

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

**Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту**
(назва кафедри)

_____ **Тетяна ВЛАСЕНКО**
(підпис) (ПІБ)

«25» травня 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА»

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Гарант освітньої програми

_____ **д.е.н., професор**
(науковий ступінь та вчене звання)

_____ (підпис)

_____ **Віра БУТЕНКО**
(ПІБ)

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

_____ **к.е.н.**
(науковий ступінь та вчене звання)

_____ (підпис)

_____ **Олександр ЧЕМОДУРОВ**
(ПІБ)

Виконав

_____ (підпис)

_____ **Єгор Зарицький**
(ПІБ студента)

КИЇВ – 2026

Завдання прийняв до виконання _____ Єгор Зарицький
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність стратегічного планування та його роль у розвитку підприємства.....	8
1.2. Види стратегій підприємства та їх характеристика.....	14
1.3. Методи та інструменти стратегічного аналізу та планування.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ФГ «ЕДЕМ-777»	27
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	27
2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.....	35
2.3. Аналіз чинної стратегії розвитку та ефективності стратегічного планування.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ФГ «ЕДЕМ-777».....	55
3.1. Проблеми та перспективи стратегії розвитку та ефективності стратегічного планування.....	55
3.2. Обґрунтування вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства.....	59
3.3. Розроблення стратегічного плану діяльності підприємства.....	63
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність дослідження стратегічного планування діяльності підприємства визначається зростанням ролі довгострокового управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища, посилення конкуренції, воєнних ризиків, інфляційного тиску та ускладнення доступу до фінансових і матеріальних ресурсів. Для сучасного підприємства стратегічне планування виступає інструментом узгодження цілей, ресурсів, управлінських рішень і практичних дій, що дає змогу підтримувати стійкість діяльності, своєчасно реагувати на зміни ринку та формувати обґрунтовані напрями розвитку. Значення теми посилюється для аграрних підприємств, оскільки їхня діяльність залежить від сезонності виробництва, погодних умов, цінової кон'юнктури, вартості пального, добрив, засобів захисту рослин, логістичних обмежень і платіжної дисципліни контрагентів.

Теоретичні та прикладні аспекти стратегічного планування досліджували Білоус С. П., Северинчук А. А., Бровкова О. Г., Бурик А. Ф., Гарнага В. В., Гринько Т. В., Дикань В. Л., Костецька Н. І., Куліш Д. С., Носань Н., Швед В. В., Шлінчук В. П. та інші науковці. У їхніх працях розкрито сутність стратегічного планування, види стратегій підприємства, принципи й етапи стратегічної роботи, методи аналізу середовища, підходи до вибору стратегічних альтернатив та оцінювання результативності управлінських рішень. Водночас практичні питання адаптації стратегічного планування до умов діяльності невеликих аграрних підприємств потребують поглибленого опрацювання, оскільки саме для них особливого значення набувають ліквідність, сезонність грошових потоків, керованість витрат, договірна дисципліна та здатність швидко реагувати на ризики.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад стратегічного планування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного планування діяльності ФГ «ЕДЕМ-777».

Відповідно до поставленої мети визначено **завдання дослідження**:

- дослідити сутність стратегічного планування та його роль у розвитку підприємства;
- охарактеризувати види стратегій підприємства;
- розкрити методи та інструменти стратегічного аналізу та планування;
- надати загальну характеристику діяльності ФГ «ЕДЕМ-777»;
- оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- проаналізувати чинну стратегію розвитку та ефективність стратегічного планування ФГ «ЕДЕМ-777»;
- визначити проблеми та перспективи стратегії розвитку й ефективності стратегічного планування підприємства;
- обґрунтувати вибір стратегічних альтернатив розвитку ФГ «ЕДЕМ-777»;
- розробити стратегічний план діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування діяльності підприємства ФГ «ЕДЕМ-777».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного планування діяльності підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод аналізу і синтезу застосовано під час розкриття сутності стратегічного планування, визначення його ролі у розвитку підприємства та характеристиці видів стратегій. Метод порівняння використано для зіставлення підходів науковців до стратегічного планування, розмежування стратегічного, тактичного й оперативного планування, а також оцінювання стратегічних альтернатив. Табличний метод застосовано для систематизації теоретичних положень, фінансових показників, результатів PEST-аналізу, SWOT-аналізу, бенчмаркінгу, VRIO-оцінювання та практичних заходів стратегічного плану. Графічний метод використано для візуалізації динаміки фінансових показників, конкурентних позицій і результатів вибору стратегічної альтернативи. Економіко-статистичні методи застосовано для аналізу динаміки активів, доходів, витрат, прибутку, маржинальності, оборотності, ліквідності та

рентабельності. PEST-аналіз використано для оцінювання зовнішнього середовища підприємства, SWOT-аналіз - для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. VRIO-оцінювання застосовано для аналізу ресурсів і спроможностей підприємства, бенчмаркінг - для порівняння конкурентних позицій ФГ «ЕДЕМ-777» із суб'єктами аграрного ринку. Метод експертного оцінювання використано під час вибору стратегічної альтернативи, а метод економічного обґрунтування - для розрахунку витрат, очікуваного річного ефекту, ROI та строку окупності запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських учених із питань стратегічного планування, стратегічного управління та планування діяльності підприємства, навчальні посібники, матеріали наукових публікацій, дані відкритих реєстрів, а також фінансова й аналітична інформація щодо діяльності ФГ «ЕДЕМ-777».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні стратегічного плану діяльності ФГ «ЕДЕМ-777» на 2026–2028 роки, спрямованого на стабілізацію виручки, підвищення ефективності використання активів, зміцнення ліквідності, розвиток сервісних доходів, удосконалення управлінського обліку та зниження ризику касових розривів. Запропоновані заходи можуть бути використані у практиці управління підприємством для підвищення стійкості фінансових результатів і кращої керованості розвитку.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Робота містить 79 сторінок, 30 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел включає 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічного планування та його роль у розвитку підприємства

Стратегічне планування в менеджменті підприємства трактується як управлінський процес, що формує довгострокові орієнтири розвитку, встановлює цілі, визначає пріоритети використання ресурсів і задає послідовність управлінських рішень, потрібних для досягнення бажаних результатів у мінливому середовищі [13]. На рівні навчальної літератури, зокрема у працях Диканя В. Л. і Бровкової О. Г., стратегічне планування розглядають як складову стратегічного управління, яка забезпечує перехід від місії й бачення до програм, бюджетів та індикаторів результативності, що дає змогу керувати розвитком підприємства на основі вимірюваних орієнтирів [4].

У наукових публікаціях українських авторів акцент робиться на поєднанні двох площин управлінської роботи – стратегічного вибору й планової конкретизації. Дослідники підкреслюють, що стратегічне планування не зводиться до складання довгострокового плану, оскільки його зміст пов'язаний із вибором напрямів розвитку, формуванням конкурентної позиції, узгодженням внутрішніх можливостей із вимогами ринку та організацією реалізації через портфель управлінських ініціатив [25].

Відомі українські автори навчальних посібників із планування діяльності підприємства, зокрема Бурик А. Ф., а також Гусєва О. Ю., Воскобоева О. В., Ромащенко О. С., розглядають планування як управлінську функцію, що забезпечує цілеспрямованість, координацію та контроль, а стратегічне планування подають як рівень, який визначає напрями розвитку, критерії досягнення цілей і вимоги до ресурсного забезпечення [5].

Для чіткого розкриття сутності стратегічного планування доцільно зіставити підходи українських дослідників, у яких простежуються різні акценти

– від фокусування на довгострокових цілях до підкреслення адаптаційної ролі планування за умов невизначеності, що представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення стратегічного планування в українських
дослідженнях

Автори	Змістовий акцент	Управлінське значення для підприємства
Білоус С. П., Северинчук А. А.	стратегічне планування як спосіб окреслення цілей і вибору напрямів розвитку підприємства.	формує довгострокові орієнтири й задає основу для планових рішень.
Гурбик Ю. Ю., Сальнікова М. В., Курган П. О.	стратегічне планування як процес, що поєднує визначення стратегії та її планову конкретизацію через етапи й принципи.	забезпечує послідовність робіт від аналізу середовища до контролю результатів.
Гарнага В. В.	стратегічне планування як основа розвитку підприємства через орієнтацію на майбутній стан і трансформацію цілей у програму дій.	підтримує керованість розвитку через узгодження цілей, ресурсів і дій.
Костецька Н. І.	стратегічне планування як інструмент вибору цілей і напрямів розвитку з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.	підвищує обґрунтованість управлінських рішень через аналітичну базу.
Носань Н., Якименко Т., Панченко Р.	стратегічне планування як організація довгострокового управління, що інтегрує цілі, ресурси, процеси реалізації й оцінювання.	забезпечує інтеграцію планів розвитку з контрольними показниками результативності.

Джерело: складено автором на основі [1; 10; 12; 17; 25].

Подані підходи фіксують спільну змістову основу стратегічного планування – орієнтацію на довгострокові цілі, вибір напрямів розвитку, опору на аналіз середовища й перехід до програми управлінських дій. Різниця між авторами проявляється в акцентах: частина дослідників підкреслює постановку цілей і напрямів, інші – зв'язок із механізмами реалізації та контролем результатів. Для підприємства практичний сенс полягає в перетворенні загальних намірів розвитку на керовані рішення з ресурсним забезпеченням і вимірюваними орієнтирами.

У практиці підприємств стратегічне планування виконує координаційну роль, оскільки інтегрує рішення фінансів, маркетингу, виробництва, управління персоналом і розвитку бізнес-процесів навколо спільних цілей і пріоритетів

розвитку [13]. Результатом стає узгодженість управлінських рішень у часі та між підрозділами, що зменшує ризик розбалансування планів і фактичних дій, особливо за умов обмеженості ресурсів і зростання невизначеності [2].

У наукових роботах із проблематики стратегічного планування в Україні наголошується на типових ускладненнях, серед яких недостатня якість аналітичної бази, формальність стратегічних документів, слабкий зв'язок із бюджетуванням, а також фрагментарність контролю виконання стратегічних ініціатив [2]. Саме тому стратегічне планування потребує чіткого розмежування рівнів планової роботи, де стратегічний рівень задає напрям розвитку, а тактичний і оперативний забезпечують реалізацію через програми, бюджети й поточні плани, що представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Розмежування страте'гічного, тактичного й оперативного планування

Критерій	Стратегічне планування	Тактичне планування	Оперативне планування
Горизонт рішень	довгостроковий.	середньостроковий.	короткостроковий.
Предмет управління	напрями розвитку, конкурентна позиція, портфель ініціатив.	програми реалізації, бюджети, ресурсний розподіл.	поточні плани робіт, графіки, нормативи виконання.
Тип показників	інтегральні показники розвитку, стратегічні КРІ.	показники виконання програм, бюджетні ліміти.	показники операційної результативності, відхилення від планів.
Ризикова природа рішень	стратегічні помилки мають довгострокові наслідки.	ризик перевитрат і зриву програм реалізації.	ризик операційних втрат і порушення ритмічності.

Джерело: складено автором на основі [5; 37; 38]

Порівняння рівнів планування демонструє, що стратегічний рівень визначає траєкторію розвитку й пріоритети, тактичний рівень переводить їх у програми та бюджети, а оперативний рівень забезпечує виконання через поточні плани й нормативи. Кожен рівень потребує власних показників, горизонтів і форматів контролю, тому підміна рівнів знижує якість управлінських рішень. Ризики посилюються при розриві між стратегічними

цілями та щоденними операціями, бо підприємство втрачає керованість ресурсів і результатів.

Ефективність стратегічного планування визначається дотриманням принципів, які регулюють організацію планових робіт, вимоги до якості інформації, порядок взаємодії учасників і правила коригування планів. У працях Костецької Н. І. принципи планування подаються як умови, що забезпечують обґрунтованість рішень і їх узгодженість, а у публікаціях Шведа В. В. та Шлінчука В. П. наголос робиться на безперервності, адаптивності й контролі виконання стратегічних орієнтирів [38].

Для формалізації принципів стратегічного планування та переведення їх у практичні вимоги до управлінської роботи доцільно систематизувати ключові принципи і відповідні організаційні вимоги, що представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи стратегічного планування та організаційні вимоги до реалізації

Принцип	Зміст	Організаційна вимога
Єдність	узгодження цілей і планових рішень підрозділів із цілями підприємства.	регламент погодження стратегічних ініціатив і бюджетів.
Безперервність	регулярний перегляд цілей і планів у відповідь на зміни середовища.	календар стратегічних переглядів і моніторингу КРІ.
Гнучкість	можливість коригування планів за зміни умов і ризиків.	сценарні варіанти, резерви ресурсів, процедура коригування.
Обґрунтованість	опора на аналіз середовища й внутрішніх можливостей.	вимоги до даних, відповідальні за аналітику, правила валідації припущень.
Участь	залучення керівників і фахівців до формування та виконання планів.	матриця відповідальності й система комунікацій щодо виконання.
Контрольованість	наявність показників результативності й механізмів контролю виконання.	регулярний управлінський контроль, аналіз відхилень, коригувальні рішення.

Джерело: складено автором на основі [16; 38]

Систематизовані принципи формують вимоги до організації стратегічного планування як управлінського процесу, а не як формального документа. Єдність і участь забезпечують узгодженість рішень між підрозділами, обґрунтованість залежить від якості даних і методів аналізу, а безперервність і гнучкість підтримують здатність реагувати на зміни

середовища. Контрольованість переводить стратегічні цілі в режим регулярного моніторингу й коригування, без чого стратегічні плани не впливають на реальні результати.

Стратегічне планування реалізується як послідовність взаємопов'язаних етапів, де аналіз середовища й визначення цілей логічно переходять у вибір стратегічних альтернатив, підготовку програм реалізації та оцінювання результативності. У статтях Куліша Д. та Петрука Ю. В., Артеменка Л. П. підкреслюється значення етапності в умовах нестабільності й криз, оскільки саме структурований процес розробки та перегляду стратегічних рішень підвищує стійкість підприємства до ризиків [26].

Для відображення практичної логіки стратегічного планування доцільно подати етапи, зміст робіт і результати кожного етапу, що представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Етапи стратегічного планування та результати управлінських робіт

Етап	Зміст управлінських робіт	Результат
Аналітична діагностика	аналіз ринку, конкурентів, внутрішніх ресурсів і обмежень.	перелік можливостей, загроз, сильних і слабких сторін.
Формування цілей розвитку	визначення місії, бачення, довгострокових цілей, критеріїв успіху.	система цілей і показників досягнення.
Розробка стратегічних альтернатив	підготовка варіантів розвитку з оцінкою ресурсів, вигод і ризиків.	набір альтернатив із порівняльною оцінкою.
Вибір стратегії	погодження пріоритетів і портфеля ініціатив, визначення ресурсних меж.	затверджена стратегія та портфель ініціатив.
План реалізації	деталізація ініціатив у програмах, бюджетах, строках і відповідальних.	програми реалізації з ресурсним забезпеченням.
Контроль і коригування	моніторинг KPI, аналіз відхилень, управлінські коригувальні рішення.	коригування програм, планів і показників результативності.

Джерело: складено автором на основі [10; 18]

Етапи стратегічного планування забезпечують послідовність переходу від діагностики й формування цілей до вибору альтернатив, деталізації реалізації та контролю виконання. Кожен етап має вимірюваний результат, що створює

умови для відстежування управлінських рішень і відповідальності за виконання. Наявність етапу контролю й коригування підтримує актуальність стратегічних орієнтирів та дає змогу своєчасно змінювати програми реалізації за появи нових ризиків або можливостей.

Роль стратегічного планування в розвитку підприємства проявляється через здатність формувати конкурентні переваги, забезпечувати ресурсну збалансованість, підтримувати інвестиційні рішення та посилювати управлінську результативність. У працях Вергал К. Ю. підкреслюється значення стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності в умовах інтеграційних процесів, а в дослідженнях Гринько Т. В. та Андросової І. О. висвітлено підходи до впровадження стратегічного планування на торговельних підприємствах, де особливого значення набуває узгодження стратегічних цілей з інструментами реалізації в операційній діяльності [8].

Стратегічне планування виступає основою інноваційного розвитку, оскільки допомагає визначити пріоритети інновацій, пов'язати їх із ресурсами та забезпечити контроль реалізації. У статті Діденка Є. О. та Андрушка А. А. стратегічне планування інноваційного розвитку розглядається як інструмент упорядкування інноваційних рішень, що важливо для підприємств, які прагнуть зростання через оновлення продуктів і процесів [14].

У сучасних умовах значення стратегічного планування посилюється через цифровізацію та потребу швидко перебудовувати управлінські процеси відповідно до змін ринку. У матеріалах Митянської А. акцентується увага на особливостях стратегічного планування за цифрових трансформацій, де критичною стає прозорість показників, швидкість управлінського моніторингу та здатність інтегрувати цифрові ініціативи в довгострокові програми розвитку [24].

Отже, значення стратегічного планування для розвитку підприємства полягає у формуванні довгострокових цілей, виборі напрямів конкурентної поведінки, забезпеченні узгодженості ресурсів і управлінських рішень та

організації контролю виконання через систему показників, що забезпечує керований розвиток і підвищує стійкість підприємства за умов невизначеності.

1.2. Види стратегій підприємства та їх характеристика

Стратегія підприємства відображає вибір напряму розвитку, формат конкуренції, пріоритети використання ресурсів і правила ухвалення управлінських рішень у довшому горизонті. Для практичного застосування стратегії важлива класифікація, оскільки вона допомагає розмежувати рівні рішень, узгодити цілі різних управлінських контурів і визначити інструменти реалізації в операційній діяльності.

Класифікація стратегій за рівнем управління дає змогу впорядкувати рішення від загальної траєкторії розвитку підприємства до функціональних програм. На корпоративному рівні визначається, як підприємство змінюватиме масштаб і структуру бізнесу, на конкурентному рівні – як підприємство формує переваги на ринку, на функціональному рівні – як підрозділи забезпечують досягнення стратегічних цілей через політики, бюджети й показники результативності [32].

Для структурованого подання взаємозв'язків між основними групами стратегій доцільно систематизувати їх за рівнями управління та змістом рішень, що представлено в табл. 1.5.

