

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
09 червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління стратегічним розвитком підприємства»

виконала здобувач вищої освіти денної форми здобуття освіти

Щербина Юлія Володимирівна

Керівник
кваліфікаційної роботи

Аліна ОЛІЙНИК

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства як основа вибору стратегії розвитку	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	32
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічний розвиток відіграє вирішальну роль у забезпеченні довгострокового успіху підприємства. Для досягнення бажаних результатів необхідно чітко формулювати цілі, визначати конкурентні переваги та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У сучасних економічних умовах формування ефективної стратегії розвитку є запорукою стабільного функціонування та зростання бізнесу. Планування майбутньої діяльності, виявлення сильних сторін, оперативна адаптація до змін у зовнішньому середовищі та постійне вдосконалення бізнес-процесів є основними складовими стратегічного управління. Комплексне розуміння як внутрішніх можливостей, так і зовнішніх викликів, а також ґрунтовний аналіз ринку й конкурентного середовища дозволяють створювати стратегії, що сприяють сталому розвитку підприємства.

Андрійчук В., Бай С., Безус Р., Волков Д., Ілляшенко А., Кеворков В., Клімова І., Малік М., Макаренко П., Мельник Л., Месель-Веселяк В., Саблук П., Шпичак О. та багато інших зробили значний внесок при дослідженні стратегічного розвитку підприємств.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.) У межах означеної тематики обґрунтовувалися засади управління стратегічним розвитком підприємства.

Мета та завдання. Метою є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних засад управління стратегічним розвитком підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування основ управління стратегічним розвитком підприємства;

- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- оцінка фінансово-економічного стану підприємства як основа вибору стратегії розвитку;
- удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління стратегічним розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління стратегічним розвитком підприємства.

Методи дослідження. Аналіз літературних джерел сприяє вивченню теоретичних засад, наукових підходів та результатів попередніх досліджень у сфері управління комунікаціями, формуючи наукову базу для власного бачення проблематики. Системний підхід дозволяє розглядати комунікаційний механізм як цілісну систему зі взаємозалежними елементами, що дає змогу ідентифікувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на його результативність.

Метод анкетування забезпечує збір даних безпосередньо від працівників підприємства щодо стану внутрішніх комунікацій, існуючих проблем і рівня задоволеності організаційною взаємодією. Інтерв'ювання дозволяє отримати більш глибоку інформацію, зокрема персональне бачення менеджерів чи ключових співробітників щодо ефективності комунікаційного управління та можливих напрямів його вдосконалення.

Метод спостереження відкриває можливість дослідження неформальних каналів обміну інформацією, особливостей колективної взаємодії, частоти та якості комунікацій, а також виявлення прихованих бар'єрів. Порівняльний аналіз дає змогу оцінити функціонування систем управління комунікаціями в різних організаційних умовах з метою виявлення найкращих практик.

SWOT-аналіз використовується для комплексної оцінки сильних і слабких сторін комунікаційної системи, а також зовнішніх можливостей і загроз, які впливають на її ефективність. Застосування як кількісних, так і якісних методів дослідження забезпечує глибоке та всебічне розуміння

проблеми, дозволяючи обґрунтувати практичні шляхи вдосконалення управління комунікаціями на підприємстві.

Інформаційну основу становили матеріали підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження за темою роботи були представлені та обговорювались на наукових конференціях Полтавського державного аграрного університету.

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 1 науковій фаховій статті та 2 матеріалах конференцій:

1. Олійник А., Толочій О., Щербина Ю. Ефективність проєктного менеджменту сучасних підприємств у умовах диджиталізації. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси».* № 2. 2024. С. 61–66.

2. Щербина Ю. Елементи ресурсної складової інноваційного потенціалу підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство:* матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 26–27.

3. Щербина Ю. Системи управління персоналом підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки:* матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Полтава: ПДАУ, 2024.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 50 сторінок друкованого тексту, робота містить 13 таблиць, 4 рисунків та 6 додатків. Список використаних джерел включає 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Процес формування ринкових відносин суттєво трансформував умови та характер підприємницької діяльності. Сучасні підприємці отримали ширші можливості для вибору напрямів діяльності, активізувалася конкуренція, що, своєю чергою, посилило значущість якості продукції та послуг як ключового чинника успіху на ринку. Водночас значно покращився доступ до інформаційних ресурсів і новітніх технологій, що сприяє впровадженню інновацій та підвищенню ефективності підприємницької діяльності.

Зміни в ринковому середовищі та динаміка бізнес-процесів вимагають постійного вдосконалення управлінських підходів і впровадження сучасних інструментів стратегічного менеджменту. Для забезпечення сталого корпоративного розвитку необхідно систематично аналізувати та оцінювати поточні бізнес-процеси, формулювати нові концепції та впроваджувати інноваційні рішення. Гнучкість і здатність до адаптації є важливими складовими ефективного управління в умовах постійної невизначеності [6, с. 104].

Корпоративна стратегія відіграє фундаментальну роль в управлінні підприємством, особливо в умовах посилення конкурентного тиску. Її впровадження дозволяє підприємствам оптимізувати свою діяльність, визначати пріоритетні напрями розвитку та формувати конкурентні переваги. Теоретичні основи корпоративної стратегії почали формуватися ще у 1970-х роках і з того часу активно застосовуються в країнах з розвиненою ринковою економікою як інструмент досягнення стратегічних цілей.

Із набуттям незалежності України вільне підприємництво та самофінансування стали пріоритетними завданнями для національних підприємств у контексті стратегічного планування. Головним викликом для вищого керівництва є забезпечення адаптації підприємств до динамічних

змін ринкового середовища, науково-технічного прогресу, матеріально-ресурсного забезпечення та фінансово-кредитної ситуації. У цьому контексті важливим є усвідомлення необхідності розробки стратегії як основи для ефективного функціонування бізнесу [2, с. 24].

Як сучасний інструмент управління розвитком підприємства, стратегія потребує чіткого розуміння її економічного змісту. Дослідження зарубіжного досвіду стало важливим джерелом знань, адже в Україні це питання почало системно вивчатися лише з 1990-х років. На основі аналізу наукових джерел було відібрано низку визначень поняття «стратегія підприємства» (додаток А), що дозволило виокремити три основні підходи до її трактування, представлені на рисунку 1.1.

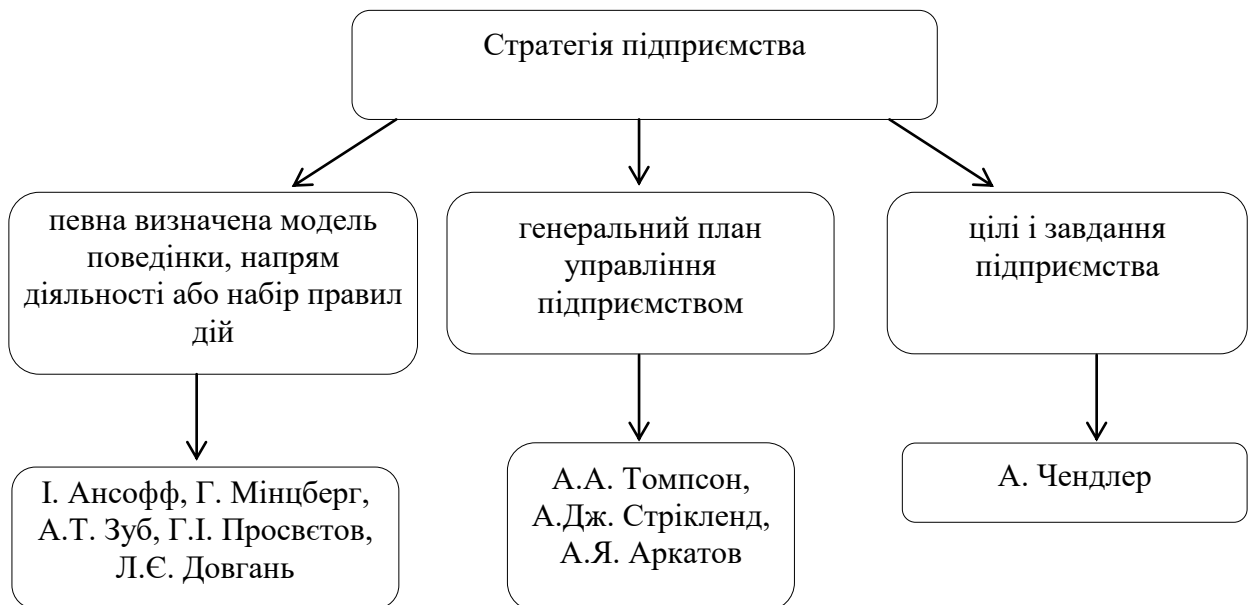


Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «стратегія підприємства» [7; 14; 19; 22]

У контексті стратегічного управління підприємством значний внесок зробили провідні науковці та економісти, зокрема І. Ансофф, Г. Мінцберг, А.Т. Зуб, Г. І. Просветов, Л. Є. Довгань. Вони підкреслювали, що стратегія підприємства – це чітка модель дій, спрямована на досягнення визначених цілей. І. Ансофф, наприклад, розглядає стратегію як сукупність правил прийняття рішень, а Г. І. Просветов уточнює, що ці правила мають бути

довгостроковими та враховувати ринкову ситуацію та альтернативи [22, с. 35].

