

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства

Виконала:

Мельник Вікторія Юріївна
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Адміністративний менеджмент»

**Науковий
керівник:**

Харченко Тетяна Олександрівна
доктор наук з державного управління, доцент
кафедри публічного управління та адміністрування

Рецензент:

Коблянська Інна Ігорівна
к.е.н., доцент кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування
Сумського державного університету

Суми - 2025

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Публічного управління та адміністрування

Рівень освіти

другий (магістерський) рівень

Спеціальність

073 «Менеджмент» ОПП

«Адміністративний менеджмент»

Зав. кафедри

«__» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Аліна БРИЧКО

2025 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Мельник Вікторії Юрївни

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства»

2. База практичного дослідження: СТОВ «Піщане» Сумського району Сумської області

3. Науковий керівник: Харченко Т.О., д.н. держ.упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування

затверджена наказом по університету «__» _____ 202_ р. № _____

4. Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи) 25 грудня 2025 року

5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи,

фінансова та статистична звітність; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді

міжнародних науково-практичних конференцій з питань адміністративного менеджменту;

фінансово-економічна звітність аграрного підприємства за 2022-2024 роки

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

- вивчити теоретико-методологічні засади розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства;
- сформулювати організаційно-економічну характеристику СТОВ «Піщане»;
- провести аналіз менеджменту бізнес-процесів СТОВ «Піщане»;
- надати оцінку внутрішньому та зовнішньому середовищу СТОВ «Піщане»;
- сформулювати систему стратегічних цілей розвитку СТОВ «Піщане»;
- розробити стратегічні альтернативи розвитку СТОВ «Піщане»;
- сформулювати напрями впровадження заходів з реалізації фінансової стратегії в системі управління розвитком підприємства.

Завдання прийняв до виконання

Підпис

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Дата отримання завдання

«__» _____ 202_ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту(роботи)	Строк виконання етапів проєкту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач дипломної роботи, складання плану	<i>Вересень-Грудень 2024</i>	<i>Виконано</i>
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Квітень 2025</i>	<i>Виконано</i>
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу дипломної роботи	<i>Травень 2025</i>	<i>Виконано</i>
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>Червень 2025</i>	<i>Виконано</i>
5	Оформлення теоретичної частини дипломної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Липень 2025</i>	<i>Виконано</i>
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Серпень 2025</i>	<i>Виконано</i>
7	Завершення проєктної частини дипломної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	<i>Виконано</i>
8	Оновлення даних та доопрацювання аналітичного і проєктного розділів дипломної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	<i>Виконано</i>
9	Оформлення дипломної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	<i>Виконано</i>
10	Перевірка дипломного проєкту на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>12 грудня 2025</i>	<i>Виконано</i>
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>17 грудня 2025</i>	<i>Виконано</i>
12	Захист дипломної роботи	<i>30 грудня 2025</i>	

Здобувачка _____ **Вікторія МЕЛЬНИК**

Науковий керівник _____ **Тетяна ХАРЧЕНКО**

АНОТАЦІЯ

Мельник В.Ю. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми - 2025 р. - Рукопис.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено, що на кожному етапі розвитку СТОВ «Піщане» визначаються специфічні параметри, які обумовлюють умови його діяльності, зокрема поточний стан і перспективи. У сучасних реаліях формування стратегії розвитку виступає важливою передумовою для ефективного функціонування будь-якого підприємства, особливо аграрного. Для розробки дієвої стратегії господарювання СТОВ «Піщане» необхідно враховувати вплив чинників зовнішнього середовища: ринкову кон'юнктуру, конкурентне становище, доступність стратегічно важливої інформації, ефективність маркетингових заходів тощо.

У другому розділі зазначено, що управління персоналом агропідприємств, зокрема СТОВ «Піщане», має бути спрямоване на залучення кваліфікованих фахівців із належним практичним досвідом. Також проведено всебічний аналіз діяльності підприємства, що охоплює організаційно-економічну характеристику, оцінку ресурсного потенціалу та аналіз основних показників функціонування. Досліджено структуру господарства, напрями виробничої діяльності, матеріально-технічну базу й фінансові результати. Особливу увагу приділено оцінці менеджменту бізнес-процесів, що дозволило виявити ефективність управлінських функцій, організацію виробництва, наявні проблеми та резерви для підвищення продуктивності підприємства. Проведений аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища із використанням сучасних аналітичних інструментів допоміг ідентифікувати конкурентні переваги СТОВ «Піщане», ризики та перспективи подальшого розвитку.

У третьому розділі представлено цілісний підхід до формування та реалізації стратегії розвитку СТОВ «Піщане». Застосовуючи методологічні засади стратегічного менеджменту, встановлено систему стратегічних цілей у відповідності до місії, бачення підприємства та результатів аналізу середовища. Оцінено стратегічну позицію господарства, визначено ключові проблеми і виявлено потенційні точки зростання. За допомогою моделей та сценарного аналізу розроблено низку стратегій розвитку переробки продукції як рослинництва, так і тваринництва, впровадження енергетичних проєктів, диверсифікацію виробництва. Окремо розглядалася розробка фінансової стратегії як базового елементу забезпечення сталого розвитку підприємства. Визначено джерела фінансування, систему фінансових інструментів, а також запроваджено контроль і моніторинг виконання стратегічних рішень. Очікується, що реалізація цієї стратегії зміцнить фінансову стабільність, підвищить прибутковість і конкурентні переваги СТОВ «Піщане».

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегічні цілі, бізнес-процеси, ресурсний потенціал, стратегічні альтернативи, стратегічний менеджмент.

ABSTRACT

Melnik V.Y. Development and implementation of an enterprise development strategy.

Qualification work in the specialty 073 “Management”, SNAU, Sumy - 2025 - Manuscript.

The first section of the thesis examined the specific parameters that determine the conditions of its activities, in particular its current state and prospects, at each stage of the development of STOV “Pishchane.” In today's reality, the development of a strategy is a crucial prerequisite for the effective functioning of any enterprise, especially an agricultural one. To develop an effective management strategy for STOV “Pishchane,” it is necessary to take into account the influence of external factors: market conditions, competitive position, availability of strategically important information, effectiveness of marketing activities, etc.

The second section states that human resource management in agricultural enterprises, particularly STOV “Pishchane,” should focus on attracting qualified specialists with relevant practical experience. A comprehensive analysis of the enterprise's activities was also conducted, covering organizational and economic characteristics, assessment of resource potential, and analysis of key performance indicators. The structure of the farm, including areas of production activity, material and technical base, and financial results, was examined. Particular attention was paid to assessing business process management, which enabled the identification of the effectiveness of management functions, the organization of production, existing problems, and opportunities for increasing the enterprise's productivity. The analysis of the internal and external environment, conducted using modern analytical tools, helped identify the competitive advantages of STOV “Pishchane,” as well as its risks and prospects for further development.

The third section presents a comprehensive approach to the formation and implementation of the development strategy of STOV “Pishchane.” The farm's strategic position was assessed, key problems were identified, and potential growth areas were revealed. A tree of strategic goals was formed, prioritizing various areas: production, finance, innovation and technology, organization, and social and environmental issues. Using models and scenario analysis, a number of strategies were developed, including the activation of crop production, the development of product processing, animal husbandry, the implementation of energy projects, the diversification of production. The development of a financial strategy as a basic element of ensuring the sustainable development of the enterprise was considered separately. Sources of financing and a system of financial instruments were identified, and control and monitoring of the implementation of strategic decisions were introduced. The implementation of this strategy is expected to strengthen financial stability and increase the profitability and competitive advantages of STOV “Pishchane.”

Keywords: development strategy, strategic goals, business processes, resource potential, strategic alternatives, strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «ПІЩАНЕ».....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика СТОВ «Піщане».....	20
2.2. Аналіз менеджменту бізнес процесів СТОВ «Піщане».....	31
2.3 Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища СТОВ «Піщане».....	38
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СТОВ «ПІЩАНЕ».....	43
3.1 Формування системи стратегічних цілей розвитку СТОВ «Піщане».....	43
3.2 Розробка стратегічних альтернатив розвитку СТОВ «Піщане».....	49
3.3 Впровадження заходів з реалізації фінансової стратегії в системі управління розвитком підприємства.....	58
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. На кожному етапі розвитку підприємства формуються певні властивості, які визначають умови його діяльності, включаючи поточний стан та перспективи. Сьогодні формування стратегії є одним із ключових елементів успішного функціонування будь-якої організації, незалежно від її масштабів, правової структури чи напрямку діяльності. Для коректного визначення стратегії слід уважно аналізувати внутрішній стан підприємства та фактори зовнішнього впливу. Зрозуміле позиціонування підприємства на ринку, з урахуванням специфіки ринкових умов, дає можливість генеральному менеджменту більш точно вибудувати напрямок, який сприятиме досягненню цілей та забезпеченню бажаних фінансових результатів.

Система стратегічного менеджменту розглядається як технологія управління, що орієнтована на довгостроковий розвиток підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища, забезпечуючи адаптивну реакцію на зміну зовнішніх чинників і ринкової кон'юнктури. Це передбачає необхідність стратегічних маневрів, що можуть вимагати перегляду цілей і коригування загального курсу розвитку. Підхід до управління, побудований на аналізі функціональних сфер стратегічної діяльності, дозволяє представити систему стратегічного менеджменту як сукупність підсистем: управління маркетингом, персоналом, фінансами, виробництвом тощо.

Для розробки результативної стратегії господарювання варто враховувати зовнішні фактори, такі як доступ до важливої інформації про ринкове середовище, аналіз конкурентних умов та ефективність маркетингових заходів. Водночас важливими є внутрішні аспекти, що включають професійні навички та компетенції працівників, досвід топ-менеджерів, а також здатність прогнозувати зміни. У процесі стратегічного управління розвитком підприємства реалізуються ключові функції сучасного менеджменту: планування, організація, регулювання, координація, мотивація та контроль.

Метою роботи є розробка стратегії розвитку підприємства та обґрунтування вибору альтернатив з її реалізації в СТОВ «Піщане». Відповідно до обґрунтованої в кваліфікаційній роботі мети дослідження визначено наступні **завдання**:

- вивчення теоретико-методологічних засад розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства;
- формування організаційно-економічної характеристики СТОВ «Піщане»;
- проведення аналізу менеджменту бізнес процесів СТОВ «Піщане»;
- надання оцінки внутрішньому та зовнішньому середовищу СТОВ «Піщане»;
- формування системи стратегічних цілей розвитку СТОВ «Піщане»;
- розробка стратегічних альтернатив розвитку СТОВ «Піщане»;
- визначення напрямів впровадження заходів з реалізації фінансової стратегії в системі управління розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегії розвитку підприємства та обґрунтування вибору альтернатив з її реалізації в СТОВ «Піщане».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні положення та практичні засади з розробки стратегії розвитку підприємства та обґрунтування вибору альтернатив з її реалізації в СТОВ «Піщане»;

Теоретичні і методологічні засади кваліфікаційного дослідження були сформовані на основі положень, категорій і концепцій управління. Важливе значення мали базові основи та теоретичне підґрунтя розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. Для визначення системи стратегічних цілей СТОВ «Піщане» та обґрунтування вибору альтернатив з їх реалізації було використано аналіз і синтез, загальнонаукові методи і методи соціально - економічних досліджень, зокрема, абстрактно-логічний, статистико-аналітичні методи тощо.

Інформаційною базою дослідження стали монографії і науково -

аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних вчених, Інтернет-ресурси, матеріали дискусій на наукових конференціях, дані соціологічних досліджень, аналітичні розробки та довідки, особистості спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає в обґрунтуванні стратегічних альтернатив розвитку СТОВ «Піщане».

Практична значущість одержаних результатів роботи виражене в тому, що автором надано оцінку внутрішньому та зовнішньому середовищу СТОВ «Піщане» та сформовано систему стратегічних цілей розвитку підприємства. Вказані розробки мають практичну цінність та актуальність для розробки та реалізації стратегії СТОВ «Піщане».

Основні положення і результати наукових досліджень пройшли апробацію на двох міжнародних науково-практичних конференціях:

1. Харченко Т.О., Мельник В.Ю. Теоретичні аспекти розробки стратегії розвитку аграрного підприємства. 17 Міжнародна науково-практична інтернет - конференція «*Modern Movement of Science*», (16-17 жовтня 2025 року, м. Дніпро). С. 223-224.

2. Харченко Т.О., Мельник В.Ю. Базові засади практичної реалізації стратегії розвитку аграрного підприємства. Міжнародна науково-практична конференція “*Міждисциплінарні підходи до вирішення актуальних проблем економіки, обліку, менеджменту та права в умовах світових трансформацій*”, (18 жовтня 2025 року, м. Кременчук). С. 61-63.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 57 сторінках комп’ютерного тексту. Список використаних джерел нараховує 35 найменувань. Робота містить 13 таблиць, 5 рисунків, 17 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних реаліях глобальної економічної нестабільності, зростання конкуренції та стрімкого розвитку технологій питання стратегічного розвитку підприємств стають особливо важливими. Стратегія відіграє ключову роль у управлінні, визначаючи довгострокові орієнтири організації, забезпечуючи узгодженість прийнятих рішень і раціональне використання ресурсів. Для підприємств, які працюють у висококонкурентних умовах, особливо в аграрному секторі, дедалі актуальніше стає оперативне реагування на виклики та вирішення завдань, пов'язаних із забезпеченням стабільності й підвищенням конкурентоспроможності.

Під час формування стратегії уточнюються ключові аспекти, що стосуються вибору асортименту продукції, побудови системи обслуговування клієнтів, впровадження виробничих технологій, визначення необхідних економічних ресурсів, а також загальної моделі поведінки на ринку з урахуванням власного потенціалу та конкурентного середовища.

У сучасних умовах невизначеності зовнішнього середовища використання тривимірної матриці для розробки стратегії розвитку підприємства є раціональним кроком. Цей інструмент дозволяє керівникам визначити найефективніший стратегічний напрямок і варіанти подальшого розвитку бізнесу.

Проблема класифікації стратегій розглядалася багатьма науковцями, серед яких можна виділити Г. Мінцберга, М. Портера, К. Обмана, К. Фрімена, Б. Твісса, О. Водачкову, Б. Санто, В. Савчука та інших. Аналіз їхніх робіт свідчить про наявність численних підходів до класифікації стратегій підприємств, що відрізняються за набором ознак та рівнем деталізації. Переважна більшість вчених акцентує увагу на базових (еталонних) стратегіях,

тоді як окремі дослідники пропонують групувати стратегії згідно з життєвим циклом підприємства. Наприклад, такі стратегії включають зростання (інтенсивний розвиток), стабілізацію (уповільнене зростання) та скорочення діяльності.

А. Томпсон, у свою чергу, розширює класифікацію за додатковими характеристиками, такими як напрямок змін, характер впливу та рівень складності. Це сприяє створенню більш глибоких класифікацій, які, проте, можуть бути надмірно деталізованими для реального застосування.

З огляду на основні підсистеми функціонування підприємства — управлінсько-адміністративну, виробничо-технічну, фінансову, маркетингову та соціальну — формуються відповідні функціональні стратегії. Їхнє основне завдання полягає в підтримці реалізації цілей кожного зі структурних блоків підприємства. [5, с. 55-80].

Розробляючи стратегію розвитку, важливо забезпечити її відповідність визначеним критеріям. Незважаючи на відмінності в деталях між підприємствами, сучасна наука пропонує низку універсальних принципів, які є основою успішної стратегії:

1. Повне розуміння і застосування принципів формування ефективної стратегії (ментальна коректність).
2. Урахування особливостей діяльності підприємства через інтеграцію специфічних умов у чинники майбутнього успіху (ситуаційний характер).
3. Наявність унікальних елементів, які дозволяють підприємству виділитися серед конкурентів і досягти переваг у своїх галузях (унікальність стратегії).
4. Здатність використовувати невизначеність майбутнього як джерело нових можливостей у світлі швидкоплинних змін зовнішнього середовища.
5. Гнучкість і адаптивність, які забезпечують здатність стратегії коригуватися відповідно до динаміки бізнес-середовища.

