємо електронні таблиці Microsoft Excel для розрахунку максимального доходу від реалізації соняшнику,

враховуючи загальний об'єм реалізації, величину виручки від збуту соняшника та об'єм реалізації цієї продукції потенційним споживачам та трейдерам. Позначимо канали збуту змінними, формулюємо умову оптимізації у вигляді системи нерівностей через обмеження.

Таблиця 3.5

**Вихідна статистична інформація виробничої та маркетингової діяльності аграрного підприємства, 2024, 2026 рр.**

Показники	Вихідні дані	Канали збуту		
		Переробні підприємства	Безпосередньо споживачам	Трейдери
Площа посіву, прогноз 2026 р., га	502,00			
Урожайність, ц/га	19,39			
Середня ціна реалізації 1 ц, грн.	1797,00			
Ціна по кожному каналу 1 ц, грн		1790,00	1750,00	1868,00
Рівень товарності 2024 р., %	103,90			

*Джерело розроблене автором*

Представляємо цільову функцію максимального доходу від реалізації соняшнику аграрного підприємства. Розв'язуємо задачу за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, використовуючи засіб Розв'язувач (додаток В). Візуалізація каналів збуту соняшника аграрного підприємства на 2026 р. представлено пелюстковою діаграмою (рис. 3.4).

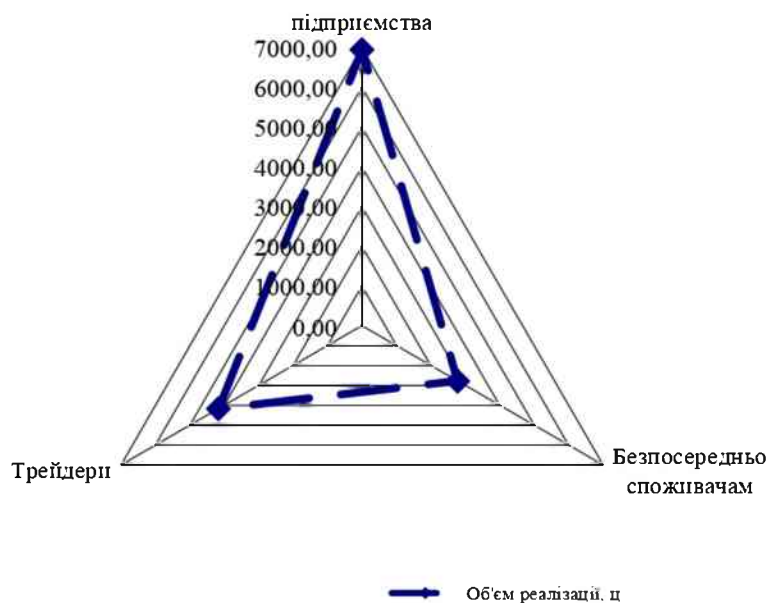


Рисунок 3.4. Оптимізація каналів збуту соняшника аграрного підприємства, 2026 р.

В результаті проведених оптимізаційних заходів слід відмітити, якщо:

- переробним підприємствам реалізувати 6949,50 ц за ціною 1790,00 грн/ц
- безпосередньо споживачам реалізувати 2779,80 ц за ціною 1750,00 грн/ц
- трейдерам реалізувати 4169,70 ц за ціною 1868,00 грн/ц, то дохід від реалізації соняшника в 2026 р. складе 25093,25 тис. грн, що на 117,25 тис. грн. більше минулого 2024 р. при оптимальній площі його вирощування 502 га, і спричинить зростання рівня товарності до 104,29%, що на 0,39 в.п. вище цього показника 2024 р.

### Висновки до розділу 3

1. Розвиток підприємства є незворотним процесом і нерозривно пов'язаний зі стратегією. Саме стратегія дає можливість визначити етапність розвитку подій. Тобто система управління розвитком підприємства має бути поетапною та визначати перспективи розвитку на основі реалізації

потенціалу підприємства. Аналізуючи дані, представлені в роботі, можна підкреслити, що першочергове значення має вибір правильних стратегічних орієнтирів і формування реалістичних цілей, які узгоджуються з загальною концепцією та місією підприємства. Кожен елемент представленої системи є керованим, що забезпечує можливість цілеспрямованого впливу на ключові процеси та дає змогу ефективно розв'язувати управлінські завдання досліджуваного підприємства.