А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд та А.Я. Алкатов вказували на стратегічне управління як на загальний план дій, спрямований на задоволення потреб споживачів та реалізацію цілей. А. Чандлер, у своїй праці «Стратегічне управління», наголошував, що стратегія має формулювати цілі організації, враховуючи наявні ресурси та їх розподіл між напрямками діяльності [26, с. 57].

Попри різноманітність визначень, жодне з них не охоплює поняття «стратегія» у всій його багатогранності. Кожен автор фокусується лише на окремому аспекті. Тому доцільно трактувати корпоративну стратегію як комплексну категорію. Вона є водночас способом мислення в системі корпоративного управління, набором правил прийняття рішень та моделлю поведінки підприємства на ринку. Крім цього, стратегія встановлює ключові цілі бізнесу, визначає необхідні ресурси та набуває матеріального втілення у формі стратегічного плану, що окреслює позиціонування підприємства.

Стратегічний розвиток підприємства – це процес визначення довгострокових дій, що сприятимуть досягненню поставлених цілей. Його зміст може включати розробку нових продуктів і послуг, інвестиції у дослідження та інновації, створення партнерств тощо. Важливу роль у цьому процесі відіграє врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що можуть впливати на ефективність реалізації стратегії.

На думку В.Г. Герасимчука, стратегічний розвиток в умовах ринку забезпечує стабільність і довгостроковий успіх підприємства, оскільки враховує ринкові тенденції, конкуренцію та державне регулювання.

Цлаф В. М. трактує стратегічний розвиток як постійний процес, в якому цілі змінюються в міру їх досягнення, формуючи нові орієнтири. Тобто стратегічний розвиток – це безперервна трансформація бізнесу.

Ю. Кулинич визначає розробку стратегії як підготовку ресурсного потенціалу підприємства до реалізації майбутніх можливостей. Основна мета

цього процесу – забезпечити здатність підприємства до швидкої адаптації в умовах невизначеності зовнішнього середовища [11; 12].

Подібну позицію висловлює і Є.Г. Велика, яка описує економічний розвиток як перехід до якісно нового рівня функціонування через ускладнення структури системи, нарощування потенціалу та підвищення здатності протидіяти ризикам. Відповідно, стратегічний розвиток – це довгострокова модель дій, яка інтегрується в загальну концепцію корпоративної стратегії [4, с. 5].

Загалом, можна зробити висновок, що стратегія – це не одноразовий план, а динамічний процес, спрямований на підвищення конкурентоспроможності та адаптаційної здатності підприємства шляхом переходу на якісно новий рівень його функціонування.

На цьому етапі доцільно визначити, які стратегії можна вважати стратегічними напрямками розвитку підприємства. Для цього розглянемо класифікацію стратегій за основними ознаками (Додаток Б), зокрема:

- за рівнями управління;
- відповідно до стадій життєвого циклу підприємства;
- за характером ринкової поведінки;
- залежно від ринкової позиції;
- за способом досягнення конкурентних переваг.

Згідно з рівнем прийняття стратегічних рішень, виокремлюють чотири основні рівні стратегій: корпоративна, бізнес-, функціональна та операційна. У випадку однопродуктового підприємства корпоративна та бізнес-стратегії збігаються [27, с. 26]. Корпоративна стратегія визначає загальний вектор розвитку, її організаційну структуру, а також формулює базові принципи діяльності.

Бізнес-стратегія формується для окремих напрямів діяльності й забезпечує адаптацію підприємства до конкретних ринкових умов. На функціональному рівні розробляються стратегії у межах окремих напрямів: виробництва, маркетингу, інвестицій, фінансів тощо. Операційна стратегія є

найнижчим рівнем і стосується окремих структурних одиниць – цехів, відділів, регіональних підрозділів, – при цьому вона підпорядкована стратегіям вищих рівнів.

За характером змін у діяльності підприємства стратегії поділяють на три основні типи: стратегії зростання, стабільності та скорочення.

Стратегії зростання є ключовими для розвитку підприємства. Вони включають [35, с. 80]:

- концентроване зростання, яке передбачає розширення бізнесу в межах існуючих ринків і продуктів шляхом удосконалення технологій, розвитку ринку та впровадження інновацій;

- інтегроване зростання, що орієнтоване на розширення контролю за виробничими і збутовими процесами, зниження витрат, покращення якості продукції й зміцнення ринкових позицій;

- диверсифіковане зростання, що полягає у виході підприємства на нові ринки чи галузі з метою зниження ризиків, посилення конкурентоспроможності й ефективного використання ресурсів за рахунок синергії;

- стратегія стабільності (або помірною зростання) застосовується тоді, коли підприємство досягло зрілої стадії розвитку і має на меті зберегти свої позиції на ринку. Такий підхід характерний для стабільних галузей із невеликою динамікою змін у технологіях чи попиті. Ця стратегія менш ризиківана, адже не передбачає агресивного розширення або освоєння нових ринків. Натомість фокус спрямований на оптимізацію поточних процесів, підвищення якості товарів і послуг, а також на вдосконалення обслуговування клієнтів;

- стратегія скорочення актуальна у ситуаціях, коли підприємство змушене зменшити масштаби діяльності з метою підвищення ефективності, реструктуризації або у відповідь на ринкові зміни. Вона може передбачати часткове згортання діяльності, зниження витрат або повну ліквідацію у випадку фінансової нестабільності. У будь-якому разі ця стратегія потребує

детального планування й оцінки можливих наслідків.

Таким чином, стратегії розвитку підприємства включають, передусім, стратегії зростання, оскільки саме вони спрямовані на активне розширення, інновації та підвищення конкурентоспроможності.

За характером взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем стратегії поділяють на наступальні та оборонні. Наступальні стратегії орієнтовані на активне посилення ринкових позицій підприємства. Вони можуть включати розширення асортименту продукції, підвищення якості обслуговування, запуск нових маркетингових кампаній тощо. Метою є залучення нових клієнтів, збільшення обсягів продажу та зміцнення конкурентоспроможності [25, с. 78].

Оборонні стратегії, навпаки, зосереджуються на захисті вже досягнутих позицій у складному ринковому, політичному чи переговорному середовищі. Вони можуть включати посилення внутрішньої та зовнішньої стабільності, аналіз потенційних ризиків з боку конкурентів, а також розробку превентивних заходів.

Залежно від ролі на ринку, підприємства можуть реалізовувати різні стратегічні підходи:

- стратегія лідера передбачає збереження провідної позиції шляхом активного впливу на ринок;
- стратегія «виклику лідеру» полягає в намаганні перемістити лідера з його позицій шляхом прямої конкуренції;
- стратегія слідування за лідером орієнтується на копіювання кроків провідного гравця, що дозволяє знизити витрати та ризики;
- стратегія конкурентної ніші (спеціалізації) передбачає фокусування на вузькому сегменті ринку, де підприємство може мати унікальні переваги.

До стратегій захисту та зміцнення ринкових позицій належать дії, що ускладнюють вихід конкурентів на ринок або розширення їх частки. Серед таких заходів – створення унікальних продуктів, тісні відносини з клієнтами, впровадження інновацій, захист інтелектуальної власності (наприклад,

патентування технологій), побудова сильного бренду. Такі дії сигналізують потенційним конкурентам про наявність високих бар'єрів входу та готовність до активної відповіді на спроби тиску.

Імітаційні стратегії, які часто застосовуються підприємствами з меншими частками ринку, дозволяють економити ресурси. Можна виокремити кілька форм:

- 1) повна імітація – створення аналогічних продуктів або послуг;
- 2) часткова імітація – відтворення окремих елементів або характеристик;
- 3) творче наслідування – модифікація існуючих товарів із додаванням нових цінностей.

Вибір стратегії спеціалізації або ніші особливо ефективний для малих підприємств з унікальними ресурсами, спеціалізованими знаннями або ексклюзивними правами на продукцію. Такі підприємства швидше адаптуються до змін попиту та можуть ефективно обслуговувати свою цільову аудиторію [25, с. 78].