Ефективні стратегії підприємств базуються на гармонійному поєднанні цих характеристик, створюючи фундамент для стабільного розвитку та

успішної діяльності навіть у мінливих умовах [6, с. 33-36].

Формування стратегії розвитку підприємства включає вирішення трьох основних завдань: визначення типу стратегії, вибір найдоцільнішого способу розвитку і створення проекту ділового портфеля. Тип стратегії встановлюється індивідуально для кожного підприємства, ґрунтуючись на його стратегічних цілях. Процес розробки стратегії передбачає глибокий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища і планування ключових дій у сфері бізнесу, конкуренції та функціонування, що забезпечать сталий розвиток організації.

У стратегічному плануванні ядро цілей підприємства визначається вищим керівництвом і узгоджується з усіма підрозділами. Відповідальні структурні одиниці отримують орієнтовні довгострокові показники прибутковості, які після аналізу доповнюються їхніми власними пропозиціями. Це дозволяє сформувати узгоджені цілі. Підсумкові плани охоплюють напрями діяльності компанії, її ринкову позицію, систему управління, кадрову політику, стратегії виробництва та збуту, параметри нових продуктів, прогностичні фінансові результати і необхідні обсяги інвестицій.

Одним із найскладніших етапів формування стратегії залишається вибір способу подальшого розвитку підприємства, оскільки стратегічні альтернативи рідко мають чітко виражені характеристики. Для прийняття обґрунтованого рішення необхідно здійснити діагностику бізнесу. Першим кроком є аналіз зовнішнього середовища – це постійний моніторинг і оцінка впливу зовнішніх факторів, таких як політичні зміни, економічна ситуація, технологічний прогрес, соціальні та міжнародні умови. Особлива увага приділяється ринковим тенденціям, адже їхня мінливість суттєво впливає на успішність підприємства, включаючи попит, пропозицію та рівень конкуренції [19, с. 67–74].

Формування ділового портфеля підприємства охоплює два етапи: визначення ключових напрямів діяльності та їх деталізацію у стратегічних зонах господарювання. Цей процес базується на принципі ітеративності стратегічного планування і вимагає багаторазового уточнення та коригування протягом усього періоду планування. Принцип ітеративності передбачає

регулярне оцінювання планів за заздалегідь встановленими критеріями для перевірки досягнення бажаних результатів. Процес коригування триває доти, доки керівництво не затвердить задовільний результат. Завдяки можливості комбінувати різні варіанти реалізації завдань з точки зору доступності ресурсів, технологій чи фінансових обмежень, підприємство може розробляти альтернативні стратегії, оцінюючи їхню досяжність із погляду ресурсів, економічної ефективності та фінансової стабільності [21, с.190].

Головною метою стратегічного планування є формулювання ключових цілей і вибір оптимальної стратегії довготривалого розвитку. Сучасні теорії управління виокремлюють вісім базових сфер для визначення стратегічних орієнтирів: ринкова позиція, інновації, продуктивність, забезпечення ресурсами, стабільність, управлінські системи, професійна компетенція персоналу та соціальна відповідальність. У реаліях ринкової економіки пріоритетними є фінансові цілі, що характеризують стійкість і платоспроможність компанії.

Одним із ключових напрямів у стратегії розвитку є забезпечення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства — основи його життєздатності та конкурентоспроможності.

У контексті сучасного економічного середовища важливою стає необхідність підвищення якості управління, освоєння актуальних методів оцінки фінансового стану та розроблення чіткої й аргументованої стратегії розвитку. Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається його фінансовими показниками, серед яких ключову роль відіграють показники прибутковості. Саме ці показники виступають основою для забезпечення економічного зростання в умовах сьогодення. Довгострокова привабливість будь-якої стратегії розвитку залежить від потенціалу рентабельності, рівня зростання і загальної перспективи діяльності підприємства [23, с.224].

Таким чином, розроблення стратегії розвитку стає пріоритетом для кожної компанії, яка прагне підвищити свою інвестиційну привабливість і забезпечити стабільне функціонування. Стратегія розвитку дозволяє визначити

загальний напрямок діяльності підприємства, спрямований на зміцнення його позицій на ринку, задоволення попиту споживачів і досягнення поставлених цілей. Правильно сформована стратегія, яка відповідає загальноприйнятим критеріям, одночасно виступає як підсумок стратегічного планування та як інструмент для ефективного управління. Вона об'єднує науково-технічні, виробничо-технологічні, фінансово-економічні, соціальні та організаційні ресурси підприємства, забезпечуючи їхню максимальну мобілізацію. Науковий внесок проведеного дослідження полягає у системному аналізі комплексу взаємопов'язаних завдань, характерних для процесу стратегічного планування [30, с. 280].

Для підтримання ефективності функціонування та закріплення конкурентних позицій кожному підприємству необхідно формувати свою власну стратегію розвитку — довгострокову концепцію діяльності. Ця стратегія базується на визначенні нових перспективних цілей, гармонізації внутрішніх ресурсів із зовнішніми умовами та впровадженні комплексу заходів для досягнення поставлених завдань. Успіх цього процесу визначається спираючись на такі основні принципи:

1. Фокус на довгострокові стратегічні цілі підприємства як господарської системи в інтересах його власників.
2. Сприйняття багатоваріантності можливих шляхів розвитку, обумовленої швидкими змінами в зовнішньому середовищі.
3. Постійність процесу формування стратегії з активною адаптацією до нових зовнішніх і внутрішніх умов.
4. Комплексний підхід, що гарантує узгодженість стратегічних рішень у всіх напрямках діяльності, серед усіх видів ресурсів і функціональних сфер.

У процесі формування стратегії розвитку ключовим завданням є вирішення низки питань, які визначають тип стратегії та її здатність забезпечувати ефективне управління розвитком організації. Особливе значення в цьому контексті має використання функціональної стратегії, спрямованої на оптимізацію роботи окремих функціональних підсистем підприємства. Це

дозволяє інтегрувати їхній потенціал з ключовими завданнями організації та сприяти досягненню її глобальних цілей (Рисунок 1.1).

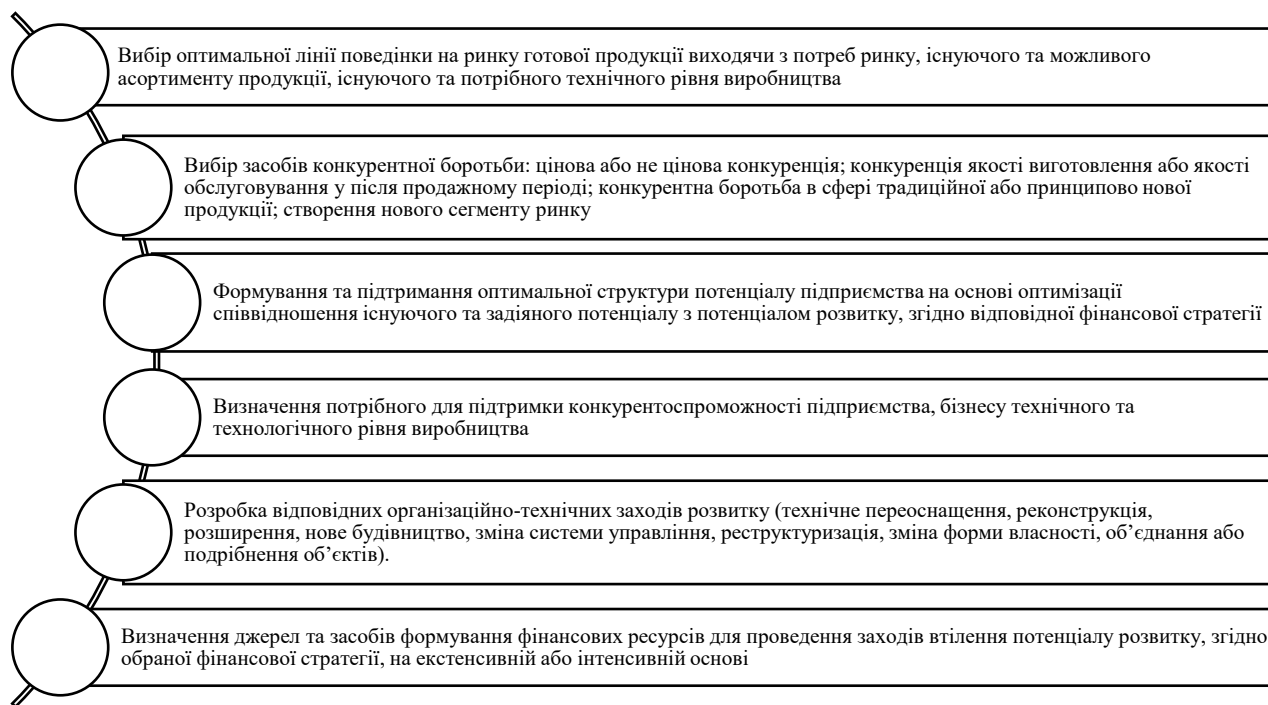


Рисунок 1.1 - Завдання щодо формування стратегії розвитку підприємства
Джерело: згруповано автором за даними [11, с.55-57]

Залежно від особливостей галузі та організації функціональних підсистем, підприємство може формувати різні функціональні стратегії, такі як маркетингова, виробнича, фінансова, стратегія впровадження науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок тощо.

Аналіз роботи українських підприємств показує, що значна частина з них функціонує без чітко визначеної стратегії розвитку. Такий підхід призводить до відсутності орієнтирів в управлінні виробництвом, маркетингом, фінансами та іншими сферами прийняття рішень. Відсутність стратегічного напрямку значно послаблює конкурентоспроможність підприємства, особливо на міжнародних ринках.

Наукові джерела трактують стратегію як комплекс заходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій компанії, отримання та утримання

довгострокових конкурентних переваг, визначення чітких планів дій і раціональний розподіл ресурсів для досягнення поставлених цілей [12].

Розробка стратегії включає ухвалення ряду управлінських рішень, орієнтованих на досягнення найкращих результатів у конкретній галузі. Зміст і масштаб стратегічних рішень залежить від типу та розміру підприємства. Відповідно до фінансових можливостей і ринкових перспектив, підприємство може зосередитися на одній основній діяльності або диверсифікуватися в кількох напрямках. Наприклад, мале підприємство зазвичай обирає одну стратегію, у той час як велике може розробляти кілька окремих стратегій для різних рівнів управління.

Серед найбільш поширених стратегій виділяють базові або еталонні, які демонструють способи зростання компанії та передбачають зміни таких складових, як продукт, ринок, галузь, ринкова позиція підприємства або технології. Кожна з цих складових може перебувати як у поточному стані, так і трансформуватися у новий формат. Наприклад, у розрізі продукту стратегія може ґрунтуватися на продовженні виробництва вже освоєної продукції або на виході на ринок із новими товарами [16, с.784].

Перша група базових стратегій — це стратегії концентрованого зростання, які зосереджуються на вдосконаленні продукту та/або ринку. У такому разі підприємство прагне покращити сучасний асортимент продукції або ж вивести на ринок новий продукт, залишаючись у рамках тієї ж галузі. Одночасно воно може зміцнювати свої позиції на існуючому ринку або ж освоювати нові сегменти ринку.

Інтегровані стратегії зростання полягають у розширенні підприємства через приєднання нових структур. Такі підходи обираються тоді, коли підприємство має міцні позиції на ринку, але стикається з обмеженнями щодо подальшого концентрованого зростання. При цьому інтеграція відповідає довгостроковим цілям розвитку компанії.

Інтеграція може здійснюватися шляхом придбання власності або внутрішніх ресурсів. Виділяють два основні типи інтегрованого зростання:

зворотну та пряму вертикальну інтеграцію.

У разі зворотної інтеграції компанія посилює контроль над постачальниками, тоді як пряма інтеграція спрямована на завоювання контролю над структурами збуту продукції та каналами розподілу. Такий підхід є особливо ефективним у ситуаціях, коли послуги посередників стають надто затратними або їхня якість має визначальний вплив на кінцевий результат.

Стратегія диверсифікованого зростання використовується, коли підприємство вичерпує можливості для розвитку в рамках чинної галузі з поточними продуктами на освоєному ринку. Основними факторами, що обумовлюють необхідність диверсифікації, є такі: насиченість ринку або спад попиту, наявність значних фінансових ресурсів для інвестування в нові напрямки, можливість отримати синергійний ефект від використання існуючих активів, антимонопольні обмеження, потреба в оптимізації податкових витрат, вихід на міжнародні ринки, а також залучення нового персоналу задля більш ефективного використання потенціалу кадрів [21, с.190].

До стратегій диверсифікованого зростання належать центрована диверсифікація, горизонтальна диверсифікація та конгломеративна диверсифікація.

Стратегії скорочення застосовуються у випадках, коли підприємству необхідно свідомо зменшити масштаби діяльності. Їх можна класифікувати за чотирма основними типами: ліквідація, стратегія «збирання врожаю», часткове скорочення та скорочення витрат.

Процес вибору стратегії має забезпечувати узгодженість цілей підприємства, уникаючи суперечностей між ними. Рішення про розвиток завжди супроводжуються певними ризиками, серед яких політична нестабільність, невизначеність економічних норм і умов інвестування, зовнішньоекономічні загрози, технологічні ризики, пов'язані з упровадженням нових технологій, недостовірність інформації та конфлікти між інтересами власників, менеджменту і партнерів.

Для забезпечення об'єктивності стратегічного вибору підприємства часто

звертаються до зовнішніх консалтингових компаній. Такий підхід виправданий при наявності внутрішніх конфліктів, дефіциту досвіду або потреби в незалежній оцінці ситуації. Однак залучення сторонніх експертів супроводжується додатковими витратами [33, с. 15].

Стратегія розвитку підприємства базується на ґрунтовному аналізі зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів із врахуванням можливих непередбачуваних ринкових змін. У межах стратегічного управління дослідження чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища є ключовою умовою для визначення місії та головних цілей підприємства. Вибрані стратегії забезпечують виконання цих цілей, а їхня ефективність залежить від того, наскільки система управління відповідає затвердженій концепції розвитку.

До інвестиційних цілей підтримуючого характеру можна віднести такі аспекти, як конкурентоспроможність (зокрема, ринкова частка), технологічний розвиток, кількість освоєних сегментів ринку, географія присутності, а також рівень якості та надійності сервісу. Формування системи інвестиційних цілей потребує врахування масштабу діяльності підприємства і його організаційно-правової форми. Це означає, що універсальний набір інвестиційних цілей, який би підходив усім компаніям без винятку, практично неможливо визначити [24, с. 364].

Стратегічні інвестиційні цілі мають відповідати важливим критеріям: вони повинні бути конкретними, досяжними, гнучкими, вимірюваними та взаємоузгодженими. Саме ці критерії лежать в основі формування інвестиційної стратегії підприємства. Інвестиційна стратегія розглядається як довгострокова програма або план, що регулює інвестиційну діяльність задля досягнення поставлених завдань та бажаного результату.

Ця стратегія визначає основні напрями й форми інвестування, механізми акумулювання ресурсів і послідовні кроки для реалізації довгострокових інвестиційних проектів. Її розробка базується на детальному аналізі доступних варіантів ухвалення стратегічних рішень.

В сучасних умовах ринків, які характеризуються значною нестабільністю, підприємствам необхідно максимально адаптувати свою структуру та операційну діяльність до впливів зовнішнього середовища. Найвищий рівень такої адаптивності досягається через стратегічне планування та управління, що відіграють роль організаційного інструмента для розробки і прийняття стратегічних рішень про напрямки розвитку підприємства. Вибір відповідної стратегії залежить від низки факторів: поточного і майбутнього стратегічного становища організації, виробничих і технологічних ресурсів, особливостей наданих послуг, а також економічних і політичних умов [27, с.12-18].

