

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПОГОДЖЕНО
В.о. декана факультету
аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис)
« _____ » _____ 2025 р.

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування стратегії розвитку підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. екон. н., доцент

(підпис)

Ольга ГОГУЛЯ

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
к. екон. н., доцент

(підпис)

Ольга ГОГУЛЯ

Виконала

_____ **Мар'яна КШАНОВСЬКА**
(підпис)

КИЇВ - 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к. екон. н., професор**

Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«29» листопада 2024 р.

З А В Д А Н Н Я

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
ЗДОБУВАЧУ**

Кшановській Мар'яні Олександрівні

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Формування стратегії розвитку підприємства»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 29.10.2024 р. № 1945 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 25.11.2025

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні й зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «СтарКом-Агро»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства.
2. Діагностика процесу формування стратегії розвитку підприємства.
3. Напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Дата видачі завдання « 29 » листопада 2024 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

(підпис)

Ольга ГОГУЛЯ

Завдання прийняла до виконання

(підпис)

Мар'яна КШАНОВСЬКА

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Формування стратегії розвитку підприємства»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету
аграрного менеджменту спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-
професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Кшановської Мар'яни Олександрівни

Магістерська кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Основна частина викладена на 90 сторінках, робота містить 13 рисунків, 24 таблиці та 7 додатків. Список використаних джерел включає 55 найменувань.

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства. Розглянуто сутність понять «стратегія» та «стратегія розвитку», наведено класифікацію стратегій і визначено ключові особливості стратегічного управління. Окрему увагу приділено механізму формування стратегії, що включає аналіз середовища, постановку цілей, вибір стратегічних рішень та контроль їх реалізації.

Другий розділ зосереджений на аналізі оцінці стратегічного розвитку ТОВ «СтарКом-Агро». У ньому подано характеристику досліджуваного підприємства, описано його управлінську структуру та основні результати діяльності. Також проведено оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на формування політики підприємства, конкурентної позиції та динаміки ключових показників в динаміці за три роки (2022-2024 роки).

У третьому розділі запропоновано шляхи покращення стратегії розвитку підприємства. Розглянуто можливість диверсифікації, обґрунтовано доцільність інвестиційного проекту та подано підхід до оцінки ефективності стратегій, що визначає оптимальний напрям подальшого розвитку підприємства, зокрема ТОВ «СтарКом-Агро».

Ключові слова: управління, стратегія, стратегія розвитку, стратегічне управління, підприємство, конкурентоспроможність, диверсифікація, стратегічний потенціал.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність понять «стратегія», «стратегія розвитку» підприємства.....	9
1.2 Види стратегій розвитку підприємства та їх особливості...	16
1.3 Механізм формування стратегії розвитку підприємства....	22
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СтарКом-Агро».....	30
2.2 Стратегічний аналіз конкурентних переваг та стратегічного потенціалу ТОВ «СтарКом-Агро».....	41
2.3 Показники результативності стратегії розвитку ТОВ «СтарКом-Агро».....	50
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	58
3.1 Формування стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств на основі диверсифікації.....	58
3.2 Розробка пропозицій щодо стратегічного вибору ТОВ «СтарКом-Агро».....	66
3.3 Підходи до обґрунтування ефективності портфеля стратегій розвитку підприємства.....	75
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальних викликів, економічної нестабільності та постійних змін ринкового середовища особливої ваги набуває формування ефективних стратегій розвитку підприємств. Менеджери підприємства повинні не лише забезпечувати високу якість продукції та послуг, а й оперативно реагувати на динаміку ринкових тенденцій, оптимізувати витрати й підтримувати ефективність діяльності, щоб зберігати конкурентоспроможність. Це зумовлює необхідність розробки гнучких, дієвих і адаптивних стратегій, що враховують специфіку функціонування господарюючих суб'єктів, особливості ринку та підходи до управління.

Стратегічне планування дає можливість чітко визначити перспективи розвитку підприємства, окреслити ключові напрями його діяльності, ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також оцінити зовнішні можливості та ризики. Формування стратегії сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, зростанню продуктивності, раціональному використанню ресурсів і вдосконаленню системи управління. Завдяки стратегічному підходу підприємство може визначити свої довгострокові цілі та зміцнити позиції на ринку, спираючись на глибокий аналіз умов зовнішнього середовища та узгоджені методи координації діяльності всіх підрозділів.