Розподіл стратегій за рівнями управління забезпечує узгодженість рішень – корпоративні визначають рамки розвитку, конкурентні задають спосіб боротьби за ринок, функціональні перетворюють стратегічні орієнтири у конкретні політики, бюджети та показники виконання. Стратегії зростання застосовується, коли підприємство має ресурсний потенціал або ринкові можливості для масштабування діяльності. Зміст стратегії включає нарощування обсягів виробництва чи продажів, розширення географії, запуск нових продуктів, створення партнерств, купівлю активів або розвиток нових бізнес-напрямів. Практична вимога для реалізації – здатність забезпечити

фінансування, керованість процесів і контроль якості при збільшенні масштабу операцій [35].

Таблиця 1.5

Класифікація стратегій підприємства за рівнем управління та змістом рішень

Рівень	Група стратегій	Зміст управлінських рішень	Очікуваний результат
Корпоративний	стратегії зростання.	розширення масштабів діяльності, вихід на нові ринки, збільшення портфеля продуктів і послуг.	приріст доходів і частки ринку, підвищення капіталізації.
	стратегії стабілізації.	утримання позицій, оптимізація портфеля, підвищення ефективності без зміни масштабу бізнесу.	вирівнювання фінансових потоків, підвищення керованості витрат.
	стратегії скорочення.	згортання напрямів, реструктуризація, виведення неприбуткових активів.	відновлення платоспроможності, зниження ризиків.
Конкурентний	стратегії цінової переваги.	зниження собівартості, підвищення продуктивності, стандартизація процесів.	можливість конкурувати за ціною при збереженні прибутковості.
	стратегії диференціації.	формування унікальної цінності продукту, сервісу, бренду, якості.	преміальна маржинальність, лояльність клієнтів.
	стратегії фокусування.	концентрація на сегменті, ніші, регіоні або групі споживачів.	стійка позиція в цільовому сегменті, глибина компетенцій.
Функціональний	маркетингова стратегія.	сегментація, позиціонування, продуктова, цінова, збутова політики, комунікації.	попит і продажі, стабільність клієнтської бази.
	фінансова стратегія.	структура капіталу, інвестиційні пріоритети, управління ліквідністю, ризиками.	фінансова стійкість і керованість грошових потоків.
	інноваційна та цифрова стратегія.	портфель інновацій, трансформація процесів, розвиток цифрових рішень.	оновлення продуктів і процесів, прискорення управлінських циклів.
	кадрова стратегія.	розвиток компетенцій, мотивація, організаційний дизайн, культура.	продуктивність праці, утримання персоналу, якість виконання.

Джерело: складено автором на основі [30; 32]

У межах зростання виділяють концентроване зростання, інтегроване зростання та диверсифікацію. Концентроване зростання орієнтується на

посилення позицій у наявному продукті й ринку, де результат досягається через підвищення проникнення, ефективні канали збуту, розвиток сервісу та збільшення повторних покупок. Інтегроване зростання пов'язане з включенням у ланцюг створення вартості постачальників або збутових ланок, що дає контроль над витратами, строками та якістю. Диверсифікація полягає у вході в нові продукти або ринки, де ключовим ризиком стає нестача компетенцій і помилки оцінки попиту [22].

Стратегії стабілізації використовується, коли підприємство прагне зберегти позиції, мінімізувати коливання результатів і підвищити передбачуваність діяльності. У межах стабілізації управлінські рішення спрямовуються на підвищення ефективності витрат, нормування запасів, оптимізацію виробничих і збутових процесів, підсилення управлінського контролю та дисципліни виконання планів. Стратегія часто супроводжується переглядом портфеля продуктів, концентрацією на прибуткових сегментах і стандартами управління якістю [33].

Стабілізація не означає відсутність змін. Вона може включати помірні інвестиції в оновлення обладнання, автоматизацію обліку, удосконалення логістики й організаційної структури. Критичною умовою стає чітка система показників і регулярний моніторинг відхилень, щоб управлінські корекції відбувалися до накопичення проблем у фінансових потоках або сервісній якості [33].

Стратегії скорочення застосовується, коли підприємство стикається з довготривалим падінням попиту, збитковістю, дефіцитом обігових коштів або високими ризиками. Стратегія включає реструктуризацію витрат, відмову від збиткових продуктів, закриття підрозділів, продаж непрофільних активів, перегляд контрактів і оптимізацію чисельності персоналу. Рішення мають супроводжуватися оцінкою юридичних наслідків, збереженням критичних компетенцій і планом відновлення конкурентоспроможності після стабілізації фінансів [26].

У кризових умовах скорочення часто поєднується з антикризовим

переформатуванням бізнес-моделі. Зміни можуть торкатися каналів збуту, умов розрахунків із контрагентами, структури асортименту, політики управління запасами, стандартів управлінського контролю. Основний критерій результативності – відновлення платоспроможності та керованості грошових потоків у стислий період [26].

Конкурентні стратегії визначають спосіб формування переваг на ринку. Вони задають, за рахунок чого підприємство отримує попит і прибуток – через нижчу ціну, унікальну цінність, спеціалізацію в сегменті або поєднання підходів у межах чітких управлінських обмежень. Для практичної реалізації конкурентної стратегії потрібні вимірювані критерії, що переводять стратегічні орієнтири у систему показників, відповідальних осіб і регулярний контроль виконання [3].

Стратегія цінової переваги полягає у досягненні нижчої собівартості порівняно з конкурентами та використанні цього резерву для цінової конкуренції або підвищення маржинальності. Реалізація потребує стандартизації процесів, підвищення продуктивності праці, оптимізації закупівель, логістики й виробничих циклів, зменшення непродуктивних витрат і втрат. Високий ризик виникає за погіршення якості, сервісу або безпеки процесів, коли зниження витрат відбувається за рахунок критичних параметрів цінності для клієнта [35].

Стратегія диференціації орієнтується на створення відмінної для клієнта цінності, яка виправдовує преміальну ціну або стійкий попит. Джерелом відмінності можуть бути якість продукту, сервіс, швидкість виконання, індивідуалізація, бренд, дизайн, технологічні рішення, гарантійні умови. Для підтримання диференціації потрібні інвестиції в інновації, контроль стандартів якості, розвиток компетенцій персоналу та управління клієнтським досвідом [11].

Стратегія фокусування означає концентрацію на вузькому сегменті ринку, визначеному групою споживачів, регіоном, специфікою потреб або умовами споживання. Перевага досягається через глибоке знання сегмента,

пристосування продукту й сервісу до його вимог, точність маркетингових комунікацій, ефективність каналів збуту. Ризик пов'язаний із залежністю від одного сегмента та зміною його попиту, тому потрібні механізми моніторингу й сценарні варіанти розвитку [19].

Функціональні стратегії забезпечують реалізацію корпоративних і конкурентних рішень через політики окремих функцій управління. Їх завдання – перетворити стратегічні орієнтири на конкретні програми, бюджети, регламенти та показники виконання з відповідальними виконавцями. Узгодженість функціональних стратегій визначає, наскільки швидко підприємство переходить від стратегічних рішень до результатів у продажах, витратах, продуктивності й якості [30].

Маркетингова стратегія охоплює сегментацію ринку, визначення цільових груп споживачів, позиціонування, продуктову, цінову й збутову політики, а також комунікації. Результативність визначається відповідністю пропозиції потребам клієнтів, послідовністю ціноутворення, якістю каналів збуту й здатністю підтримувати повторні продажі. У практиці особлива увага приділяється узгодженню маркетингових рішень із виробничими та логістичними можливостями, щоб уникати дефіциту, надлишкових запасів і розривів у сервісі [9].

Фінансова стратегія визначає правила формування й використання капіталу, управління ліквідністю, інвестиційні пріоритети, структуру фінансування, підхід до ризиків і контроль фінансових результатів. Вона формує фінансові обмеження для портфеля стратегічних ініціатив і забезпечує баланс між прибутковістю, платоспроможністю та інвестиційним розвитком. Практичний інструментарій включає бюджетування, контроль відхилень, управління оборотним капіталом і оцінку інвестиційних проєктів [31].

Операційна стратегія задає параметри потужностей, технологічних процесів, стандартів якості, управління запасами, організації праці й логістики. Вона критично впливає на собівартість, строки виконання, стабільність якості та здатність масштабувати обсяги. У межах операційної стратегії формуються

рішення щодо модернізації обладнання, планування виробничих програм, впровадження нормування й контролю ритмічності процесів [35].

Кадрова стратегія визначає підхід до підбору, навчання, розвитку компетенцій, мотивації, організаційної структури та корпоративної культури. Її результативність проявляється у продуктивності праці, якості виконання стандартів, здатності підприємства реалізовувати зміни й утримувати ключових працівників. Важливою умовою виступає узгодженість мотивації з показниками, за якими оцінюється виконання стратегічних ініціатив [30].

Інноваційна стратегія визначає напрями оновлення продуктів, послуг і процесів, портфель інновацій та правила відбору й фінансування ініціатив. Цифрова стратегія фокусується на цифровізації управління, автоматизації обліку, аналітиці даних, інтеграції цифрових каналів продажу та клієнтських сервісів. Успіх залежить від здатності підприємства поєднати технологічні рішення з організаційними змінами, стандартизацією процесів і підготовкою персоналу [24].

Окремий напрям класифікації пов'язується зі спрямованістю розвитку, де виділяються стратегії інтенсивного розвитку, стратегії реструктуризації, стратегії інтернаціоналізації, а також стратегії, орієнтовані на сталість розвитку. Інтенсивний розвиток передбачає підвищення ефективності використання ресурсів, модернізацію процесів, зростання продуктивності та підвищення якості управління без обов'язкового розширення активів. Реструктуризація фокусується на зміні структури бізнесу, скороченні збиткових напрямів і перерозподілі ресурсів на пріоритети [26].

Стратегія сталого розвитку відображає орієнтацію підприємства на довший горизонт відповідальності, де економічні результати узгоджуються з вимогами до соціальної відповідальності й екологічної безпеки процесів. Практичний зміст включає енергоефективність, ресурсозбереження, підвищення безпечності виробництва, розвиток персоналу, доброчесні практики взаємодії з контрагентами. Реалізація потребує показників, які дають

змогу вимірювати прогрес і вбудовувати відповідні вимоги у плани та бюджети [20].

Для детального порівняння конкурентних стратегій доцільно подати їх основні характеристики, умови результативності та ризики, що представлено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Характеристика конкурентних стратегій підприємства

Вид конкурентної стратегії	Основний механізм переваги	Умови результативності	Типові ризики
Цінова перевага	нижча собівартість і керовані витрати.	стандартизовані процеси, ефективні закупівлі, продуктивність, дисципліна витрат.	зниження якості, втрата лояльності, демпінгова спіраль.
Диференціація	унікальна цінність продукту й сервісу.	інновації, контроль якості, компетенції персоналу, комунікації бренду.	копіювання конкурентами, зростання витрат, слабка готовність клієнтів платити більше.
Фокусування	спеціалізація на сегменті.	точна сегментація, адаптація пропозиції, релевантні канали продажу.	звуження ринку, залежність від сегмента, помилки прогнозування попиту.

Джерело: складено автором на основі [19; 35]

Кожен вид конкурентної стратегії має власний механізм формування переваг і власний профіль ризиків. Цінова перевага потребує жорсткого управління витратами, диференціація – стабільної здатності підтримувати унікальну цінність, фокусування – точного розуміння сегмента й контролю залежності від його попиту.

Отже, види стратегій підприємства доцільно розмежовувати за рівнем управління, конкурентною орієнтацією та функціональним змістом, оскільки кожна група рішень має власний об'єкт впливу, інструменти реалізації та критерії оцінювання. Корпоративні рішення визначають напрям розвитку бізнесу, конкурентні – спосіб здобуття переваг на ринку, функціональні – переводять стратегічні орієнтири у програми, бюджети, регламенти й показники виконання. Вибір конкретного виду стратегії має спиратися на

ресурси підприємства, стан ринку, профіль ризиків і можливість забезпечити контроль реалізації через вимірювані результати.

1.3. Методи та інструменти стратегічного аналізу та планування

Стратегічний аналіз і стратегічне планування утворюють єдиний управлінський цикл, у межах якого аналітичні процедури формують доказову основу для вибору напрямку розвитку, а планові інструменти переводять вибір у програми дій, бюджети, показники виконання та контроль результатів [38]. Практична цінність стратегічного аналізу полягає у зниженні невизначеності управлінських рішень через систематизацію інформації про ринок, конкурентів, ресурси підприємства, ризики та альтернативи розвитку [18].

Методи стратегічного аналізу доцільно групувати за об'єктом дослідження, оскільки зовнішнє середовище потребує одного набору інструментів, внутрішній потенціал підприємства – іншого, а інтеграція висновків у стратегічні рішення потребує інструментів синтезу, порівняння та пріоритизації [22]. Для узгодження аналітичних робіт із плануванням важливо забезпечити відповідність між методами, управлінськими запитами та результатами, що мають форму показників, сценаріїв, портфеля ініціатив і контрольних параметрів реалізації [34].

Для систематизації інструментарію за напрямками аналізу, типами управлінських результатів і прикладним застосуванням наведено узагальнену структуру методів, що представлено в табл. 1.7.

Групування методів за напрямками аналізу дає змогу отримувати результати, придатні для управлінських рішень. Інструменти зовнішнього аналізу формують припущення щодо ринку й конкуренції, інструменти внутрішнього аналізу визначають потенціал і обмеження підприємства, портфельні методи забезпечують пріоритизацію ресурсів, інтеграційні методи переводять аналітику в стратегічні альтернативи, а інструменти роботи з невизначеністю підтримують сценарність і готовність до змін.

Таблиця 1.7

Методи стратегічного аналізу за напрямками застосування та результатами

Напрямок аналізу	Методи та інструменти	Управлінський результат
Аналіз зовнішнього середовища	PEST(EL) аналіз; аналіз галузі та конкурентних сил; аналіз ринку й споживачів; аналіз бар'єрів входу й заміщення.	перелік можливостей і загроз; оцінка привабливості галузі; фактори тиску на прибутковість; припущення для сценаріїв.
Аналіз внутрішнього потенціалу	ресурсний аналіз; VRIO оцінювання; аналіз ланцюга створення цінності; аналіз витрат і продуктивності; діагностика компетенцій.	сильні та слабкі сторони; джерела витрат і резерви ефективності; перелік компетенцій для розвитку; обмеження ресурсів.
Портфельний аналіз	BCG матриця; GE–McKinsey матриця; ADL підхід; аналіз життєвого циклу продукту.	пріоритети розподілу ресурсів між напрямками; рішення про розвиток, підтримку, вихід; баланс портфеля.
Інтеграція результатів	SWOT і TOWS; стратегічні карти; методи пріоритизації ініціатив; експертні оцінки.	узгоджений перелік стратегічних альтернатив; пріоритети ініціатив; зв'язок між цілями, діями та ресурсами.
Аналіз ризиків і невизначеності	сценарний аналіз; чутливість показників; аналіз ризиків і тригерів; антикризові сценарії.	сценарії розвитку; правила коригування планів; резерви ресурсів; набір управлінських рішень для кризових ситуацій.

Джерело: складено автором на основі [8; 17; 21; 22; 34]

PEST(EL) аналіз застосовується для виділення факторів макросередовища, які впливають на діяльність підприємства, зокрема політико-правових, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і регуляторних. Результатом виступає перелік факторів із оцінкою сили впливу та ймовірності змін, що використовується для формування припущень стратегічного плану, вибору напрямів розвитку й проєктування ризик-реакцій [21].

Аналіз галузі та конкурентних сил фокусується на визначенні інтенсивності конкуренції, загроз з боку замінників, можливості входу нових гравців, переговорної сили постачальників і покупців. На практиці інструмент використовується для оцінки привабливості ринку, обґрунтування цінової політики, вибору сегментів, а також розуміння причин тиску на маржинальність у ланцюгу створення цінності [18]. Аналіз ринку і споживачів передбачає оцінювання місткості, темпів зростання, структури попиту, поведінкових

характеристик клієнтів і ефективності каналів продажу. Для стратегічного планування особливо важливими є оцінка еластичності попиту, динаміки часток ринку, а також чіткість сегментації, оскільки помилка у визначенні цільового сегмента призводить до втрати ресурсів на нерелевантні продукти й комунікації [8].

Ресурсний аналіз і VRIO оцінювання спрямовані на перевірку, чи формують ресурси та компетенції підприємства стійку конкурентну перевагу. Практична робота включає інвентаризацію матеріальних, фінансових, людських, організаційних і нематеріальних ресурсів, а також оцінку їх цінності для ринку, рідкості, складності копіювання та наявності організаційних умов для використання [13].

Аналіз ланцюга створення цінності дозволяє деталізувати, які процеси створюють цінність для клієнта і де формуються витрати. Для стратегічного планування інструмент корисний при виборі рішень щодо аутсорсингу, зміни логістики, оптимізації операційних процедур, підвищення якості сервісу, скорочення втрат часу й матеріалів [35].

Діагностика витрат, продуктивності та організаційної результативності формує основу для рішень щодо операційної переваги. Застосовуються розрахунки трудомісткості, нормування, аналіз відхилень від планів, оцінка ефективності використання фондів часу, а також контроль виконання стандартів операційної діяльності, що дозволяє виявляти вузькі місця та резерви зростання результативності [31].

Портфельні матриці використовуються, коли підприємство має декілька продуктів, напрямів або ринків і потребує раціонального розподілу ресурсів. BCG матриця підтримує рішення на основі комбінації темпів зростання ринку та відносної частки, GE–McKinsey матриця враховує ширший набір критеріїв привабливості ринку та конкурентної позиції, ADL підхід додає оцінку стадії життєвого циклу. Отриманий результат формує основу для рішень щодо інвестування, підтримки, оптимізації або виходу з напрямку [22].

Матричні методи корисні під час формування збалансованого портфеля,

оскільки допомагають одночасно оцінювати фінансовий потенціал, ризик, ресурсні потреби та перспективи зростання. Для підвищення коректності застосування необхідні стандартизовані критерії, погоджені ваги показників і прозорі правила інтерпретації, інакше результати матриць перетворюються на набір суб'єктивних оцінок без управлінської дії [34].