Таким чином, кожне підприємство, що впроваджує стратегічні підходи до планування й управління, формує унікальні рішення для вибору своєї стратегії. У процесі цього бізнес-план слугує невід'ємною частиною планувальної діяльності й використовується для обґрунтування кожного нового інвестиційного проекту. Враховуючи основну мету господарської діяльності — максимізацію прибутку, стратегія повинна бути орієнтована на високу результативність. Рівень ефективності залежить від точності оцінки умов її реалізації та коректності формулювання наступних дій.

У структурі функціональних стратегій особливе значення належить маркетинговій стратегії. Вона являє собою комплексний план, спрямований на гармонізацію маркетингових цілей підприємства з його реальними можливостями, вивчення ринкових умов і споживчих потреб, а також визначення товарів, що володіють високою споживчою цінністю і мають перспективи успішного збуту.

Наступним важливим етапом у формуванні стратегічних планів є розробка виробничої стратегії, яка ґрунтується на положеннях маркетингової стратегії. Виробнича стратегія складається з комплексного плану щодо розвитку виробничих потужностей і забезпечення підприємства необхідними матеріально-технічними ресурсами, що відповідають обраному маркетинговому напрямку. Фінансові аспекти аналізуються після визначення маркетингової та виробничої стратегій.

Фінансова стратегія включає розробку загального плану, орієнтованого на очікувані фінансові результати, визначення потреби у фінансових ресурсах і вибір оптимальних джерел їх залучення. Мета цієї стратегії полягає у мінімізації вартості капіталу при максимізації прибутковості підприємства [22, с. 31-37].

Особливого значення серед функціональних стратегій набувають організаційна та соціальна стратегії. Організаційна стратегія формується у відповідь на потреби системи управління підприємством і тісно взаємопов'язана з маркетинговою, виробничою та фінансовою складовими. Вона адаптується до них, впливаючи водночас і на їх реалізацію. Соціальна стратегія базується на взаємодії із суспільством та його соціальними групами й інституціями, а також знаходиться у постійній взаємозалежності з іншими функціональними стратегіями.

Доцільним підходом є детальне вивчення стратегій для різних стадій життєвого циклу підприємства. Це дозволяє визначити довгострокові цілі й способи їх досягнення в умовах змін зовнішніх і внутрішніх факторів на кожному етапі розвитку.

Стратегія зростання характерна для підприємств, що перебувають на початкових або активних етапах розвитку бізнесу. Вона включає визначення цільових сегментів ринку, активне вкладення інвестицій, впровадження результатів наукових досліджень і застосування інноваційних рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «Піщане»

2.1 Організаційно-економічна характеристика СТОВ «Піщане»

Реалізація аграрної реформи в Україні стала поштовхом до створення та функціонування сільськогосподарських товариств, які є однією з основних форм підприємництва в аграрному секторі. Хоча за кількістю такі товариства не найчисленніші серед суб'єктів господарювання агропромислового комплексу, їхня частка домінує у виробництві.

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Піщане» (СТОВ «Піщане») є правонаступником колишнього відгодівельного радгоспу «Червоний партизан», який був створений 1 липня 1971 року і діяв до грудня 1996 року. У грудні 1996 року радгосп реорганізували у КСП «Червоний партизан». СТОВ «Піщане» засноване 26 квітня 2000 року шляхом реорганізації цього колективного підприємства на базі паїв засновників. Діяльність товариства базується на об'єднанні майнових паїв фізичних осіб, які уклали договір для спільного ведення сільського господарства. Директором підприємства є Серeda Микола Іванович.

Головний офіс знаходиться у селі Піщане, за адресою: вул. Шкільна, 47а. До території підприємства належать села Піщане, Верхнє Піщане, Житейське та Кириківщина. Відстань до міста Суми становить лише 10 км, що забезпечує вигідне географічне розташування та доступні шляхи сполучення. Місцеві дороги мають тверде покриття і перебувають у задовільному стані.

СТОВ «Піщане» розташоване у північно-східній частині Лісостепової зони України, на території Сумського району Сумської області. Відповідно до агрокліматичного районування, підприємство належить до Північного агрокліматичного району. Район має помірно-континентальний клімат із достатнім рівнем зволоження. Зими тут порівняно холодні та сніжні, а відлиги

трапляються рідше, ніж у південних регіонах. Річна кількість опадів стабільна, особливо значне зволоження спостерігається влітку.

Зимові температури можуть опускатися до $-20\text{ }^{\circ}\text{C}$ і рідко досягати екстремальних значень $-30\text{ }^{\circ}\text{C}$ або нижче. Літо переважно тепле, із максимумом близько $+35\text{ }^{\circ}\text{C}$. Середньорічна температура коливається у межах $+6,5\text{--}7,5\text{ }^{\circ}\text{C}$. Безморозний період триває від 150 до 180 днів. Ґрунт повністю відтає наприкінці березня або на початку квітня, що пізніше порівняно з півднем країни. Пізні весняні заморозки можливі до середини травня, тоді як перші осінні заморозки зазвичай настають на початку або середині жовтня. Ці кліматичні умови сприяють вирощуванню ключових культур Лісостепу, серед яких озима пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник, соя та цукровий буряк.

Весняний період вирізняється поступовим прогріванням повітря та ризиком повернення заморозків. Літній сезон теплий і досить вологий завдяки активним опадам, що створює сприятливі умови для розвитку рослин. Осінь помірно тепла і достатньо зволожена — це важливий фактор для посіву озимих культур.

Ґрунтовий покрив території СТОВ «Піщане» переважно складається з типових потужних чорноземів та опідзолених чорноземів Лісостепу. Ці ґрунти сформовані на лесових породах, що забезпечує їх високу родючість. Гумусовий шар має середню глибину 60–75 см, а вміст гумусу зазвичай становить 5–6%, що є дуже високим показником. Незважаючи на природну родючість ґрунтів, вони демонструють ефективну відповідь на внесення органічних і мінеральних добрив, що дозволяє підвищувати врожайність в умовах інтенсивного землеробства.

Діяльність будь-якого підприємства, у тому числі й СТОВ «Піщане», починаючи від його заснування, формування статутного фонду та подальшого функціонування в межах взаємодії з державними структурами, банками і в організації виробничого процесу, базується на використанні необхідних ресурсів, зокрема земельних, матеріальних, людських, технічних, фінансових та інформаційних.

Основні види діяльності товариства КВЕД:

- 01.46 Розведення свиней Додаткові види діяльності:

- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

- 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів

- 01.28 Вирощування пряних, ароматичних і лікарських культур

- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

- 47.89 Роздрібна торгівля з лотків та на ринках іншими товарами

Майновий комплекс СТОВ «Піщане» включає як матеріальні, так і нематеріальні активи, що обліковуються на балансі господарства. Ці активи можуть бути закріплені за підприємством або придбані за рахунок власних коштів, доходів від виробничої та фінансово-господарської діяльності, а також іншими законними шляхами, дозволеними чинним законодавством України.

СТОВ «Піщане» має повне право самостійно розпоряджатися своїм майном і коштами, отриманими від господарської діяльності, благодійних внесків чи пожертв фізичних або юридичних осіб, а також іншими джерелами, що не суперечать законодавству. Організаційна структура підприємства є лінійною. Вона складається з виробничих, допоміжних та обслуговуючих підрозділів. Основний напрямок діяльності – тваринництво (розведення свиней), а також вирощування сільськогосподарської продукції (зернові, зернобобові та олійні культури). Основна частина продукції рослинництва слугує кормовою базою для тваринництва. Залишки сільськогосподарської продукції реалізуються місцевому населенню та переробним підприємствам у Сумській області й по всій Україні.

Під структурою управління господарством розуміється організована сукупність взаємопов'язаних елементів. Ці елементи взаємодіють у межах стійких зв'язків і відносин, забезпечуючи стабільне функціонування та розвиток підприємства як єдиного цілого (Рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 - Загальна організаційна структура СТОВ «Піщане», 2024 р.

Джерело: згруповано автором

Елементами структури є окремі робітники, служби та інші ланки апарату управління, а відношення між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні.

У СТОВ «Піщане» притаманною є лінійна структура управління, тобто управління дії проводиться директором підприємства, який приймає рішення по всім питанням господарської, комерційної та інших видах діяльності та несе повну відповідальність за результати цих видів діяльності. Складові структури утворюють вертикальну ієрархію, кожна ланка якої має одного керівника, це голову структурного підрозділу (Рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 - Управлінська структура СТОВ «Піщане», 2024 р.

Джерело: сформовано автором

Структура управління товариства складається з керівника підприємства, керівників підрозділів, фахівців та обслуговуючого персоналу технічного спрямування. Кожен співробітник адміністративного апарату виконує

закріплені функції та обов'язки відповідно до посадових інструкцій, контролює дотримання термінів виконання завдань і забезпечує оцінку результативності та ефективності праці.

Для досягнення високої продуктивності підприємство повинно володіти достатнім рівнем забезпеченості виробничими ресурсами, які включають трудові, матеріальні, земельні та фінансові компоненти. Розглянемо рівень забезпеченості підприємства кожним із цих ресурсів та його ефективність використання. Зростання кількості працівників на підприємстві є позитивною тенденцією, яка свідчить про розширення діяльності, створення нових робочих місць і забезпечення зайнятості для жителів громади (Таблиця 2.1) (Додаток Н).

Таблиця 2.1 - Склад та структура працівників в СТОВ «Піщане», 2022-2024 рр.

Категорії працівників	Кількість працівників, чол.			Питома вага категорії у загальній чисельності працівників, %		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Керівники	1	1	1	2	2	2
2. Спеціалісти, у т.ч. головні (старші), рядові	10	10	10	17	16	16
3. Технічні виконавці (за галузями виробництва)	48	53	52	82	83	83
- тваринництво	24	27	26	41	42	42
- рослинництво	24	26	25	41	41	41
Всього	59	64	62	100	100	100

Джерело: узагальнено автором за даними звітності СТОВ «Піщане»

Аналізуючи інформацію цієї таблиці, варто зазначити, що кількість керівників і спеціалістів залишилася незмінною, натомість кількість технічних виконавців збільшилася на 3 особи. Це пов'язано зі зростанням рівня технічного оснащення сільськогосподарського підприємства. Такі зміни зумовлені як зміною загальної чисельності працівників, так і збільшенням кількості технічних виконавців.

Обсяг виробленої сільськогосподарської продукції є ключовим інтегрованим показником, який характеризує ефективність діяльності аграрних

формувань незалежно від їхньої організаційно-правової форми. Його значення є критично важливим, оскільки саме цей показник визначає потенційний обсяг реалізації продукції. Відповідно, він впливає на рівень задоволення споживчого попиту на продукти харчування та потреб промислових переробників. Крім того, обсяг виробництва визначає низку економічних результатів підприємства: рівень собівартості продукції, величину чистого прибутку, показники рентабельності, фінансовий стан та платоспроможність підприємства.

Оцінити потужність і можливості підприємства можна, проаналізувавши його розміри. Для цього використовуються показники обсягу виробленої валової й товарної продукції (у натуральному та грошовому вимірі), площі сільськогосподарських угідь (у тому числі ріллі та багаторічних насаджень), наявності основних засобів (будівель, споруд, техніки, транспорту тощо), обсягу оборотного капіталу, енергетичної потужності, кількості середньорічних працівників тощо. Далі буде проведено аналіз виробничого напрямку та структури товарної продукції підприємства (Таблиця 2.2) згідно з даними наведеними у Додатках Ж, К, Л.

Таблиця 2.2 - Структура товарної продукції СТОВ «Піщане», 2022-2024 рр.

Види продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Місце галузі в ранжированому ряду
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Свині	36229,9	66	52051	72	65368,9	73	1
Разом по тваринництву	36229,9	66	52051	72	65368,9	73	х
Зернові та зернобобові, всього	2019,2	4	13500,6	19	3612,8	4	3
Соняшник	14981,8	27	4102,3	6	20289,6	23	2
Соя	1436,4	3	2454,4	3	0	0	
Разом по рослинництву	18437,4	34	20057,3	28	23902,4	27	х
Всього	54667,3	100	72108,3	100	89271,3	100	х

Джерело: розраховано автором за даними звітності СТОВ «Піщане»

На основі таблиці видно, що підприємство спеціалізується на вирощуванні свиней. Свинарство є інтенсивною, технічно складною та капіталомісткою галуззю, яка має тісний зв'язок із рослинництвом. Основна частина продукції рослинництва використовується як кормова база для тваринництва. Частина виробленої продукції реалізується місцевим жителям, а також надходить до переробних підприємств Сумської області та інших регіонів України.

Щодо тваринницької галузі, варто зазначити, що вона є основною для підприємства, складаючи 73% загального обсягу діяльності. В ній найбільша частка припадає на свинарство. Серед рослинницьких культур переважають сояшник та зернові культури, такі як пшениця, кукурудза на зерно та ячмінь. В 2022 і 2023 роках підприємство також засівало сою. Протягом аналізованого періоду дохід від реалізації продукції тваринництва зріс майже вдвічі й склав близько 65 369 тис. грн. Частка зернових у загальній структурі виробництва на момент завершення звітного періоду склала 4%, тоді як на сояшник припадало 23%. Загалом продукція рослинництва становила 27% у структурі виробництва.

Кожне підприємство має визначати свій виробничий напрямок чи спеціалізацію, що передбачає концентрацію зусиль на розвитку однієї чи кількох споріднених галузей і допоміжних виробництв. Це форма суспільного поділу праці, коли ресурси і робоча сила спрямовані на виробництво конкретних видів продукції. Досліджуване підприємство демонструє вузьку спеціалізацію. У тваринництві домінує свинарство, а в рослинництві основний акцент зроблено на виробництві сояшника.

З метою характеристики розміру сільськогосподарського господарства проаналізуємо його показники розміру (Таблиця 2.3). Так, у підприємстві середня чисельність персоналу у звітному 2024 році становила 62 особи, що на 3 працівники більше порівняно з 2022 роком. Це збільшення зумовлене розширенням масштабу господарства. Водночас зростання обсягів виробництва спричинило підвищення собівартості продукції, яка зросла на 35 946,0 тис. грн., тобто вдвічі.

Земля відіграє ключову роль у сільськогосподарському виробництві,

виступаючи важливим засобом і об'єктом праці. Її основна властивість – родючість – забезпечує можливість створення споживчих цінностей.

Таблиця 2.3 – Основні показники діяльності СТОВ «Піщане», 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення, ± 2024р. від 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	±	%
Площа с.-г. угідь, га	1275	1275	1275	0	0
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	54790	72151	89310	34520	163
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	59	64	62	3	107
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	34821	52428	70767	35946	203
Чистий прибуток, тис. грн.	15985	16012	13484	-2501	84
Витрати на управління, тис. грн.	4037	3714	4274	237	106
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	16891	22052	27266	10375	161
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	66991	75131	81620	14629	122

Джерело: розраховано автором за даними звітності СТОВ «Піщане»

Як базовий ресурс для всіх аграрних суб'єктів, включаючи господарства, продуктивність їхньої діяльності тісно пов'язана зі складом, структурою та якістю земельних ресурсів.

Економічна оцінка землі повинна враховувати не лише її природні характеристики, а й інтенсивність використання. Так, у СТОВ «Піщане» спостерігається тенденція до розширення площі землекористування: всі земельні ресурси тут орендовані і спрямовані суто на вирощування сільськогосподарських культур.

Господарство демонструє покращену забезпеченість основними засобами, що підтверджується зростанням коефіцієнта придатності у період 2022–2024 років. Активна модернізація відображається у підвищенні коефіцієнтів оновлення та вибуття, які свідчать про поступове заміщення застарілих фондів (Таблиця 2.4).

Фондоозброєність праці значно зросла, що позитивно вплинуло на ефективність використання основних фондів і сприяло підвищенню рівнів

фондовіддачі. Водночас одночасне збільшення фондомісткості і більш швидке зростання вартості основних засобів порівняно з чистим прибутком призвело до зниження рентабельності основних засобів загалом.