У працях сучасних українських науковців, серед яких - Т.І. Балановська, О.М. Гавриш, О.П. Гоголя, В.В. Сотник, П.В. Брінь, Ю.В. Гольвянська, К.Р. Бурдовіцина, Ю.В. Гончаров, І.Ю. Єпіфанова, М.Ю. Дзюбко, Ю.В. Захарченко та інші, розкрито сутність стратегії розвитку підприємства, визначено її місце в системі стратегічного управління, досліджено специфіку узгодженості із загальною стратегією організації, а також проаналізовано ключові чинники, що впливають на вибір і формування стратегічних рішень.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування стратегії розвитку підприємства для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення високої ефективності його діяльності.

Досягнення поставленої у роботі мети зумовлює вирішення таких завдань:

- розкрити сутність понять «стратегія», «стратегії розвитку» підприємства;

- систематизувати етапи розвитку концепцій стратегічного управління в умовах динамічного бізнес-середовища;

- розкрити механізм та визначити основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства;

- здійснити загальну характеристику діяльності підприємства;

- проаналізувати напрями діяльності досліджуваного підприємства;

- здійснити стратегічний аналіз діяльності підприємства, оцінити вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ;

- розробити пропозиції щодо вдосконалення перспектив розвитку підприємства на основі стратегії диверсифікації;

- сформулювати стратегічний потенціал підприємства;

- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення стратегічного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів процесу стратегічного розвитку підприємства в сучасних умовах.

Методи дослідження. Під час виконання магістерської кваліфікаційної роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, які дозволили всебічно розглянути проблематику стратегії розвитку підприємства та забезпечити досягнення поставленої мети. Насамперед застосовано аналіз і синтез, індукцію та дедукцію - завдяки цьому вдалося логічно структурувати матеріал, порівняти різні підходи та сформулювати узагальнені висновки. Абстрактно-логічний і системний методи допомогли

впорядкувати теоретичні положення та простежити взаємозв'язки між окремими елементами стратегічного управління. Також використовувався діалектичний підхід, що дав змогу розглядати процеси в динаміці, враховуючи вплив зовнішніх та внутрішніх чинників. Для глибокого розуміння теоретичних основ і практик застосування сучасних інструментів менеджменту були залучені монографічний та соціологічний методи.

У процесі опрацювання фактичних даних застосовано методи статистичного та фінансового аналізу, побудова таблиць і графіків, що дозволило виявити ключові тенденції, проаналізувати зміни основних показників та сформувані обґрунтовані аналітичні висновки. Додатково використовувався SWOT-, PEST- та SNW-аналіз, матричні методи оцінки (зокрема матриця БКГ), що допомогло комплексно оцінити досліджувані процеси та визначити можливі напрями розвитку.

Інформаційну основу роботи склали матеріали з українських і зарубіжних джерел, а також аналітичні публікації, що розкривають особливості стратегічного розвитку підприємств. Додатково було використано фінансові звіти та первинні документи ТОВ «СтарКом-Агро», а також власні спостереження.

Практичне значення одержаних результатів роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані на підприємствах різного типу, зокрема безпосередньо на ТОВ «СтарКом-Агро», для підвищення ефективності та адаптації до ринкових змін.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні наукові результати та окремі пропозиції теоретико-прикладного характеру магістерської кваліфікаційної роботи апробовані під час VI Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Київ, ДУІКТ, 3 січня 2025 р.).

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Основна частина викладена на 85 сторінках, робота містить 13 рисунків, 24 таблиці та 7 додатків. Список використаних джерел включає 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність понять «стратегія», «стратегія розвитку» підприємства

В умовах нестабільної економіки, змін на ринку, розвитку нових технологій та посилення конкуренції підприємства стикаються з необхідністю не лише реагувати на зовнішні виклики, а й наперед планувати свої дії. Саме тому особливого значення набуває стратегічне управління, основою якого є правильно сформована стратегія. Вона дозволяє чітко визначити, куди рухається підприємство, яких результатів прагне досягти і якими засобами планує цього досягти.