Серед загальних стратегій конкурентної переваги виокремлюють також стратегію низьких витрат. Вона передбачає розвиток масштабного виробництва, ефективне управління ресурсами та скорочення витрат для досягнення переваги за ціною.

Ще одним потужним інструментом є стратегія диференціації, що базується на створенні унікальних характеристик товару або послуги. Це може бути висока якість, нові функції, винятковий дизайн, сервісне обслуговування чи сильний бренд. Успішна реалізація стратегії диференціації формує лояльність клієнтів і забезпечує стійку перевагу на ринку.

Стратегічний розвиток – це цілеспрямований процес трансформації та вдосконалення підприємства, спрямований на досягнення довгострокових стратегічних цілей. Він може реалізовуватись через низку стратегічних напрямів, зокрема: стратегію диверсифікації (вихід у нові сегменти ринку),

стратегію інтеграції та стратегію скорочення (оптимізація витрат або зменшення масштабів діяльності). Успішна реалізація стратегії розвитку забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства та закріплення його ринкових позицій [4, с. 2].

Процес формулювання стратегії залежить від підходів, яких дотримуються суб'єкти господарювання. При цьому підприємства можуть обирати різні послідовності дій, логіку прийняття рішень і принципи стратегічного управління. Нерідко цей вибір ґрунтується не на формалізованому аналізі, а на практичному досвіді, інтуїції або світогляді керівництва.

Узагальнено, ефективність реалізації стратегії можна оцінювати за двома основними напрямками [10, с. 63]:

Аналіз відповідності стратегічного плану: перевірка його доцільності, узгодженості та придатності до конкретних умов функціонування підприємства.

Порівняння досягнутих результатів з поставленими цілями: оцінка ступеня реалізації запланованих завдань і фактичного впливу на розвиток підприємства.

Оцінка стратегії розвитку має комплексний характер, охоплюючи як якісні, так і кількісні показники. Якщо підприємство демонструє стабільне становище на ринку, зберігає динаміку зростання обсягів продажу, прибутковості та масштабів діяльності, то стратегія розвитку може реалізовуватися через такі ключові напрями:

Інтенсивне зростання – зосередження на зміцненні наявного потенціалу.

Інтегроване зростання – синергія зусиль через вертикальну або горизонтальну інтеграцію.

Диверсифіковане зростання – освоєння нових напрямів, не пов'язаних із базовою діяльністю (табл. 1.1).

Вид стратегії розвитку підприємства [9; 18; 25]

Стратегічний напрям росту	Різновид основної стратегії
Інтенсивний ріст	Глибоке проникнення на ринок
	Розвиток ринку
	Розвиток товару
Інтегративний ріст	Пряма інтеграція
	Зворотна інтеграція
	Вертикальна інтеграція
	Горизонтальна інтеграція
Диверсифікація	Вертикальна (концентрична) диверсифікація
	Горизонтальна диверсифікація
	Конгломеративна диверсифікація

Стратегія розвитку охоплює комплекс заходів і рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства. До таких цілей може належати розширення ринкової присутності, освоєння нових сегментів ринку або впровадження інноваційних продуктів і послуг. Водночас реалізація стратегії розвитку нерідко супроводжується підвищеним рівнем бізнес-ризиків, оскільки реакцію ринку на нововведення спрогнозувати складно. Ще одним критичним чинником є необхідність значних інвестицій у дослідження, розробки та вивчення потенційних каналів збуту з метою забезпечення успішного впровадження стратегії.

Окремим напрямом стратегії розвитку є стратегія розвитку продукту, яка передбачає вдосконалення існуючої продукції або її параметрів, таких як якість, дизайн, імідж бренду, а також розширення асортименту. Такий підхід орієнтований на задоволення потреб вже сформованої бази споживачів шляхом підвищення цінності пропозиції. Основними інструментами реалізації цієї стратегії є поліпшення технічних характеристик продукції, впровадження нових моделей.

Таким чином, бізнес-стратегія виступає як ключовий довгостроковий план, що визначає основні напрями розвитку підприємства. Вона формує рамки для прийняття управлінських рішень, встановлює пріоритети щодо розподілу ресурсів – фінансових, кадрових, технологічних – і спрямована на досягнення стійких конкурентних переваг та загального успіху підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство є сільськогосподарським підприємством, зареєстрованим 21 березня 2000 року в місті Глобине Кременчуцького району Полтавської області.

Основний вид діяльності – вирощування зернових, бобових та олійних культур. Підприємство спеціалізується на таких культурах, як пшениця озима, кукурудза, ячмінь яровий, соя, соняшник, гречка, просо.

Підприємство також займається розведенням великої рогатої худоби молочних порід, овець і кіз, свиней, бджільництвом та виробництвом меду.

Додатковими послугами об'єкта дослідження є:

- послуги з оренди сільськогосподарської техніки та вантажних автомобілів;
- послуги вантажного автомобільного транспорту;
- послуги з оренди та експлуатації нерухомого майна;
- послуги ресторанів та мобільного харчування;
- постачання інших готових страв.

Підприємство використовує організаційну структуру лінійно-функціонального типу (додаток В), яка поєднує переваги лінійного управління з професійною підтримкою функціональних підрозділів. Така структура дозволяє ефективно організувати діяльність підприємства, не порушуючи компетенції та повноважень лінійних керівників.

Управлінська структура підприємства є дворівневою (додаток Г). Всі функціональні служби, а також виробничо-обслуговуючі підрозділи, підпорядковуються безпосередньо заступнику директора, який координує їхню поточну діяльність. Директор зосереджений на стратегічному

управлінні підприємством та формуванні його взаємодії із зовнішнім середовищем на місцевому та регіональному рівнях.

Земельний фонд підприємства має певну структуру, яка відображає процентне співвідношення різних видів угідь та їхню динаміку у часі. Рівень ефективності використання землі значною мірою визначає продуктивність сільського господарства, масштаби виробництва та добробут працівників. Для аналізу забезпеченості підприємства земельними ресурсами звернемося до таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2022–2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Загальна земельна площа, га	1190	1190	1120	-70	94,1
Всього сільськогосподарських угідь, га	1068	1068	1045,9	-22,1	97,9
з них: рілля	1057,3	1057,3	1036,5	-20,8	98,0
питома вага, %	99	99	99,1	0,1	x
пасовища	10,7	10,7	9,4	-1,3	87,9
питома вага, %	1	1	0,9	-0,1	x

Протягом 2022–2024 років спостерігається тенденція до зменшення загальної земельної площі підприємства: з 1190 га у 2022 році до 1120 га у 2024 році, що становить абсолютне скорочення на 70 га або 5,9 %. Аналогічно, зменшилася площа сільськогосподарських угідь — на 22,1 га (2,1 %), зокрема ріллі — на 20,8 га (2 %). Незважаючи на це, питома вага ріллі залишилася стабільно високою і навіть трохи зросла (з 99 % до 99,1 %).

Натомість площа пасовищ зменшилася з 10,7 га до 9,4 га, що становить зниження на 1,3 га або 12,1 %. Це призвело до зменшення їх питомої ваги з 1 % до 0,9 %.

Отже, у структурі земельних ресурсів підприємства простежується скорочення загальної площі, при цьому частка ріллі залишається практично незмінною, що свідчить про збереження орієнтації підприємства на рільництво як основний вид сільськогосподарської діяльності.

У сучасних умовах трудові ресурси складаються з осіб, які володіють свідомістю, вольовими якостями, а також мають власні економічні та соціальні потреби. Тому ефективне управління персоналом повинне враховувати й гармонізувати економічні й соціальні інтереси різних соціальних груп населення.

Процес залучення працівників на підприємстві має відповідати стратегічним цілям організації, водночас поважаючи права та гідність кожного працівника. Це передбачає дотримання чинного трудового законодавства, створення безпечних і комфортних умов праці, забезпечення рівних можливостей та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на партнерські взаємини між роботодавцем і працівниками. Такий підхід сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й зміцненню соціальної стабільності в колективі.

Таблиця 2.2

Аналіз трудових ресурсів підприємства, 2022–2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Чисельність працівників, осіб	45	44	34	-11	75,6
Прийнято на роботу, осіб	5	4	2	-3	40,0
Звільнено з роботи, осіб	6	5	12	6	зб.у 2 рази
Плинність кадрів, %	13,3	11,4	31,6	18,3	х
Середній вік працівників, років	41	40	39	-2	95,1
Частка кваліфікованих працівників, %	83	85	87	4	х

У період з 2022 по 2024 рік на підприємстві відбулося суттєве скорочення чисельності працівників — з 45 до 34 осіб, що становить зменшення на 11 осіб або 24,4 %. Кількість прийнятих на роботу також зменшилася на 3 особи, тобто на 40 %. Водночас значно зросла кількість звільнених працівників — з 6 у 2022 році до 12 у 2024 році, що вдвічі більше.