Таблиця 2.4 - Показники руху основних виробничих фондів, забезпеченості та ефективності використання у СТОВ «Піщане»

Показники	Роки			Відхилення, ± 2024 р. від 2022 р.
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	16891	22052	27266	10375
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,51	0,60	0,53	0,02
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,49	0,40	0,45	-0,04
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,10	0,50	0,11	0,01
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт приросту основних засобів	0,05	0,30	0,06	0,01
Фондоозброєність праці, тис. грн. на 1 працюючого	282	350	426	145
Фондооснащеність виробництва, тис. грн. на 1 га	13,25	17,30	21,39	8,14
Фондовіддача, грн.:	3,24	3,27	3,27	0,04
Фондомісткість, грн.	0,3090	0,3058	0,3054	0,00
Рентабельність основних засобів, %	95	73	49	-45

Джерело: розраховано автором за даними звітності СТОВ «Піщане»

Використання високопродуктивної техніки та сучасних технологій забезпечує високу урожайність в агрокомплексі СТОВ «Піщане». Проте це супроводжується суттєвим збільшенням собівартості продукції. Наразі підприємство має у своєму розпорядженні 12 тракторів, 20 вантажних автомобілів різного тоннажу, 6 легкових автомобілів та 3 зернозбиральних комбайнів.

Підтримка темпів розвитку і зростання ефективності виробництва можлива за рахунок інтенсифікації процесів відтворення та більш раціонального використання діючих основних засобів і виробничих потужностей. З одного боку, це дозволяє підтримувати високий технічний рівень господарств, а з іншого – сприяє нарощуванню обсягів виробництва

продукції без залучення додаткових інвестицій, збільшуючи фондівдачу та прибутковість.

У процесі виробництва продукції предмети праці повністю споживаються, тоді як частина коштів підприємства перебуває у процесі кругообігу, формуючи оборотний капітал.

Майно і фінансові ресурси сільськогосподарського товариства створюються завдяки підприємницькій діяльності засновника. Важливо зазначити, що майно господарства не може бути реквізоване чи конфісковане адміністративним шляхом. За зобов'язаннями керівник відповідає власним майном, на яке відповідно до законодавства України може бути накладено стягнення. Держава не бере на себе боргові зобов'язання господарства, так само як керівники не несуть відповідальність за борги державного рівня. Основні, оборотні та інші фонди формуються за рахунок банківських позик, кредитів, доходів від комерційної діяльності та добровільних внесків інших підприємств чи приватних осіб.

Фінансовий стан підприємства є сукупністю показників, що характеризують його здатність виконувати боргові зобов'язання та забезпечувати фінансування власної діяльності. Він відображає ефективність управління майновими ресурсами, доцільність їх руху й збереження, а також рівень контролю за їх використанням. Цей стан є результатом взаємодії різних елементів фінансових відносин підприємства та залежить від багатьох виробничо-господарських чинників.

Фінансовий стан підприємства може характеризуватись як стабільний, нестабільний або кризовий. Його задовільний рівень засвідчує здатність підприємства своєчасно виконувати розрахунки, підтримувати стабільну діяльність і забезпечувати розширене фінансування.

Фінансові результати діяльності організації відображаються через прибутки та збитки, які визначаються на основі бухгалтерського обліку. Прибуток показує перевищення доходів над витратами за звітний період і є одним із ключових індикаторів продуктивності та ефективності діяльності

підприємства.

Показники фінансових результатів ілюструють абсолютні показники ефективності діяльності. Зростання прибутку сприяє самостійності у фінансуванні, розширенню виробничих потужностей та вирішенню соціальних і трудових питань. Крім цього, прибуток використовується для виконання частини зобов'язань перед бюджетом, банками, а також іншими підприємствами й організаціями (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Динаміка показників фінансових результатів СТОВ «Піщане», 2022-2024 рр.

Показники і порядок розрахунку	Роки			Відхилення, ± 2024 р. від 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+-	%
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	54 790	72 151	89 310	34 520	163%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	34 821	52 428	70 767	35 946	203%
Чистий прибуток, тис. грн.	15 985	16 012	13 484	-2 501	84%
Середньорічна сума активів, тис. грн.	83881,5	97182,5	108885,5	25 004	130%
Середньорічна сума власного капіталу, тис. грн.	12079	10736,5	11148	-931	92%
Рівень рентабельності продукції, %	45,91	30,54	19,05	-27	*
Рівень рентабельності активів, %	19,06	16,48	12,38	-7	*
Рівень рентабельності власного капіталу, %	132,34	149,14	120,95	-11	*

Джерело: розраховано автором за даними звітності СТОВ «Піщане»

Зростання чистого прибутку супроводжувалося значно більшим збільшенням собівартості, що негативно позначилося на загальних показниках фінансової ефективності підприємства. У 2024 році собівартість склала 70 767 тис. грн., перевищивши показник 2022 року більш ніж удвічі. Помітним є також зростання середньорічної суми активів у понад 1,5 рази у 2024 році порівняно з 2022 роком, що позитивно вплинуло на фінансову стійкість господарства.

Водночас рівень рентабельності продукції у 2024 році зменшився на 27 %, а рентабельність активів і власного капіталу знизилась на 7 та 11 % відповідно. Слід враховувати, що у 2023 році підприємство демонструвало найкращі результати за валовою продукцією, активами та власним капіталом.

Таким чином, можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду товариство залишалося прибутковим. Для забезпечення фінансової стійкості в перспективі йому варто акцентувати увагу на підвищенні фінансових результатів діяльності.

2.2. Аналіз менеджменту бізнес процесів СТОВ «Піщане»

В умовах високої невизначеності зовнішнього середовища підприємству для оперативної адаптації до змін необхідно раціонально використовувати власні ресурси та підвищувати якість бізнес-процесів. Оскільки управлінська діяльність охоплює весь цикл створення моделі — від зародження бізнес-ідеї (як результату прикладних або фундаментальних досліджень) до її практичного впровадження (комерціалізації), комплекс бізнес-процесів має повністю відображати цей ланцюг створення.

Відповідно до запропонованої методики, ефективність бізнес-процесів оцінюється за кілька взаємопов'язаних етапів:

1. На першому етапі проводиться класифікація бізнес-процесів за критерієм їхньої важливості для споживачів із визначенням вагомості кожного у загальній системі діяльності підприємства.

2. Другий етап передбачає проведення опитування серед різних категорій споживачів для виявлення очікуваних показників якості та встановлення їхньої значущості.

3. На третьому етапі визначаються показники задоволеності споживачів якістю бізнес-процесів через аналіз рівня задоволення, базуючись на попередньо зібраних даних про очікувану якість.

4. Четвертий етап спрямований на визначення пріоритетних напрямків

для впровадження змін [15, с. 62].

Бізнес кожного господарюючого суб'єкта можна розглядати як систему виробничих і невиробничих бізнес-процесів. Зауважимо, що стандартного переліку таких процесів не існує, адже кожне підприємство має самостійно формувати набір бізнес-процесів, виходячи з необхідності створення ефективного, стабільного та збалансованого механізму управління. На сьогоднішній день існує багато різновидів і типів бізнес-процесів. Найчастіше їх класифікація базується на трьох основних групах (Таблиця 2.6).

Таблиця 2.6. – Групи бізнес-процесів в СТОВ «Піщане»

Групи	Опис	Приклади в СТОВ
Основні (Виробничі)	Створюють основну цінність для клієнта (продукцію).	Рослинництво (сівба, догляд, збирання, зберігання); Тваринництво (відгодівля, ветеринарний контроль).
Забезпечувальні (Підтримувальні)	Забезпечують безперебійне функціонування основних процесів.	Закупівля МТР (матеріально-технічних ресурсів), Ремонт техніки, Бухгалтерський облік, Управління персоналом.
Управлінські (Менеджерські)	Приймають рішення, планують і контролюють виконання інших процесів.	Стратегічне планування, Фінансовий аналіз, Управління ризиками (погодні ризики, цінові ризики), Контроль якості.

Джерело: узагальнено автором за даними СТОВ «Піщане»

Для створення ефективної системи управління бізнес-процесами в аграрному підприємстві важливо враховувати галузеві особливості, масштаби організації, вплив макроекономічних чинників, а також наявність формалізованої стратегії та довгострокового планування. Управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства має специфічні риси, обумовлені характером галузі.

Діяльність СТОВ «Піщане» ґрунтується на сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на ефективне використання виробничих ресурсів, отримання якісної сільськогосподарської продукції та забезпечення стабільного фінансово-економічного результату.

Аналіз виробничих процесів та оцінка їх впливу на загальну ефективність

функціонування підприємства є ключовим компонентом у формуванні моделі його діяльності. Для СТОВ «Піщане» домінують бізнес-процеси виробничого спрямування, тому головним критерієм декомпозиції таких процесів виступає галузевий або продуктивний підхід (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Основні бізнес-процеси СТОВ «Піщане»

Основні(виробничі) бізнес-процеси			
В галузі рослинництва		В галузі тваринництва	
Вирощування зернових культур		Розведення свиней	
Обслуговуючі бізнес-процеси			
Ремонт і обслуговування техніки		Ветеринарне і зоотехнічне обслуговування	
Агрохімічне обслуговування		Обслуговування технічного оснащення	
Зберігання продукції		Транспортне обслуговування	
Впровадження ресурсозберігаючих технологій			
Модернізація обладнання, будівель, технологічних ліній			
Впровадження високоврожайних сортів сільськогосподарських культур і високопродуктивних порід сільськогосподарських тварин			
Забезпечувальні бізнес-процеси			
Закупка	Реалізація	Персонал	Фінанси

Джерело: узагальнено автором за даними СТОВ «Піщане»

Важливо відзначити, що результативність всієї діяльності підприємства буде залежати від результату бізнес-процесу. Важливим параметром будь - якого бізнес-процесу буде його ефективність, тому основне завдання управління в СТОВ «Піщане» полягає в постійному поліпшенні показників кожного бізнес-процесу для підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому. Але як і будь яке підприємство існують різного роду «підводні камені» (Таблиця 2.8).

Досягнення високих результатів у бізнес-процесах є одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це досягається завдяки вдосконаленню якості виробничих, управлінських та інших процесів, а також підвищенню якості продукції.

На цей час не існує універсального методу для оцінювання ефективності бізнес-процесів, однак використання загальних принципів оцінки систем управління бізнесом цілком можливе.

Таблиця 2.8 - Специфічні управлінські нюанси СТОВ «Піщане»

Проблема	Приклад (Нюанс)	Рішення
Залежність від погоди	Неможливість виконати процес (сівба, збирання) у запланований термін через погодні умови.	Сценарне планування (готовність до 2-3 варіантів дій), наявність резервної техніки.
Сезонність	Висока інтенсивність праці в пікові періоди (сівба, жнива) і низька — взимку.	Багатофункціональність персоналу, аутсорсинг, інтеграція з тваринництвом для згладжування сезонності.
Облік матеріалів	Складність контролю використання палива, добрив, ЗЗР на великих площах.	Впровадження GPS-моніторингу техніки, точної навігації, автоматизований облік складських запасів.
Управління якістю	Контроль якості зерна при зберіганні.	Процесний підхід до сушіння, калібрування, постійний моніторинг вологості та температури в елеваторах.

Джерело: узагальнено автором за даними СТОВ «Піщане»

Крім того, було розроблено кілька методик оцінювання ефективності бізнес-процесів. Найбільш відомими серед них є:

- управління на основі EVA (Economic Value Added);
- збалансована система показників BSC (Balanced Scorecard);
- методологія Tableau de bord;
- методи вартісного аналізу процесів ABC (Activity-Based Costing);
- динамічні методи імітаційного моделювання.

Основним критерієм методики EVA є економічно додана вартість, яка визначається як різниця між чистим прибутком підприємства після сплати податків і вартістю капіталу. Останнє розраховується за ставкою прибутковості, що демонструє здатність підприємства генерувати додатковий дохід порівняно з продажем компанії й інвестицією отриманих коштів в інші проекти з певною ставкою прибутковості. Незважаючи на фінансове спрямування EVA, цей підхід дозволяє визначити нерентабельні підрозділи компанії через побудову дерева доданої вартості, моніторинг цілей і призначення відповідальних за їх виконання. У загальному вигляді аналіз доданої вартості допомагає співвіднести ринкову вартість із фактично

понесеними витратами на виробництво продукції. Додану вартість визначають як різницю між вартістю продукту після обробки та його початковою вартістю. Така методика підходить для оцінювання як основних бізнес-процесів, так і процесів розвитку підприємства. Комплексність цього підходу забезпечується використанням як фінансових, так і нефінансових показників через побудову ієрархічної структури даних.

Методологія Tableau de bord особливо зручна для впровадження в управління сільськогосподарськими організаціями. Для створення збалансованої системи цей підхід може бути доповнений якісними оцінками, зокрема експертними висновками, щоб уникнути переважання однієї сфери над іншою.

Описаний недолік був врахований у збалансованій системі показників BSC, розробленій Нортонем і Капланом. Ця система об'єднує фінансові та нефінансові показники в ієрархічну структуру, яка орієнтована на стратегічні цілі підприємства. Головною інновацією BSC є розподіл діяльності компанії на чотири проекції: фінансова (оцінка фінансових показників), клієнтська (як компанію сприймають клієнти), внутрішні процеси (ефективність ключових операцій) та персонал (його компетенції, навчання та розвиток). Важливо, що всі три нефінансові групи показників мають рівну значущість із фінансовими, що робить систему "збалансованою". Основний акцент цієї методики робиться на кількісному вимірюванні всіх показників, включно з нефінансовими параметрами, що створює інтегрований підхід до управління ефективністю діяльності підприємства.

Однією з популярних методик оцінки ефективності бізнес-процесів є метод вартісного аналізу процесів (Activity-Based Costing, ABC). Цей підхід базується на калькуляції та плануванні витрат об'єкта шляхом визначення та сумування витрат на діяльність, пов'язану з ним. Проте метод має важливий недолік: оскільки виконання процесу часто залучає декілька підрозділів, отримати точну інформацію про витрачені ресурси і прибуток буває досить складно.

Сучасним інструментом оцінювання ефективності бізнес-процесів є комбінований методичний підхід, який об'єднує два методи: ABC-аналіз (Activity-Based Costing) та Balanced Scorecard (Система збалансованих показників, BSC). Для сільськогосподарських організацій BSC має враховувати специфіку галузі через виділення та класифікацію показників у чотирьох ключових напрямках: виробництво, персонал, фінанси та система управління. Ці напрями забезпечують вимірювальний формат, що спрямований на досягнення стратегічних цілей бізнес-процесів.

Основними завданнями в рамках такої оцінки є:

- ідентифікація проблемних бізнес-процесів;
- визначення найбільш прибуткових процесів;
- розробка заходів для їх оптимізації;
- контроль рівня витрат та скорочення непрямих витрат;
- виявлення "вузьких місць" у функціонуванні підприємства;
- підвищення продуктивності праці управлінського персоналу;
- контроль досягнення стратегічних цілей.

При створенні методичної бази для оцінки ефективності бізнес-процесів доцільно застосовувати комплексний підхід. Він передбачає інтегративний аналіз виробничої діяльності, структуризацію, визначення ключових пріоритетів і завдань системи бізнес-процесів. Одночасно важливо враховувати можливість використання системи показників для оцінки ефективності ініціатив з удосконалення бізнес-процесів. До таких показників повинні входити прибутковість, ефективність, вартість процесу та продуктивність.

Оцінюючи результативність бізнес-процесів в аграрному секторі, необхідно враховувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які впливають на прогнозування їх розвитку в довгостроковій перспективі.

Отже, мета аналізу управління бізнес-процесами у СТОВ «Піщане» полягає у проведенні комплексного та системного дослідження організації, функціонування й результативності основних, допоміжних та управлінських бізнес-процесів підприємства з метою оцінки рівня їх узгодженості зі

стратегічними цілями розвитку, визначення ефективності використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, а також виявлення наявних проблем, диспропорцій і «вузьких місць» у системі управління.