Слово «стратегія» має грецьке походження і означає «мистецтво ведення війни», тобто дій для досягнення перемоги. Згодом цей термін почали застосовувати в економіці та управлінні бізнесом. Стратегія у загальному розумінні - це довгостроковий план досягнення поставлених цілей, враховуючи внутрішні можливості підприємства та умови зовнішнього середовища.

Згідно з І. Єпіфановою та М. Дзюбко, стратегія - це послідовність управлінських рішень і дій, що визначають основні напрями розвитку підприємства на довгострокову перспективу, з урахуванням його ресурсів та зовнішніх факторів [18].

Інші дослідники, зокрема В. Кобелєв і Ю. Захарченко, вказують, що стратегія - це логіка поведінки підприємства, яка формується на основі об'єктивного аналізу ситуації та спрямована на досягнення бажаних результатів у майбутньому [31].

Також можна зустріти визначення, де стратегія трактується як набір правил або принципів, за якими підприємство приймає рішення в умовах невизначеності.

Різні науковці по-різному трактують поняття «стратегія», акцентуючи увагу на окремих елементах управління та розвитку підприємства. Щоб узагальнити їхні підходи та побачити спільні риси, у табл. 1.1 наведено порівняння основних визначень цього поняття.

Таблиця 1.1

Порівняння підходів до визначення поняття «стратегія»

Автор	Визначення	Основна ідея
Спіфанова І.Ю., Дзюбка М.Ю.	Послідовність дій і рішень, що визначають напрям розвитку підприємства	Орієнтація на майбутнє
Кобелев В.М., Захарченко Ю.В.	Логіка поведінки підприємства у змінному середовищі	Гнучкість і аналіз
Золотаревський А.В.	Засіб досягнення цілей у довгостроковій перспективі	Планування і цілі
Полюхович М.В.	Система управлінських дій для формування конкурентних переваг	Конкурентоспроможність

Примітка. *Систематизовано автором на основі наукових праць [18; 26;31; 44]

З таблиці 1.1 видно, що в усіх підходах присутні спільні риси: орієнтація на довгострокові цілі, необхідність адаптації до змін, і важливість використання внутрішнього потенціалу.

Поняття «стратегія розвитку підприємства» має більш вузьке і прикладне значення порівняно з загальним терміном «стратегія». Якщо під стратегією зазвичай розуміють загальний план дій або модель поведінки організації у довгостроковій перспективі, то стратегія розвитку конкретно стосується зростання, удосконалення і покращення діяльності підприємства.

Золотаревський А. зазначає, що стратегія розвитку - це продуманий та аргументований план, який дає змогу підприємству не лише втриматися на плаву, а й активно розвиватися, підвищувати прибутковість, поліпшувати

внутрішні процеси та зміцнювати свої позиції на ринку [26]. Тобто йдеться не просто про існування, а про поступальний рух уперед.

На думку Ю. Калиніченка, стратегія розвитку охоплює не лише економічні результати, а й важливі організаційні, інноваційні та навіть соціальні аспекти. Вона ґрунтується на тому, що для сталого розвитку підприємство має не тільки утримувати досягнуте, а й постійно шукати нові можливості та реагувати на зміни середовища.

Отже, під стратегією розвитку підприємства слід розуміти цілісну систему управлінських дій, яка розробляється з урахуванням як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх чинників. Ця система спрямована на забезпечення стабільного зростання, підвищення ефективності, конкурентоспроможності та загального удосконалення всіх ключових процесів у підприємстві. Вона підказує, у якому напрямі розвиватися та що підправити, щоб не просто втриматися, а й покращити результати.

Щоб чіткіше уявити, які ключові характеристики стратегії розвитку підприємства, доцільно подати їх у візуальному вигляді. На рис. 1.1 відображено основні характерні риси, які відрізняють стратегію розвитку від інших типів управлінських рішень. Ці характеристики дозволяють краще зрозуміти сутність стратегії, її функціональне значення та роль у довгостроковому плануванні діяльності підприємства.