Плинність кадрів зросла з 13,3% до 31,6 %, тобто на 18,3 відсоткових пункти, що свідчить про нестабільність у кадровому складі. Разом з тим, середній вік працівників зменшився з 41 до 39 років, що може свідчити про

оновлення персоналу. Частка кваліфікованих працівників за аналізований період зростає на 4 %, досягнувши 87 %, що є позитивним сигналом щодо якості кадрового потенціалу.

Таким чином, попри негативні тенденції у чисельності та плинності кадрів, підприємство демонструє позитивну динаміку у підвищенні частки кваліфікованого персоналу.

Функціонування будь-якого підприємства тісно пов'язане з наявністю та ефективним використанням основних засобів, які повинні бути раціонально організовані та інтегровані у виробничу структуру. Відповідна організація виробничого процесу та збалансована структура основних фондів є ключовими умовами для досягнення стабільного розвитку.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку та отримання запланованого прибутку, важливо регулярно здійснювати глибокий аналіз ефективності використання основних фондів. Це включає дослідження динаміки змін та факторів, що їх зумовлюють, таких як технічний стан обладнання, рівень зносу, інтенсивність ресурсів тощо.

Підприємство повністю забезпечене як основними, так і оборотними засобами, необхідними для здійснення господарської діяльності (табл. 2.3). Аналіз за період 2022–2024 років свідчить про позитивну динаміку – ефективність використання основних фондів поступово зростала, що є свідченням покращення управлінських рішень.

Таблиця 2.3

Діагностика активів підприємства, 2022–2024 рр., тис. грн

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	(+;-)	%
Основні засоби	20 346	19 853	20 130	-216	98,9
Запаси	23 662	20 632	18 720	-4 942	79,1
Гроші та їх еквіваленти	1 058	4 834	4 081	3 023	зб. у 3,9 рази
Власний капітал	31 453	31 588	35 574	4 121	113,1
Короткострокові кредити	18 000	17 999	10 624	-7 376	59,0
Кредиторська заборгованість	1 221	1 055	1 781	560	145,9
Усього активів	51 205	50 949	48 613	-2 592	94,9

Протягом 2022–2024 років підприємство зазнало змін у структурі активів і джерел їх фінансування. Загальний обсяг активів зменшився з 51 205 тис. грн у 2022 році до 48 613 тис. грн у 2024 році (на 2 592 тис. грн або 5,1 %), що свідчить про незначне скорочення обсягів господарської діяльності.

Незначне зменшення основних засобів на 216 тис. грн (0,9 %) вказує на стабільність у використанні матеріально-технічної бази. Водночас запаси скоротилися на 4 942 тис. грн (20,9 %), що може бути наслідком оптимізації складських залишків або зниження обсягів виробництва.

Найбільш показовим є суттєве зростання грошових коштів та їх еквівалентів – у 3,9 рази, що може свідчити про накопичення фінансових резервів або зменшення витрат. Власний капітал підприємства зріс на 4 121 тис. грн (13,1 %), що є позитивною тенденцією щодо фінансової стабільності.

При цьому короткострокові кредити зменшилися майже вдвічі (на 7 376 тис. грн), а кредиторська заборгованість зросла на 560 тис. грн (на 45,9 %), що може свідчити про перегляд політики щодо зовнішнього фінансування.

Отже, підприємство демонструє зменшення загальних активів на тлі підвищення фінансової автономії та грошової стабільності.

Таблиця 2.4

Аналіз комерційної діяльності підприємства, 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	(+;-)	%
Чистий дохід від реалізації товарів, послуг, тис. грн	40074	35579	26400	-13674	65,9
Собівартість реалізації, тис. грн	36089	35444	26265	-9824	72,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3985	135	135	-3850	3,4
Активи, тис. грн	48613	50949	51205	2592	105,3
Зобов'язання, тис. грн	13039	19361	19288	6249	147,9
Рівень рентабельності, %	11,0	0,4	0,5	-10,5	x
Норма прибутку, %	9,9	0,4	0,5	-9,4	x

У період з 2022 по 2024 рік підприємство демонструє негативну динаміку основних фінансово-економічних показників. Зокрема:

- чистий дохід від реалізації зменшився на 13674 тис. грн (на 65,9 %), що свідчить про суттєве скорочення обсягів реалізації продукції або зниження попиту;
- собівартість реалізації знизилася на 9824 тис. грн (на 72,8%), однак темпи зменшення доходу переважають темпи скорочення витрат;
- чистий прибуток залишився майже незмінним порівняно з 2023 роком, але загалом за три роки зменшився на 3850 тис. грн, що становить майже повну втрату прибутковості;
- рівень рентабельності знизився з 11,0 % до 0,5 %, що свідчить про фактичну втрату ефективності ведення господарської діяльності;
- норма прибутку також знизилася з 9,9 % до 0,5 %;
- водночас активи підприємства зросли на 2592 тис. грн (на 105,3%), що може свідчити про інвестиції або переоцінку майна;
- зобов'язання зросли більш ніж у 1,5 раза – на 6249 тис. грн, що вказує на зростання боргового навантаження.

Фінансовий стан підприємства у 2024 році погіршився порівняно з 2022 роком. Незважаючи на зростання активів, зниження доходів, прибутковості та зростання зобов'язань створюють ризики для стабільності та фінансової незалежності підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансової результативності підприємства, 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., (+;-)
	2022	2023	2024	
Рентабельність продажів, %	0,51	0,38	9,94	9,43
Валовий прибуток, %	15,60	15,12	24,12	8,52
Операційна рентабельність, %	7,61	10,73	18,80	11,19
Фінансова рентабельність, %	0,63	0,38	9,94	9,31
Коефіцієнт покриття витрат	1,06	1,13	1,25	0,19

У 2024 році підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових показників у порівнянні з 2022 роком:

Рентабельність продажів зросла з 0,51 % до 9,94 %, тобто на 9,43 в.п., що свідчить про суттєве підвищення прибутковості реалізації продукції. Валовий прибуток зріс на 8,52 в.п., з 15,60 % до 24,12 %, що вказує на покращення маржинальності діяльності. Операційна рентабельність зросла на 11,19 в.п. – з 7,61 % до 18,80 %, що свідчить про ефективне управління операційними витратами.

Фінансова рентабельність збільшилася з 0,63 % до 9,94 %, тобто на 9,31 в.п., що означає покращення здатності підприємства генерувати прибуток на вкладений капітал.

Коефіцієнт покриття витрат зріс з 1,06 до 1,25, що є свідченням підвищення ефективності використання ресурсів.

Незважаючи на загальне зниження доходів і чистого прибутку, фінансові коефіцієнти свідчать про відновлення ефективності діяльності підприємства у 2024 році. Це може бути наслідком оптимізації витрат, ефективного управління процесами або зміни структури продукції.

Спеціалізація господарства є важливою характеристикою його виробничої діяльності, яка відображає концентрацію зусиль на певних видах продукції чи технологічних процесах. Вона формується під впливом природно-кліматичних умов, ресурсного потенціалу, економічної доцільності, а також ринкового попиту.

Виробничий напрямок господарства — це визначальна лінія його діяльності, яка базується на пріоритетних галузях, наприклад, зерновому, тваринницькому чи овочевому виробництві. Чітко визначений напрямок дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси, оптимізувати структуру витрат і підвищити загальну продуктивність діяльності.

Завдяки грамотному вибору спеціалізації та виробничого напрямку господарство може досягати стабільних фінансових результатів, зміцнювати свою конкурентоспроможність та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Спеціалізація господарства визначається передусім структурою його

грошових надходжень і обсягами реалізованої продукції. Водночас, зважаючи на те, що сільське господарство значною мірою виробляє продукцію, яка не надходить безпосередньо на ринок, для його аналізу застосовуються додаткові показники. До них належать загальна структура виробничої діяльності, рівень витрат на виробництво та оплату праці.

Таблиця 2.6

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2022	2023	2024			
продукція рослинництва	27924	26052	18843	24273	97,5	х
зернові та зернобобові	4989	9379	13408	9259	37,2	1
соя	9342	11038	923	7101	28,5	2
соняшник	3752	4247	4512	4170	16,8	3
продукція тваринництва	13,5	51,4	29,3	31,4	1,3	х
вівці	7,9	47,5	21,0	25,5	1,0	4
мед	5,6	3,9	8,3	5,9	0,2	5
Всього	28805	28585	18872	25421	100,0	х

Упродовж 2022–2024 років підприємство мало чітко виражену рослинницьку спеціалізацію, що підтверджується такими показниками:

Продукція рослинництва у середньому за три роки становила 24273 тис. грн, що відповідає 97,5 % загального обсягу товарної продукції.