Здійснення такого аналізу спрямоване на встановлення ступеня оптимальності управлінських рішень, оцінку дієвості механізмів планування, організації, мотивації та контролю в межах бізнес-процесів, а також на визначення впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на їх перебіг. Особлива увага приділяється оцінці якості управлінської взаємодії між структурними підрозділами, рівню регламентації процесів, інформаційному забезпеченню та швидкості прийняття управлінських рішень.

2.3 Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища СТОВ «Піщане»

Менеджмент СТОВ «Піщане» приділяє велику увагу системі управління, що підтверджується чітким визначенням довгострокових цілей, які відповідають фактичному потенціалу підприємства і складають корпоративну місію.

Місія - стати високотехнологічною, ефективною компанією, яка динамічно розвивається, що відповідає пріоритетам регіонального розвитку та гарантує ефективність виробництва, дбайливе використання природних ресурсів та розвиток соціального капіталу. Для підприємства притаманні корпоративні цінності, кадровий професіоналізм і компетентність, командна робота, чесність і відкритість, новаторство і динамізм, відповідальність, якість та ефективність.

Основними завданнями можна визначити:

- щорічне зростання продажів на наступні п'ять років від 5,0 до 10,0 %;
- щорічне зростання прибутку на 3% протягом наступних п'яти років.

Одна з найважливіших завдань розвитку бізнесу нерозривно пов'язана з ефективністю виробництва: забезпечення виробництва необхідної кількості

сучасної продукції, яку потребує ринок, і підвищення якості для досягнення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Поточні методи аналізу зовнішнього середовища компанії, які мають найбільше поширення в сучасних умовах - це PEST і SWOT-аналіз.

Аналіз допомагає сільськогосподарським товариствам оцінити ключові зовнішні фактори макросередовища (політичні, економічні, соціальні та технологічні), які впливають на їхню діяльність, конкурентоспроможність та стратегічний розвиток.

Аналіз PEST розглядав максимальну кількість можливих факторів PEST, які можуть вплинути на продажі і прибуток СТОВ «Піщане». Результати проведеного аналізу наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - PEST - аналіз діяльності СТОВ «Піщане»

Політичні	Економічні
1.Податкова політика (тарифи і пільги)	1. Рівень інфляції і процентні ставки
2.Бюрократизація і рівень корупції	2. Курси основних валют
3.Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельна політика	3. Кредитно-грошова і податково- бюджетна політика країни
4.Імовірність розвитку військових дій в країні	4.Темпи зростання економіки
5. Стійкість політичної влади та існуючого порядку	5. Рівень розвитку банківської сфери
Соціально-культурні	Технологічні
1. Рівень міграції та міграційні настрої	1. Доступ до новітніх технологій
2. Ставлення до імпортних товарів і послуг	2. Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі
3.Темпи зростання населення	3.Законодавство в області технологічного оснащення галузі

Джерело: згруповано автором за результатами аналізу СТОВ «Піщане»

Проаналізувавши матеріали таблиці 2.9 слід зазначити, що підвищення податку зумовлює збільшення витрат підприємства, а також призводить до недоліків розвитку внутрішнього ринку України в зв'язку зі зниженням вартості сировини сільськогосподарського виробництва.

Достатньо високий рівень корупції в органах державної влади не дає

змоги компанії розвиватися або розширювати свою діяльність на певному сегменті ринку. Відсутність інвестицій у виробничі проекти, відстрочка використання найбільш перспективних технологій, обмежені можливості поставок ПММ в Україну. Уряд стримує інфляцію високими процентними ставками. Отже, можна очікувати лише помірного зниження ставок по кредитах, але воно залишиться відносно високим. Компанії загрожує економічна нестабільність в країні.

Наступним етапом роботи є проведення SWOT-аналізу (Таблиця 2.10), який дозволяє нам оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози діяльності СТОВ «Піщане».

Таблиця 2.10 - SWOT-аналіз діяльності СТОВ «Піщане»

Сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкості (W)
1. Розмір земельного банку (1 178 га)	1. Неспроможність доставити продукцію в інші області України
2. Диверсифікована діяльність	2. Залежність від постачальників
3. Фінансова стабільність	3. Високі податки
4. Географічне та інфраструктурне розташування	4. Відсутність податкових пільг
5. Стабільне управління	5. Збої в постачанні
6. Відносно невеликий штат організації.	6. Невеликий офіс.
7. Молодий і перспективний колектив.	7. Відсутність власної логістичної служби.
8. Гнучка політика керівництва.	8. Додаткові транспортні витрати.
9. Хороша репутація у клієнтів.	9. Недостатньо високий прибуток.
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні погрози (T)
1. Зростання попиту на агропродукцію (зернові, олійні, м'ясо) як на внутрішньому, так і на експортному ринку.	1. Присутність необґрунтованого політичного впливу та контролю
2. Використання нових технологій для підвищення продуктивності.	2. Низька рентабельність
3. Випуск продукції з високою доданою вартістю, збільшення прибутку	3. Зростаючий конкурентний тиск.
4. Стійкий попит на продукцію	4. Скачки курсів валют
5. Вільний вхід на ринок	5. Несприятлива економічна ситуація в державі
6. Зниження податків і мит	6. Скачки курсів валют
	7. Посилення конкуренції

Джерело: згруповано автором за результатами аналізу діяльності СТОВ «Піщане»

Аналіз внутрішнього середовища - це бізнес-аналіз функціональних областей СТОВ «Піщане» з метою визначення сильних і слабких сторін організації. Щоб отримати більш повну картину, необхідно виявити фактори навколишнього середовища, які позитивно впливають на компанію (можливості), і фактори навколишнього середовища, які мають негативний вплив на компанію (загрози). Мета компанії - вихід на регіональні ринки сусідніх областей. Для вирішення цього завдання менеджмент СТОВ «Піщане» планує зміцнити свої позиції на ринку України; отримати доступ до ринків в інших регіонах та сусідніх областях країни.

Наступний етап аналізу містить дослідження конкурентні сили Портера за допомогою таблиць і присвоюємо кожному параметру оцінку, що відображає низький, середній або високий рівень загрози підприємству. Таблиця п'яти сил Портера була створена для оцінки ступеня загроз. Оцінка параметрів проводилася за 3-бальною шкалою. Результати проведеного аналізу представлено в таблиці 2.11.

На четвертому етапі ми аналізуємо виробництво насіння соняшнику, як однієї із основних культур, що вирощуються на підприємстві, і порівнюємо такі параметри, як задоволеність конкретних потреб клієнтів, якість продукції, цінова категорія, регіональна активність, рекламна діяльність та інші напрямки, за допомогою методу експертної оцінки. При цьому стратегія підприємства повинна бути спрямована на подальші заходи з розвитку і збільшення частки ринку зернових. Інвестування, просування зернових культур на ринку, пошук нових споживачів можуть зробити ці продукти «зірками» та утримувати їх в топових категоріях довгий час. З огляду на особливості даного виду товарів і поточні тенденції на ринку, це перспективний напрямок розвитку бізнесу. А це означає, що головне - розвивати продукти зі зростаючим або стабільним попитом.

Узагальнюючи результати аналізу п'яти сил за Портером, можна зробити висновок, що конкурентне середовище для СТОВ «Піщане» є достатньо напруженим.

Таблиця 2.11 - Аналіз п'яти сил за Портером для СТОВ «Піщане»

Параметри	Значення	Опис	Напрямок робіт
1. Ризик входу потенційних конкурентів	Середній рівень погрози	Середній ризик входу нових конкурентів. Нові підприємства з'являються постійно, але існують недовго через високі бар'єри входу.	Проводити постійний моніторинг появи нових компаній. Проведення акцій, спрямованих на тривалість контакту споживача з компанією. Підвищувати рівень знання про товар.
2. Суперництво між існуючими підприємствами-продавцями	Середній рівень погрози	Ринок компанії є висококонкурентним і перспективним. Майже відсутня можливість повного порівняння товарів різних фірм. Є обмеження в підвищенні цін.	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Розвивати унікальність продукту і підвищувати сприйняття цінності товару. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі. Підвищувати рівень знання про товар.
3. Можливість покупців «торгуватися»	Середній рівень погрози	Портфель клієнтів володіє середніми ризиками	Диверсифікувати портфель клієнтів
4. Можливість постачальників «торгуватися»	Низький рівень погрози	Стабільність з боку постачальників	Проведення переговорів про зниження цін
5. Погроза товарів - замінників	Високий рівень погрози	Компанія володіє не унікальною пропозицією на ринку, аналогів якому існує маса.	Підтримувати і удосконалювати унікальність товару. Концентрувати всі зусилля на побудові обізнаності про унікальну пропозицію. Підвищення якості товару по відстаючим параметрам.

Джерело: згруповано автором за результатами аналізу діяльності СТОВ «Піщане»

Найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють конкуренція в галузі та сила постачальників і споживачів. У таких умовах підприємству доцільно зосередити увагу на підвищенні ефективності бізнес-процесів, зниженні собівартості продукції, впровадженні сучасних технологій та розвитку довгострокових партнерських відносин.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СТОВ «ПІЩАНЕ»

3.1 Формування системи стратегічних цілей розвитку СТОВ «Піщане»

У сучасних умовах нестабільності аграрного ринку, підвищених кліматичних ризиків та зростаючої конкуренції за ресурси стратегічне управління стає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств аграрного сектору. Для СТОВ «Піщане» формування системи стратегічних цілей відіграє надзвичайно важливу роль, оскільки дозволяє чітко визначити пріоритети, оптимально розподіляти ресурси та встановлювати конкретні орієнтири розвитку на середньо- та довгострокову перспективу.

Створення такої системи цілей включає не лише визначення очікуваних результатів, а й використання обґрунтованих методологічних підходів, які забезпечують гармонію між місією підприємства, стратегічним баченням і реальними ринковими умовами. У цьому контексті розгляд методологічних аспектів визначення стратегічних цілей стає відправною точкою для формування логічно структурованої основи. Це, у свою чергу, сприяє подальшому аналізу стратегічної позиції СТОВ «Піщане» та розробці системи його стратегічних пріоритетів.

Формування стратегічних цілей підприємства ґрунтується на всебічному підході, який інтегрує сучасні принципи менеджменту, аналіз зовнішніх чинників та оцінку внутрішнього потенціалу організації. Важливо, щоб цілі були тісно пов'язані з місією підприємства, його довгостроковим баченням і дійсними умовами функціонування аграрного сектора.

Одним із найпопулярніших інструментів для визначення стратегічних цілей є модель SMART, відповідно до якої вони мають відповідати таким

критеріям:

S (Specific) – бути конкретними та чітко сформульованими, без неоднозначностей;

M (Measurable) – вимірюваними за допомогою кількісних або якісних показників;

A (Achievable) – реалістичними, враховуючи потенціал і ресурси підприємства;

R (Relevant) – релевантними, тобто узгодженими з основними напрямками розвитку;

T (Time-bound) – мати терміни виконання, які дозволяють контролювати дотримання графіка.

Для СТОВ «Піщане» використання цих принципів допомагає уникнути нечітких формулювань і забезпечує втілення цілей у практичну діяльність підприємства.

Стратегічні цілі мають відображати головне призначення підприємства, його довгострокові наміри та роль на ринку. Місія визначає основний сенс діяльності господарства, тоді як стратегічне бачення описує бажаний стан підприємства на період 3–5 років. Узгодженість цілей передбачає: відповідність основним напрямкам діяльності підприємства; відображення конкурентних переваг СТОВ «Піщане»; узгодженість між поточним станом і запланованими довгостроковими намірами. Це створює основу для цілеспрямованої та стабільної моделі розвитку.

Оцінка стратегічної позиції підприємства є важливим етапом у процесі визначення системи стратегічних цілей, оскільки вона дає змогу оцінити, чи відповідають наявні ресурси, виробничий потенціал і ринкові умови довгостроковим планам розвитку. Для СТОВ «Піщане» такий аналіз дозволяє встановити реальні стартові умови, визначити обмеження й можливості, виявити проблемні аспекти виробництва та визначити ключові «точки зростання», які варто врахувати при розробці стратегічних пріоритетів.

СТОВ «Піщане» має низку ресурсних та організаційних переваг, що

формують його конкурентоспроможний потенціал:

- Земельні ресурси - підприємство має стабільну земельну базу, яка забезпечує можливості для вирощування зернових і технічних культур та створює умови для оптимізації сівозмін.

- Технологічний потенціал - попри часткову зношеність обладнання, основні виробничі процеси добре налагоджені, підприємство має досвідчений персонал і базову інфраструктуру для зберігання й первинної переробки продукції.

- Організаційна гнучкість - завдяки середнім масштабам діяльності, господарство має можливість оперативніше реагувати на зміни ринку порівняно з великими агрохолдингами.

Однак потенціал підприємства реалізується не повністю через низку чинників, зокрема обмежені інвестиційні можливості, недостатню технічну модернізацію та слабо розвинуту систему переробки. Комплексна оцінка дає змогу визначити кілька ключових проблем, які впливають на стратегічну позицію СТОВ «Піщане»:

- Урожайність і технології вирощування Урожайність залишається нестабільною через коливання погодних умов, неповний ґрунтовий аналіз і не завжди ефективне удобрення. Відсутність послідовної роботи із застосуванням органічних добрив й агроекологічних практик також створює перешкоди для ефективного розвитку.

- Фінансовий стан підприємства має обмежені інвестиційні ресурси, залежить від продажу сировини, працює з низькою маржинальністю і стикається з нестабільними грошовими потоками, що робить його уразливим до змін вартості ресурсів.

Попри існуючі виклики, СТОВ «Піщане» володіє значним потенціалом для розвитку за такими ключовими напрямками:

- Розвиток ринків продукції переходить від продажу сировини до виробництва продукції з доданою вартістю (таких як олія, шрот, крупи, комбікорми), створення власного локального бренду й вихід на регіональні

ринки здатні істотно підвищити конкурентоспроможність підприємства.

- Потенціал переробки встановлення малої переробної лінії (наприклад, для виробництва олії, комбікормів чи фасувальної продукції) може збільшити рентабельність на 20–40 %, а також сприяти формуванню замкнутого виробничого циклу (вирощування → переробка → реалізація).

Формування стратегічного бачення та місії є ключовим аспектом стратегічного управління, адже саме ці елементи визначають довгостроковий напрямок розвитку підприємства та формують основу його стратегічних цілей. Для СТОВ «Піщане» розробка місії та бачення набуває особливого значення з огляду на потребу адаптації до змін ринкових умов, підвищення конкурентоспроможності, подолання кліматичних ризиків і диверсифікації діяльності.

Стратегічне бачення окреслює майбутній образ підприємства — те, яким воно прагне стати через 3–5 років. Для СТОВ «Піщане» бачення розвитку може бути сформульовано таким чином: СТОВ «Піщане» стане сучасним, оновленим технологічно та енергоефективним аграрним підприємством, яке забезпечуватиме стабільне виробництво конкурентоспроможної продукції, розвиватиме сфери переробки й створюватиме додану вартість. Підприємство демонструватиме високий рівень економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціального внеску.

Основні компоненти бачення охоплюють: підвищення ефективності рослинництва через модернізацію обладнання і впровадження точного землеробства; розвиток тваринництва або переробки для досягнення більшої рентабельності; стимулювання інноваційності й цифровізації, що сприятимуть прозорості та ефективному управлінню виробничими процесами. Місія підприємства формулює його основну мету, роль у ринковому просторі та цінності, які керують усіма аспектами діяльності. Враховуючи специфіку діяльності СТОВ «Піщане», місію можна визначити так: забезпечувати ринок якісною та екологічно безпечною аграрною продукцією, раціонально використовувати природні й виробничі ресурси, впроваджувати сучасні

технології та сприяти сталому розвитку громади й регіону. Основний акцент місії зосереджується на: створенні продукції високої якості, що відповідає сучасним стандартам; ощадливому використанні земельних і матеріальних ресурсів; впровадженні інновацій для зростання продуктивності.