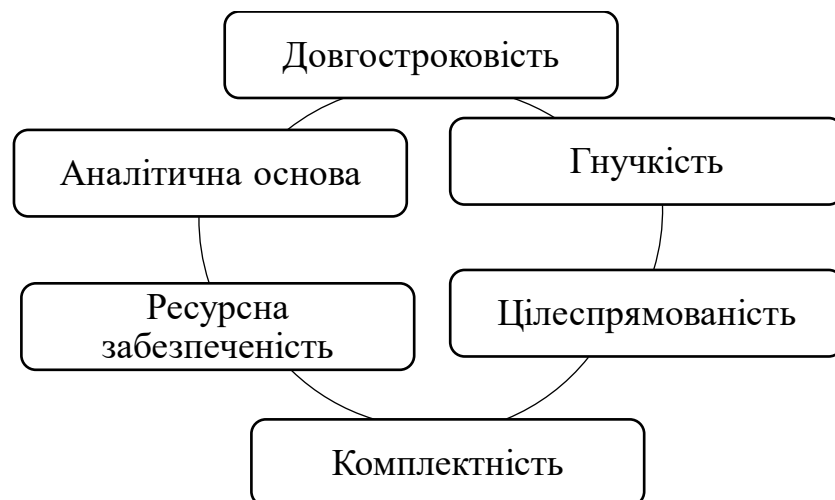


Рис. 1.1. Основні характерні риси стратегії розвитку підприємства

Примітка. *Систематизовано автором на основі [5; 7]

Рис. 1.1 узагальнює ключові характеристики стратегії розвитку підприємства та показує, які саме риси формують її зміст і забезпечують її відмінність від поточних управлінських рішень, тому можна виділити основні з них:

- довгостроковість - планування не на рік, а на 3-5 років і більше;
- гнучкість - здатність до адаптації у разі змін на ринку;
- цілеспрямованість - чітко визначені цілі та завдання;
- комплексність - охоплення всіх сфер діяльності підприємства;
- ресурсна забезпеченість - реальність досягнення цілей з наявними ресурсами;
- аналітична основа - побудована на аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників.

Крім цього, стратегія розвитку передбачає також моніторинг і коригування планів у процесі реалізації.

Стратегія розвитку підприємства має низку характерних рис, які відрізняють її від звичайного оперативного планування. Саме ці риси забезпечують їй здатність бути дієвим інструментом довгострокового управління. Проте для повного розуміння значення стратегії важливо не лише знати її складові та ознаки, а й усвідомлювати, яку конкретну роль вона відіграє в діяльності підприємства на практиці.

Стратегія розвитку дозволяє підприємству не тільки функціонувати, а й мати чітке бачення майбутнього. Вона допомагає:

- своєчасно виявляти можливості і ризики;
- оптимізувати використання ресурсів;
- зменшити залежність від випадкових чинників;
- визначити пріоритети;
- забезпечити зростання і конкурентоспроможність.

Як зазначає М. Полюхович, саме стратегія розвитку дозволяє підприємству переходити від ситуативного реагування до системного управління своєю діяльністю [44].

Формування ефективної стратегії розвитку підприємства не може відбуватись у відриві від того середовища, в якому воно працює. Успішне планування майбутнього потребує обов'язкового врахування як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Саме вони визначають, наскільки реалістичною, гнучкою і дієвою буде стратегія.

На рис. 1.2 подано класифікацію чинників, що умовно поділяються на зовнішні та внутрішні. Такий поділ дозволяє систематизувати вплив різних елементів середовища та внутрішнього стану підприємства на процес стратегічного планування.



Рис. 1.2. Чинники впливу зовнішнього і внутрішнього оточення на формування стратегії розвитку підприємства

Примітка. *Сформовано автором на основі [24; 44]

До зовнішніх чинників зазвичай відносять ті, на які підприємство не може безпосередньо вплинути, але які суттєво впливають на його діяльність. Серед них варто виділити:

– Економічну ситуацію в країні та світі. Рівень інфляції, зміни валютного курсу, загальне зростання або спад економіки - усе це прямо впливає на платоспроможність споживачів, собівартість продукції, доступ до фінансів та інше.

– Конку rentне середовище. Якщо на ринку багато сильних конкурентів, підприємство змушене постійно вдосконалювати продукцію або послуги, шукати нові канали збуту, працювати над якістю сервісу.

– Законодавство та державне регулювання. Будь-які зміни в податковій системі, митних правилах, екологічних нормах або трудовому законодавстві можуть вимагати від підприємства термінового коригування планів і підходів.