SWOT аналіз забезпечує інтеграцію результатів зовнішнього й внутрішнього аналізу у чотири групи факторів, після чого формується перелік стратегічних альтернатив. Для підвищення прикладної цінності застосовують TOWS логіку, де сильні сторони пов'язуються з можливостями, слабкі сторони – із загрозами, а альтернативи формуються як проєкти й управлінські рішення з оцінкою ресурсів, строків і очікуваних ефектів [17].

Методи пріоритизації стратегічних ініціатив застосовуються для відбору проєктів, що формують найбільший внесок у цілі розвитку за обмежених ресурсів. Використовуються експертні оцінки, ранжування за критеріями ефекту, строків окупності, ризиків, потреби в капіталі, а також перевірка узгодженості ініціатив із обмеженнями фінансової стійкості й операційної спроможності [30].

Узгодження стратегічних орієнтирів із вимірюваними параметрами здійснюється через стратегічні карти, KPI та збалансовану систему показників, що дає можливість пов'язати цілі розвитку з результатами діяльності, відповідальністю виконавців і контролем досягнення запланованих значень. Інструмент дозволяє пов'язати фінансові результати з клієнтськими показниками, параметрами внутрішніх процесів і розвитком персоналу, а також формує основу для управлінського контролю виконання стратегічних цілей у регулярному циклі моніторингу [3].

Сценарний аналіз застосовується для опису декількох можливих траєкторій зміни середовища з подальшим оцінюванням впливу на продажі, витрати, ліквідність, інвестиційні потреби та стійкість операцій. Для кожного сценарію задаються припущення, межі коливань ключових параметрів, тригери

управлінських рішень і набір попередньо підготовлених заходів реагування [26].

Аналіз чутливості використовується для перевірки, як зміна критичних параметрів, зокрема ціни, обсягу, курсу, ставок фінансування, строків постачання, впливає на прибуток і грошові потоки. Інструмент підвищує якість планування, оскільки дає змогу визначати параметри, що потребують посиленого контролю, резервів і договірних механізмів захисту від несприятливих змін [31].

Антикризові інструменти доповнюють стратегічне планування набором рішень швидкої дії. Доцільно формувати:

- перелік витрат, що підлягають негайній оптимізації, із відповідальними та строками;
- план управління ліквідністю, включно з умовами розрахунків і графіком платежів;
- перелік напрямів, придатних для тимчасового згортання без втрати критичних компетенцій;
- правила перегляду портфеля ініціатив за зміни ризиків і попиту.

Цифровізація стратегічної роботи посилює вимоги до якості даних, швидкості аналітичних циклів і прозорості управлінського контролю. Практика включає використання інформаційних систем обліку, аналітичних панелей, централізованих сховищ даних, автоматизованих звітів за КРІ, а також інструментів моделювання сценаріїв. Результатом стає скорочення часу на підготовку управлінської інформації та підвищення дисципліни моніторингу виконання стратегічних програм [24].

Стратегічний аналіз і планування потребують узгодженого набору методів, який охоплює зовнішнє середовище, внутрішній потенціал, портфель рішень, ризики й показники виконання. Практичний ефект досягається за умови, що результати аналізу набувають форми конкретних управлінських рішень, програм реалізації, ресурсного забезпечення та регулярного контролю виконання.

Таким чином, стратегічне планування виступає управлінським процесом, що формує довгострокові орієнтири розвитку підприємства та забезпечує перехід від місії й цілей до програм реалізації, ресурсного забезпечення і контролю результатів. Ефективність цього процесу залежить від розмежування рівнів планування, дотримання принципів організації планових робіт і наявності етапності від аналітики до контролю та коригування. Класифікація стратегій за корпоративним, конкурентним і функціональним рівнями дає можливість впорядкувати управлінські рішення, розподілити відповідальність і визначити інструменти реалізації цілей розвитку. Корпоративні стратегії визначають масштаб і структуру бізнесу, конкурентні – спосіб формування переваг на ринку, функціональні – політики та програми виконання в межах окремих управлінських сфер. Методи стратегічного аналізу формують інформаційну основу для вибору напрямів розвитку через оцінювання зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу, портфеля напрямів та ризиків. Інструменти стратегічного планування забезпечують оформлення управлінських рішень у програми дій, показники виконання, моніторинг і коригування, що підвищує керованість реалізації стратегії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ФГ «ЕДЕМ-777»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Фермерське господарство «ЕДЕМ-777» здійснює діяльність як юридична особа та належить до організаційно-правової форми фермерського господарства. Відомості Єдиного державного реєстру засвідчують державну реєстрацію 11.05.2002, код ЄДРПОУ 31969341, статутний капітал 200 грн, місцезнаходження в Кіровоградській області, Олександрійському районі, с. Улянівка. Поточне управління господарством забезпечує директор Абовян Геворк Максимович, у реєстрах також відображено інформацію про уповноважених осіб [39].

За даними КВЕД діяльність Фермерського господарства «ЕДЕМ-777» має аграрну спрямованість. Основним видом економічної діяльності визначено 01.11, що охоплює вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Паралельно в реєстрах зафіксовано напрями, пов'язані з товарним рухом продукції, виконанням робіт у рослинництві, використанням технічних засобів та організацією перевезень [40].

Таблиця 2.1

Види діяльності Фермерського господарства «ЕДЕМ-777» за КВЕД і
зміст робіт

КВЕД	Найменування виду діяльності
01.11	вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
46.21	оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
01.61	допоміжна діяльність у рослинництві
77.31	надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування
49.41	вантажний автомобільний транспорт

Джерело: складено автором на основі [39-40]

Набір суміжних КВЕД формує виробничо-збутовий контур, у межах якого первинне вирощування поєднується з післязбиральними операціями,

комерційним обігом та транспортно-логістичним забезпеченням. Додатково передбачено можливість отримання доходів через оренду машин і виконання транспортних робіт, що розширює спектр операцій та підвищує вимоги до організації обліку витрат і використання ресурсів. Структура зареєстрованих видів діяльності відображає домінування рослинницького виробництва як основи формування виручки, тоді як інші напрями створюють підтримувальну інфраструктуру. Оптова торгівля забезпечує альтернативні канали реалізації, допоміжна діяльність у рослинництві відтворює технологічний контур виконання робіт, оренда техніки й транспортні послуги створюють умови для диверсифікації доходів та посилюють потребу в деталізації управлінського обліку.

Результати діяльності Фермерського господарства «ЕДЕМ-777» доцільно розкривати через продукцію та послуги, що реалізуються на ринку. Номенклатура відображає виробничу спеціалізацію, сезонність навантаження, потребу в матеріальних ресурсах і техніці, а також структуру доходів. Основні позиції продукції та послуг наведено в табл. 2.2.

Номенклатура Фермерського господарства «ЕДЕМ-777» складається з двох взаємопов'язаних частин. Перша частина охоплює продукцію рослинництва, що формує основну частку виручки та визначає фінансовий результат через показники урожайності, собівартості й ціни реалізації. У межах цієї частини пріоритетними для управлінського контролю виступають витрати на насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливо, оплату праці, ремонт і амортизацію техніки, а також втрати під час збирання, доробки та зберігання. Друга частина представлена послугами, пов'язаними з виконанням польових робіт, транспортними операціями та використанням техніки. Ці послуги формують додаткове джерело доходів і підвищують рівень завантаження машинно-тракторного парку, водночас посилюють вимоги до контролю виробітку, простоїв, норм витрат пального, якості виконання робіт і дотримання строків за договорами.

Таблиця 2.2

Види продукції та послуг Фермерського господарства «ЕДЕМ-777»

Група	Продукція або послуга	Коротка характеристика змісту	Одиниця обліку	Типова сезонність
продукція рослинництва	зернові культури	виращування та реалізація зерна за договорами купівлі-продажу	т, кг	збір урожаю літо–осінь
	олійні культури	виращування та реалізація насіння олійних культур	т, кг	збір урожаю літо–осінь
	бобові культури	виращування та реалізація бобових культур	т, кг	збір урожаю літо
	насіннєвий матеріал	підготовка, доробка та реалізація насіння за умови виконання насінницьких операцій	т, кг	залежить від виробничого циклу
послуги	обробіток ґрунту	виконання польових робіт на замовлення, зокрема оранка, культивація, дискування	Га	весна, осінь
	посівні роботи	надання послуг посіву із залученням техніки та персоналу господарства	Га	Весна
	обприскування та внесення добрив	виконання робіт із внесення добрив і застосування засобів захисту рослин	Га	весна–літо
	збирання врожаю	виконання робіт зі збирання на замовлення комбайнами господарства	га, т	літо–осінь
	транспортні послуги	перевезення продукції та матеріалів автомобільним транспортом	т-км, рейс	цілий рік
	оренда сільськогосподарської техніки	передання техніки у користування іншим суб'єктам господарювання на договірних умовах	година, доба	Сезонно
	зберігання та первинна доробка	зберігання, очищення, сушіння або сортування продукції за наявності відповідних потужностей	т, послуга	Сезонно

Джерело: складено автором на основі [39, 40].

Структура послуг, наведена в табл. 2.2, відображає переважання операцій із високою ресурсоемністю, до яких належать обробіток ґрунту, посів, обприскування, внесення добрив і збирання врожаю. Ресурсоемність цих робіт зумовлена залежністю від погодних умов і жорсткими технологічними строками виконання, що формує підвищені вимоги до оперативного контролю. Контрольні процедури для зазначених операцій доцільно будувати на вимірюваних показниках, серед яких виконані гектари, витрати пального на 1

га, змінна продуктивність техніки, фактична тривалість простоїв, витрати на ремонти, а також дотримання технологічних норм під час виконання робіт.

Виробнича спеціалізація господарства орієнтована на вирощування озимої та ярої пшениці, кукурудзи, соняшнику, ріпаку та сої. Загальна площа сільськогосподарських угідь становить 1850 гектарів, із них 1720 гектарів припадає на орні землі, решта використовується як природні кормові угіддя. Земельний банк формується через оренду паїв у мешканців села на підставі довгострокових договорів оренди строком від п'яти до десяти років, що створює прогнозованість у плануванні посівів і водночас вимагає контролю за виконанням умов оренди. Господарство виконує повний цикл виробництва продукції рослинництва від підготовки ґрунту до реалізації готової продукції. Основні споживачі включають елеватори, зернотрейдерів і переробні підприємства регіону. Збут забезпечується, зокрема, співпрацею з ТОВ «Кернел-Трейд» і ТОВ «Нібулон», що підтримує стабільність реалізації та впливає на цінові умови продажу. Матеріально-технічна база включає машинно-тракторний парк і виробничу інфраструктуру. У складі техніки наявні п'ять колісних тракторів різної потужності, три зернозбиральні комбайни, дві сівалки, культиватори, борони, обприскувачі й інша техніка, необхідна для виконання комплексу польових робіт. Інфраструктура господарства охоплює складські приміщення загальною ємністю 800 тонн для тимчасового зберігання зерна, адміністративну будівлю, гараж і ремонтну майстерню, що підтримує безперервність виробничих процесів і знижує ризики простоїв у пікові сезони.

У табл. 2.3 представлено динаміку фінансових показників Фермерського господарства «ЕДЕМ-777» за 2023–2025 роки. Аналіз охоплює зміни активів, джерел їх формування, а також результатів господарської діяльності. Оцінювання проводиться через абсолютні та відносні відхилення, що дає можливість простежити тенденції розвитку підприємства, інтенсивність змін у структурі майна та фінансових результатах. Основні засоби у 2023 році становили 7 707 тис. грн, у 2024 році зменшилися до 6 685 тис. грн, що відповідає скороченню на 1 022 тис. грн або на 13,3 %. У 2025 році показник

зріс до 10 436 тис. грн, приріст відносно 2024 року становив 3 751 тис. грн або 56,1 %, що відображає посилення інвестицій у матеріально-технічну базу.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових показників Фермерського господарства «ЕДЕМ-777»

Фінансовий показник, тис. грн	2023	2024	2025	Абс. Відхил. 2024/ 2023	Відн. відхил. 2024/ 2023, %	Абс. Відхил. 2025/ 2024	Відн. відхил. 2025/ 2024, %
Основні засоби	7 707	6 685	10 436	-1 022	-13,3	3 751	56,1
Необоротні активи	9 263	8 210	11 766	-1 053	-11,4	3 556	43,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	674	0	121	-674	-100,0	121	—
Гроші та їх еквіваленти	358	753	21	395	110,3	-732	-97,2
Оборотні активи	11 082	17 092	15 909	6 010	54,2	-1 183	-6,9
Активи	20 345	25 302	27 675	4 957	24,4	2 373	9,4
Зареєстрований (пайовий) капітал	0	0	0	0	0	0	0
Власний капітал	19 676	24 573	27 547	4 897	24,9	2 974	12,1
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	—	0	—	—	—
Короткострокові кредити банків	0	0	—	0	—	—	—
Поточні зобов'язання і забезпечення	670	729	127	59	8,8	-602	-82,6
Пасиви	20 345	25 302	27 675	4 957	24,4	2 373	9,4
Чистий дохід від реалізації продукції	18 972	17 964	15 552	-1 008	-5,3	-2 412	-13,4
Собівартість реалізованої продукції	15 573	13 235	11 838	-2 338	-15,0	-1 397	-10,6
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	2 853	3 616	2 974	763	26,7	-642	-17,8
Валовий прибуток	3 399	4 729	3 714	1 330	39,1	-1 015	-21,5
Фінансові результати від операційної діяльності	2 857	3 616	3 008	759	26,6	-608	-16,8
Чистий фінансовий результат	2 853	3 616	2 974	763	26,7	-642	-17,8

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Необоротні активи у 2023 році дорівнювали 9 263 тис. грн, у 2024 році скоротилися до 8 210 тис. грн, зменшення становило 1 053 тис. грн або 11,4 %. У 2025 році їх обсяг збільшився до 11 766 тис. грн, приріст становив 3 556 тис. грн або 43,3 %, що узгоджується з динамікою основних засобів і характеризує

нарощування виробничого потенціалу. Дебіторська заборгованість у 2023 році становила 674 тис. грн, у 2024 році була відсутня, скорочення становило 100 %, у 2025 році зафіксовано 121 тис. грн, що означає відновлення відтермінування платежів за частиною операцій. Грошові кошти у 2023 році становили 358 тис. грн, у 2024 році зросли до 753 тис. грн, приріст становив 395 тис. грн або 110,3 %. У 2025 році кошти зменшилися до 21 тис. грн, зниження становило 732 тис. грн або 97,2 %, що свідчить про суттєве використання ліквідних ресурсів. Оборотні активи у 2023 році дорівнювали 11 082 тис. грн, у 2024 році зросли до 17 092 тис. грн, приріст становив 6 010 тис. грн або 54,2 %. У 2025 році оборотні активи зменшилися до 15 909 тис. грн, скорочення становило 1 183 тис. грн або 6,9 %. Активи підприємства у 2023 році становили 20 345 тис. грн, у 2024 році зросли до 25 302 тис. грн, приріст становив 4 957 тис. грн або 24,4 %. У 2025 році активи збільшилися до 27 675 тис. грн, приріст відносно 2024 року становив 2 373 тис. грн або 9,4 %, що відображає розширення майнового потенціалу.

Зареєстрований капітал у 2023–2025 роках не змінювався та дорівнював нулю. Власний капітал у 2023 році становив 19 676 тис. грн, у 2024 році зріс до 24 573 тис. грн, приріст становив 4 897 тис. грн або 24,9 %. У 2025 році власний капітал збільшився до 27 547 тис. грн, приріст становив 2 974 тис. грн або 12,1 %. Поточні зобов'язання у 2023 році становили 670 тис. грн, у 2024 році зросли до 729 тис. грн, приріст становив 59 тис. грн або 8,8 %. У 2025 році показник зменшився до 127 тис. грн, скорочення становило 602 тис. грн або 82,6 %, що характеризує зниження короткострокового боргового навантаження. Пасиви у 2023–2025 роках дорівнюють активам і зростають синхронно з ними.

Чистий дохід у 2023 році становив 18 972 тис. грн, у 2024 році зменшився до 17 964 тис. грн, зниження становило 1 008 тис. грн або 5,3 %. У 2025 році дохід скоротився до 15 552 тис. грн, зниження становило 2 412 тис. грн або 13,4 %. Собівартість у 2023 році становила 15 573 тис. грн, у 2024 році зменшилася до 13 235 тис. грн, зниження становило 2 338 тис. грн або 15,0 %. У 2025 році собівартість скоротилася до 11 838 тис. грн, зниження становило 1 397 тис. грн

або 10,6 %. ЕВТ у 2023 році становив 2 853 тис. грн, у 2024 році зріс до 3 616 тис. грн, приріст становив 763 тис. грн або 26,7 %. У 2025 році ЕВТ зменшився до 2 974 тис. грн, скорочення становило 642 тис. грн або 17,8 %. Валовий прибуток у 2023 році становив 3 399 тис. грн, у 2024 році зріс до 4 729 тис. грн, приріст становив 1 330 тис. грн або 39,1 %. У 2025 році показник зменшився до 3 714 тис. грн, скорочення становило 1 015 тис. грн або 21,5 %. Операційний результат у 2023 році становив 2 857 тис. грн, у 2024 році зріс до 3 616 тис. грн, приріст становив 759 тис. грн або 26,6 %, у 2025 році зменшився до 3 008 тис. грн, скорочення становило 608 тис. грн або 16,8 %. Чистий фінансовий результат у 2023 році становив 2 853 тис. грн, у 2024 році зріс до 3 616 тис. грн, у 2025 році зменшився до 2 974 тис. грн, зниження відносно 2024 року становило 642 тис. грн або 17,8 %.