Найвагомішими напрямками є: зернові та зернобобові культури – 37,2% у загальній структурі продукції (1-ше місце), соя – 28,5% (2-ге місце), соняшник – 16,8% (3-тє місце).

Продукція тваринництва займає лише 1,3 % в загальному обсязі, що підтверджує її другорядне значення в діяльності підприємства.

Підприємство має чітко виражений зерново-технічний напрям виробництва, з орієнтацією на зернові культури, сою та соняшник. Така структура є типовою для підприємств, що працюють у зоні ризикованого землеробства та орієнтовані на експортно привабливі культури.

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства як основа вибору стратегії розвитку

Стратегічне управління відіграє важливу роль у досягненні успіху бізнесу. Це підходить, який дозволяє підприємству визначити свої цілі та напрямки розвитку, а також виконувати стратегічні кроки для досягнення їх. Професійне впровадження стратегічного управління допомагає підприємствам пристосовуватися до швидко змінюючогося бізнес-середовища та забезпечити їх конкурентоздатність (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Концептуальна схема вибору стратегії управління підприємством

Розвиток досліджуваного підприємства є складним і багатограним процесом, що охоплює взаємодію всіх компонентів системи фінансово-господарських відносин. Ефективне управління фінансами є ключовим чинником, що забезпечує узгодженість стратегії розвитку з потребами й можливостями підприємства. Раціонально сформована фінансова стратегія дозволяє адаптуватися до зовнішніх викликів і досягати поставлених цілей у межах загального стратегічного плану.

Процес розвитку підприємства визначається сукупністю виробничих, ресурсних, ринкових та інфраструктурних факторів. Його оцінка ґрунтується на системі показників, які відображають як кількісні, так і якісні аспекти використання ресурсів у контексті досягнення визначених цілей.

Оцінювання фінансового стану підприємства включає аналіз фінансової звітності, розрахунок основних фінансово-економічних коефіцієнтів, оцінку рентабельності, ліквідності, платоспроможності та кредитоспроможності. Результати цього аналізу слугують основою для формування стратегії фінансового оздоровлення та покращення загальної ефективності функціонування підприємства.

Комплексний аналіз фінансового стану передбачає розрахунок таких показників, як структура майна, фінансова стійкість, ділова активність та прибутковість. Перший етап дослідження зазвичай полягає у вивченні майнового стану підприємства (табл. 2.7), а також динаміки відповідних показників (рис. 2.2), що дає змогу оцінити ефективність використання активів, наявні резерви та ризики, пов'язані з фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Таблиця 2.7

Показники майнового стану підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення +/-	
	2022	2023	2024	2024 до 2022	2024 до 2023
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,16	0,29	0,41	0,25	0,12
Коефіцієнт придатності	0,84	0,71	0,59	-0,25	-0,12
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,67	0,27	0,59	-0,08	0,32
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,13	0,01	0,83	0,7	0,82
Коефіцієнт приросту вартості основних засобів	0,90	0,31	-0,84	-1,74	-1,15

Враховуючи показник зносу, який показує ступінь зносу основних засобів підприємства, можна відзначити його щорічне зростання. У 2024 році значення індикатора сягнуло 0,41, що свідчить про те, що основні активи

потребують подальшої модернізації.

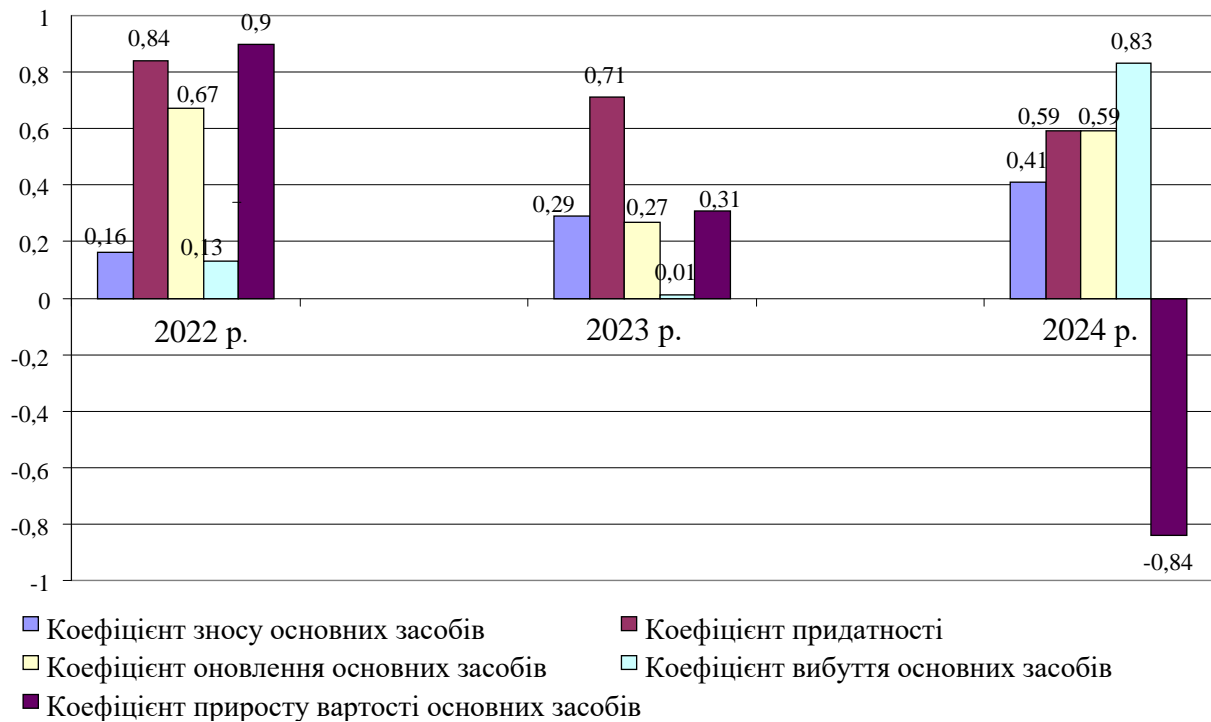


Рис. 2.2. Динаміка показників стану основних засобів підприємства, 2022-2024 рр.

На сьогодні 59,0 % основних фондів підприємства залишаються придатними до експлуатації, що свідчить про їх активне використання у виробничій діяльності. У 2024 році темп оновлення основних фондів збільшився у 2,7 раза порівняно з 2022 роком, що є ознакою поступового оновлення матеріально-технічної бази. Це пов'язано з введенням в дію нового обладнання та розширенням складських приміщень, що позитивно позначилося на діяльності підприємства у 2022 році. Водночас коефіцієнт доданої вартості основних засобів знизився з 0,90 до -0,84, що свідчить про те, що темпи оновлення відстають від темпів вибуття основних засобів. Таким чином, майновий стан підприємства можна оцінити як задовільний.

Коефіцієнт покриття демонструє здатність підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Він визначається як відношення оборотних активів (готівкові кошти, запаси, дебіторська заборгованість тощо) до поточних зобов'язань (короткострокові

кредити, кредиторська заборгованість тощо) і є важливим індикатором фінансової стійкості підприємства.

Ліквідність – це про короткострокову платоспроможність (сьогодні-завтра), а платоспроможність – про загальну здатність підприємства підтримувати свою фінансову стабільність у довгостроковій перспективі. Високі показники обох характеристик свідчать про добрий фінансовий стан компанії та її привабливість для інвесторів і кредиторів.

Ліквідність та платоспроможність підприємства є ключовими характеристиками його фінансового стану, які дозволяють оцінити здатність підприємства вчасно виконувати свої зобов'язання перед кредиторами, постачальниками, працівниками та іншими сторонами.

Таблиця 2.8

**Показники ліквідності та платоспроможності підприємства,
2022-2024 рр.**

Показники	Рік			Відхилення +/-	
	2022	2023	2024	2024-2022 рр.	2024-2023 рр.
Коефіцієнт покриття	0,86	2,04	4,27	3,41	2,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	1,29	3,71	3,23	2,42
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,02	2,14	2,1	2,12
Чистий оборотний капітал, тис. грн	4579,1	31199,3	91080,0	86500,9	59880,7

Згідно з даними таблиці 2.8, підприємству необхідно не лише погашати наявну заборгованість, але й формувати резерв стабільних зобов'язань для забезпечення безперервної господарської діяльності, тому значення відповідного показника має перевищувати 100 %. У 2022 році він становив 0,86, що означає здатність підприємства покрити лише 86 % своїх поточних зобов'язань. Проте вже у 2024 році цей показник зріс до 4,27, що зумовлено суттєвим збільшенням загального обсягу ліквідних активів, насамперед за рахунок приросту грошових коштів та їх еквівалентів, отриманих у результаті реалізації застарілих активів.