2. Запропонована нами програма стратегічного розвитку підприємства на 2025-2029 рр. спрямована на формування конкурентоспроможної, інноваційно орієнтованої та фінансово стійкої організації, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільне зростання.

Основна мета програми полягає у побудові ефективної моделі розвитку (стратегічні напрямки), яка дозволить підприємству зміцнити позиції на ринку, підвищити продуктивність та впровадити сучасні технології управління і виробництва. Розроблені стратегічні напрями розвитку підприємства на 2024-2028 рр. відображають комплексний підхід до забезпечення його ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Включення KPI та термінів реалізації дозволяє чітко оцінювати прогрес у досягненні цілей, своєчасно коригувати стратегію та підвищувати результативність діяльності. Скоординована реалізація напрямів – від підвищення ефективності виробництва і фінансової стійкості до розвитку людського капіталу, інновацій та екологічної відповідальності – створює міцну основу для довгострокового успіху підприємства.

3. Запропонувавши маркетингову стратегію, ми чітко розуміємо, що вона спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, формування сталого попиту, збільшення обсягів продажу та зміцнення ринкових позицій. Для цього необхідно впровадити комплекс заходів, що охоплюють продуктову, цінову, збутову та комунікаційну політику.



Узагальнені результати економічного ефекту від впровадження маркетингової стратегії свідчать про високу результативність запропонованих заходів. А саме найбільший ефект забезпечує розширення асортименту (450 тис. грн при витратах 260 тис. грн), що підтверджує значущість інновацій у продуктивній політиці та задоволенні потреб різних сегментів споживачів. Відчутний позитивний результат дає також вихід у нові канали збуту, де додатковий ефект становить 380 тис. грн за умови вкладень у 200 тис. грн. Це демонструє ефективність розширення ринкової присутності та освоєння онлайн-каналів продажу.

Суттєвий економічний ефект спостерігається від розвитку digital-маркетингу (350 тис. грн), що свідчить про доцільність інвестування у сучасні цифрові інструменти просування. Оптимізація реклами та участь у виставках також приносять позитивні результати (165 і 210 тис. грн відповідно), хоча їх віддача дещо нижча порівняно з іншими напрямками.

4. Нами здійснено розрахунок оптимальної посівної площі сільськогосподарських культур досліджуваного підприємства з метою зниження виробничої собівартості продукції рослинництва.

Згідно з даними статистичної звітності аграрного підприємства станом на 01.01.2024 р., під вирощування сільськогосподарських культур відведено 2280 га сільськогосподарських угідь. Під час оптимізації посівної площі враховується, що під вирощування зернових культур, підприємству доцільно відводити не більше 50 % загальної площі. Решту посівних площ планується використовувати під технічні культури, зокрема сою – не більш як 12 % загальної посівної площі, з огляду на її перспективність та економічну доцільність вирощування. При цьому знижуються витрати праці на вирощування означених сільськогосподарських культур до 7203,04 тис. люд.-год та 28621,74 тис. грн на 132,44 тис. люд.-год та 1055,92 тис. грн відповідно, Зростає обсяг реалізації продукції рослинництва до 437162,40 тис. ц, а прибуток може зрости до 25044,66 тис. грн.

Собівартість продукції внаслідок оптимізаційних обчислень площі посіву сільськогосподарських культур складе 32759,71 тис. грн., що на 9230,29 тис. грн. або на 21,98 % менше попереднього 2024 р. Цей важливий показник ведення сільськогосподарського виробництва зменшився, хоча слід зважати на ряд внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на виробничу собівартість.

5. Пов'язуючи вивчення та оптимізацію системи витрат підприємства, проведемо моделювання та прогнозування каналів збуту соняшнику для аграрного підприємства на 2026 р. Зауважимо, що для оптимізації каналів збуту взято прогнозну площу посіву соняшника 502 га.