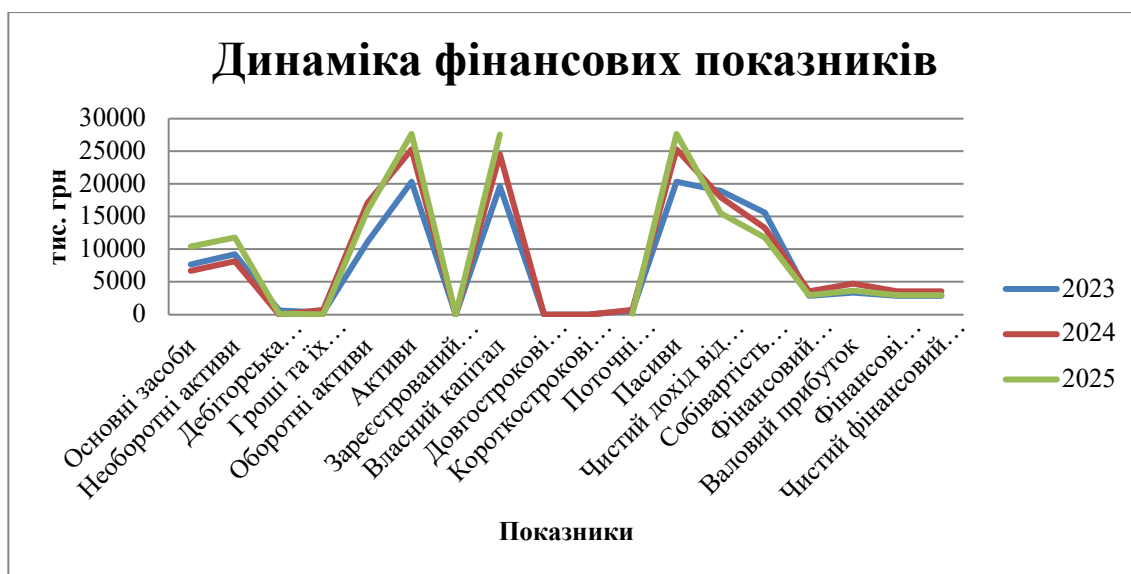


Рис. 2.1. Динаміка фінансових показників підприємства

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, фінансові показники Фермерського господарства «ЕДЕМ-777» демонструють зростання майнового потенціалу та власного капіталу протягом досліджуваного періоду. Вартість активів і необоротних ресурсів поступово збільшується, що відображає інвестиції у матеріально-технічну базу. Водночас у 2025 році спостерігається зниження доходів і прибутковості порівняно з попереднім роком, що може бути пов'язано зі змінами кон'юнктури аграрного

ринку або обсягів виробництва. Скорочення поточних зобов'язань свідчить про зниження боргового навантаження та підвищення фінансової стійкості. Сукупність показників характеризує підприємство як фінансово стабільне, із достатнім рівнем власного капіталу та потенціалом подальшого розвитку.

Серед чинників, які забезпечили успішність функціонування Фермерського господарства «ЕДЕМ-777», доцільно виокремити поєднання виробничої спеціалізації, ресурсної забезпеченості та фінансової стійкості. Підприємство здійснює діяльність у межах аграрної моделі, де основний дохід формується за рахунок вирощування зернових, бобових та олійних культур, а додаткову стабільність створюють супутні напрями, пов'язані з наданням послуг у рослинництві, транспортним забезпеченням та використанням техніки. Позитивний вплив на результати діяльності має сформована матеріально-технічна база, що охоплює машинно-тракторний парк, зернозбиральну техніку, складські приміщення, ремонтну майстерню та інші виробничі об'єкти. Важливою перевагою виступає також наявність налагоджених каналів збуту через співпрацю з великими контрагентами аграрного ринку, що підтримує стабільність реалізації продукції. Окрему роль відіграє зростання вартості активів і власного капіталу, яке свідчить про здатність господарства зберігати фінансову рівновагу, акумулювати ресурси та підтримувати розвиток виробничого потенціалу.

Вплив воєнних дій на діяльність Фермерського господарства «ЕДЕМ-777» виявився насамперед у погіршенні зовнішніх умов функціонування. Війна загострила проблеми логістики, ускладнила постачання матеріально-технічних ресурсів, підвищила вартість пального, добрив, засобів захисту рослин і транспортних послуг. Це створило додатковий тиск на собівартість виробництва та на поточну ліквідність підприємства. Негативні наслідки простежуються і в динаміці фінансових результатів, оскільки у 2025 році порівняно з 2024 роком відбулося скорочення чистого доходу, валового прибутку та чистого фінансового результату. Разом із цим підприємство не втратило фінансової стійкості, що пояснюється переважанням власного

капіталу в структурі джерел фінансування, зниженням поточних зобов'язань і збереженням виробничої бази. За цих умов війна стала чинником стримування розвитку, однак не призвела до втрати господарством здатності підтримувати операційну діяльність і забезпечувати прибутковість.

2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Оцінювання середовища Фермерського господарства «ЕДЕМ-777» спрямоване на виявлення чинників, що впливають на виробництво, збут, витрати та фінансові результати, із розмежуванням макро-, галузевих і внутрішніх впливів. Зовнішнє середовище аналізується за допомогою PEST-аналізу, який систематизує політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, а також моделі п'яти сил М. Портера, що дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску в галузі. Для комплексного дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища використано SWOT-аналіз, який поєднує сильні та слабкі сторони підприємства з можливостями і загрозами. Для конкурентного порівняння застосовано бенчмаркінг за групами конкурентів, релевантними для ринку рослинницької продукції та польових сервісів.

PEST-аналіз зовнішнього середовища ФГ «ЕДЕМ-777» засвідчує переважання економічних і технологічних чинників, що підтверджено кількісним оцінюванням факторів із використанням ваг і бальних значень (табл. 2.4). Найвищі оцінки отримали цінова кон'юнктура аграрного ринку, інфляційне зростання вартості ресурсів і умови фінансування, які визначають рівень виручки, собівартість і ризики ліквідності. Водночас значний вплив мають технологічні параметри, насамперед технічна готовність машинно-тракторного парку та впровадження сучасних агротехнологій, що формують строки виконання польових робіт і ефективність використання ресурсів. Політичні чинники задають регуляторні умови функціонування та стабільність земельних відносин, тоді як соціальні фактори впливають на забезпеченість трудовими ресурсами й орендні взаємовідносини. Узгодження результатів

оцінювання із фінансовою динамікою підприємства, де фіксується зниження доходу та коливання прибутковості, підтверджує визначальний вплив економічних і технологічних факторів на результати діяльності господарства.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз зовнішнього середовища ФГ «ЕДЕМ-777»

Складова	Фактор	Прояв для ФГ «ЕДЕМ-777»	Напрямок впливу	Сила впливу, 1–5
Р (political)	аграрна політика, регулювання земельних відносин	визначає стабільність земельного банку через орендні відносини, адміністративні вимоги, контрольні процедури	змішаний	4
	податкові правила та адміністрування	впливає на фінансовий результат і грошові потоки через податкові зобов'язання, строки сплати	змішаний	4
	доступ до державних програм підтримки	може зменшувати потребу у власних коштах під час оновлення техніки, підтримувати ліквідність	позитивний	3
Е (economical)	цінова кон'юнктура зернових та олійних	визначає виручку і маржу, особливо за контрактами з трейдерами та елеваторами	змішаний	5
	інфляція та вартість ресурсів	підвищує собівартість через насіння, ЗЗР, добрива, паливо, ремонти	негативний	5
	умови фінансування та ліквідність	впливає на здатність фінансувати сезонні піки витрат, ризики касових розривів	змішаний	4
S (social)	демографічні умови сільської місцевості та ринок праці	впливає на залучення механізаторів, сезонних працівників, витрати на оплату праці	змішаний	3
	очікування власників паїв	впливає на умови оренди, соціальні зобов'язання, репутацію	змішаний	3
Т (technological)	технології точного землеробства	підвищують урожайність, зменшують втрати ресурсів, посилюють вимоги до обліку даних	позитивний	4
	технічна готовність МТП та сервіс	впливає на строки польових робіт, простої, ремонти, сезонні ризики	змішаний	5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства і проведеного дослідження

Модель п'яти сил М. Портера використовується для дослідження структури галузевого середовища та визначення інтенсивності конкурентного тиску, який формується різними групами учасників ринку. Застосування цієї методики дає можливість комплексно оцінити рівень конкуренції в галузі, силу впливу постачальників і покупців, загрозу появи нових виробників, а також вплив товарів-замінників.

В табл. 2.5 представлено оцінку конкурентних сил, що формують зовнішнє конкурентне середовище Фермерського господарства «ЕДЕМ-777».

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентних сил за моделлю М. Портера для ФГ «ЕДЕМ-777»

Сила конкуренції	Характеристика прояву сили	Інтенсивність 1–5
Конкуренція між чинними виробниками	суперництво між аграрними підприємствами за канали збуту продукції, доступ до виробничих ресурсів і своєчасне виконання польових робіт. У регіоні функціонує значна кількість господарств, що вирощують подібні культури із застосуванням аналогічних технологій, що посилює конкурентну боротьбу. Додатковим фактором виступає сезонність аграрного виробництва та залежність технологічних операцій від погодних умов	4
Загроза входу нових учасників	можливість появи нових виробників, які можуть формувати земельний банк шляхом оренди земельних паїв. Вхідження до галузі потребує значних фінансових ресурсів для придбання техніки, формування оборотного капіталу та організації виробництва, що створює певні бар'єри входу, проте розвиток фермерства та доступність орендних земель зберігають потенціал появи нових господарств	3
Сила постачальників	значний вплив постачальників матеріально-технічних ресурсів, зокрема насіння, засобів захисту рослин, мінеральних добрив, пального та запасних частин. Для рослинницького виробництва ці ресурси формують вагомую частку собівартості продукції, а їх виробництво часто характеризується певною концентрацією, що посилює залежність аграрних підприємств від цінової політики постачальників	5
Сила покупців	вплив основних покупців сільськогосподарської продукції, серед яких елеватори, зернотрейдери та переробні підприємства. Значні обсяги закупівель і концентрація попиту забезпечують цим суб'єктам ринку можливість впливати на закупівельні ціни, вимоги до якості продукції, логістичні умови постачання та строки проведення розрахунків	4
Загроза товарів-замінників	можливість перерозподілу попиту між різними сільськогосподарськими культурами та зміни структури посівних площ залежно від ринкової кон'юнктури. Коливання цін на зернові та олійні культури стимулює виробників змінювати структуру виробництва, що впливає на обсяги пропозиції окремих видів продукції на ринку	3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства і проведеного дослідження

Аналіз за моделлю М. Портера свідчить, що конкурентне середовище ФГ «ЕДЕМ-777» характеризується високим рівнем тиску з боку постачальників і покупців. Максимальна інтенсивність сили постачальників (5 балів) відображає залежність виробництва від матеріально-технічних ресурсів, які формують значну частку собівартості та чутливі до цінових коливань. Вплив покупців оцінено у 4 бали, що відповідає концентрації попиту на ринку зернових і олійних культур та переговорній перевазі великих заготівельників у формуванні умов реалізації.

Конкуренція між чинними виробниками також є високою (4 бали) через значну кількість господарств зі схожою спеціалізацією, подібними технологіями та залежністю від сезонних строків виконання робіт. Загроза входу нових учасників і загроза товарів-замінників мають середню інтенсивність (по 3 бали), що відображає наявність бар'єрів входу у вигляді потреби у техніці та оборотному капіталі, а також можливість перерозподілу попиту між культурами під впливом ринкової кон'юнктури.

SWOT-аналіз застосовується для комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на функціонування підприємства (табл. 2.6). У межах дослідження застосовано шкалу від 1 до 5 балів, де 1 відповідає незначному впливу фактора, а 5 – високому рівню впливу на результати діяльності підприємства.

Серед сильних сторін підприємства найвищу оцінку отримує наявність повного виробничого циклу рослинництва, що дозволяє виконувати всі технологічні операції власними ресурсами. Важливу роль також відіграють машинно-тракторний парк, ремонтна база та складські потужності, які формують матеріально-технічну основу виробництва. Слабкі сторони пов'язані передусім із фінансово-економічними ризиками аграрного виробництва. Найбільш значущим фактором виступає залежність собівартості від цін на матеріально-технічні ресурси, а також сезонність грошових потоків, що зумовлена циклічністю виробництва та реалізації продукції. Серед можливостей розвитку важливими є розширення каналів збуту продукції,

розвиток сервісних послуг у рослинництві й транспорті та впровадження сучасних технологій землеробства. Основними загрозами залишаються коливання цін на аграрну продукцію і ресурси, погодні ризики, а також посилення конкуренції за земельні ресурси та трудові кадри.

Таблиця 2.6

SWOT-матриця ФГ «ЕДЕМ-777»

Сильні сторони	Оцінка	Слабкі сторони	Оцінка
повний цикл рослинницького виробництва від підготовки ґрунту до реалізації	5	висока сезонність грошових потоків і залежність ліквідності від календаря витрат	4
наявність машинно-тракторного парку та ремонтної бази, що знижує ризики простоїв	4	вразливість до цін на паливе, добрива, ЗЗР, запчастини	5
наявність складських потужностей для тимчасового зберігання зерна	4	концентрація на обмеженій номенклатурі культур, чутливість до погодних ризиків	4
досвід збуту через професійних контрагентів, включно з великими покупцями	4	потреба у жорсткішій деталізації обліку витрат за культурами і роботами	3
наявність сервісних напрямів, що дають додаткові доходи й завантаження техніки	3	ризики кадрового дефіциту у пікові періоди, залежність від сезонних працівників	3
Можливості	Оцінка	Загрози	Оцінка
розширення портфеля контрактів збуту, підвищення частки продажів із кращими умовами оплати	4	волатильність цін на продукцію й ресурси, ризик звуження маржі	5
розвиток сервісних послуг у рослинництві та транспорті для підвищення завантаження МТП	4	погодні шоки, що порушують технологічні строки виконання робіт	5
впровадження елементів точного землеробства й обліку робіт для економії ресурсів	4	посилення конкуренції за земельні паї та кадри	4
залучення програм підтримки для оновлення техніки	3	жорсткіші вимоги контрагентів до якості й логістики	3
розширення каналів збуту через диверсифікацію контрагентів і вихід на нові ринки	4	вплив воєнних дій, що проявляється у порушенні логістики, зростанні витрат і підвищенні ризиків ведення діяльності	5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства і проведеного дослідження

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ФГ «ЕДЕМ-777» має достатній виробничий потенціал і матеріально-технічну базу для стабільної діяльності, проте результати функціонування значною мірою залежать від зовнішніх

економічних і природно-кліматичних факторів.

Для більш об'єктивної оцінки конкурентного положення ФГ «ЕДЕМ-777» доцільно здійснити порівняльний аналіз із конкретними суб'єктами господарювання, які функціонують у тому самому регіоні або працюють у подібному сегменті аграрного ринку (табл. 2.7, рис. 2.2).

Таблиця 2.7

Бенчмаркінг ФГ «ЕДЕМ-777» та основних конкурентів

Критерій порівняння	ФГ «ЕДЕМ-777»	ФГ «Агро-Світ 2010», ФГ «Колос-Агро»	ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», ТОВ «Агрофірма П'ятихатська»	ТОВ «Агротехсервіс Кіровоград», ТОВ «АгроЛогістика Центр»
Доступ до земельного банку	4	4	5	1
Технічна оснащеність і резерв потужностей	4	3	5	4
Собівартість 1 га робіт	4	3	4	3
Переговорна позиція зі збуту	4	3	5	2
Гнучкість у прийнятті рішень	4	4	3	4
Стійкість ліквідності в сезон	3	3	5	3
Якість управлінського обліку	3	2	5	4
Стабільність кадрів у піки сезону	3	3	5	3
Сервісний потенціал як джерело додаткових доходів	4	3	4	5

Джерело: складено автором на основі офіційних матеріалів підприємств [39-46]

У межах дослідження для порівняння обрано декілька груп підприємств. До групи локальних фермерських господарств зі схожою виробничою спеціалізацією віднесено ФГ «Агро-Світ 2010» та ФГ «Колос-Агро», які функціонують у Кіровоградській області та займаються вирощуванням зернових і олійних культур. До групи великих агропідприємств регіону належать ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (підрозділи агрохолдингу МХП у регіоні) та ТОВ «Агрофірма П'ятихатська», які мають значний земельний

банк, сучасну технічну базу та доступ до фінансових ресурсів. До групи сервісних підрядників, що виконують польові роботи та транспортні послуги, віднесено ТОВ «Агротехсервіс Кіровоград» і ТОВ «АгроЛогістика Центр».

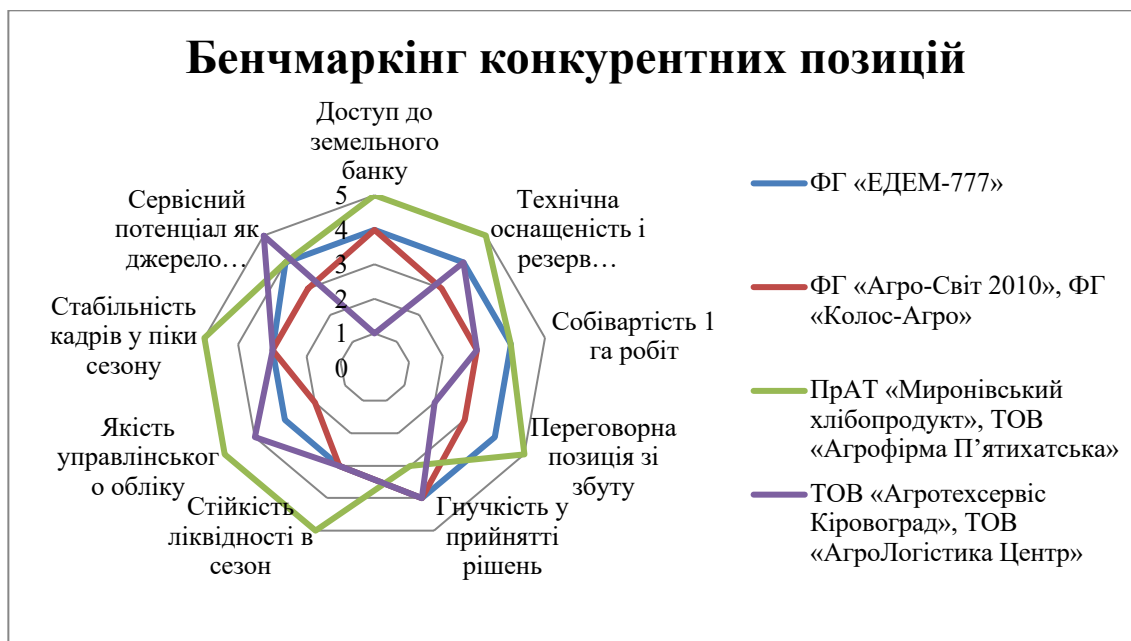


Рис. 2.2. Бенчмаркінг конкурентних позицій підприємства

Джерело: складено автором на основі офіційних матеріалів підприємств [39-46]

Результати бенчмаркінгового аналізу відображають конкурентні позиції ФГ «ЕДЕМ-777» серед підприємств аграрного сектору регіону. За доступом до земельного банку господарство має достатньо сильні позиції завдяки орендованим сільськогосподарським угіддям, проте великі агропідприємства, зокрема підрозділи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», мають значно більші площі та виробничі можливості. Технічна оснащеність ФГ «ЕДЕМ-777» перебуває на високому рівні завдяки власному машинно-тракторному парку та ремонтній базі, що забезпечує переваги над частиною локальних фермерських господарств. Використання власної техніки сприяє оптимізації собівартості польових робіт. Переговорна позиція щодо реалізації продукції є стабільною завдяки співпраці з елеваторами та зернотрейдерами, проте великі агропідприємства мають сильніші позиції через значні обсяги виробництва.