Аналізуючи зміну показників ліквідності та платоспроможності, слід відзначити позитивну тенденцію їх зростання протягом періоду дослідження, що ілюструється на рис. 2.3.

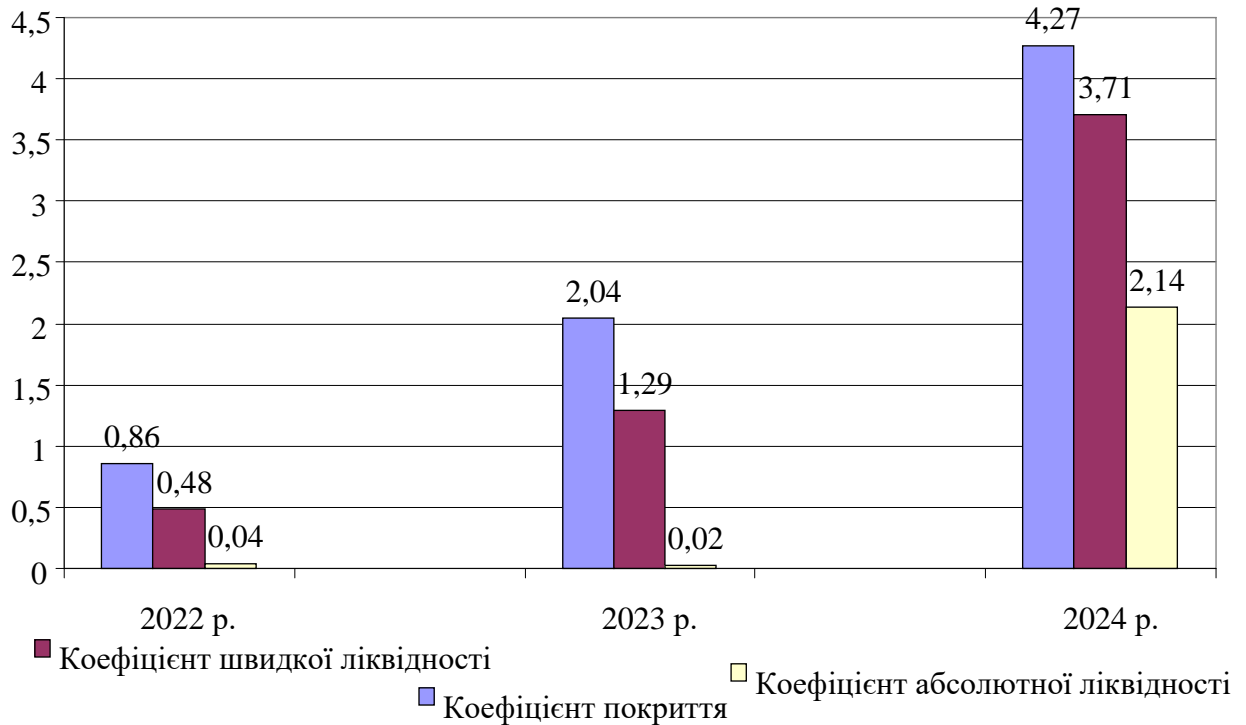


Рис. 2.3. Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства, 2022-2024 рр.

Аналіз рис. 2.3 свідчить, що коефіцієнт швидкої ліквідності обчислюється як відношення ліквідних активів (поточні активи за вирахуванням запасів) до поточних зобов'язань. Цей коефіцієнт відображає спроможність підприємства оперативно виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Протягом аналізованого періоду цей показник зріс більш ніж у 6 разів. Основною причиною стало значне збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги, яка у 2022–2024 роках зросла втричі. Також спостерігалось зростання дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом у 2024 році на 106,8 %, що теж сприяло покращенню показника швидкої ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (поточності) характеризує частку

зобов'язань, яку підприємство може негайно погасити за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. У період 2022–2024 років значення цього показника коливалося в межах 2–6 %, що вважалось незадовільним, адже нормативні межі становили 0,20–0,25. У 2023 році норматив було переглянуто і встановлено на рівні 0,22, а в 2024 році він зріс до 2,14, що свідчить про значне покращення миттєвої платоспроможності підприємства.

Отже, ліквідність підприємства є ключовим показником його здатності швидко перетворювати активи на грошові кошти без суттєвих втрат. Це критично важливий аспект фінансового управління, оскільки забезпечує можливість вчасно виконувати фінансові зобов'язання, а також оперативно реагувати на несподівані зміни ринкової ситуації. Чим вища швидкість обігу активів у грошові кошти без втрати вартості – тим вищий рівень ліквідності.

Фінансова стійкість підприємства визначається комплексом показників, серед яких:

- частка власного капіталу в загальній структурі активів;
- співвідношення довгострокової заборгованості до власного капіталу;
- рівень загального боргу відносно прибутку до оподаткування.

Ці індикатори дозволяють оцінити фінансову надійність підприємства та його здатність ефективно обслуговувати зобов'язання.

Крім того, ділова активність підприємства оцінюється на основі таких показників, як оборотність активів та тривалість обігу товарно-матеріальних цінностей. Це дозволяє зробити висновки щодо ефективності використання ресурсів і швидкості їх повернення в обіг.

Таким чином, комплексний аналіз ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності дає змогу сформулювати повну та об'єктивну картину фінансового стану підприємства.

Фінансова стійкість – це здатність підприємства ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами з метою забезпечення стабільного функціонування, розвитку та інвестиційної самодостатності навіть в умовах

ринкової нестабільності. Основна мета – досягнення незалежності від зовнішніх джерел фінансування завдяки продуманій стратегії управління прибутком і активами.

Показники фінансової стійкості також дозволяють оцінити рівень фінансового ризику, пов'язаного зі структурою джерел капіталу, і визначити перспективи стабільного розвитку підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники фінансової стійкості підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення +/-	
	2022	2023	2024	2024-2022	2024-2023
Коефіцієнт автономії	0,39	0,65	0,82	0,43	0,17
Коефіцієнт фінансування	1,58	0,53	0,22	-1,36	-0,31
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,63	1,89	4,53	3,9	2,64
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,16	0,51	0,77	0,93	0,26
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,18	0,34	0,61	0,79	0,27

З таблиці 2.9 видно, що за відповідний період фінансова стійкість підприємства покращилася. Якщо у 2022 році коефіцієнт автономії становив 0,39, то у 2024 році він становитиме 0,82.

Фінансова стійкість підприємства визначається його здатністю забезпечувати стабільний фінансовий стан у тривалі періоди часу. Одним з ключових аспектів стійкості є здатність підприємства забезпечувати постійний рівень прибутку та генерувати достатній оборотний капітал для покриття поточних зобов'язань.

Отже, підприємство має багатий досвід роботи на ринку сільськогосподарської продукції, колектив знайомий зі специфікою діяльності, вигідне географічне положення, у споживачів склалося приємне враження від сільськогосподарської продукції, яку виробляє підприємство, існує суворя виробнича дисципліна, команда, а також постійна модернізація та автоматизація, впровадження новітніх технологій.

РОЗДІЛ 3

. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Господарська діяльність відіграє ключову роль у розвитку підприємства, оскільки охоплює основні аспекти функціонування: ефективність виробництва, обсяг реалізації продукції, рівень витрат, товарообіг та інші економічні показники. Оптимізація цих процесів можлива шляхом вдосконалення управління, підвищення якості продукції, зниження витрат, впровадження інноваційних рішень тощо. Постійне вдосконалення стратегії господарської діяльності є запорукою досягнення довгострокового успіху підприємства.

Організація підприємницької діяльності також суттєво впливає на кінцеві результати бізнесу. Вона включає стратегічне планування, ефективне управління ресурсами, побудову результативних бізнес-процесів та належний контроль за їх виконанням. Підприємства, що забезпечують цілісну та системну організацію підприємницької діяльності, демонструють вищі показники ефективності та здатні до адаптації в умовах ринкової конкуренції.

Комерційна діяльність є важливим елементом функціонування будь-якого підприємства. Вона визначає взаємодію з кінцевими споживачами, сприяє закріпленню ринкових позицій, розширенню ринків збуту та підвищенню привабливості продукції. Успішна реалізація торговельних операцій забезпечує стабільні доходи та взаємовигідні стосунки з партнерами. Орієнтація на інтереси споживачів дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів і сформувати лояльну клієнтську базу.