Чітко сформульовані стратегічне бачення та місія дозволяють підприємству: забезпечувати цілісність і узгодженість управлінських рішень; спрямовувати ресурси на реалізацію пріоритетних завдань; ефективно структурувати довгострокові та короткострокові цілі; визначати стратегічні пріоритети у сфері виробництва, переробки, технологій і енергетики; підвищувати рівень мотивації та залучення персоналу для реалізації стратегічних змін.

Місія та бачення служать основою для визначення стратегічних цілей СТОВ «Піщане», створюючи цілісну, логічну та практично орієнтовану стратегію розвитку. Формування системи стратегічних цілей базується на стратегічному баченні підприємства, його місії, а також на аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників. Ця система забезпечує комплексний розвиток господарства у ключових напрямках: виробництво, фінанси, технології, управління, соціальна та екологічна відповідальність. Водночас цілі мають бути взаємопов'язаними, досяжними та відповідати SMART-критеріям.

На основі виявлених проблемних зон і перспектив розвитку стратегічні цілі СТОВ «Піщане» поділено на кілька основних напрямів: виробничі, фінансові, інноваційно-технологічні, організаційно-управлінські та соціально-екологічні.

Виробничі стратегічні цілі:

- Підвищення врожайності основних культур на 15–25% через застосування точного землеробства, удосконалення системи живлення та впровадження агрохімічного моніторингу.
- Оптимізація структури посівів з орієнтацією на культури з високою маржинальністю.

- Посилення контролю якості виробництва та впровадження елементів органічного або екологічного виробництва.

У фінансовій сфері пріоритетом є забезпечення економічної стійкості, раціонального використання ресурсів та зростання прибутковості. Основні фінансові цілі включають:

- Збільшення прибутковості підприємства на 20–30% шляхом диверсифікації діяльності, розвитку переробки та підвищення продуктивності виробництва.

- Зниження собівартості продукції на 10–15% завдяки оптимізації витрат, модернізації обладнання та запровадженню енергозберігаючих технологій.

- Досягнення цільового рівня рентабельності капіталу (ROE) для забезпечення інвестиційної привабливості. Ці фінансові цілі є фундаментом для стабільності та незалежності господарства.

Інновації та новітні технології залишаються ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності сучасного аграрного виробництва. Для СТОВ «Піщане» це відкриває можливості модернізації робочих процесів і зниження витрат ресурсів, що забезпечить ефективний розвиток підприємства.

Основні завдання в області інновацій та технологій:

- Упровадження систем точного землеробства, включно з картуванням полів, контролем норм внесення добрив та автоматизованими навігаційними системами, протягом найближчих двох років.

- Перехід до цифрового управління виробничими процесами шляхом використання спеціалізованих програмних продуктів для обліку, планування та контролю.

- Модернізація енергетичної системи підприємства: встановлення сонячних панелей, впровадження енергозберігальних рішень та вивчення можливостей реалізації біогазових і біопаливних проєктів.

- Підвищення технологічної культури у виробництві через застосування передових агротехнологій.

Інноваційні підходи створюють підґрунтя для довгострокового розвитку

підприємства та зменшення його залежності від зовнішніх ресурсів.

Організаційно-управлінські пріоритети спрямовані на посилення ефективності управління, оптимізацію організаційної структури та розвиток кадрового потенціалу. До основних напрямків можна віднести:

- Удосконалення систем управління підприємством із запровадженням сучасних методів стратегічного планування та контролю.
- Підвищення кваліфікації працівників через навчання навичкам точного землеробства та використанню цифрових інструментів управління.
- Оптимізація організаційної структури для поліпшення координації між підрозділами.

Ці заходи спрямовані на створення міцної кадрово-управлінської основи для реалізації загальної стратегії підприємства. Соціальна відповідальність і екологічна стійкість набувають дедалі більшого значення в аграрній сфері, стаючи вагомими складниками іміджу підприємства. Ключові завдання цього напрямку:

- Покращити умови праці, забезпечити виконання норм техніки безпеки та реалізувати соціальні програми для працівників.
- Розвивати партнерство з місцевою громадою через участь у соціальних і інфраструктурних проєктах.
- Підвищити екологічні стандарти виробництва та мінімізувати негативний вплив на довкілля.
- Скоротити обсяги викидів і впровадити ресурсозберігальні практики, раціонально використовуючи воду, добрива й енергоресурси.

Формування системи стратегічних цілей СТОВ «Піщане» є ключовим елементом забезпечення сталого розвитку підприємства. Використання сучасних методологічних підходів, узгодженість цілей із місією та стратегічним баченням, а також врахування реальних ринкових умов дозволяє сформувати збалансовану й реалістичну модель розвитку. Реалізація визначених стратегічних цілей забезпечить підвищення конкурентоспроможності, зростання фінансових результатів, розвиток технологічної бази та зміцнення

соціальної й екологічної відповідальності підприємства.

3.2 Розробка стратегічних альтернатив розвитку СТОВ «Піщане»

Для ухвалення дієвих управлінських рішень у змінних умовах ринку керівництво повинно володіти актуальною, швидкою і глибокою аналітичною інформацією про витрати, доходи та результати діяльності підприємства. Ученими вже розроблено значну кількість методик і моделей, які дозволяють поєднувати точність розрахунків із суб'єктивною оцінкою якісних показників. Враховуючи необхідність впровадження у виробничий процес проєктів, що відзначатимуться високою ефективністю, менеджери мають зробити оптимальний вибір управлінського рішення, визначивши найбільш доцільний варіант серед наявних альтернатив для реалізації.

Особливе місце серед найбільш поширених інструментів займає модель Ансоффа, створена Ігорем Ансоффом як потужний метод стратегічного планування. Вона дає змогу підходити до визначення перспективних напрямів розвитку підприємства та обирати найбільш ефективну стратегію зростання. Матриця Ансоффа враховує два ключових аспекти — ринок і продукт, що дозволяє систематично оцінити можливі шляхи масштабування діяльності. Відповідно до цієї концепції розвиток підприємства може здійснюватися через чотири основні стратегічні напрями. (Рисунок 3.1)



Рисунок 3.1 – Класифікація основних стратегічних напрямків

Джерело: згруповано автором за даними [30]

Стратегія проникнення на ринок є найменш ризикованим підходом, який націлений на збільшення обсягів реалізації вже існуючої продукції на поточних ринках. Головна ідея стратегії полягає у нарощуванні ринкової частки підприємства через активізацію маркетингу, підвищення ефективності виробничих процесів, оптимізацію цінової політики та покращення якості продукції. Ця стратегія не передбачає змін продукту чи ринку, а орієнтована на зміцнення позицій компанії.

Для СТОВ «Піщане» це може означати такі дії, як підвищення врожайності існуючих культур (пшениця, кукурудза, соняшник), зниження собівартості виробництва, збільшення площі оброблюваних земель у рамках наявного земельного банку. Розглянемо розрахунок таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Розрахунок приросту доходу при підвищенні урожайності СТОВ «Піщане»

Культура	Пшениця	Кукурудза	Соняшник	Разом
Площа, га	275	300	700	1275
Урожайність, т/га				
звичайна	0,5	0,7	0,3	
+10%	0,55	0,77	0,33	
Вартість 1 т культури, грн.	6500	5000	15000	
Дохід звичайний, грн.	893750	1050000	3150000	5093750
Дохід при підвищеній врожайності, грн.	983125	1155000	3465000	5603125
Різниця +/-	89375	105000	315000	509375

Джерело: власні розрахунки автора

Цей приріст у 509 375 грн. досягається шляхом використання високопродуктивних сортів та гібридів, впровадження точного землеробства, оптимізацію систем удобрення й захисту рослин, застосування сучасної техніки та агрономічних методів моніторингу. Головною метою є отримання максимального врожаю з кожного гектара при раціональному використанні наявних ресурсів. Необхідні технічні ресурси включають сучасні сівалки для

точного висіву, обприскувачі з регулюванням норм внесення, високотехнологічну ґрунтообробну техніку, системи GPS/RTK-навігації, дрони та сенсори для моніторингу посівів, а також техніку для збору врожаю з мінімальними втратами. Матеріальні ресурси передбачають застосування якісного насіння, таких як продуктивні сорти зернових або гібриди соняшнику і кукурудзи; мінеральних добрив (NPK), мікродобрив, пестицидів для ґрунтового й страхового внесення; систем живлення, біопрепаратів та листових підживлень. Інформаційно-аналітичні ресурси охоплюють агрохімічне обстеження полів, створення карт урожайності, використання метеоданих та спеціального програмного забезпечення для управління земельними ділянками. Фінансові складові включають додаткові інвестиції в техніку, добрива та матеріали, що можуть скласти 10–25 % від підвищених виробничих витрат.

Впровадження запропонованої стратегії надає значні переваги. Вона здатна збільшити врожайність на 10–30 % залежно від культури, забезпечити стабільність виробництва навіть за несприятливих погодних умов, покращити якість продукції за такими параметрами, як клейковина, маса зерна чи олійність. Крім того, впровадження технологій точного землеробства допомагає уникнути перевитрат добрив та засобів захисту рослин (економія становить 5–15 %), ефективніше використовувати земельний банк без його розширення й підвищити конкурентоспроможність продукції на ринку.

Однак разом із перевагами стратегія передбачає певні ризики. Фінансові ризики включають зростання потреби в оборотних коштах для закупівлі добрив, ЗЗР та насіння. Виробничі ризики стосуються можливості порушення технологічних процесів, що може призвести до деградації ґрунту або зниження врожайності. Кліматичні фактори, такі як посухи чи заморозки, можуть частково нівелювати результати інтенсифікації виробництва. Цінові ризики враховують потенційні коливання вартості добрив, ЗЗР, пального й продукції рослинництва. Серед екологічних викликів є збільшення пестицидного навантаження, що потребує строгого контролю норм внесення.

Слідуючим стратегічним напрямком є стратегія розвитку продукту. Вона

спрямована на створення нових або значно покращених продуктів, які пропонуються на вже освоєному ринку. Основу цієї стратегії становлять інновації, модернізація технологій, впровадження нових товарів чи розширення асортименту. Такий підхід є більш ризикованим порівняно з іншими стратегіями, оскільки вимагає значних інвестицій і освоєння нових компетенцій.

Для СТОВ «Піщане» ця стратегія може включати заходи, такі як запуск переробки сировини (виробництво олії, круп, комбікормів), вирощування нових культур для вже існуючої клієнтської бази, а також виготовлення кормів для власного тваринництва та підвищення якості продукції (наприклад, сертифіковане зерно). Потенційними прикладами нової продукції можуть бути олія холодного віджиму, фасоване зерно чи крупи, органічна продукція, премікси або комбікорми для свинарства, а також сіно, силос і жом.

Серед переваг цієї стратегії виділяють можливість отримання вищої маржі, зменшення залежності від трейдерів та диверсифікацію джерел доходів. Але такий підхід вважається більш ризикованим порівняно зі стабільними моделями, оскільки потребує значних інвестицій та нових компетенцій.

СТОВ «Піщане» розташоване на території Сумської області – прикордонного регіону, що безпосередньо межує з РФ. Таке розташування формує специфічне середовище діяльності підприємства, яке характеризується підвищеним рівнем загроз, зокрема безпекових, логістичних, інфраструктурних та інвестиційних ризиків. Оцінка цих ризиків є необхідною складовою стратегічного планування та вибору моделей розвитку. Це призводить до зростання собівартості продукції та зниження її конкурентоспроможності. Додатково виникають ризики перебоїв у постачанні ресурсів, таких як мастильні матеріали, добрива чи засоби захисту рослин; можлива затримка поставок, а також тимчасові ускладнення у роботі елеваторів та пунктів прийому.

Диверсифікація є найбільш ризикованою бізнес-стратегією, яка передбачає розробку нових продуктів для освоєння нових ринків.

Для СТОВ «Піщане» можливими напрямками диверсифікації є:

- Горизонтальна (споріднена): створення нових продуктів, які безпосередньо пов'язані з основною діяльністю підприємства. Це може бути ягідництво (лохина, суниця тощо), овочівництво, розвиток органічного виробництва чи тепличного господарства.

- Вертикальна (розширення ланцюга вартості): до цього типу можна віднести встановлення біогазових установок, розвиток сонячної електростанції (агровольтаїка), створення міні-заводу для виробництва комбікорму або власної логістики (склади, сушарки, елеватор).

- Конгломератна (несуміжні види діяльності): включає транспортні послуги, зерновий або технічний сервіс, агротуризм, а також виробництво паливних пелет.

Переваги диверсифікації заключаються у зниженні загальних ризиків, розширенні джерел доходу та покращенні стійкості підприємства до ринкових коливань. Водночас недоліками такої стратегії можуть бути високі обсяги необхідних інвестицій, відсутність потрібних фахових компетенцій і тривалий період окупності проєктів.

Інша стратегічна альтернатива для розвитку — енергетичні проєкти СТОВ «Піщане». Цей підхід орієнтований на застосування відновлюваних джерел енергії задля зменшення енергозалежності підприємства та оптимізації фінансових витрат. До запропонованої стратегії входять три напрямки:

1. Установлення сонячних панелей для забезпечення підприємства власною електроенергією.

2. Створення біогазової станції для переробки відходів тваринництва у тепло, електроенергію та органічні добрива.

3. Виробництво твердого біопалива, такого як пелети чи брикети, використовуючи соломку та рослинні залишки.

Створення біогазової станції на базі СТОВ «Піщане» є перспективним напрямом його модернізації, що дозволяє одночасно вирішити проблему утилізації відходів свинарства та забезпечити господарство власною тепловою

й електричною енергією. Для обґрунтування доцільності проекту виконано детальний аналіз сировинного потенціалу, енергетичних можливостей, потреб підприємства та економічної результативності (Таблиця 3.2 Додаток А).

Основним видом сировини для проєктованої біогазової станції є свинячий гній. На підприємстві утримується 5430 голів свиней, що створює значний і стабільний ресурс для біогазового виробництва. Середній добовий вихід гною від однієї свині становить близько 8 кг, що відповідає загальноприйнятим нормам для свинарських комплексів. Тому добовий обсяг гною складає: $5430 \text{ голів} \times 8 \text{ кг} = 43\,440 \text{ кг гною на добу}$, або 43,44 тонни. У річному вимірі обсяг органічних відходів становить: $43,44 \text{ т} \times 365 \text{ днів} = 15\,849 \text{ тонн гною на рік}$.

Такий рівень сировинної бази забезпечує постійне завантаження біогазових реакторів та стабільне виробництво біогазу.

Потенціал виробництва біогазу: вихід біогазу з 1 тонни свинячого гною становить у середньому 50 м^3 . Це середній показник для гною з відносно низькою часткою сухої речовини, що добре підходить для гідротермальної ферментації. Відповідно, добовий вихід біогазу для СТОВ «Піщане» становить:

$$43,44 \text{ т} \times 50 \text{ м}^3 = 2172 \text{ м}^3 \text{ біогазу на добу.}$$

Річне виробництво біогазу, враховуючи повну добову переробку, становитиме: $2172 \text{ м}^3 \times 365 = \text{приблизно } 793\,000 \text{ м}^3 \text{ біогазу на рік}$.

Цей обсяг біогазу дає змогу генерувати значну кількість теплової та електричної енергії, що зменшить залежність підприємства від зовнішніх енергоресурсів.

Енергетичний потенціал біогазового виробництва. Біогаз має теплотворну здатність близько $6 \text{ кВт*год. на } 1 \text{ м}^3$, що дозволяє перевести весь обсяг потенціалу в енергетичний еквівалент. Таким чином, добове виробництво теплової енергії складатиме: $2172 \text{ м}^3 \times 6 \text{ кВт*год.} = 13\,032 \text{ кВт*год. тепла}$.

Річний потенціал: $13\,032 \times 365 = \text{близько } 4,76 \text{ млн. кВт*год. теплової енергії на рік}$.