Перевагою фермерських господарств виступає гнучкість управління, що дозволяє швидше реагувати на зміни ринку та погодні умови. Водночас великі

агрохолдинги мають вищу фінансову стійкість і більш розвинені системи управлінського обліку. Отже, результати бенчмаркінгу свідчать, що ФГ «ЕДЕМ-777» займає конкурентну позицію серед локальних виробників і має достатній виробничий потенціал, хоча поступається великим агропідприємствам за масштабом ресурсів і рівнем фінансових можливостей.

Для поглиблення внутрішньої діагностики доцільно застосувати VRIO-оцінювання ресурсів і процесну оцінку витратного контуру.

Таблиця 2.8

VRIO-оцінювання ресурсів ФГ «ЕДЕМ-777»

Ресурс або спроможність	Цінність для результату	Рідкісність у локальному середовищі	Складність копіювання	Організованість використання	Висновок для конкурентної позиції
земельний банк на основі довгострокової оренди	висока	середня	середня	Середня	підтримує стабільність виробництва, потребує управління договорами
машинно-тракторний парк	висока	середня	середня	Середня	забезпечує виконання робіт у строки, потребує контролю ремонтів і простоїв
ремонтна майстерня та гараж	середня	середня	середня	Середня	знижує ризики зупинок у сезон, важливий план то
складські потужності	висока	середня	середня	Середня	дає гнучкість відвантажень, потребує контролю втрат і доробки
контрактні відносини зі збуту	висока	середня	середня	Середня	підтримує реалізацію, важливі умови оплати й якості
компетенції агрономії та механізації	висока	низька	висока	Середня	формує продуктивність і економію ресурсів, потребує навчання і мотивації

Джерело: складено автором на основі даних підприємства і проведеного дослідження

VRIO-оцінювання показує, що стійкість позицій ФГ «ЕДЕМ-777» формують ресурси, пов'язані з землею, технікою, інфраструктурою та компетенціями персоналу. Найбільший ефект виникає за умови підсилення організованості використання ресурсів, насамперед через управлінський облік робіт і витрат.

Отже, зовнішнє середовище ФГ «ЕДЕМ-777» характеризується високим тиском цінової кон'юнктури та вартості ресурсів, а також значним впливом постачальників і великих покупців. Внутрішнє середовище має сильні позиції за рахунок наявного земельного банку, техніки, ремонтної бази та складської інфраструктури, проте потребує посилення управлінського обліку витрат і робіт за культурами та сервісними операціями. Конкурентне порівняння засвідчує конкурентоспроможність серед локальних виробників і наявний потенціал розвитку сервісних напрямів за умови контролю собівартості робіт, простоїв техніки, норм пального і платіжної дисципліни контрагентів.

2.3. Аналіз чинної стратегії розвитку та ефективності стратегічного планування

Стратегія розвитку підприємства проявляється через стабільні напрями діяльності, структуру активів, фінансові результати, інвестиційні рішення, а також через логіку формування доходів і витрат у часі. Для ФГ «ЕДЕМ-777» ідентифікація чинної стратегії ґрунтується на описі видів діяльності, номенклатури продукції та послуг, матеріально-технічної бази, організаційної побудови, а також на динаміці фінансових показників за 2023–2025 роки, поданих у попередньому аналітичному масиві. Ефективність стратегічного планування оцінюється через узгодженість стратегічних орієнтирів із ресурсним забезпеченням і фінансовими результатами, через стійкість розвитку в динаміці та через відтворюваність результатів у різних виробничих циклах.

В табл. 2.9 подано структурований опис елементів чинної стратегії

розвитку ФГ «ЕДЕМ-777», що простежуються за профілем діяльності підприємства та за фактичними змінами у ресурсній і фінансовій складових.

Таблиця 2.9

Профіль чинної стратегії розвитку ФГ «ЕДЕМ-777» за спостережуваними ознаками

Компонент стратегії	Прояв у діяльності ФГ «ЕДЕМ-777»	Спостережувані ознаки у 2023–2025 роках
Продуктово-ринкова орієнтація	спеціалізація на продукції рослинництва з реалізацією через професійних контрагентів	домінування доходів від реалізації рослинницької продукції, наявність контрактних каналів збуту
Операційна модель	повний цикл робіт від підготовки ґрунту до реалізації продукції, паралельно надання польових і транспортних послуг	наявність МТП, інфраструктури, переліку послуг, сезонна концентрація робіт
Ресурсна база	опора на техніку, інфраструктуру, землю на умовах оренди, трудові ресурси з сезонним посиленням	зростання основних засобів у 2025 році, значна частка активів у необоротній складовій
Інвестиційна поведінка	періодичне оновлення та нарощування матеріально-технічної бази	стрибок основних засобів і необоротних активів у 2025 році, зміна структури активів
Фінансова політика	переважання власного капіталу, невисокий рівень поточних зобов'язань	зростання власного капіталу 2023–2025, різке зниження поточних зобов'язань у 2025
Диверсифікація доходів	поєднання виробництва з сервісними напрямками, логістикою, орендою техніки	наявність послуг у номенклатурі, потенціал завантаження МТП поза власним виробництвом

Джерело: складено автором на основі фінансових показників підприємства

Представлена характеристика свідчить, що чинна стратегія розвитку ФГ «ЕДЕМ-777» тяжіє до моделі спеціалізованого рослинницького виробника з елементами горизонтальної диверсифікації через сервісні роботи та логістику. Стратегічний акцент зміщується у бік ресурсної самодостатності, що підтверджується роллю МТП, наявністю ремонтної бази й складської інфраструктури, а також нарощуванням необоротних активів у 2025 році. Водночас фінансові результати демонструють залежність від ринкової кон'юнктури та сезонних коливань, що має прямий зв'язок із якістю планування доходів, витрат і ліквідності.

В табл. 2.10 систематизовано основні фінансові зміни 2023–2025 років,

які характеризують результативність реалізованих стратегічних рішень у частині ресурсів, фінансування та прибутковості.

Таблиця 2.10

Фінансові маркери реалізації чинної стратегії ФГ «ЕДЕМ-777» у 2023–
2025 роках

Група показників	Показник	Характер зміни 2024 до 2023	Характер зміни 2025 до 2024	Інтерпретація для стратегії
ресурсна база	основні засоби	скорочення	суттєве зростання	оновлення або розширення мтп у 2025 році після періоду зниження
	необоротні активи			посилення довгострокової складової активів у 2025 році
ліквідність	гроші та їх еквіваленти	зростання	різке скорочення	підвищення ліквідності у 2024 році, суттєве використання коштів у 2025 році
оборотний контур	оборотні активи	суттєве зростання	помірне скорочення	розширення оборотного контуру у 2024 році, часткове вивільнення у 2025 році
фінансування	власний капітал	зростання	зростання	накопичення фінансової основи розвитку за рахунок результатів діяльності
боргове навантаження	поточні зобов'язання	помірне зростання	різке скорочення	зниження короткострокового навантаження у 2025 році
доходи	чистий дохід	помірне зниження	подальше зниження	скорочення виручки у 2024–2025 роках
витрати	собівартість	зниження	зниження	зменшення витратної складової, можливий ефект оптимізації або зменшення обсягів
прибутковість	валовий прибуток	зростання	зниження	посилення маржі у 2024 році, погіршення у 2025 році
	чистий фінансовий результат			кращий фінансовий результат у 2024 році, послаблення у 2025 році

Джерело: складено автором

Динаміка ресурсної складової відображає інвестиційну фазу у 2025 році, що узгоджується зі зростанням основних засобів і необоротних активів. Паралельно спостерігається різке скорочення грошових коштів, що логічно співвідноситься з фінансуванням капітальних витрат або значних платежів у виробничому циклі. Фінансова структура характеризується домінуванням власного капіталу та суттєвим зниженням поточних зобов'язань у 2025 році, що формально підсилює фінансову стійкість, проте підвищує вимоги до планування ліквідності через низький залишок коштів. У частині результатів діяльності простежується спад чистого доходу у 2024–2025 роках. Одночасне

зниження собівартості не забезпечило утримання прибутковості у 2025 році на рівні 2024 року, що відображено у зниженні валового прибутку, операційного результату та чистого фінансового результату. Профіль змін відповідає ситуації, коли ефект від скорочення витрат є недостатнім для компенсації падіння виручки, або коли структура реалізації й ціни реалізації погіршуються швидше, ніж відбувається адаптація витрат.

Ефективність стратегічного планування доцільно оцінювати за набором критеріїв, що відображають узгодженість цілей із ресурсами, стабільність фінансових результатів у динаміці, здатність витримувати сезонні коливання, а також відповідність фінансової структури обраній траєкторії розвитку. В табл. 2.11 наведено оцінку ефективності стратегічного планування ФГ «ЕДЕМ-777» за критеріями, що можуть бути підтверджені наявними фактами діяльності й фінансової динаміки.

Таблиця 2.11

Оцінка ефективності стратегічного планування ФГ «ЕДЕМ-777» за спостережуваними критеріями

Критерій оцінювання	Фактологічні прояви у 2023–2025 роках	Оцінка прояву критерію
Узгодженість ресурсів із виробничою моделлю	наявність МТП, інфраструктури, повний цикл робіт, інвестиційне нарощування необоротних активів у 2025 році	Висока
Фінансова стійкість джерел розвитку	зростання власного капіталу, низький рівень зобов’язань, скорочення поточних зобов’язань у 2025 році	Висока
Стійкість результатів у динаміці	зростання прибутку у 2024 році, зниження прибутку у 2025 році	Середня
Стійкість виручки	спад чистого доходу у 2024–2025 роках	середня або нижча за середню
Адаптація витрат до змін доходів	зниження собівартості у 2024–2025 роках, проте погіршення прибутку у 2025 році	Середня
Керованість ліквідності	зростання коштів у 2024 році, майже повне вичерпання коштів у 2025 році	нижча за середню
Баланс інвестицій і оборотного контуру	одночасне зростання необоротних активів і скорочення коштів у 2025 році	Середня

Джерело: складено автором на основі фінансових показників підприємства

Наведена оцінка демонструє сильні позиції у ресурсному й фінансово-структурному вимірах. Підприємство підтримує виробничу самодостатність

через техніку й інфраструктуру та накопичує власний капітал, що створює базу розвитку без вираженої залежності від позикових джерел. Водночас результати 2024–2025 років у частині виручки та прибутковості вказують на недостатню стійкість комерційного контуру. Для аграрного бізнесу падіння виручки може бути пов'язане зі зміною цін реалізації, зміною обсягів реалізації або поєднанням цих факторів. За наявними даними пряме розмежування впливів неможливе, проте факт зниження чистого доходу у 2024–2025 роках є визначальним для оцінювання стабільності реалізації.

Окремої уваги потребує ліквідність. У 2024 році обсяг коштів зріс, у 2025 році відбулося різке скорочення до мінімального рівня. За відсутності детальної інформації щодо руху коштів і структури капітальних платежів можна фіксувати підвищений ризик касових розривів у сезонних фазах, що знижує оцінку керованості ліквідності в межах стратегічного планування.

В табл. 2.12 подано класифікацію ризиків, релевантних для чинної стратегії ФГ «ЕДЕМ-777», із фокусом на ті ризики, що проявляються через фінансові показники й профіль діяльності.

Таблиця 2.12

**Ризики реалізації чинної стратегії ФГ «ЕДЕМ-777» у зв'язку зі
стратегічним плануванням**

Група ризику	Зміст ризику	Прояв у показниках
1. Ринковий	коливання цін реалізації зернових і олійних культур, нестабільність збуту в умовах війни	спад чистого доходу у 2024–2025 роках
2. Витратний	подорожчання пального, добрив, ЗЗР, запчастин, посилене воєнними факторами	висока чутливість собівартості, потреба постійної адаптації витрат
3. Виробничий	погодні умови, порушення сезонних строків робіт, ризики безпеки в умовах війни	сезонна концентрація технологічних операцій
4. Ліквідності	дефіцит коштів у пікові фази виробничого циклу, ускладнення фінансових потоків через війну	різке скорочення коштів у 2025 році
5. Інвестиційний	зростання капітальних витрат при обмеженому доступі до фінансування в умовах війни	зростання основних засобів і необоротних активів на фоні мінімального залишку коштів
6. Контрагентський	відтермінування оплат, зміна умов збуту, порушення логістики в умовах війни	наявність дебіторської заборгованості у 2025 році

Джерело: складено автором

Ризикова структура відображає типову для аграрного бізнесу комбінацію ринкових, виробничих і витратних впливів, посилену вимірами ліквідності й інвестиційної циклічності. Результати фінансової динаміки фіксують одночасність інвестиційного посилення ресурсної бази й ослаблення грошової позиції, що підвищує значущість платоспроможності у сезонних фазах.

Оцінювання ефективності стратегічного планування підприємства потребує використання системи кількісних індикаторів, які дозволяють встановити взаємозв'язок між ресурсами, результатами діяльності та фінансовою стійкістю підприємства. У стратегічному аналізі для цього застосовується група показників прибутковості, ділової активності, фінансової стійкості та ліквідності. Ці індикатори дають можливість визначити, наскільки ефективно підприємство використовує наявний ресурсний потенціал, чи відповідають фінансові результати обраній траєкторії розвитку та наскільки збалансованою є структура фінансування господарської діяльності. Показники прибутковості відображають здатність підприємства формувати фінансовий результат у процесі реалізації продукції, індикатори ділової активності характеризують швидкість обороту активів, коефіцієнти фінансової стійкості демонструють структуру джерел фінансування, а показники ліквідності дозволяють оцінити здатність підприємства виконувати поточні фінансові зобов'язання. Саме через динаміку цих індикаторів можна оцінити, наскільки стратегічні рішення щодо використання ресурсів, формування виробничого потенціалу та управління фінансами забезпечують стабільність розвитку підприємства.

В табл. 2.13 наведено розрахунки показників прибутковості, ділової активності, фінансової стійкості та ліквідності, що відображають ефективність використання ресурсів підприємства, швидкість трансформації активів у дохід і здатність підтримувати платоспроможність у короткостроковому періоді. З одного боку, у 2024 році спостерігається суттєве підвищення рівня маржинальності діяльності. Валова маржа зросла з 17,92 % до 26,32 %, операційна – з 15,06 % до 20,13 %, а чиста – з 15,04 % до 20,13 %. Така

тенденція свідчить про покращення співвідношення між доходами та витратами, тобто про більш ефективну структуру витрат у цей період. Це означає, що витратна складова діяльності підприємства адаптувалася швидше, ніж змінювався обсяг виручки від реалізації продукції.

Таблиця 2.13

Розрахункові індикатори оцінки результативності чинної стратегії ФГ
«ЕДЕМ-777» за 2023–2025 роки

Показник	2023	2024	2025
Темп зростання активів, %	—	24,36	9,38
Темп зміни чистого доходу, %	—	-5,31	-13,43
Валова маржа, %	17,92	26,32	23,88
Операційна маржа, %	15,06	20,13	19,34
Чиста маржа, %	15,04	20,13	19,12
Оборотність активів, разів	0,93	0,71	0,56
ROA, %	14,02	14,29	10,75
ROE, %	14,50	14,72	10,80
Коефіцієнт автономії	0,97	0,97	1,00
Питома вага поточних зобов'язань в активах, %	3,29	2,88	0,46
Коефіцієнт покриття	16,54	23,45	125,27
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,53	1,03	0,17

Джерело: розраховано автором на основ фінансових показників підприємства

Розрахунок показників здійснено на основі фінансових даних за 2023–2025 роки шляхом підстановки фактичних значень у відповідні формули.

Темп зростання активів: $= (\text{Активи звітного року} - \text{Активи попереднього року}) / \text{Активи попереднього року} \times 100$.

2024: $(25\,302 - 20\,345) / 20\,345 \times 100 = 24,36 \%$.

2025: $(27\,675 - 25\,302) / 25\,302 \times 100 = 9,38 \%$.

Темп зміни чистого доходу: $= (\text{Чистий дохід звітного року} - \text{Чистий дохід попереднього року}) / \text{Чистий дохід попереднього року} \times 100$.

2024: $(17\,964 - 18\,972) / 18\,972 \times 100 = -5,31 \%$.

2025: $(15\,552 - 17\,964) / 17\,964 \times 100 = -13,43 \%$.

Валова маржа = Валовий прибуток / Чистий дохід $\times 100$.