У сучасних ринкових умовах розвиток підприємства відбувається на основі принципів рівноправності між партнерами, незалежності постачальників і споживачів, а також дотримання фінансової та матеріальної відповідальності сторін. Це формує передумови для довготривалих

партнерських відносин та сприяє стабільному розвитку в умовах високої конкуренції.

Бізнес-моделювання ще один важливий інструмент стратегічного управління, який дозволяє формалізувати як зовнішні (політичні, економічні, соціальні, технологічні), так і внутрішні чинники впливу на діяльність підприємства. Аналіз таких показників, як прибуток, обсяг продажів, витрати, активи тощо, допомагає сформулювати стратегічні цілі та адаптувати бізнес до змін середовища.

Крім того, важливо враховувати поведінкові аспекти: дії конкурентів, запити споживачів, умови співпраці з постачальниками. Стратегічні та операційні питання, зокрема місія підприємства, планування, оцінка ефективності та виробничі ресурси, становлять базу для формування дієвої бізнес-моделі.

З метою кращого розуміння механізмів розвитку підприємництва, у таблиці 3.1 подано модель процесу розвитку підприємницької діяльності для досліджуваного господарства. До початкових умов моделі враховано зовнішні та внутрішні фактори, бізнес-стратегію, рівень розвитку інфраструктури, інформаційні ресурси, цільові ринки тощо.

Ефективна виробничо-комерційна діяльність є основою дохідності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Вона відображає, наскільки результативно підприємство використовує наявні ресурси. Для забезпечення такої ефективності необхідно мати чітко сформований стратегічний план, застосовувати сучасні технології та впроваджувати професійний менеджмент.

Ефективна виробнича та комерційна діяльність є дуже важливим фактором для забезпечення сталого розвитку підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності. Це означає оптимізацію процесів виробництва, управління ресурсами, маркетингу та управління відносинами з клієнтами. Шляхи підвищення ефективності можуть включати автоматизацію,

впровадження новітніх технологій, підвищення якості продукції та послуг, а також розвиток інновацій.

Таблиця 3.1

Модель стратегічного розвитку підприємства, 2026-2030 рр.

Стратегічний напрям	Цілі	Основні заходи	Очікувані результати	Індикатори ефективності
1. Інноваційний розвиток	Впровадження сучасних технологій у виробництво	Автоматизація процесів Інвестування в НДДКР Створення інноваційних продуктів	Зростання продуктивності, зниження собівартості продукції	Частка інноваційної продукції, ріст прибутку, зниження витрат
2. Цифрова трансформація	Підвищення ефективності бізнес-процесів	Впровадження ERP/CRM систем Онлайн-аналітика- Цифрова платформа управління	Оптимізація управління ресурсами, швидке прийняття рішень	Час виконання операцій, рівень автоматизації, цифрова інтеграція
3. Розширення ринків збуту	Вихід на нові ринки та сегменти	Маркетингові дослідження Розвиток експортної діяльності Диверсифікація товарів/послуг	Збільшення обсягів реалізації, зростання частки ринку	Обсяг продажів, кількість нових ринків, географія постачань
4. Підвищення інвестиційної привабливості	Залучення інвесторів та покращення фінансових позицій	Оптимізація фінансової структури Публічна звітність Робота з інвесторами	Покращення іміджу, зростання капіталізації, залучення інвестицій	Обсяг інвестицій, кредитний рейтинг, ROI
5. Екологічна та соціальна відповідальність	Формування сталого розвитку підприємства	Впровадження «зелених» технологій Соціальні програми для персоналу ESG-звітність	Зменшення екологічного впливу, підвищення соціальної лояльності	Рівень викидів, соціальні рейтинги, показники ESG
6. Розвиток персоналу та корпоративної культури	Підвищення кваліфікації працівників та мотивації	Навчальні програми Система премій Підтримка командної роботи	Підвищення ефективності роботи, зниження плинності кадрів	Продуктивність праці, задоволеність персоналу, коефіцієнт плинності
7. Фінансова стабільність	Зміцнення платоспроможності і ліквідності	Управління витратами Оптимізація активів та зобов'язань Стратегія прибутковості	Позитивна динаміка фінансових показників, здатність до самофінансування	Коефіцієнт ліквідності, прибутковість, рентабельність

Щоб визначити, як далі розвиватися досліджуваному підприємству, скористаємося деревом цільової моделі, рис. 3.1.

Отже, для розвитку підприємства та досягнення мети, за допомогою формування пріоритету цілей були виділені основні рекомендації:

- оптимізація асортименту;
- проведення рекламно-інформаційної діяльності;
- проведення роботи з діагностики конкурентів та постачальників.



Рис. 3.1. Формування заходів спрямованих на розвиток підприємства, 2026-2030 рр.

Стратегія інтенсивного економічного розвитку та раціональне управління витратами сприяють досягненню максимально можливого прибутку від реалізації продукції. Водночас для забезпечення конкурентоспроможності на ринку необхідно не лише нарощувати доходи, а

й оптимізувати витрати. Ключовими показниками ефективності діяльності підприємства залишаються динаміка чистого доходу та обсяг операційних витрат, тож їхній аналіз є основою для прийняття стратегічно важливих управлінських рішень.

В умовах нестабільного та непередбачуваного ринкового середовища важливо зберігати адаптивність і гнучкість у прийнятті рішень. Підприємствам необхідно оперативно реагувати на зміни, впроваджуючи ефективні заходи в реальному часі. Успіх значною мірою залежить не лише від якісного стратегічного планування, а й від здатності до своєчасного реагування на зовнішні виклики.

Ефективність маркетингової стратегії оцінюється шляхом порівняння досягнутих результатів з поставленими цілями. Такий аналіз дозволяє виявити ефективні та проблемні аспекти реалізованої стратегії й використовується як основа для подальшого її вдосконалення. Це дає змогу вчасно вносити корективи та покращувати загальну результативність маркетингової діяльності.

Систематичний підхід до оцінки діяльності підприємства є необхідною умовою для підтримання його ефективності. Регулярний аналіз дозволяє виявити потенційні проблеми, сформулювати рішення та підвищити рівень управлінських процесів.

Основною метою фінансової стратегії підприємства є ефективне використання наявних фінансових ресурсів, зокрема грошових коштів та активів. У цьому контексті важливу роль відіграє планування виробництва, яке забезпечує раціональний розподіл ресурсів, зменшення витрат та підвищення продуктивності.

З урахуванням фінансових можливостей планування дає змогу оптимізувати виробничі процеси, передбачити потреби у ресурсах і контролювати витрати на виготовлення продукції.

Стратегія інтенсивного економічного розвитку та раціонального управління витратами, 2026-2030 рр.

Стратегічний компонент	Зміст стратегії	Очікувані результати	Ключові індикатори
1. Ефективне управління витратами	Оптимізація виробничих витрат, енергоефективність, цифровізація обліку витрат	Зниження собівартості продукції, зростання рентабельності	Рівень операційних витрат, маржа прибутку
2. Максимізація чистого доходу	Активізація збуту, диверсифікація продукції, вдосконалення цінової політики	Зростання обсягу реалізації, збільшення прибутку	Темп приросту доходу, обсяг чистого прибутку
3. Гнучкість та адаптивність	Реагування на зміни ринку, антикризове планування, скорочення непрофільних витрат	Підвищення стійкості до ризиків, зниження втрат від непередбачуваних обставин	Коефіцієнт адаптації, швидкість зміни планів, доля антикризових заходів
4. Маркетингова оцінка	Постійне порівняння фактичних результатів з маркетинговими цілями	Поліпшення ринкових стратегій, підвищення задоволеності клієнтів	Частка ринку, виконання планів продажу, відгуки клієнтів
5. Ефективне використання фінресурсів	Прозоре планування, оптимізація оборотного капіталу, контроль над грошовими потоками	Забезпечення фінансової стабільності, зниження боргового навантаження	Коефіцієнт ліквідності, фінансова рентабельність, обіг капіталу
6. Планування виробництва	Синхронізація з попитом, зменшення простоїв, ресурсне планування	Підвищення продуктивності, зменшення втрат часу та ресурсів	Завантаження виробництва, відсоток виконання виробничого плану

Комплекс стратегічних рішень виступає важливою основою для ефективного управління економічними процесами. Він охоплює розробку основних напрямів розвитку, визначення ключових принципів і управлінських дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей. Такий підхід є важливим інструментом забезпечення стабільного та поступального розвитку підприємства чи організації.