У разі встановлення когенераційної установки частина біогазу перетворюється в електрику, а частина — у тепло. Типове співвідношення для когенерації:

- 38% – електрична енергія та 47% – теплова енергія

Це дозволяє отримати:

- близько 1,8 млн. кВт*год. електроенергії на рік,
- понад 2,2 млн. кВт*год. тепла на рік.

Ці показники достатні для покриття значної частини енергетичних потреб господарства.

Необхідний об'єм реакторів біогазової станції для забезпечення безперервної роботи біогазової установки отримуємо, визначивши об'єм ферментаційних ємностей (дигестерів). Гній свиней має густину, близьку до води, тому 1 тонна приблизно дорівнює 1 м³ субстрату. Таким чином, добовий обсяг субстрату становить: 43,44 м³ на добу.

Гідравлічний час утримання (HRT) для свинячого гною становить 25–35 діб. Беремо середнє значення 30 діб для забезпечення повного розкладу органічних речовин. Необхідний мінімальний об'єм реактора розраховується так: $43,44 \text{ м}^3 \times 30 \text{ діб} = 1300 \text{ м}^3$.

З урахуванням технологічного запасу, сезонних коливань та потреби у після ферментації доцільно встановити: $\approx 1500 \text{ м}^3$ основний реактор та $\approx 500 \text{ м}^3$ післяферментер.

Загальний об'єм ферментаційних ємностей становить приблизно 2000 м³.

Інвестиційні витрати на будівництво біогазової станції середньої потужності (200–250 кВт електричних) розраховано орієнтовну вартість проекту:

Будівництво та ізоляція реакторів — 18–22 млн грн.

Системи перемішування, нагрівання, газозбір — 6–8 млн. грн.

Когенераційний модуль — 10–12 млн грн.

Газовий резервуар та факел — 2–3 млн грн.

Система подачі гною, насоси, шнеки — 3–5 млн грн.

Проектування, автоматика, монтаж — 2–3 млн грн.

У сумі інвестиційна потреба становить: від 41 до 53 млн. грн. Це типова вартість для біогазового комплексу такого масштабу.

Річний економічний ефект від роботи біогазової станції становитиме :

- Річне виробництво електроенергії становить 1,8 млн. кВт*год. За середньою ціною електроенергії для юридичних осіб 5 грн./кВт*год. економічний ефект становитиме: $1\,807\,500 \times 5 = 9,03$ млн грн на рік.

- Річний потенціал тепла становить понад 2,2 млн. кВт*год, що еквівалентно: 223 660 м³ природного газу. За ціною 11 грн/м³ економія складе: $223\,660 \times 11 = 2,46$ млн. грн. на рік.

- Дигестат, що утворюється після ферментації, містить азот, фосфор та калій у легкодоступній формі. Економічний ефект від заміни мінеральних добрив становить 1–1,5 млн грн на рік.

Серед інші вигод, які підприємство отримує :

- зниження витрат на утилізацію гною (приблизно 300 тис. грн/рік),
- покращення екологічного стану та відповідність вимогам моніторингу довкілля.

Сумарний економічний ефект: $\approx 12,5$ млн. грн. на рік. Строк окупності інвестицій з урахуванням загальної вартості проєкту 41–53 млн грн та річного економічного ефекту на рівні 12,5 млн. грн., строк окупності становитиме: від 3,5 до 4,5 років. Цей показник відповідає міжнародним стандартам ефективності для біогазових станцій середньої потужності та підтверджує економічну доцільність проєкту для СТОВ «Піщане».

Серед основних ризиків — залежність виробництва біогазу від стабільної наявності сировини, регуляторні перепони при підключенні до мереж чи реалізації надлишкової енергії, а також необхідність отримання спеціальних дозволів, дотримання екологічних стандартів і здійснення контролю за викидами.

У межах розділу проаналізовано основні напрями розвитку СТОВ «Піщане». Кожна з альтернатив розглянута з точки зору її сутності, ресурсного

забезпечення, переваг, ризиків і очікуваних економічних результатів. Проведений порівняльний аналіз показав, що інтенсифікація рослинництва є найбільш доступним за рівнем інвестицій і найменш ризиковим варіантом підвищення продуктивності. Розвиток тваринництва сприяє диверсифікації виробництва, але водночас вимагає значних фінансових вкладень і супроводжується підвищеними операційними ризиками. У свою чергу, створення власних потужностей для переробки продукції забезпечує максимальне зростання доданої вартості та формує конкурентні переваги господарства на ринку.

Зважаючи на наявні ресурси підприємства, структуру виробництва, ринкові тенденції та рівень ризику, оптимальним стратегічним рішенням для СТОВ «Піщане» є розвиток переробки продукції в поєднанні з інтенсифікацією рослинництва. Такий комбінований підхід дає змогу ефективніше використовувати земельний фонд, створити надійну сировинну базу, збільшити прибутки завдяки переробці та підвищити стійкість підприємства до цінових коливань. Реалізація цієї стратегії забезпечить зростання рентабельності, укріплення позицій на ринку та стабільний довгостроковий розвиток господарства.

3.3 Впровадження заходів з реалізації фінансової стратегії в системі управління розвитком підприємства

Фінансова стратегія виступає ключовим компонентом стратегічного управління СТОВ «Піщане», адже саме вона визначає спроможність підприємства забезпечувати стабільний розвиток, створювати конкурентні переваги та ефективно використовувати ресурси. Для аграрного сектора, який характерний сезонністю, ризиками та значною залежністю від ринкової кон'юнктури, роль фінансової стратегії є особливо вагомим.

Ця стратегія встановлює, як саме підприємство залучає, розподіляє та застосовує фінансові ресурси. Для СТОВ «Піщане» це означає фінансування

модернізації техніки та обладнання, вкладення в покращення родючості ґрунтів, забезпечення ресурсів для посівної і збиральної кампаній, а також підтримання належного рівня обігових коштів у періоди сезонних коливань.

Фінансова стратегія сприяє збалансуванню доходів і витрат, мінімізуючи ризик касових розривів, що є критичним для аграрних підприємств з огляду на нерегулярний характер надходження виручки, яка здебільшого отримується після врожаю. Вона забезпечує своєчасні платежі постачальникам, працівникам та державі, формування запасів у необхідному обсязі і фінансовій базі.

Коректно розроблена фінансова стратегія дозволяє приймати зважені рішення щодо балансу між власними та позиковими ресурсами. Це особливо важливо для СТОВ «Піщане», адже аграрний сектор нерідко стикається з високими ризиками, пов'язаними з погодними умовами, ринковими змінами та технологічними аспектами. Для їх подолання потрібні страховий захист і резерви. Водночас кредитування надає можливість розширення виробництва, але може призвести до надмірної заборгованості. Тому для підприємства важливо підтримувати фінансову стабільність та оптимальний рівень платоспроможності.

Фінансова стратегія визначає ключові показники ефективності — прибутковість, рентабельність і оборотність, які впливають на здатність залучати інвесторів, кредиторів і партнерів. Для СТОВ «Піщане» це відкриває доступ до кращих умов кредитування, дає можливість реалізовувати інвестиційні проєкти, такі як будівництво складів, оновлення техніки чи впровадження IT-рішень, а також сприяє зміцненню репутації на ринку.

Фінансова стратегія також є інструментом створення конкурентних переваг — адже розподіл фінансових ресурсів визначає собівартість продукції, можливості впровадження інноваційних технологій, оптимізацію логістики та зберігання, а також рівень якості самої продукції. Для СТОВ «Піщане» це є вкрай важливим з огляду на необхідність підтримки лідерських позицій у сфері вирощування зернових і технічних культур.

Крім того, фінансова стратегія формує прозоре бачення майбутніх

доходів і витрат, визначає інвестиційні пріоритети та джерела їх фінансування. У довгостроковому вимірі це надає можливості СТОВ «Піщане» розширювати виробничі площі, переходити на більш продуктивні технології вирощування, впроваджувати екологічно чисті й енергоефективні практики, а також диверсифікувати свою діяльність, наприклад у напрямках тваринництва чи переробки.

Таким чином, фінансова стратегія є центральним елементом у системі управління СТОВ «Піщане». Вона слугує основою для планування, розвитку й інвестування, гарантує стабільну діяльність підприємства та сприяє зміцненню його позицій на конкурентному аграрному ринку.

Фінансова політика СТОВ «Піщане» базується на системі головних принципів, які забезпечують ефективне управління ресурсами та сприяють сталому розвитку підприємства. Основними принципами є збереження ліквідності, підвищення рентабельності й досягнення фінансової стійкості.

Ліквідність полягає у здатності компанії своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Для СТОВ «Піщане», яке стикається із сезонними коливаннями у надходженнях виручки, дотримання цього принципу має ключове значення. Особливості реалізації ліквідності включають формування достатніх оборотних активів для фінансування посівної, збиральної та міжсезонної діяльності, підтримання оптимальної структури поточних активів (запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів), планування грошових потоків із врахуванням сезонності, оптимізацію графіків погашення кредиторської заборгованості та контроль строків надходжень від боржників. Додатково підприємство створює резерви ліквідності для реагування на непередбачені обставини (погодні ризики, коливання цін на зерно чи паливно-мастильні матеріали). Усі ці заходи дозволяють забезпечувати платоспроможність, уникати касових розривів і стабільно забезпечувати фінансування операцій.

Принцип рентабельності спрямований на максимізацію прибутку через ефективне використання ресурсів. Для СТОВ «Піщане» це виражається в

оптимальному співвідношенні між витратами і результатами аграрного виробництва. Зниження собівартості продукції досягається завдяки оптимізації витрат на насіння, добрива, паливо та техніку. Впровадження високорентабельних агротехнологій сприяє зростанню врожайності. Також важливими є перегляд структури посівів для збільшення прибутковості культур, аналіз рентабельності окремих напрямів діяльності (як-от рослинництво чи тваринництво, якщо вони наявні), планування та контроль прибутковості кожного виду продукції, а також активний пошук нових ринків збуту і вигідніших каналів реалізації. Наслідком таких дій є збільшення доходів, ефективніше використання ресурсів і зростання конкурентоспроможності.

Фінансова стійкість означає спроможність підприємства діяти стабільно без значної залежності від зовнішніх джерел фінансування. Її досягнення в СТОВ «Піщане» передбачає оптимальне співвідношення власного й позикового капіталу, контроль рівня боргів і запобігання надмірному кредитному навантаженню. Створюються резервні фонди на випадок непередбачених витрат, здійснюється збалансоване управління фінансовими зобов'язаннями як довгостроковими, так і поточними. Використання лізингу та кредитування відбувається лише за умови їх економічної доцільності. Також фінансова стійкість забезпечується через диверсифікацію джерел фінансування і напрямів діяльності з метою зниження ризиків. Результатом усіх цих заходів є збереження стабільності навіть у складних ринкових умовах, при несприятливій погоді чи підвищенні витрат.

Таким чином, принципи ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості є основою фінансової політики СТОВ «Піщане». Їх виконання забезпечує стабільність роботи підприємства, раціональне використання ресурсів, досягнення стратегічних цілей та стійку конкурентоспроможність на аграрному ринку.

Фінансова стратегія повинна забезпечити необхідними ресурсами ті напрями розвитку, які визначені під час стратегічного планування. Для СТОВ

«Піщане» типовими стратегічними напрямками є:

1. Інноваційно-технологічний розвиток, що включає модернізацію техніки, впровадження систем точного землеробства, GPS-контролю, енергоефективних технологій.
2. Розширення виробництва та зростання врожайності завдяки оптимізації структури посівів, внесенню добрив відповідно до карт врожайності та відновленню систем меліорації.
3. Диверсифікація за умови наявності потенціалу, що включає розвиток тваринництва, переробки та розширення асортименту продукції.
4. Зниження собівартості виробництва через оптимізацію витрат на паливно-мастильні матеріали, добрива та засоби захисту рослин, а також підвищення ефективності використання техніки й праці.
5. Підвищення фінансової стабільності та рентабельності шляхом зменшення боргового навантаження, акумуляції власного капіталу та роботи з дебіторською заборгованістю.

Розробка фінансової стратегії та формування бюджетів є ключовим елементом успішного стратегічного розвитку СТОВ «Піщане». Це забезпечує узгодженість між цільовими орієнтирами й фінансовими можливостями підприємства, сприяє детальному плануванню витрат і доходів, знижує ризики й допомагає підвищити фінансову стабільність. Крім того, така система дозволяє інвестувати в модернізацію, розширення виробництва, покращувати рентабельність і конкурентоспроможність підприємства.

Для успішної реалізації фінансової стратегії підприємства необхідний раціональний підхід до вибору й комбінування різних джерел фінансування. Для СТОВ «Піщане» визначальним є створення збалансованої системи ресурсного забезпечення, яка враховує вартість капіталу, рівень ризиків та стратегічні цілі компанії. Ключовими джерелами фінансування є власні, кредитні, грантові та інвестиційні ресурси.

Власний капітал слугує надійною базою фінансової автономії підприємства, забезпечуючи мінімальну залежність від зовнішніх позик і

внесків інвесторів. До власних джерел фінансування СТОВ «Піщане» належать:

1. Прибуток підприємства, який виступає основним джерелом інвестиційних ресурсів. Його використовують для модернізації обладнання, розвитку інфраструктури та інших стратегічних цілей. Частина прибутку може бути спрямована до резервних фондів.

2. Амортизаційні відрахування — надійне джерело фінансування для оновлення та ремонту основних засобів, що дозволяє підтримувати технічне забезпечення на належному рівні.

3. Внески власників і засновників, які стають актуальними під час розширення виробництва або придбання активів, таких як техніка чи земля. Це сприяє зростанню власного капіталу та підвищенню фінансової стійкості.

4. Внутрішньогосподарські резерви, що накопичуються завдяки економії витрат, оптимізації оборотного капіталу й продажу неліквідних чи непрофільних активів.

Основними перевагами власних джерел фінансування є низька вартість капіталу, фінансова незалежність і мінімальні ризики. Однак обмежений обсяг таких ресурсів і їхня залежність від результативності господарської діяльності складають певні недоліки.

Кредитні джерела фінансування відіграють ключову роль у забезпеченні сезонних потреб, покритті обігових ресурсів та реалізації інвестиційних проєктів. СТОВ «Піщане» має доступ до кількох основних форм кредитування:

1. Банківські кредити різного роду.

2. Лізинг сільськогосподарської техніки дає змогу отримати сучасну техніку без значних разових витрат та спрощує процес модернізації МТП.

3. Кредитні лінії під заставу майбутнього врожаю (аграрні розписки), які забезпечують гнучке фінансування під майбутній урожай та дають можливість отримувати необхідні ресурси напряму від постачальників ЗЗР, добрив і насіння.

4. Кредити від постачальників передбачають відстрочку платежів на закупівлю добрив, палива та насіння, знижують потребу в значних обігових

коштах.

Переваги такого типу фінансування: швидкий доступ до значних ресурсів і можливість реалізації масштабних інвестиційних задумів. Водночас слід враховувати недоліки: високу вартість капіталу, необхідність наявності застави та потенційні кредитні ризики.

Гранти є важливим джерелом безповоротного фінансування, яке сприяє реалізації інноваційних та інфраструктурних проєктів без створення додаткового боргового навантаження. СТОВ «Піщане» має доступ до таких грантових джерел:

1. Державні програми підтримки аграрного сектору, що включають часткову компенсацію вартості техніки, підтримку тваринництва, заходи з меліорації та зрошення.

2. Міжнародні програми, серед яких Європейський Союз (COSME, Horizon), USAID (агробізнес і розвиток експорту), FAO та IFAD (впровадження сільськогосподарських технологій).

3. Регіональні фонди розвитку для реалізації інфраструктурних проєктів, таких як створення складів, організація логістики або покращення енергоефективності.

Основними перевагами грантів є відсутність необхідності повертати отримані кошти і можливість впроваджувати масштабні інноваційні проєкти. Проте існують і недоліки: високий рівень конкуренції, складність процесу участі та потреба у підтвердженні ефективності ініціатив.