В результаті проведених оптимізаційних заходів слід відмітити, якщо:

– переробним підприємствам реалізувати 6949,50 ц за ціною 1790,00 грн/ц

– безпосередньо споживачам реалізувати 2779,80 ц за ціною 1750,00 грн/ц

– трейдерам реалізувати 4169,70 ц за ціною 1868,00 грн/ц, то дохід від реалізації соняшнику в 2026 р. складе 25093,25 тис. грн, що на 117,25 тис. грн. більше минулого 2024 р. при чому рівень товарності зросте до 104,29%, що на 0,39 в.п. вище цього показника 2024 р.

## ВИСНОВКИ

1. Для дослідження в кваліфікаційній роботі ми обрали Державне підприємство що розташоване в Полтавському районі Полтавської області. Основними завданнями, які ставить перед собою підприємство, є забезпечення сталого науково-технічного прогресу у сфері сільського господарства, надання науково-виробничих послуг та консультативної підтримки аграрним товаровиробникам, а також виробництво й реалізація високоякісної сільськогосподарської продукції

2. Проаналізувавши показники динаміки грошових надходжень від реалізації продукції, слід зауважити, що аграрне підприємство здійснює збалансовану діяльність у двох основних виробничих напрямках: рослинництво та тваринництво, що забезпечує диверсифікацію доходів і стабільність фінансових надходжень. Це дозволяє сформувати чітко визначений виробничий напрямок підприємства, а саме – зерно-молочний із розвинутим виробництвом м'яса. Така структура спеціалізації забезпечує ефективне використання земельних, кормових та трудових ресурсів, створює стабільну кормову базу для тваринництва та сприяє збільшенню обсягів виробництва продукції з високою доданою вартістю.

3. Визначальним фактором успішного розвитку будь-якого підприємства є грамотно сформована та обґрунтована стратегія управління. Саме стратегічне бачення керівництва забезпечує узгодженість дій, дозволяє раціонально використовувати ресурси та спрямовує діяльність підприємства на досягнення конкретних, чітко окреслених цілей. Ефективна стратегія не лише задає напрям розвитку, а й допомагає адаптуватися до змін зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на виклики та формувати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

4. SWOT-аналіз є ключовим інструментом стратегічного планування, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства. У контексті досліджуваного підприємства він

дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища, що створює основу для формування ефективної стратегії його розвитку.

Проаналізувавши показники SWOT-аналіз слід зауважити, що підприємство має потужні сильні сторони (4,45), які переважають над слабкими (3,65). Зовнішні можливості дуже значущі (4,25), але рівень загроз також високий (4,35). Це вказує на необхідність:

- активного використання інвестиційних та технологічних можливостей (SO-стратегії),
- зниження впливу ризиків через модернізацію, страхування, диверсифікацію (ST-стратегії).

А виявлення сильних і слабких сторін дозволяє підприємству:

- підвищувати конкурентоспроможність за рахунок розвитку переваг;
- своєчасно усувати недоліки та оптимізувати витрати;
- формувати ефективні стратегії розвитку, спрямовані на збільшення доходів та рентабельності;
- адаптуватися до змін ринкових умов і зовнішнього середовища.

Таким чином за використання SWOT-аналізу ми комплексно сформували бачення стану ДП «ДГ «Степне», глибокого розуміння його можливостей та ризиків, а також маємо можливість сформувати ефективні, стратегічно-обґрунтовані рішення.

Дослідивши та комплексно проаналізувавши стратегії розвитку аграрного підприємства, було виявлено низку проблемних аспектів, що стримують підвищення ефективності його діяльності та конкурентоспроможності на ринку. З метою усунення виявлених недоліків та формування стійкої траєкторії зростання підприємства запропоновано комплекс взаємопов'язаних заходів стратегічного характеру.

1. Розвиток підприємства є незворотним процесом і нерозривно пов'язаний зі стратегією. Саме стратегія дає можливість визначити етапність розвитку подій. Тобто система управління розвитком підприємства має бути

поетапною та визначати перспективи розвитку на основі реалізації потенціалу підприємства. Аналізуючи дані, представлені в роботі, можна підкреслити, що першочергове значення має вибір правильних стратегічних орієнтирів і формування реалістичних цілей, які узгоджуються з загальною концепцією та місією підприємства. Кожен елемент представленої системи є керованим, що забезпечує можливість цілеспрямованого впливу на ключові процеси та дає змогу ефективно розв'язувати управлінські завдання досліджуваного підприємства.