Планування діяльності займає центральне місце у функціонуванні будь-якого бізнесу. Визначення зовнішнього середовища, аналіз ринку та конкурентів, формулювання цілей, координація та контроль є важливими

етапами на шляху до успішного розвитку. Глибоке розуміння цих складових сприяє ефективному впровадженню обраної стратегії.

Стратегія розвитку, що базується на досягненні високих результатів і підвищенні конкурентоспроможності, має вирішальне значення для успіху підприємства. В її основі лежать тактичні й оперативні плани, які визначають конкретні дії для досягнення цілей. Водночас необхідно регулярно аналізувати результати діяльності та вчасно коригувати дії для оптимізації процесу розвитку.

Таблиця 3.3

Програма стратегічного розвитку підприємства, 2026-2030 рр.

Назва розділу	Короткий зміст розділу	Виконавці
Преамбула	Основною метою діяльності товариства є задоволення його потреб та збільшення прибутку від господарської діяльності. Цього можна досягти за рахунок збільшення обсягів збуту та покращення його якості	Керівник
Стратегія розвитку цільового ринку	Для розвитку товариства, а також отримання прибутку, необхідно застосовувати новітні технології в будівництві, використовувати нові види, які є більш економічно вигідні	Керівник економічного відділу
Маркетингова стратегія	Переважаючою є стратегія сегментації. Щодо виду стратегії доцільно використовувати атакуючу стратегію	Керівник економічного відділу
Товарна стратегія	Надання послуг та виробництво товарів високої якості	Керівник
Стратегія формування каналів збуту	Використання старих каналів збуту. Створення нових каналів збуту та проведення реклами своєї діяльності	Головний бухгалтер
Цінова стратегія	Цінова стратегія передбачає формування гнучкої політики цін	Відділ маркетингу
Стратегія формування попиту	Для формування та збільшення попиту слід розробити систему рекламних заходів	Головний економіст
Соціальна стратегія	Підтримка розвитку освіти, рівня культури, побутового обслуговування, медицини	Керівник
Екологічна стратегія	Ведення екологічно безпечного виробництва відповідно до вимог і норм законодавства	Керівник
Стратегія структурних перетворень	Перебудова структури управління у відповідності із стратегією	Керівник
Фінансова стратегія	Забезпечення реалізації програми розвитку виробництва здійснюється з прибутків товариства з можливістю залучення кредитів під перспективні проекти	Головний бухгалтер

З метою стратегічного розвитку підприємства доцільно реалізувати такі ключові підходи, як, на основі проведеного аналізу рекомендується впровадження стратегії інтенсивного розвитку виробництва. Для її реалізації необхідно залучити додаткові інвестиції, спрямовані на модернізацію виробничих потужностей, освоєння нових ринкових ніш, активне використання маркетингових інструментів для формування попиту та стимулювання збуту. Також важливо застосовувати сучасні досягнення в галузях техніки, технологій, менеджменту та організації маркетингу.

Одним із найбільш ефективних напрямів підвищення продуктивності підприємства є зниження собівартості виготовлення продукції. Це можна досягти за рахунок впровадження енергоощадних технологій, зменшення втрат ресурсів, оптимізації виробничих процесів і скорочення непродуктивних витрат.

Основними напрямами стратегічного розвитку слід вважати: підвищення рівня інтенсифікації виробництва, впровадження комплексної механізації та автоматизації технологічних процесів, забезпечення доступу до кредитних ресурсів для оновлення матеріально-технічної бази, а також активне використання інвестиційного та інноваційного потенціалу. Рациональне використання наявних ресурсів дозволить не лише забезпечити стійке зростання виробництва, а й значно знизити витрати на одиницю продукції, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню прибутковості діяльності підприємства.

Додатково рекомендується: розробка та реалізація довгострокових програм технічного переозброєння підприємства; посилення співпраці з науково-дослідними установами для впровадження новітніх інновацій; створення ефективної системи мотивації персоналу для підвищення продуктивності праці; вивчення і адаптація міжнародного досвіду управління виробництвом; постійний моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища з метою своєчасного реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

ВИСНОВКИ

1. Концепція стратегічного вибору має вирішальне значення в управлінні бізнесом, адже саме вона визначає траєкторію розвитку підприємства, його ринкову орієнтацію та підходи до досягнення цілей. Це довгостроковий і комплексний план дій, який відіграє ключову роль у розподілі ресурсів, формуванні пріоритетів і забезпеченні ефективної взаємодії з зовнішнім середовищем. Важливими є також адаптивність стратегії, її здатність враховувати тривалість реалізації та гнучко реагувати на непередбачувані зміни. Завдяки цьому підприємство може сформувати унікальну ринкову позицію та зберігати конкурентоспроможність.

2. Функціонування в умовах ринкової економіки вимагає від підприємств здатності оперативно реагувати на динамічні зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Забезпечення життєздатності бізнесу потребує постійного вдосконалення управлінських стратегій, розробки нових продуктів і послуг, оптимізації операційних процесів, а також залучення додаткових ресурсів. Проведення своєчасного аналізу ситуації й ефективне реагування на зміни дозволяє компаніям утримувати сильні ринкові позиції та адаптуватися до викликів сучасного бізнес-середовища.

3. Розробка та реалізація стратегій розвитку є невід'ємною складовою успішної діяльності підприємства. Вони задають напрям подальших дій і визначають оптимальні способи досягнення поставлених цілей. Стратегічне планування сприяє раціональному використанню ресурсів, зміцненню конкурентних переваг і підвищенню ефективності управління. Таким чином, ухвалення стратегічних рішень є ключовим завданням для керівництва підприємства, яке прагне забезпечити стабільне зростання та довгостроковий успіх на ринку.

4. Протягом 2022–2024 років спостерігається тенденція до зменшення загальної земельної площі підприємства: з 1190 га у 2022 році до 1120 га у

2024 році, що становить абсолютне скорочення на 70 га або 5,9 %. Аналогічно, зменшилася площа сільськогосподарських угідь – на 22,1 га (2,1 %), зокрема ріллі – на 20,8 га (2 %). Незважаючи на це, питома вага ріллі залишилася стабільно високою і навіть трохи зросла (з 99 % до 99,1 %). Натомість площа пасовищ зменшилася з 10,7 га до 9,4 га, що становить зниження на 1,3 га або 12,1 %. Це призвело до зменшення їх питомої ваги з 1 % до 0,9 %.

5. На підприємстві відбулося суттєве скорочення чисельності працівників – з 45 до 34 осіб, що становить зменшення на 11 осіб або 24,4 %. Кількість прийнятих на роботу також зменшилася на 3 особи, тобто на 40 %. Водночас значно зросла кількість звільнених працівників – з 6 у 2022 році до 12 у 2024 році, що вдвічі більше. Плинність кадрів зросла з 13,3% до 31,6 %, тобто на 18,3 відсоткових пункти, що свідчить про нестабільність у кадровому складі. Разом з тим, середній вік працівників зменшився з 41 до 39 років, що може свідчити про оновлення персоналу. Частка кваліфікованих працівників за аналізований період зросла на 4 %, досягнувши 87 %, що є позитивним сигналом щодо якості кадрового потенціалу.

6. Для забезпечення стабільного економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно реалізувати такі напрями удосконалення стратегічного розвитку:

1) підвищення інвестиційної привабливості:

– розробка програм залучення інвестицій на основі прозорих умов співпраці;

– створення механізмів захисту інвесторів та оптимізація фінансових потоків;

– залучення зовнішнього фінансування (зокрема міжнародного) з метою модернізації виробництва.

2) модернізація виробничої бази:

– оновлення основних фондів за рахунок інвестицій у новітнє обладнання;

- впровадження енергоефективних технологій та автоматизація виробничих процесів.

3) оптимізація фінансового управління:

- вдосконалення системи управління витратами та збільшення фінансової прозорості;

- підвищення платоспроможності підприємства шляхом раціонального використання обігових коштів;

- формування ефективної структури капіталу з акцентом на зменшення кредитного навантаження.

4) посилення кадрового потенціалу:

- інвестування у професійний розвиток працівників, стимулювання підвищення кваліфікації;

- створення мотиваційних програм для залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

5) розширення ринків збуту та маркетингові інновації:

- диверсифікація каналів продажу та освоєння нових ринкових ніш;

- використання сучасних інструментів маркетингу, зокрема цифрових стратегій та аналітики споживчої поведінки.

6) розвиток інноваційної діяльності:

- впровадження системи управління інноваціями, активізація внутрішніх досліджень і розробок;

- співпраця з науковими установами та залучення до участі у державних інноваційних програмах.

7) підвищення рівня стратегічного планування:

- регулярний перегляд та оновлення стратегії відповідно до змін ринкового середовища;

- впровадження системи моніторингу ефективності реалізації стратегічних цілей.