Отже, фінансування СТОВ «Піщане» слід організувати на основі диверсифікації та збалансованості джерел. Найоптимальніший підхід полягає у поєднанні власних коштів, кредитних ресурсів, грантових програм і залучення інвестицій. Така модель забезпечує стійкість фінансових потоків, сприяє підтриманню виробничої діяльності, дозволяє інвестувати у розвиток та модернізацію, а також мінімізує ризики залежності від одного джерела. У результаті це підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства.

У фінансовій стратегії аграрного підприємства важливу роль відіграє

використання фінансових інструментів, які сприяють мінімізації ризиків, стабілізації грошових потоків і забезпеченню стійкості виробничих процесів. Одним із ключових таких інструментів є страхування ризиків, що має особливе значення для сільського господарства через високий рівень невизначеності та залежність від природних і кліматичних факторів. Для СТОВ «Піщане» страхування може стати ефективним засобом захисту від втрат, які можуть виникнути через пошкодження врожаїв, матеріальних активів і сільськогосподарської техніки.

Не менш важливим є питання збереження активів підприємства, до складу яких входять складські приміщення, зерносховища, ферми, будівлі, майстерні та технічна інфраструктура. Забезпечення їх захисту є критично важливим для успішного функціонування підприємства. Основні аспекти страхування матеріальних активів:

Ризики, які покриваються: пожежі, вибухи, затоплення чи паводки, крадіжки та акти вандалізму, техногенні аварії або руйнування через стихійні явища (бурі, грози, град).

Переваги страхування активів для СТОВ «Піщане»: це гарантія захисту основних засобів від серйозних фінансових втрат, можливість швидкого відновлення інфраструктури для забезпечення безперервності його діяльності, підвищення його привабливості для інвесторів та залучення банківського фінансування з використанням договору страхування як забезпечення.

Техніка належить до найбільш капіталомістких ресурсів, і її несправності можуть призвести до значних втрат через зупинку сезонних робіт. Тому доречне буде застосування його страхування.

Для СТОВ «Піщане» страхування приносить низку переваг: забезпечення безперервності виробничих процесів у сезон, зниження витрат на ремонт, можливість планово управляти фінансами та уникати непередбачених збитків, а також підтримка кредитоспроможності у випадку лізингу техніки.

Рекомендації щодо впровадження страхового захисту:

1. Розробити комплексну систему страхового покриття, яка охоплює

врожай, сільськогосподарську техніку та основні активи підприємства.

2. Застосовувати індексне страхування для культур, які найбільш залежні від погодних умов (зокрема соняшник, кукурудза, пшениця).

3. Вибирати страхові компанії з надійною репутацією, досвідом роботи в аграрному секторі та наявністю ефективного перестрахування.

4. Використовувати франшизу як інструмент для оптимізації витрат на страхові поліси.

5. Інтегрувати страхування з державними програмами підтримки, які можуть компенсувати частину витрат на страхові премії, враховуючи актуальні умови та програми конкретного року.

6. Постійно переглядати та модернізувати страхове покриття в залежності від змін у структурі посівів і складі активів підприємства.

Страхування ризиків є вагомим елементом фінансових інструментів, що допомагають втілювати стратегію розвитку СТОВ «Піщане». Воно сприяє захисту від втрат врожаю, збереженню матеріальних ресурсів і техніки, підвищує фінансову стійкість і кредитоспроможність підприємства. Завдяки цьому можна зменшити ризики довгострокових інвестиційних проєктів, стабілізувати доходи та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Впровадження фінансової стратегії, розробленої для СТОВ «Піщане», має на меті суттєво вдосконалити ключові фінансово-економічні показники, зміцнити конкурентні позиції і підвищити стійкість підприємства до впливу зовнішніх чинників. Ефект від реалізації стратегії очікується в трьох взаємопов'язаних аспектах: економічний результат, посилення фінансової стійкості та зміцнення конкурентного статусу.

В рамках фінансової стратегії передбачається комплекс заходів щодо зниження впливу зовнішніх факторів, включаючи природно-кліматичні, ринкові, фінансові та інституційні ризики. Ці заходи спрямовані на мінімізацію природних ризиків через страхування врожаю і активів; раціоналізацію співвідношення власних і позикових коштів; диверсифікацію джерел фінансування; формування резервного фонду. Додатково стабілізація грошових

потоків дозволить фінансувати виробничі процеси навіть у періоди несприятливих обставин.

Також вжито заходів для ефективного планування бюджету та контролю витрат, використовуючи ризик-менеджмент, що дасть змогу підприємству бути більш адаптивним до змін ринкового середовища та коливань ціни на матеріальні ресурси. Такі рішення сприяють забезпеченню тривалого фінансового розвитку і стійкості підприємства перед непередбачуваними зовнішніми чинниками.

Реалізація фінансової стратегії також спрямована на посилення конкурентоспроможності СТОВ «Піщане» на ринку. Серед очікуваних результатів — підвищення якості й обсягів продукції, що розширює ринки збуту й зміцнює довіру контрагентів. Крім того, стратегія сприятиме росту інвестиційної привабливості підприємства завдяки його фінансовій стабільності, що робить компанію більш надійною для банків, інвесторів й інших партнерів. Позитивна репутація підприємства стане закладом для участі у нових коопераційних, логістичних і збутових проєктах. Зрештою, створюються умови для модернізації виробництва, імплементації інновацій та впровадження новітніх технологій. Такі заходи формують стійкі конкурентні переваги підприємства та розширюють перспективи його довгострокового розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено всебічне дослідження теоретичних, аналітичних і практичних аспектів формування та реалізації стратегії розвитку підприємства. Також розроблено стратегічні напрями для підвищення ефективності діяльності СТОВ «Піщане». У процесі дослідження вдалося досягти головної мети роботи – обґрунтувати науково-методичні підходи та запропонувати практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

Перший розділ присвячений аналізу теоретико-методологічних основ стратегічного управління, де визначено сутність стратегії розвитку підприємства, основні структурні елементи стратегічного процесу, методи стратегічного аналізу та підходи до формування стратегічних цілей. Установлено, що стратегічне управління є безперервним динамічним процесом, який включає аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, визначення стратегічної позиції підприємства, формування місії й бачення, вибір альтернативних стратегій і розробку заходів для їхньої реалізації. Узагальнені теоретичні положення стали базою для подальшого аналізу і створення практичної моделі розвитку СТОВ «Піщане».

У другому розділі проведено всебічний аналіз діяльності СТОВ «Піщане», що включав організаційно-економічну характеристику підприємства, оцінку управління бізнес-процесами та вивчення внутрішніх і зовнішніх чинників впливу. Результати аналізу виявили ряд сильних сторін підприємства, зокрема вигідне географічне розташування, значний земельний банк, досвід у виробництві рослинницької продукції, кадровий потенціал і стабільну виробничу базу. Водночас було зафіксовано низку проблемних аспектів: застарілу техніку, низький рівень інноваційної активності, обмежену диверсифікацію діяльності, недостатню енергетичну автономність, залежність від ринкової кон'юнктури та вплив природно-кліматичних ризиків. Використання SWOT- і PESTEL-аналізів дозволило виявити ключові виклики й

можливості, які формують поточну стратегічну позицію підприємства та визначають напрями його подальшого розвитку.

У третьому розділі була розроблена система стратегічних цілей для розвитку СТОВ «Піщане», яка об'єднує виробничі, фінансові, інноваційні, організаційні та соціально-екологічні аспекти. На основі проведеного аналізу визначено стратегічне бачення підприємства. Воно передбачає підвищення конкурентоспроможності, модернізацію виробничих процесів, розвиток переробної промисловості, впровадження сучасних технологій та покращення енергетичної незалежності. Для досягнення цих цілей запропоновано стратегічні альтернативи, зокрема інтенсифікацію рослинництва, розвиток тваринництва, створення переробних підприємств і реалізацію енергетичних проєктів, таких як встановлення сонячних панелей, виробництво біогазу та біопалива. Обґрунтовано доцільність комбінованої стратегії диверсифікації інноваційного розвитку як найбільш оптимальної, враховуючи наявні ресурси та перспективи ринку.

Також сформовано заходи з реалізації фінансової стратегії, що спрямовані на збільшення прибутковості, оптимізацію витрат, вдосконалення капітальної структури, залучення інвестицій і посилення економічної стійкості підприємства. Виконання цих заходів забезпечить формування нової моделі управління розвитком СТОВ «Піщане», що дозволить ефективно адаптуватися до змін у ринковому середовищі, знизити вплив зовнішніх ризиків і підвищити операційну та фінансову ефективність.

Загальне дослідження підтвердило ключову роль системного підходу до стратегічного управління, який базується на детальному аналізі діяльності підприємства, чітко сформованих цілях і реалізаційних планах. Впровадження запропонованої стратегії сприятиме довготривалому розвитку СТОВ «Піщане», зміцненню його конкурентних позицій і забезпеченню економічної стабільності в умовах сучасних викликів аграрної галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Agrilife. Аналітика аграрного сектору України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agrilife.ua> (дата звернення: 15.12.2025).
2. Аграрна біржа України : офіційний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://aex.trade> (дата звернення: 15.12.2025).
3. Асоціація «Український клуб аграрного бізнесу» (УКАБ). Аналітичні огляди ринку (2019–2024) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucab.ua> (дата звернення: 15.12.2025).
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 432 с.
5. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. – 2020. – Vol. 46, no. 1. – P. 55–80.
6. Бондаренко Л. С. Фінансова стійкість аграрних підприємств: факторний аналіз // *Бізнес Інформ*. – 2022. – № 4. – С. 33–39.
7. Буряк Р. І. Стратегічні напрями розвитку агропромислових підприємств в умовах ринкової конкуренції // *Економіка АПК*. – 2020. – № 3. – С. 45–52.
8. Гончарук Т. Ф. Менеджмент підприємства : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2021. – 384 с.
9. Grant R. M. Contemporary strategy analysis. – 10th ed. – New York : Wiley, 2021. – 552 p.
10. Державна служба статистики України : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.12.2025).
11. Дем'яненко С. І. Інвестиційні перспективи аграрного сектору України // *Економіка і прогнозування*. – 2021. – № 2. – С. 55–67.
12. Про альтернативні джерела енергії : Закон України [Електронний ресурс]. – Ред. 2022 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 29.11.2025).

13. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV (станом на 2023 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 28.11.2025).
14. Про кооперацію : Закон України [Електронний ресурс]. – Ред. 2021 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 03.12.2025).
15. Земельний кодекс України [Електронний ресурс]. – Ред. 2023 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 02.12.2025).
16. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring corporate strategy. – 12th ed. – London : Pearson, 2020. – 784 p.
17. Kaplan R. S., Norton D. P. The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage. – Boston : Harvard Business Review Press, 2020. – 336 p.
18. Кармазіна О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства : монографія. – Київ : Наука і практика, 2021. – 276 с.
19. Корнієнко О. М. Інноваційні моделі розвитку аграрних підприємств // *Вісник економічної науки України*. – 2021. – № 1. – С. 67–74.
20. Kotler P., Keller K. L. Marketing management. – 16th global ed. – New Jersey : Pearson, 2019. – 832 p.
21. Крисальний С. Т., Бураківський І. В. Проблеми розвитку агропромислового комплексу в Україні. – Київ : НААН, 2020. – 190 с.
22. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. – Львів : Новий Світ–2000, 2021. – 480 с.
23. Липчук В. В. Аграрний сектор економіки України: сучасний стан і тенденції. – Київ : Аграрна наука, 2021. – 224 с.
24. Маркіна І. А. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. – Кропивницький : ЦНТУ, 2020. – 364 с.
25. Мазаракі А. А., Герасимчук В. Г. Стратегія підприємства. – Київ : КНТЕУ, 2020. – 396 с.

26. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітика та звіти (2019–2024) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 29.11.2025).
27. Наконечний В. В. Тенденції розвитку тваринництва в Україні // *Агросвіт*. – 2020. – № 9. – С. 12–18.
28. ProAgro Group. Аналітика аграрного ринку (2019–2024) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://proagro.com.ua> (дата звернення: 01.12.2025).
29. Савельєва Л. М. Стратегічне планування на підприємстві. – Київ : КНЕУ, 2020. – 312 с.
30. Степаненко А. В. Стратегічний аналіз підприємства. – Харків : ХНЕУ, 2019. – 280 с.
31. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Ред. 2022 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2025).
32. Шацька З. Я. Економіка підприємства. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 528 с.
33. Ярошенко Ф. О. Сучасні підходи до стратегічного розвитку аграрних підприємств. – Полтава : АСТРА, 2020. – 248 с.
34. Інститут аграрної економіки НААН України. Аналітичні доповіді (2020–2023) [Електронний ресурс]..
35. Інститут аграрної економіки НААН України. Аналітичні доповіді (2020–2023).

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Техніко-економічний розрахунок створення біогазової станції для СТОВ «Піщане»

Розділ	Показник / параметр	Формула розрахунку	Результат
1	2	3	4
1. Сировинний потенціал			
Кількість свиней	—	Задано	5430 голів
Добовий вихід гною на 1 голову	—	Норма	8 кг/добу
Загальний вихід гною на добу	5430×8		43 440 кг = 43,44 т
Річний обсяг гною	$43,44 \times 365$		15 849 т/рік
2. Біогазовий потенціал			
Біогазовий вихід з 1 т гною	—	Середня галузева норма	50 м³/т
Добовий обсяг біогазу	$43,44 \times 50$		2172 м³/добу
Річний обсяг біогазу	2172×365		793 000 м³/рік
3. Енергетичний потенціал			
Теплота згоряння 1 м³ біогазу	—		6 кВт·год
Добовий потенціал тепла	2172×6		13 032 кВт·год/добу
Річний потенціал тепла	$13 032 \times 365$		4 756 680 кВт·год/рік
Виробництво електроенергії (35–40%)	$4 756 680 \times 0.38$		1 807 500 кВт·год/рік
Виробництво тепла (45–50%)	$4 756 680 \times 0.47$		2 236 600 кВт·год/рік
4. Об'єм біогазових реакторів			
Добовий обсяг субстрату	$43,44 \text{ т} = 43,44 \text{ м}^3$		43,44 м³/добу
Гідравлічний час утримання (HRT)	—	Прийнято	30 діб
Необхідний об'єм реактора	$43,44 \times 30$		1300 м³
Реальний проєктний об'єм (з запасом)	$1300 \times 1,3\text{--}1,4$		≈1500 м³ реактор + 400–500 м³ післяферментер
Загальний ферментаційний об'єм	—		~2000 м³
5. Інвестиційні витрати, млн грн			
Дигестери + теплоізоляція	—	Середні ринкові ціни	18–22 млн грн
Газові системи, міксери, підігрів	—		6–8 млн грн
Когенераційний модуль 200–250 кВт	—		10–12 млн грн
Резервуар газу, факел	—		2–3 млн грн

Система подачі гною, насоси, шнеки	—		3–5 млн грн
Проектування, ПНР, автоматика	—		2–3 млн грн
1	2	3	4
Загальна інвестиція	Сума		41–53 млн грн
6. Річний економічний ефект			
Вартість електроенергії (для підприємств)	—	Прийнято	5 грн/кВт·год
Дохід/економія від електроенергії	$1\,807\,500 \times 5$		9,03 млн грн/рік
Теплова енергія (економія газу)	$2\,236\,600 \times 0,1$ м³	Перехід у газ	223 660 м³ газу
Економія на газі	$223\,660 \times 11$ грн		2,46 млн грн/рік
Економія на добривах (дигестат)	—	Норма 60–80 кг NPK/т	1,0–1,5 млн грн/рік
Зменшення витрат на утилізацію гною	—		0,3 млн грн/рік
Сумарний річний ефект	$9,03 + 2,46 + 1,2$		≈ 12,5 млн грн/рік
7. Окупність			
Строк окупності	Інвестиції ÷ річний ефект	$41–53 \div 12,5$	3,5–4,5 роки