2. Запропонована нами програма стратегічного розвитку підприємства на 2025-2029 рр. спрямована на формування конкурентоспроможної, інноваційно орієнтованої та фінансово стійкої організації, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільне зростання.

Основна мета програми полягає у побудові ефективної моделі розвитку (стратегічні напрямки), яка дозволить підприємству зміцнити позиції на ринку, підвищити продуктивність та впровадити сучасні технології управління і виробництва. Розроблені стратегічні напрями розвитку підприємства на 2024-2028 рр. відображають комплексний підхід до забезпечення його ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Включення KPI та термінів реалізації дозволяє чітко оцінювати прогрес у досягненні цілей, своєчасно коригувати стратегію та підвищувати результативність діяльності. Скоординована реалізація напрямів – від підвищення ефективності виробництва і фінансової стійкості до розвитку людського капіталу, інновацій та екологічної відповідальності – створює міцну основу для довгострокового успіху підприємства.

3. Запропонувавши маркетингову стратегію, ми чітко розуміємо, що вона спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, формування сталого попиту, збільшення обсягів продажу та зміцнення ринкових позицій. Для цього необхідно впровадити комплекс заходів, що охоплюють продуктову, цінову, збутову та комунікаційну політику.

Узагальнені результати економічного ефекту від впровадження маркетингової стратегії свідчать про високу результативність запропонованих заходів. А саме найбільший ефект забезпечує розширення асортименту (450 тис. грн при витратах 260 тис. грн), що підтверджує значущість інновацій у продуктивній політиці та задоволенні потреб різних сегментів споживачів. Відчутний позитивний результат дає також вихід у нові канали збуту, де додатковий ефект становить 380 тис. грн за умови вкладень у 200 тис. грн. Це демонструє ефективність розширення ринкової присутності та освоєння онлайн-каналів продажу.

Суттєвий економічний ефект спостерігається від розвитку digital-маркетингу (350 тис. грн), що свідчить про доцільність інвестування у сучасні цифрові інструменти просування. Оптимізація реклами та участь у виставках також приносять позитивні результати (165 і 210 тис. грн відповідно), хоча їх віддача дещо нижча порівняно з іншими напрямками.

4. Нами здійснимо розрахунок оптимальної посівної площі сільськогосподарських культур досліджуваного підприємства з метою зниження виробничої собівартості продукції рослинництва.

Згідно з даними статистичної звітності аграрного підприємства станом на 01.01.2024 р., під вирощування сільськогосподарських культур відведено 2280 га сільськогосподарських угідь. Під час оптимізації посівної площі враховується, що під вирощування зернових культур, підприємству доцільно відводити не більше 50 % загальної площі. Решту посівних площ планується використовувати під технічні культури, зокрема сою – не більш як 12 % загальної посівної площі, з огляду на її перспективність та економічну доцільність вирощування. При цьому знижуються витрати праці на вирощування означених сільськогосподарських культур до 7203,04 тис. люд.-год та 28621,74 тис. грн на 132,44 тис. люд.-год та 1055,92 тис. грн відповідно, Зростає обсяг реалізації продукції рослинництва до 437162,40 тис. ц, а прибуток може зрости до 25044,66 тис. грн.

Собівартість продукції внаслідок оптимізаційних обчислень площі посіву сільськогосподарських культур складе 32759,71 тис. грн., що на 9230,29 тис. грн. або на 21,98 % менше попереднього 2024 р. Цей важливий показник ведення сільськогосподарського виробництва зменшився, хоча слід зважати на ряд внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на виробничу собівартість.

5. Пов'язуючи вивчення та оптимізацію системи витрат підприємства, проведемо моделювання та прогнозування каналів збуту соняшнику для аграрного підприємства на 2026 р. Зауважимо, що для оптимізації каналів збуту взято прогнозну площу посіву соняшника 502 га.