2023: $3\,399 / 18\,972 \times 100 = 17,92 \%$.

$$2024: 4\,729 / 17\,964 \times 100 = 26,32 \, \%.$$

$$2025: 3\,714 / 15\,552 \times 100 = 23,88 \, \%.$$

$$\text{Операційна маржа} = \text{Операційний прибуток} / \text{Чистий дохід} \times 100.$$

$$2023: 2\,857 / 18\,972 \times 100 = 15,06 \, \%.$$

$$2024: 3\,616 / 17\,964 \times 100 = 20,13 \, \%.$$

$$2025: 3\,008 / 15\,552 \times 100 = 19,34 \, \%.$$

$$\text{Чиста маржа} = \text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід} \times 100.$$

$$2023: 2\,853 / 18\,972 \times 100 = 15,04 \, \%.$$

$$2024: 3\,616 / 17\,964 \times 100 = 20,13 \, \%.$$

$$2025: 2\,974 / 15\,552 \times 100 = 19,12 \, \%.$$

$$\text{Оборотність активів} = \text{Чистий дохід} / \text{Активи}.$$

$$2023: 18\,972 / 20\,345 = 0,93.$$

$$2024: 17\,964 / 25\,302 = 0,71.$$

$$2025: 15\,552 / 27\,675 = 0,56.$$

$$\text{ROA} = \text{Чистий прибуток} / \text{Активи} \times 100.$$

$$2023: 2\,853 / 20\,345 \times 100 = 14,02 \, \%.$$

$$2024: 3\,616 / 25\,302 \times 100 = 14,29 \, \%.$$

$$2025: 2\,974 / 27\,675 \times 100 = 10,75 \, \%.$$

$$\text{ROE} = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал} \times 100.$$

$$2023: 2\,853 / 19\,676 \times 100 = 14,50 \, \%.$$

$$2024: 3\,616 / 24\,573 \times 100 = 14,72 \, \%.$$

$$2025: 2\,974 / 27\,547 \times 100 = 10,80 \, \%.$$

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \text{Власний капітал} / \text{Активи}.$$

$$2023: 19\,676 / 20\,345 = 0,97.$$

$$2024: 24\,573 / 25\,302 = 0,97.$$

$$2025: 27\,547 / 27\,675 = 1,00.$$

$$\text{Питома вага поточних зобов'язань} = \text{Поточні зобов'язання} / \text{Активи} \times 100.$$

$$2023: 670 / 20\,345 \times 100 = 3,29 \, \%.$$

$$2024: 729 / 25\,302 \times 100 = 2,88 \, \%.$$

$$2025: 127 / 27\,675 \times 100 = 0,46 \, \%$$

Коефіцієнт покриття= Оборотні активи / Поточні зобов'язання.

$$2023: 11\,082 / 670 = 16,54.$$

$$2024: 17\,092 / 729 = 23,45.$$

$$2025: 15\,909 / 127 = 125,27.$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності = Грошові кошти / Поточні зобов'язання.

$$2023: 358 / 670 = 0,53.$$

$$2024: 753 / 729 = 1,03.$$

$$2025: 21 / 127 = 0,17.$$

Водночас у 2025 році, попри збереження відносно високого рівня маржі, відбувається зниження ефективності використання активів. Показник рентабельності активів зменшився до 10,75 %, а рентабельність власного капіталу – до 10,80 %. Основною причиною цього стало скорочення оборотності активів до 0,56 разів. Це означає, що підприємство отримує прибуток із реалізації продукції, однак швидкість перетворення активів у дохід зменшується. З погляду стратегічного планування така ситуація свідчить про недостатню узгодженість між темпами нарощування ресурсної бази підприємства та здатністю ринку забезпечувати відповідний обсяг реалізації продукції.

Фінансова структура підприємства характеризується високим рівнем автономії. Значення коефіцієнта автономії у 2023–2024 роках становить 0,97, а у 2025 році досягає 1,00, що означає практично повне фінансування діяльності за рахунок власного капіталу. Одночасно частка поточних зобов'язань у структурі активів скорочується з 3,29 % до 0,46 %. Така структура свідчить про дуже низький рівень боргового навантаження та високу фінансову незалежність підприємства. Разом із тим показники ліквідності демонструють іншу тенденцію. У 2024 році коефіцієнт абсолютної ліквідності перевищує одиницю та становить 1,03, що відображає достатній рівень грошових ресурсів для покриття короткострокових зобов'язань. У 2025 році цей показник знижується

до 0,17, що пов'язано зі скороченням залишку грошових коштів до 21 тис. грн. В умовах сезонного характеру аграрного виробництва така ситуація підвищує ризик виникнення касових розривів у періоди інтенсивних витрат виробничого циклу.

Для більш детального аналізу змін ресурсної структури підприємства в табл. 2.14 наведено розрахунки структурних зрушень і змін окремих фінансових позицій.

Таблиця 2.14

Розрахунки структурних зрушень і змін фінансових позицій ФГ «ЕДЕМ-777»

Показник	2024/2023	2025/2024
Зміна частки необоротних активів, в.п.	-13,08	10,07
Зміна частки оборотних активів, в.п.	13,08	-10,07
Зміна основних засобів, тис. грн.	-1 022,00	3 751,00
Зміна грошових коштів, тис. грн.	395,00	-732,00
Зміна поточних зобов'язань, тис. грн.	59,00	-602,00

Джерело: складено автором

У 2024 році відбулося збільшення частки оборотних активів на 13,08 відсоткових пунктів, що свідчить про розширення оборотного контуру діяльності. Водночас частка необоротних активів скоротилася на аналогічну величину. У 2025 році ситуація змінюється у протилежному напрямі. Частка необоротних активів збільшується на 10,07 відсоткових пунктів, що супроводжується зростанням основних засобів на 3 751 тис. грн. Це відображає інвестиційне посилення матеріально-технічної бази підприємства. Одночасно зростання необоротних активів супроводжується скороченням грошових коштів на 732 тис. грн, що пояснює зниження показників ліквідності у 2025 році. Зменшення поточних зобов'язань на 602 тис. грн підсилює фінансову незалежність підприємства, проте водночас підвищує вимоги до планування грошових потоків у межах виробничого циклу. Сукупність цих змін демонструє, що стратегічний розвиток підприємства супроводжується нарощуванням виробничого потенціалу, однак ефективність стратегічного

планування значною мірою залежить від узгодженості інвестиційних рішень із динамікою доходів і грошових потоків.

Отже, проведений аналіз системи стратегічного планування діяльності Фермерського господарства «ЕДЕМ-777» дозволяє встановити, що підприємство функціонує на основі виробничої моделі, орієнтованої на повний цикл рослинницького виробництва із поєднанням основної діяльності та сервісних напрямів, що формує диверсифіковану структуру доходів і підвищує рівень завантаження ресурсної бази. Сформований земельний банк, наявність машинно-тракторного парку, ремонтної інфраструктури та складських потужностей забезпечують високий рівень виробничої самодостатності та дозволяють виконувати технологічні операції у встановлені строки.

Аналіз фінансових показників за 2023–2025 роки відображає зростання майнового потенціалу та власного капіталу, що свідчить про накопичення внутрішніх джерел фінансування і зниження залежності від зовнішніх ресурсів. Водночас динаміка доходів і прибутковості демонструє зниження ефективності у 2025 році, що пов'язано зі спадом чистого доходу та недостатньою компенсацією цього зниження за рахунок скорочення витрат. Погіршення показників оборотності активів і рентабельності свідчить про уповільнення трансформації ресурсів у фінансовий результат, що вказує на дисбаланс між темпами нарощування активів і результативністю їх використання.

Оцінювання зовнішнього середовища засвідчує визначальний вплив економічних і технологічних чинників, серед яких найбільшу вагу мають цінова кон'юнктура аграрного ринку, вартість ресурсів і технічний стан виробництва. Конкурентне середовище характеризується високим тиском постачальників і покупців, що обмежує можливості впливу підприємства на ціни реалізації та формує залежність від зовнішніх умов. Внутрішній потенціал підприємства є достатнім для підтримання стабільної діяльності, однак потребує підвищення рівня організованості використання ресурсів, насамперед у частині управлінського обліку витрат, контролю виробничих процесів і планування ліквідності.

Аналіз чинної стратегії розвитку показує її орієнтацію на ресурсну самодостатність, поступове нарощування матеріально-технічної бази та використання власного капіталу як основного джерела фінансування. Така стратегія забезпечує фінансову стійкість і знижує боргове навантаження, проте супроводжується підвищеними вимогами до управління грошовими потоками. Різке скорочення ліквідних коштів у 2025 році вказує на ризики касових розривів у періоди пікового навантаження, що знижує рівень керованості фінансового контуру підприємства.

Сукупність результатів свідчить, що стратегічне планування підприємства забезпечує достатній рівень ресурсної та фінансової стійкості, однак характеризується середнім рівнем адаптивності до змін зовнішнього середовища. Зниження виручки, коливання прибутковості та погіршення показників ділової активності формують обмеження для подальшого розвитку, що потребує посилення узгодженості між інвестиційними рішеннями, виробничими параметрами та фінансовими результатами. Особливого значення набуває підвищення ефективності управління витратами, оптимізація використання активів і забезпечення стабільності ліквідності в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ФГ «ЕДЕМ-777»

3.1. Проблеми та перспективи стратегії розвитку та ефективності стратегічного планування

Проведений у попередньому розділі аналіз дає підстави стверджувати, що ФГ «ЕДЕМ-777» має достатньо міцну виробничу базу, сформований земельний банк, власний машинно-тракторний парк, ремонтну інфраструктуру, складські потужності та досвід роботи з професійними покупцями аграрної продукції. Поряд із цим фінансова динаміка 2023–2025 років виявила низку проблем, які стримують підвищення результативності стратегічного планування. Найбільш відчутними серед них є спад чистого доходу у 2024–2025 роках, зниження валового, операційного та чистого фінансового результату у 2025 році, різке скорочення грошових коштів, погіршення оборотності активів та недостатня стійкість комерційної складової розвитку. У зовнішньому середовищі найсильніший вплив мають цінова волатильність, подорожчання виробничих ресурсів, висока сила постачальників і покупців, а також воєнні ризики, що ускладнюють логістику, доступ до ресурсів і керованість сезонних грошових потоків.

Проблематика чинної стратегії полягає не у відсутності ресурсів, а у недостатній узгодженості між ресурсним потенціалом, доходною складовою, ліквідністю та параметрами планування. Підприємство нарощує необоротні активи та зберігає дуже високий рівень автономії, проте одночасно втрачає частину грошової гнучкості. Це означає, що фінансова стійкість у структурному вимірі не гарантує належної платоспроможності у сезонні періоди. У 2025 році коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився до 0,17, а грошові кошти скоротилися до 21 тис. грн, що свідчить про підвищення ризику касових розривів навіть за збереження достатнього обсягу оборотних активів. У свою чергу, зниження оборотності активів з 0,93 до 0,56 разів означає

сповільнення перетворення вкладених ресурсів у дохід, тобто погіршення швидкості фінансового відтворення господарської діяльності.

Для аграрного підприємства подібна ситуація є критичною не стільки через сам факт скорочення виручки, скільки через її поєднання з високою сезонністю витрат, чутливістю до цін на паливо, добрива, засоби захисту рослин, запчастини та із залежністю від кількох ключових каналів збуту. Результати SWOT-аналізу, бенчмаркінгу та VRIO-оцінювання підтвердили, що ФГ «ЕДЕМ-777» має сильні позиції у частині виробничої самодостатності, однак поступається великим агропідприємствам за стійкістю ліквідності, рівнем управлінського обліку та переговорною силою на ринку. У структурі слабких сторін особливої уваги потребують сезонність грошових потоків, вразливість до зміни цін на ресурси, недостатня деталізація обліку витрат за культурами і роботами, а також кадрове навантаження у пікові періоди.

У табл. 3.1 систематизовано основні проблеми чинної стратегії розвитку ФГ «ЕДЕМ-777», їх причини та господарські наслідки.

Таблиця 3.1

Проблеми чинної стратегії розвитку ФГ «ЕДЕМ-777» та їхній вплив на стратегічне планування

№	Проблема	Причина виникнення	Прояв у діяльності підприємства	Наслідок для стратегічного планування
1	зниження чистого доходу	погіршення цінової кон'юнктури, нестабільність збуту, висока сила покупців	спад виручки у 2024–2025 роках	послаблення дохідної бази розвитку
2	нестійкість прибутковості	темпи адаптації витрат відстають від темпів зміни виручки	зниження валового, операційного та чистого фінансового результату у 2025 році	зменшення внутрішніх джерел самофінансування
3	погіршення ліквідності	сезонність платежів, інвестиційне навантаження, воєнні обмеження	скорочення грошових коштів до мінімального рівня	підвищення ризику касових розривів
4	зниження оборотності активів	уповільнення трансформації активів у дохід	зменшення оборотності активів з 0,93 до 0,56 разів	зниження ефективності використання ресурсів
5	цінова вразливість собівартості	залежність від зовнішніх постачальників ресурсів	висока чутливість витрат до цін на паливо, добрива, ЗЗР, запчастини	ускладнення бюджетування та прогнозування маржі

Продовження табл. 3.1

6	недостатня деталізація управлінського обліку	обмежений рівень аналітики витрат за культурами та роботами	складність точного контролю собівартості 1 га і сервісних операцій	зниження якості управлінських рішень
7	високий зовнішній ризик	війна, логістичні обмеження, інфляція, погодні коливання	порушення строків, подорожчання ресурсів, нестійкість ринку	потреба у більш гнучкій моделі стратегічного планування

Джерело: розроблено автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства

Критичні проблеми підприємства зосереджені не у виробничій спроможності як такій, а у фінансово-комерційному забезпеченні відтворення виробництва. Ресурсна база дозволяє господарству виконувати технологічні операції власними силами, однак її повна віддача знижується через нестійкість доходів, високу чутливість витрат і слабшу, ніж потрібно, керованість ліквідності. Це означає, що вдосконалення стратегічного планування має бути спрямоване передусім на збутову політику, бюджетування, облік витрат, керування грошовими потоками та раціональнішу монетизацію наявного технічного потенціалу.

Поряд із проблемами, аналіз дозволяє виокремити перспективи, які можуть стати основою для нового етапу стратегічного розвитку. Наявність техніки, ремонтної бази, складських потужностей, сервісних напрямів та контрактних відносин із великими покупцями створює сприятливі передумови для переходу від переважно ресурсно-утримувальної моделі до моделі керованого зростання, де акцент переноситься на підвищення дохідності, розширення каналів реалізації, економію ресурсів та зміцнення платоспроможності. Важливе значення має також можливість впровадження елементів точного землеробства, що узгоджується з результатами PEST-аналізу та SWOT-аналізу, де технологічні чинники та інноваційні можливості отримали високі оцінки.

У табл. 3.2 подано перспективні напрями розвитку, які впливають із виявлених сильних сторін і можливостей підприємства.

Таблиця 3.2

Перспективи вдосконалення стратегічного планування ФГ «ЕДЕМ-777»

№	Перспективний напрям	Внутрішня опора для реалізації	Очікуваний вплив
1	диверсифікація каналів збуту	досвід роботи з професійними контрагентами, складські потужності	підвищення стійкості виручки та маржі
2	розвиток сервісних послуг	наявність МТП, ремонтної бази, транспортних можливостей	зростання позасезонних і додаткових доходів
3	впровадження управлінського обліку за культурами і роботами	наявна виробнича структура та можливість деталізації даних	підвищення точності планування собівартості
4	запровадження касового бюджетування	висока частка власного капіталу і контрольований рівень зобов'язань	зниження ризику касових розривів
5	вибіркове впровадження елементів точного землеробства	технічна оснащеність, компетенції агрономії та механізації	зменшення витрат і підвищення продуктивності
6	оновлення договірної політики зі збуту та оплат	чинні ринкові зв'язки	зменшення дебіторських ризиків і покращення платіжної дисципліни
7	формування антикризового плану на період сезонних і воєнних ризиків	власна виробнича база, досвід адаптації до зовнішніх шоків	підвищення гнучкості стратегічного планування

Джерело: розроблено автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства

Умови функціонування ФГ «ЕДЕМ-777» свідчать, що перспективи розвитку мають спиратися на поєднання трьох пріоритетів. Перший пріоритет пов'язаний із фінансовою стабілізацією, адже без відновлення керованості ліквідності будь-яке інвестиційне чи виробниче посилення не дасть стійкого результату. Другий пріоритет стосується зміцнення дохідної бази через розширення збутових каналів і повніше використання технічного потенціалу у сервісній діяльності. Третій пріоритет полягає у підвищенні точності внутрішнього планування шляхом запровадження детальнішого управлінського обліку та цифрових інструментів контролю ресурсів. Саме комбінація цих складових створює підґрунтя для переходу до більш результативної моделі стратегічного планування. З огляду на це, проблеми чинної стратегії розвитку ФГ «ЕДЕМ-777» слід трактувати як керовані. Підприємство не втратило

виробничого та фінансового потенціалу, але потребує зміни пріоритетів стратегічного планування – від утримання ресурсної бази до зростання віддачі активів, зміцнення ліквідності, посилення збутових позицій і підвищення точності операційного контролю. Саме на цій основі доцільно формувати стратегічні альтернативи розвитку.

3.2. Обґрунтування вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Вибір стратегічних альтернатив для ФГ «ЕДЕМ-777» має ґрунтуватися на поєднанні двох вимог. Перша вимога полягає у реалістичності, тобто у відповідності запропонованої стратегії реальному ресурсному потенціалу, фінансовому стану, ринковому положенню та ризиковому середовищу підприємства. Друга вимога пов'язана з ефективністю, тобто зі здатністю обраної стратегії забезпечити зростання виручки, стабілізацію ліквідності, раціональніше використання активів і підвищення прибутковості. Враховуючи результати аналізу розділу 2, для підприємства доцільно розглядати не абстрактні моделі розвитку, а обмежене коло альтернатив, які впливають із наявних проблем і сильних сторін.

У табл. 3.3 сформовано три стратегічні альтернативи, релевантні для ФГ «ЕДЕМ-777».

Стратегія фінансової стабілізації є доцільною в умовах високої невизначеності та напруженої ліквідності. Вона передбачає суворе бюджетування, перенесення частини інвестицій, пріоритетне фінансування оборотних потреб, жорсткий контроль дебіторської заборгованості та переукладання договірних умов зі збуту. Для ФГ «ЕДЕМ-777» ця альтернатива має вагомі переваги, оскільки відповідає проблемі скорочення грошових коштів та зменшує ризик касових розривів. Водночас її недолік полягає у тому, що вона не забезпечує достатнього підсилення дохідної частини і не використовує повною мірою потенціал сервісних напрямів та технічної бази.