В результаті проведених оптимізаційних заходів слід відмітити, якщо:

– переробним підприємствам реалізувати 6949,50 ц за ціною 1790,00 грн/ц

– безпосередньо споживачам реалізувати 2779,80 ц за ціною 1750,00 грн/ц

– трейдерам реалізувати 4169,70 ц за ціною 1868,00 грн/ц, то дохід від реалізації соняшнику в 2026 р. складе 25093,25 тис. грн, що на 117,25 тис. грн. більше минулого 2024 р. при чому рівень товарності зросте до 104,29%, що на 0,39 в.п. вище цього показника 2024 р.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажнюк М. О. Основи економічної теорії : навч. посіб. К.: Знання, 2008. - 365 с.
2. Андрійчук В.Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства. *Економіка АПК*. 2013. №1. С. 3-5.
3. Аранчій В.І. Особливості формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. URL: [http://www.rusnauka.com/2\\_ANR\\_2010/Economics/12\\_56804.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/12_56804.doc.htm).
4. Білошапка В. А., Загорій Г. В. Білошапка В. А., Загорій Г. В. Стратегічне управління. *Принципи і міжнародна практика*. Київ, 1998. 351 с.
5. Биба В. Теоретичні основи стратегічного управління сільським господарством. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 498-505. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.498>.
6. Бондарчук Н. В., Васільєва Л. М., Міньковська А. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 37-41.
7. Бжуска Я. О. Інноваційні моделі бізнесу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 628. С. 29-35.
8. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері\\_2014\\_26\(1\)\\_\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)__6).
9. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Удосконалення державного управління розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій. *Економіка АПК*. 2020. № 11. С. 6-18.



10. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 6-17.
11. Гонтарук Я.В., Мазур К.В. Стратегічні напрямки розвитку переробних підприємств АПК на інвестиційно-інноваційній основі. *Slovak international scientific journal*. 2020. № 43. Р. 18-28.
12. Гонтарук Я.В. Стратегічні напрями розвитку переробних підприємств агропромислового комплексу на інвестиційно-інноваційній основі. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної онлайнконференція «Капіталізація аграрних підприємств та їх інвестиційне забезпечення». м. Київ, 8 вересня 2022 р. С. 352-362.
13. Гордієнко П. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К.: Алерта, 2016. 404 с.
14. Губені Ю.Е. Підприємництво. Львів: НВФ «Українські технології», 2012. 592 с.
15. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та управління підприємствами*. Мукачеве №18.2018. С.346-352
16. Дерій Ж. В., Галицький О. М. Стратегія удосконалення інноваційно-інвестиційної державної політики щодо розвитку аграрного виробництва в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Т. 2, № 4. С. 6-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2017\\_2\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2017_2_4_3) (дата звернення: 25.11.2022).
17. Десять найкращих тенденцій, технологій та інновацій у сільському господарстві за 2022 рік, 2023. URL: <http://surl.li/mgzdc>.
18. Дикань В.Л. Стратегічне управління: [навч. посіб.]. В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.
19. Добрунік Т., Кузнецова О. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42.

20. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник*. 2023, № 2. С.152-159
21. Єрмаков О. Ю., Лайко О. О. Методологія формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2018. Вип. 200 (2). С. 107-114.
22. Жихарєва В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. Вип. №9/2017. С. 423-427.
23. Жаворонкова Г. В. Менеджмент в інформаційній економіці: теорія та практика: монографія. Умань: Сочінський, 2014. 351 с.
24. Журило І. В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві. Зб. наук.праць Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2009. Вип. 15. URL:[http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu\\_e/2009\\_15/stat\\_09/13.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/13.pdf) (дата звернення: 01.02.2025).
25. Зоря О. П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 171-177.
26. Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А., Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. Дніпро №7, 2020. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2020/66.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf).
27. Кириченко, Н., Алещенко, Л. Теоретичні основи та класифікація ризиків з врахуванням особливостей функціонування підприємств аграрного сектору. *Економіка та суспільство*. Випуск 25. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-55>
28. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2. С. 114-118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_1-2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20).

29. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 54. С. 35-39.
30. Ковбаса О.М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*, 2024 № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>
31. Кононова І. В. Кононова І. В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 14, частина 1. 2017. С 146-150.
32. Костецький Я. І. Стратегія формування і розвитку аграрного сектору України: теорія і практика: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2017. 356 с.
33. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2. С. 114–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_1-2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20).
34. Маказан Є. В. Основи методології стратегічного управління *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17(1). С. 145-148. 16.
35. Маліношевська К. І. Стратегія розвитку аграрного сектору АПК у регіонах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 34, 2020. С.146-151.
36. Макалюк І., Кашпуренко Т., Баранніков М. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. No 49.
37. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава* . 2021. Вип. 1 (24). С. 45-53.

38. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 37-49
39. Писаренко В. В., Дем'яненко Н. В., Назаренко Е. А. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. Мукачево №18.2018. С.515-521.
40. Писаренко С. В., Іванько М. В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* . 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 29-34.
41. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посіб. С.Ф. Покропивний, В.М. Колот. К.: КНЕУ, 2018. 352 с.
42. Рябоконт В.П. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку агропромислового виробництва в Україні. *Економіка АПК*. 2016. № 7 (141). С. 29-33.
43. Саблук П. В. Стан і перспективи розвитку агропромислового комплексу України. *Економіка України*. 2018. № 12. С. 4-18.
44. Сабій І. М. Вибір моделі аграрного устрою України як основи всебічного сталого сільського розвитку. *Економіка АПК* . 2021. № 9. С. 82-90.
45. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Тернопіль : ТАЙП, 2010. 223 с.
46. Самойлик Ю.В. Управління внутрішнім потенціалом агропродовольчого ринку в умовах пріоритетності зовнішньої торгівлі. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»: збірник наукових праць. Полтава: ПП «Астроя», 2018. С. 195-198.
47. Сисоліна Н., Савеленко Г., Сисоліна І. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65.

48. Солоненко Ю. В., Панасюк П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 82 (3). С. 190-200.

49. Сотник І.М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2016\\_21\\_7\(2\)\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7(2)_23).

50. Студінська Г. Я., Просов В. М. Стратегічні підходи до функціонування АПК в умовах російсько-української війни. Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наукових праць. Вип. 9 (256). Київ : ДНДПМЕ, 2022. С. 9-5.

51. Студінська Г. Я. Вплив інновацій аграрної сфери на зміну секторальної структури національної економіки. Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наукових праць. Вип. 10 (269). Київ : ДНДПМЕ, 2023. С. 91-98.

52. Супіханов Б.К. Аграрний ринок України. *Вісник ХНАУ. Серія «Економіка АПК і природокористування»*. 2019. № 13. С. 3-10.

53. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року; за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. Київ : ННЦ ІАЕ, 2012. 218 с.

54. Тимченко О.І . Проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва в регіонах України. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4135>(дата звернення: 19.07.2018).

55. Толмачова Г. Ф., Якуб'як О. В. Тенденції розвитку малого підприємництва у сучасних економічних умовах України. *Управління економікою: теорія та практика:зб. наук. пр.* Київ: ІЕП НАНУ, 2014. С. 121-140.

56. Томашук І. Розвиток сільських територій України з урахуванням євроінтеграційного поступу держави. *Управління змінами та інновації*, № 7. С. 40-49. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-7-6>.

57. Фурман І.В., Дмитрик О.В. Формування стратегічних напрямів розвитку сільських територій. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Випуск 13. С. 46-53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-13-46-53>.

58. Фурман І.В. Стратегічні напрями розвитку підприємств зернового напрямку. Економіка та суспільство. 2023 № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-61>

59. Хаєцька О.П. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва в Україні. Економіка та управління АПК. 2018. № 2 (140). С. 122-131.

60. Хаєцька О.П. Особливості економічного зростання в Україні та світі. Ефективна економіка. 2019. № 10. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

61. Хоружа К. В. Стратегічне управління як передумова ефективного розвитку аграрних підприємств. *Наук. вісн. Луган. нац. аграр. ун-ту. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 32. С. 280-285.

62. Шибаніна О. Особливості діяльності аграрного підприємництва в умовах децентралізації. *Науковий вісник Полісся*, № 2(25). С. 46-58. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-46-58](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-46-58)

63. Якубів В. М. Збалансований розвиток аграрних підприємств у сільському зростанні: монографія. Івано-Франківськ: Видавництво Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. 2019. 320 с.

# ДОДАТКИ