Таблиця 3.3

Стратегічні альтернативи розвитку ФГ «ЕДЕМ-777»

№	Назва альтернативи	Зміст альтернативи	Переваги	Обмеження
1	стратегія фінансової стабілізації	акцент на ліквідності, жорсткому контролі витрат, обмеженні інвестицій, зниженні ризиків касових розривів	швидке зміцнення платоспроможності, зниження фінансової напруги	обмежений потенціал приросту виручки
2	стратегія інтенсивного виробничого нарощування	розширення інвестицій у техніку, виробничі потужності, площі та обсяги виробництва	потенціал масштабування та посилення ресурсної бази	високі вимоги до фінансування і ризик ослаблення ліквідності
3	стратегія адаптивного збалансованого зростання	поєднання стабілізації ліквідності, розвитку сервісних доходів, диверсифікації збуту та вибіркової технологічної модернізації	збалансований вплив на дохід, витрати, платоспроможність і ризику	потребує вищої якості планування та обліку

Джерело: розроблено автором

Стратегія інтенсивного виробничого нарощування орієнтує підприємство на збільшення масштабів виробництва, модернізацію технічної бази, можливе розширення посівної структури та посилення інвестиційної активності. За наявності сильного фінансового плеча і стабільного доступу до ринків збуту подібна альтернатива могла б забезпечити швидше зростання господарського потенціалу. Проте для ФГ «ЕДЕМ-777» її застосування в повному обсязі наразі є передчасним. Причина полягає у спаді виручки, зниженні оборотності активів та ослабленні абсолютної ліквідності у 2025 році. За цих обставин форсоване нарощування інвестицій створило б додатковий тиск на грошові потоки та збільшило б ризики платоспроможності.

Найбільш обґрунтованою для підприємства є стратегія адаптивного збалансованого зростання. Її зміст полягає у поєднанні фінансової стабілізації з цільовим посиленням дохідної бази та точковою модернізацією виробничо-технологічних рішень. На відміну від попередніх альтернатив, вона не зводиться ані до жорсткої економії, ані до ризикового інвестиційного прискорення. Її перевага полягає у відповідності слабким і сильним сторонам

підприємства. З одного боку, вона враховує потребу у ліквідності, обліку витрат і договірній дисципліні. З іншого боку, вона використовує потенціал техніки, сервісних напрямів, складських потужностей, контрактних зв'язків і вибіркового технологічних інновацій. Саме ця альтернатива найбільше відповідає фактичному стану ФГ «ЕДЕМ-777», виявленому у розділі 2.

Для формалізації вибору стратегічної альтернативи у табл. 3.4 та рис. 3.1-3.2. проведено її порівняння за системою зважених критеріїв.

Таблиця 3.4

Оцінка стратегічних альтернатив розвитку ФГ «ЕДЕМ-777»

№	Критерій оцінювання	Вага	Стратегія фінансової стабілізації	Стратегія інтенсивного виробничого нарощування	Стратегія адаптивного збалансованого зростання
1	відповідність фінансовому стану підприємства	0,20	5	2	4
2	вплив на стабільність ліквідності	0,20	5	2	4
3	потенціал приросту виручки	0,15	2	4	5
4	вплив на прибутковість	0,15	3	4	5
5	відповідність ресурсній базі	0,10	4	4	5
6	стійкість до воєнних і ринкових ризиків	0,10	4	2	5
7	реалістичність упровадження	0,10	5	2	4
	Інтегральна оцінка	1,00	4,00	2,70	4,55

Джерело: розраховано автором



Рис. 3.1. Порівняння стратегій за критеріями

Джерело: розраховано автором

Інтегральна оцінка (рис. 3.2) показує перевагу стратегії адаптивного збалансованого зростання, яка отримала 4,55 бала. Її вибір є виправданим з кількох причин. По-перше, вона дозволяє зміцнити ліквідність без відмови від розвитку. По-друге, вона спрямована на зростання виручки не за рахунок ризикового масштабування площ або капіталоємного розширення, а через підвищення віддачі наявних ресурсів. По-третє, вона забезпечує кращу стійкість до цінових, логістичних і воєнних шоків, оскільки спирається на диверсифікацію збуту, сервісні доходи, контроль витрат і точніше бюджетування.

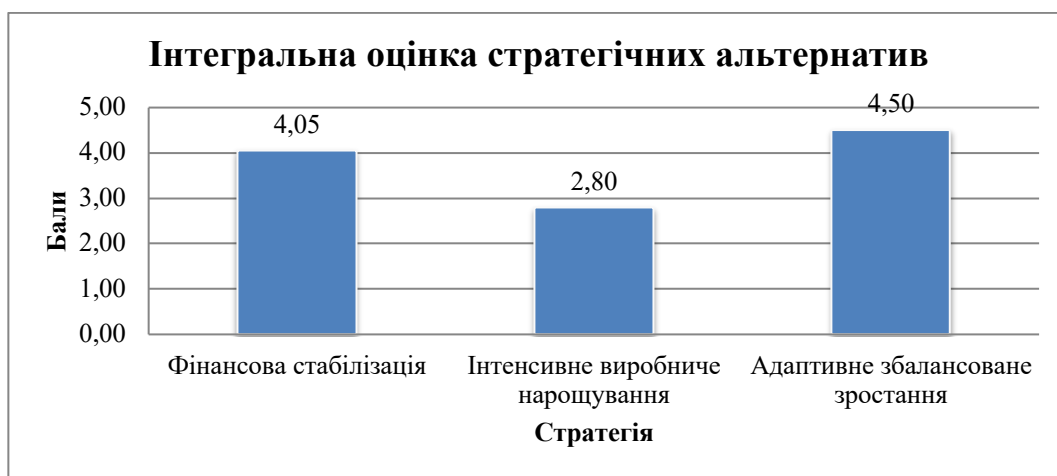


Рис. 3.2. Інтегральна оцінка стратегічних альтернатив

Джерело: розраховано автором

Стратегія адаптивного збалансованого зростання для ФГ «ЕДЕМ-777» має включати такі змістові складові. Передусім це впровадження системи планування грошових потоків із поквартальним і помісячним горизонтом. Далі – побудова управлінського обліку за культурами, полями, видами робіт і сервісними операціями. Наступною складовою має стати розширення каналів збуту і перегляд умов контрактів з акцентом на оплату, графік відвантаження та частку реалізації через більш вигідні канали. Також доцільним є розвиток сервісного напрямку шляхом монетизації техніки у періоди, коли її завантаження у власному виробництві знижується. Остання складова пов’язана з вибіркоvim використанням елементів точного землеробства і цифрового

контролю пального, виконаних робіт та простоїв техніки. З економічної позиції ця стратегія є привабливою тим, що передбачає середній рівень інвестиційного навантаження при відносно швидкому фінансовому ефекті. Вона не потребує кардинальної перебудови підприємства і не вимагає залучення надмірного позикового капіталу. Водночас саме вона створює підґрунтя для поступового переходу до вищої якості стратегічного планування, де основою управлінських рішень стають не загальні оцінки, а деталізовані показники собівартості, доходності, ліквідності та завантаження техніки.

Таким чином, для ФГ «ЕДЕМ-777» доцільно обрати стратегію адаптивного збалансованого зростання, зорієнтовану на фінансову стійкість, диверсифікацію доходів, посилення збуту, керованість ліквідності та вибіркову технологічну модернізацію. Саме на її основі може бути розроблений практичний стратегічний план діяльності підприємства.

3.3. Розроблення стратегічного плану діяльності підприємства

Розроблення стратегічного плану діяльності ФГ «ЕДЕМ-777» має спиратися на взаємопов'язане вирішення чотирьох завдань (рис. 3.3). Перше завдання полягає у стабілізації грошових потоків і підвищенні ліквідності.

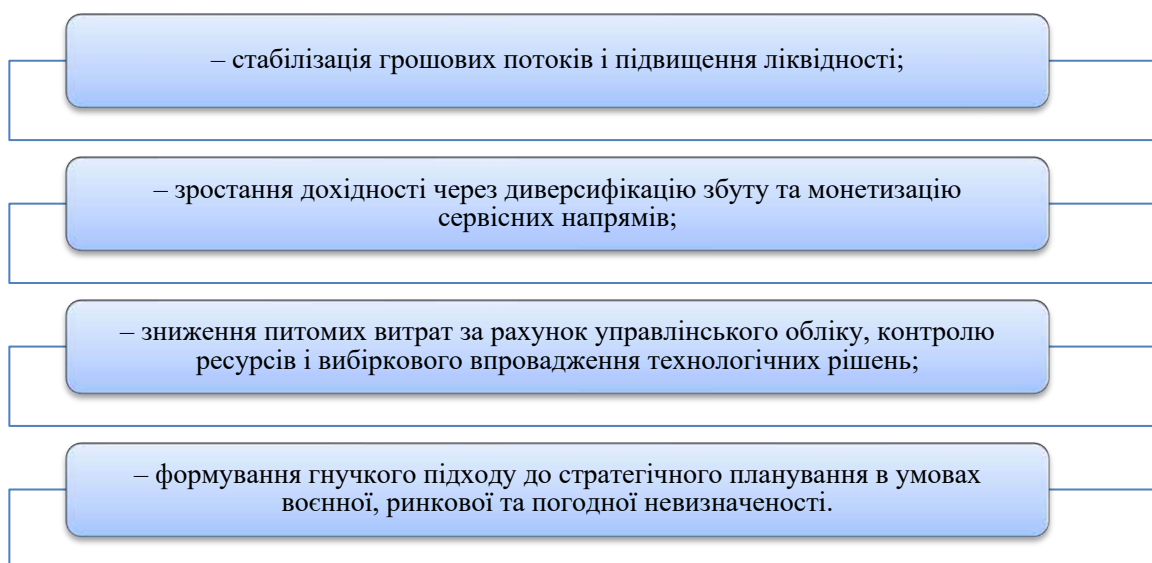


Рис. 3.3 Система завдань стратегічного плану діяльності ФГ «ЕДЕМ-777»

Джерело: складено автором

Друге завдання пов'язане зі зростанням дохідності через диверсифікацію збуту та монетизацію сервісних напрямів. Третє завдання стосується зниження питомих витрат завдяки управлінському обліку, контролю ресурсів і вибіркового впровадженню технологічних рішень. Четверте завдання передбачає формування більш гнучкого підходу до стратегічного планування в умовах воєнної, ринкової та погодної невизначеності.

Практичний зміст стратегічного плану має бути орієнтований на 2026–2028 роки. Горизонт у три роки є достатнім для оцінювання результатів без надмірної втрати достовірності прогнозів. Цілі, наведені у табл. 3.5, орієнтовані на підвищення якості відтворення капіталу та фінансового управління. Саме тому у складі КРІ поряд із доходом і рентабельністю включено показники оборотності активів, ліквідності, частки сервісних доходів та наявності внутрішньої управлінської звітності. Для ФГ «ЕДЕМ-777» подібне поєднання є виправданим, оскільки спад виручки у 2024–2025 роках, послаблення грошової позиції та середня оцінка керованості ліквідності свідчать про потребу переходу від інтуїтивного до регламентованого стратегічного планування.

Таблиця 3.5

Стратегічні цілі ФГ «ЕДЕМ-777» на 2026–2028 роки

№	Стратегічна ціль	Базове значення 2025 року	Цільове значення 2028 року	КРІ контролю
1	стабілізація виручки та повернення до зростання	чистий дохід 15 552 тис. грн	не менше 18 800 тис. грн	чистий дохід, темп зміни доходу
2	підвищення ефективності використання активів	оборотність активів 0,56 разів	не менше 0,68 разів	оборотність активів
3	зміцнення ліквідності	коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,17	не менше 0,35	коефіцієнт абсолютної ліквідності
4	підвищення рентабельності активів	ROA 10,75 %	не менше 12,50 %	ROA
5	зміцнення управлінського контролю витрат	фрагментарний облік витрат	повний облік за культурами і роботами	наявність управлінської звітності
6	збільшення частки сервісних доходів	низька частка	10–12 % у загальній виручці	питома вага сервісних доходів
7	зниження ризику касових розривів	висока чутливість	резерв ліквідності на 1,5–2 місяці поточних платежів	залишок грошових коштів, платіжний календар

Джерело: розроблено автором

У табл. 3.6 систематизовано практичні заходи стратегічного плану.

Таблиця 3.6

Практичні заходи стратегічного плану ФГ «ЕДЕМ-777»

№	Захід	Зміст реалізації	Строк упровадження	Відповідальні	Орієнтовні витрати, тис. грн.
1	запровадження платіжного календаря і касового бюджету	помісячне планування надходжень і платежів, виділення сезонних піків, резервування ліквідності	I квартал 2026 р.	керівник, бухгалтер	35,0
2	управлінський облік за культурами і видами робіт	калькулювання собівартості 1 га, 1 т, 1 машино-години, 1 сервісної послуги	I–II квартал 2026 р.	бухгалтер, агроном, механік	68,0
3	цифровий контроль пального і виконаних робіт	лімітні карти, маршрутні листи, контроль витрат пального, облік простоїв	II квартал 2026 р.	механік, бухгалтер	126,0
4	диверсифікація каналів збуту	перегляд договірних умов, часткове розширення кола контрагентів, підвищення частки реалізації за кращими умовами оплати	II–III квартал 2026 р.	керівник	42,0
5	розвиток сервісних послуг	формування пакета послуг з обробітку ґрунту, посіву, обприскування, перевезень, оренди техніки	II півріччя 2026 р.	керівник, механік	174,0
6	пілотне впровадження елементів точного землеробства	GPS-навігація, диференційований контроль внесення ресурсів, облік робіт по полях	2026–2027 рр.	керівник, агроном	382,0
7	оновлення регламенту договірної роботи	контроль авансових платежів, графіків розрахунків, штрафних умов, дебіторської заборгованості	III квартал 2026 р.	керівник, бухгалтер	18,0
8	антикризовий регламент на воєнний період	альтернативні маршрути, резерв постачальників, норматив запасів критичних ресурсів	постійно	керівник, механік, агроном	57,0

Джерело: розроблено автором

Перша група заходів зосереджена на фінансовій стабілізації. Запровадження платіжного календаря дає змогу заздалегідь ідентифікувати періоди пікового навантаження на ліквідність, розмежувати обов'язкові та відкладені платежі, а також сформувані мінімальний резерв коштів для критичних фаз виробничого циклу. Для ФГ «ЕДЕМ-777» це має принципове значення, оскільки різке скорочення грошових коштів у 2025 році показало

вразливість існуючої моделі фінансового планування. Паралельно з цим регламент договірної роботи має зміцнити платіжну дисципліну контрагентів та зменшити ризик зростання дебіторської заборгованості. Друга група заходів спрямована на підвищення точності обліку витрат і контролю ресурсів. Управлінський облік за культурами, полями, видами робіт і машино-годинами створює підґрунтя для визначення фактичної дохідності окремих напрямів діяльності. Без цього підприємство не може обґрунтовано вирішувати, які культури, види послуг чи операції є найефективнішими. Цифровий контроль пального і виконаних робіт дозволяє зменшити непродуктивні витрати, втрати часу та нераціональне використання техніки. З урахуванням того, що власний МТП і сервісні напрями є однією з сильних сторін господарства, контроль саме цього сегмента є одним із найрезультативніших резервів зростання.

Третя група заходів орієнтована на зміцнення дохідної бази. Диверсифікація збутових каналів означає не відмову від чинних контрагентів, а зменшення залежності від обмеженого кола покупців. Для ФГ «ЕДЕМ-777» доцільно зберегти співпрацю з великими зернотрейдерами та елеваторами, але доповнити її більш гнучкою моделлю реалізації, де частина продукції продається за умовами кращої оплати та нижчого відтермінування. Розвиток сервісних послуг має монетизувати резерви технічної бази і сформувати додаткове джерело доходів, менш залежне від кон'юнктури ринку окремих культур. Такий підхід особливо важливий у періоди, коли маржа рослинницької продукції звужується під впливом цінового тиску і подорожчання ресурсів. Четверта група заходів пов'язана з вибірковою технологічною модернізацією. Йдеться не про повномасштабну цифровізацію всієї діяльності, а про пілотне впровадження тих елементів точного землеробства, які мають найшвидший практичний ефект. Це насамперед GPS-контроль, облік операцій по полях, зменшення перекриттів під час внесення ресурсів, точніше нормування пального і добрив. Для підприємства зі сформованим машинно-тракторним парком та обмеженим інвестиційним ресурсом саме вибіркова модернізація є найбільш раціональною.

Для оцінювання практичної результативності пропонованих заходів у табл. 3.7 подано прогноз їх економічного ефекту. Розрахунок виконано на основі базових показників 2025 року і моделювання очікуваного впливу заходів на доходи, витрати та фінансовий результат.

Таблиця 3.7

Прогноз економічного ефекту від реалізації стратегічного плану ФГ
«ЕДЕМ-777»

№	Захід	Очікуваний механізм впливу	Приріст доходу, тис. грн	Зниження витрат, тис. грн.	Загальний річний ефект, тис. грн.
1	платіжний календар і касове бюджетування	зниження непродуктивних фінансових втрат, уникнення касових розривів	0,0	96,0	96,0
2	управлінський облік за культурами і роботами	виявлення збиткових операцій, корекція виробничих рішень	0,0	148,0	148,0
3	цифровий контроль пального і робіт	скорочення перевитрат пального, простоїв, непродуктивних витрат	0,0	214,0	214,0
4	диверсифікація каналів збуту	покращення умов реалізації, вищий середній дохід на одиницю продукції	486,0	0,0	486,0
5	розвиток сервісних послуг	додатковий дохід від польових і транспортних робіт	924,0	0,0	924,0
6	вибіркове точне землеробство	економія ресурсів і підвищення технологічної точності	158,0	176,0	334,0
7	оновлення договірної політики	зменшення дебіторського ризику й втрат від відтермінування	74,0	21,0	95,0
	Разом		1 642,0	655,0	2 297,0

Джерело: розраховано автором

Прогноз свідчить, що найбільший прямий ефект для ФГ «ЕДЕМ-777» формується за рахунок двох напрямів – розвитку сервісних послуг і диверсифікації збуту. Це закономірно, оскільки саме вони безпосередньо підсилюють дохідну базу підприємства. Водночас заходи фінансового й облікового характеру не створюють значного приросту виручки самі по собі, але формують економію витрат і знижують непродуктивні втрати. Їх роль полягає у стабілізації внутрішнього середовища та у створенні умов для того, щоб зростання виручки не супроводжувалося новими проблемами ліквідності

чи перевитратами ресурсів. Сумарний прогнозований річний економічний ефект у розмірі 2 297,0 тис. грн означає, що за належного впровадження запропонованих заходів підприємство може відновити частину втраченої динаміки прибутковості та зміцнити фінансову стійкість. Якщо зіставити цю суму з базовим чистим фінансовим результатом 2025 року, який становив 2 974 тис. грн, то потенційне приростне посилення результативності є вагомим. Навіть за умови неповної реалізації запланованого ефекту на рівні 65–70 % підприємство може отримати додатковий результат у межах 1,49–1,61 млн грн на рік, що є достатнім для відчутного покращення фінансових параметрів господарської діяльності.

Для повнішого економічного обґрунтування у табл. 3.8 подано розрахунок узагальнених показників ефективності стратегічного плану.

Таблиця 3.8

Оцінка ефективності реалізації стратегічного плану ФГ «ЕДЕМ-777»

№	Показник	Значення
1	сукупні витрати на впровадження заходів, тис. грн	902,0
2	прогнозований річний економічний ефект, тис. грн	2 297,0
3	чистий ефект після покриття витрат, тис. грн	1 395,0
4	ROI, %	254,66
5	орієнтовний строк окупності, років	0,39
6	орієнтовний строк окупності, місяців	4,7

Джерело: розраховано автором

Розрахунок ROI виконано за формулою:

$$ROI = (\text{річний економічний ефект} / \text{витрати на впровадження}) \times 100$$

$$ROI = (2\,297,0 / 902,0) \times 100 = 254,66 \%$$

Строк окупності визначено як:

$$\text{Строк окупності} = \text{витрати на впровадження} / \text{річний економічний ефект}$$

$$\text{Строк окупності} = 902,0 / 2\,297,0 = 0,39 \text{ року, або близько } 4,7 \text{ місяця.}$$

Наведені розрахунки свідчать, що запропонований стратегічний план має високий рівень економічної доцільності. Навіть з урахуванням того, що частина ефекту носить прогнозний характер і залежить від якості фактичного впровадження, співвідношення між витратами та очікуваним результатом є

сприятливим. Найбільшою перевагою запропонованого підходу є те, що значна частина ефекту формується не за рахунок капіталомісткого розширення підприємства, а через підвищення віддачі вже наявних ресурсів.

Для забезпечення практичної реалізації стратегічного плану доцільно встановити поетапний графік упровадження заходів. У 2026 році пріоритет має бути наданий фінансовій стабілізації, управлінському обліку, договірній роботі та цифровому контролю витрат пального і виконаних робіт. У 2027 році доцільно посилити сервісний напрям і розширити збутові канали. У 2028 році – закріпити результати, масштабувати найуспішніші технологічні практики та завершити інтеграцію ключових індикаторів у регулярний процес стратегічного планування. У табл. 3.9 подано календар реалізації.

Таблиця 3.9

Календар реалізації стратегічного плану ФГ «ЕДЕМ-777»

№	Напрямок реалізації	2026 рік	2027 рік	2028 рік
1	касове бюджетування і платіжний календар	впровадження	використання	Вдосконалення
2	управлінський облік за культурами і роботами	впровадження	повне функціонування	Вдосконалення
3	цифровий контроль пального і простоїв	впровадження	розширення	Стабілізація
4	диверсифікація збуту	підготовка і запуск	розширення	Закріплення
5	сервісні послуги	запуск	нарощування	стабілізація і оптимізація
6	елементи точного землеробства	пілотний етап	розширення	Масштабування
7	антикризовий регламент	впровадження	актуалізація	Актуалізація

Джерело: розроблено автором

Для вимірювання фактичного ефекту стратегічного плану доцільно запровадити короткий перелік контрольних індикаторів, які відстежуються щомісяця та щокварталу. До них мають належати чистий дохід, валова маржа, операційна маржа, залишок грошових коштів, виконання касового бюджету, собівартість 1 га по основних культурах, витрати пального на 1 га, виручка від сервісних послуг, дебіторська заборгованість та рівень завантаження техніки. Для ФГ «ЕДЕМ-777» саме цей набір індикаторів дозволить пов'язати стратегічні цілі з оперативним управлінням і зменшити розрив між

плануванням та фактичним виконанням. Необхідно підкреслити, що розроблений стратегічний план не є суто фінансовим документом. Його зміст охоплює виробничу, комерційну, організаційну та ризикову складові. Для аграрного підприємства у воєнний період стратегічне планування не може ґрунтуватися лише на прогнозі врожайності чи цін. Воно має враховувати часову структуру витрат, доступність критичних ресурсів, гнучкість збутових рішень, альтернативність логістики, рівень завантаження техніки та здатність підтримувати платоспроможність у фазах найвищого фінансового напруження. Саме тому запропонований підхід має прикладне значення для ФГ «ЕДЕМ-777», оскільки поєднує інструменти доходного посилення, витратного контролю та фінансової стійкості. Реалізація стратегічного плану дасть змогу перевести стратегічне планування ФГ «ЕДЕМ-777» на вищий рівень зрілості. У чинному стані підприємство має сильний виробничий потенціал, однак фінансові результати істотно залежать від зовнішніх шоків і неповної керованості внутрішніх процесів. Запропоновані заходи спрямовані саме на усунення цього розриву. Їх упровадження підвищить стійкість виручки, віддачу активів, платоспроможність, точність обліку витрат, дохідність сервісних напрямів та здатність господарства швидше реагувати на зміни ринкового й воєнного середовища.

Отже, вдосконалення стратегічного планування діяльності ФГ «ЕДЕМ-777» доцільно здійснювати через реалізацію стратегії адаптивного збалансованого зростання, яка передбачає поєднання фінансової стабілізації, розвитку збуту, монетизації сервісного потенціалу та вибіркової технологічної модернізації. Практичне значення запропонованого стратегічного плану полягає у тому, що він спирається на фактичні проблеми підприємства, виявлені у процесі аналізу, не потребує надмірного зовнішнього фінансування, має прийнятний строк окупності та створює передумови для стійкішого економічного розвитку у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Дослідження сутності стратегічного планування показало, що воно є управлінським процесом, спрямованим на визначення довгострокових цілей підприємства, вибір напрямів розвитку, розподіл ресурсів і формування програми дій для досягнення запланованих результатів. Його роль у розвитку підприємства полягає у поєднанні аналітики, планування, реалізації та контролю, що дає змогу забезпечити узгодженість управлінських рішень і підвищити стійкість діяльності в умовах невизначеності. Для підприємства стратегічне планування має практичне значення, оскільки перетворює загальні наміри розвитку на конкретні цілі, показники, заходи й відповідальність за їх виконання. Характеристика видів стратегій підприємства засвідчила, що стратегічні рішення доцільно розмежовувати за рівнем управління, конкурентною спрямованістю та функціональним змістом. Корпоративні стратегії визначають масштаб і напрям розвитку бізнесу, конкурентні стратегії формують спосіб здобуття переваг на ринку, а функціональні стратегії забезпечують реалізацію цілей через маркетингову, фінансову, операційну, кадрову, інноваційну та цифрову складові. Вибір стратегії має ґрунтуватися на ресурсному потенціалі підприємства, фінансовому стані, ринкових умовах, рівні ризику та здатності забезпечити контроль виконання.

Розкриття методів та інструментів стратегічного аналізу і планування дало змогу встановити, що ефективна стратегічна робота потребує поєднання аналізу зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу, конкурентної позиції, портфеля напрямів, ризиків і показників виконання. До найбільш практично значущих інструментів належать PEST-аналіз, SWOT-аналіз, VRIO-оцінювання, бенчмаркінг, портфельні матриці, стратегічні карти, KPI, сценарний аналіз і розрахунок економічної ефективності. Їх використання забезпечує обґрунтованість стратегічних альтернатив і переводить аналітичні висновки у практичні управлінські рішення.

ФГ «ЕДЕМ-777» здійснює діяльність у сфері рослинництва, основним

видом якої є вирощування зернових, бобових та олійних культур. Господарство має 1850 га сільськогосподарських угідь, з яких 1720 га становлять орні землі, виконує повний цикл виробництва від підготовки ґрунту до реалізації продукції та має матеріально-технічну базу, що включає трактори, комбайни, сівалки, обприскувачі, складські приміщення, гараж і ремонтну майстерню. Діяльність підприємства також охоплює допоміжні послуги у рослинництві, транспортні роботи та можливість використання техніки для сервісних доходів.

Оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища ФГ «ЕДЕМ-777» засвідчило, що найбільший вплив на підприємство мають економічні, технологічні, воєнні, погодні та ринкові чинники. PEST-аналіз підтвердив залежність результатів від цінової кон'юнктури аграрного ринку, вартості ресурсів, умов фінансування, технічної готовності машинно-тракторного парку й логістичних обмежень. SWOT-аналіз, бенчмаркінг і VRIO-оцінювання показали наявність сильних сторін у вигляді земельного банку, виробничої самодостатності, власної техніки й досвіду роботи з контрагентами, однак слабкими місцями залишаються сезонність грошових потоків, недостатня деталізація управлінського обліку, цінова вразливість собівартості та нижча переговорна сила порівняно з великими агропідприємствами.

Аналіз чинної стратегії розвитку та ефективності стратегічного планування ФГ «ЕДЕМ-777» показав, що підприємство фактично орієнтується на утримання виробничої бази, підтримання земельного банку, використання власної техніки та реалізацію продукції через наявні збутові канали. У 2023–2025 роках активи зросли з 20 345 тис. грн до 27 675 тис. грн, власний капітал - з 19 676 тис. грн до 27 547 тис. грн, що свідчить про збереження фінансової основи діяльності. Водночас чистий дохід зменшився з 18 972 тис. грн у 2023 році до 15 552 тис. грн у 2025 році, оборотність активів знизилася з 0,93 до 0,56 разів, а грошові кошти скоротилися до 21 тис. грн, що вказує на потребу в кращому плануванні ліквідності, витрат і дохідної бази.

Визначення проблем і перспектив стратегії розвитку підприємства дало змогу встановити, що основними обмеженнями є зниження чистого доходу,

нестійкість прибутковості, погіршення ліквідності, зниження оборотності активів, висока чутливість собівартості до цін на ресурси, фрагментарність управлінського обліку та вплив воєнних і погодних ризиків. Перспективи розвитку пов'язані з диверсифікацією каналів збуту, розвитком сервісних послуг, впровадженням управлінського обліку за культурами й видами робіт, запровадженням касового бюджетування, вибіркоким використанням елементів точного землеробства та оновленням договірної політики.

Обґрунтування стратегічних альтернатив показало, що для ФГ «ЕДЕМ-777» розглядалися стратегія фінансової стабілізації, стратегія інтенсивного виробничого нарощування та стратегія адаптивного збалансованого зростання. Найбільш обґрунтованою визначено стратегію адаптивного збалансованого зростання, яка отримала найвищу інтегральну оцінку - 4,55 бала. Її перевага полягає у поєднанні фінансової стабілізації, розвитку сервісних доходів, диверсифікації збуту, посилення контролю витрат і вибіркової технологічної модернізації. Для підприємства вона є прийнятною, оскільки враховує потребу у зміцненні ліквідності й водночас дає змогу підвищувати виручку через ефективніше використання наявних ресурсів.

Розроблений стратегічний план діяльності ФГ «ЕДЕМ-777» на 2026–2028 роки передбачає стабілізацію виручки, підвищення оборотності активів, зміцнення абсолютної ліквідності, зростання ROA, формування повного управлінського обліку за культурами й роботами, збільшення частки сервісних доходів до 10–12 % у загальній виручці та створення резерву ліквідності на 1,5–2 місяці поточних платежів. Запропоновані заходи включають платіжний календар, касове бюджетування, управлінський облік, цифровий контроль пального, диверсифікацію збуту, розвиток сервісних послуг, точне землеробство та оновлення договірної політики. Сукупні витрати на впровадження становлять 902,0 тис. грн, прогнозований річний економічний ефект - 2 297,0 тис. грн, чистий ефект - 1 395,0 тис. грн, ROI - 254,66 %, а строк окупності - 4,7 місяця, що підтверджує економічну доцільність запропонованого стратегічного плану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоус С.П., Северинчук А.А. Поняття та значення стратегічного планування на підприємстві. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка–2019»*. XXI Всеукраїнська наукова конференція молодих учених. 2019. с. 254-255.
2. Белкін, І., Логоша, Р., Трапаїдзе, С. (1). Проблеми стратегічного планування на підприємствах України та можливі шляхи їх подолання. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (13), 72-77. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.8> (дата звернення: 25.02.2026)
3. Бортнік, С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту* : [зб. наук. ст.] / Асоц. навч. закл. України приват. форми власності ; [Голова редкол. : Оксанич О.]. Луцьк : Волин. ін-т економіки та менедж., 2014 - №10. Т. 1. С. 40-51
4. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 224 с.
5. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 260 с.
6. Бурик З.М. Стратегічне планування сталого розвитку України – теоретичний аспект. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 7(2). С. 10-13.
7. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 33-40.
8. Гринько Т. В., Андросова І. О. Підходи до впровадження стратегічного планування на торговельних підприємствах. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 154. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-146_154.pdf (дата звернення: 25.02.2026)

9. Гусева О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. Планування діяльності підприємств: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 135 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2159_90898853.pdf (дата звернення: 25.02.2026)
10. Гурбик Ю. Ю., Сальнікова М. В., Курган П. О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 60-69.
11. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. - 2018. - № 10. - С. 48-53. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9A (дата звернення: 25.02.2026)
12. Гарнага В.В. Стратегічне планування як основа розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67 (дата звернення: 25.02.2026)
13. Дикань В.Л. Стратегічне управління. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 272 с.
14. Діденко Є. О., Андрушко А.А. Основи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6670> (дата звернення: 25.02.2026)
15. Журавель Ю. В. Інструменти стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : збірник тез доповідей XIV Науково-практичної конференції, 17-20 квітня 2018 року*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. С. 111-113.
16. Костецька Н.І. Систематизація принципів планування діяльності підприємства. Причорноморські економічні студії. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 12-1. 2016. С.143-147. URL: http://bses.in.ua/journals/2016/12-1_2016/31.pdf (дата звернення: 25.02.2026)

17. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8 (85). С. 65. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/676/745> (дата звернення: 25.02.2026)

18. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6 (Том 2). С. 142–149. – ISSN 2307-5740. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-26.pdf> (дата звернення: 25.02.2026)

19. Кулакова С. Ю., Притула А. І. Технології стратегічного планування діяльності підприємств України в умовах нестабільності розвитку економіки. *Ефективна економіка. Серія «Економіка»*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4952>. (дата звернення: 25.02.2026)

20. Коваленко А.О. Стратегічне планування сталого розвитку України. ПрофКнига. 2018. 160 с.

21. Куліш Д. В. Сучасні підходи до стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. Том 6, № 2. С. 62-26. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-26.pdf> (дата звернення: 25.02.2026)

22. Лазоренко Л. В. Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 285. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-8-2017.pdf#page=276>. (дата звернення: 25.02.2026)

23. Личковська М. Р. Проблеми здійснення стратегічного планування на малих підприємствах. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». Вип. 3, 2017. Одеса: ТОВ «Плутон плюс». 2017. С. 5-16.

24. Митянська А. (2022). Особливості стратегічного планування діяльності підприємств в умовах цифровізації. *Матеріали конференцій МНЛ*, (25 листопада 2022 р., м. Хмельницький), С. 63. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/182> (дата звернення: 25.02.2026)
25. Носань, Н., Якименко, Т., & Панченко, Р. (2023). Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16> (дата звернення: 25.02.2026)
26. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Ю. В. Петрук, Л. П. Артеменко. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"* 2022. № 22. С. 72-78. -URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2022_22_13 (дата звернення: 26.02.2026)
27. Планування діяльності підприємства: Конспект лекцій / Укладач Т.В.Клименко. Лозова, 2017. 70 с. URL: <https://nemk.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/Клименко-Т.В.-Планування.-Конспект-лекцій.pdf> (дата звернення: 25.02.2026)
28. Петрук Ю.В., Артеменко Л.П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. №22. 2022. С. 72-78.
29. Пенська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8910> (дата звернення: 26.02.2026)
30. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
31. Прасол В. М. Планування і контроль на підприємстві : конспект для студентів денної та заочної форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки, спеціальності

076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 051 – Економіка. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2021. 152 с.

32. Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015/ № 3. С. 101-105.

33. Потапук І.В. Управлінський контроль як елемент стратегічного управління підприємством. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 209–214.

34. Скопенко Н. С., Бондарчук А. В. Методичні підходи до стратегічного планування на підприємстві. *Сучасні проблеми бухгалтерського обліку та фінансів : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 23-24 листопада 2021 р.* Київ : НУХТ, 2021. С. 59-61.

35. Тюха, І. В., Полінчик-Якорва Т. В., Минко Л. М. Планування підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. № 23. С. 187-195.

36. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. К. Ю. Вергал. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 33-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2018_3_6 (дата звернення: 26.02.2026)

37. Швед В. В., Прохорова О. В., Медведкін Р. В., Яковченко І. С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. 2020. №2(14). С. 58-64.

38. Швед В. В., Шлінчук В. П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 1(25). С. 81–89. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2023/Shved_Shlinchuk.pdf#page=276. (дата звернення: 24.02.2026)

39. Agro-Svit 2010 – Фермерське господарство «Агро-Світ 2010». Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/32573126> (дата звернення: 20.04.2026).

40. Agrofirma. TOB «Агрофірма П'ятихатська». Офіційний сайт підприємства. URL: <https://agrofirma.com.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
41. Kolos-Agro. Фермерське господарство «Колос-Агро». Офіційний сайт підприємства. URL: <https://kolos-agro.com.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
42. МНП. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Офіційний сайт підприємства. URL: <https://mhp.com.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
43. YouControl. TOB «Агротехсервіс Кіровоград». URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
44. Opendatabot. TOB «АгроЛогістика Центр». URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
45. Opendatabot. Інформація про суб'єкта господарювання Фермерське господарство «ЕДЕМ-777». URL: <https://opendatabot.ua/c/31969341> (дата звернення: 27.03.2026)
46. Youcontrol. Досьє підприємства ФГ «ЕДЕМ-777», URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15761854#express-universal-file> (дата звернення: 28.03.2026)