– Політична стабільність. Події на державному рівні, зокрема війна, реформи, зміна влади або нестабільна ситуація в регіоні, можуть призводити до коливань ринку, порушень логістики, зміни партнерських відносин.

– Технологічні зміни. Поява нових технологій змінює підходи до виробництва, організації праці, автоматизації процесів. Підприємство, яке не врахує ці зміни, може втратити конкурентну перевагу.

– Соціальні тренди та споживчі вподобання. Наприклад, зростання попиту на екологічну продукцію або цифрові послуги вимагає переорієнтації бізнесу на відповідні напрями.

Разом з тим, не менш важливими є внутрішні чинники - це ті ресурси, можливості і обмеження, які вже є всередині підприємства. До основних внутрішніх чинників належать:

– Фінансові ресурси. Наявність достатнього обсягу коштів визначає можливості інвестування в розвиток, модернізацію обладнання, маркетинг, підвищення зарплат тощо.

– Кваліфікація та мотивація персоналу. Співробітники з високим рівнем професіоналізму здатні впроваджувати нові підходи, шукати нестандартні рішення, а це напряму впливає на успішність стратегії.

– Організаційна структура управління. Від того, наскільки чітко розподілені функції та обов'язки, як швидко приймаються рішення, залежить гнучкість і ефективність реалізації стратегії.

– Матеріально-технічна база. Виробничі потужності, стан обладнання, наявність сучасної техніки впливають на можливості підприємства виробляти якісний продукт у потрібній кількості.

– Інформаційні ресурси. Наявність даних для аналізу ринку, моніторингу конкурентів, фінансового планування сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень.

На думку В. Кобелєва [31], стратегія розвитку має спиратися на глибоке розуміння обох типів чинників. Автор підкреслює, що неможливо ефективно розробити стратегічний план, не проаналізувавши, з одного боку, середовище, в якому працює підприємство, а з іншого - його реальні можливості та обмеження. Лише баланс між зовнішніми викликами і внутрішнім потенціалом дозволяє сформувавши не абстрактну, а дійсно життєздатну стратегію.

Особливо важливо вище зазначене для підприємств аграрної сфери, які працюють в умовах значної сезонності, нестабільності клімату та постійного впливу державного регулювання.

Отже, стратегія та стратегія розвитку підприємства - це поняття, які тісно пов'язані між собою, але мають різний рівень конкретизації. Стратегія розвитку є основою успішного функціонування підприємства в умовах змінного ринку, оскільки вона дозволяє визначити цілі, адаптуватися до середовища, мобілізувати ресурси та забезпечити зростання [14].

На основі вивчених наукових підходів можна сказати, що стратегія розвитку повинна бути гнучкою, аналітично обґрунтованою та спрямованою на довгостроковий ефект. У подальших підпунктах буде розглянуто різновиди стратегій розвитку та механізм їх формування, що дозволить перейти від теорії до практичних рішень для підприємства.

1.2. Види стратегій розвитку підприємства та їх особливості

Підприємства, які планують свій розвиток, стикаються з необхідністю вибору стратегічного напрямку. Саме правильно обрана стратегія дозволяє адаптуватися до умов ринку, використати сильні сторони підприємства і врахувати зовнішні виклики. Існує кілька підходів до класифікації стратегій розвитку, і кожна з них має свої особливості, які варто розглянути більш детально.

У інформаційних джерелах подають різні варіанти класифікацій, що базуються на різних критеріях - масштабі змін, напрямі зростання, характері впливу, рівні ризику тощо. Найпоширенішим є поділ стратегій на: стратегії зростання, інтеграційні, диверсифікаційні, стратегії стабілізації та стратегії скорочення.

На думку В. Кобелева і Ю. Захарченка [31], стратегії розвитку підприємства доцільно класифікувати залежно від того, на що спрямовані управлінські дії, на внутрішнє посилення потенціалу чи на зовнішню експансію та розширення ринкової присутності. Такий поділ є важливим, адже підприємства працюють у різних умовах, і те, що є ефективним для компанії зі стійкими позиціями, може бути зовсім не підходящим для підприємства, яке тільки формує свої конкурентні переваги. Тому на вибір стратегії впливають одразу кілька ключових факторів: поточна ринкова ситуація, рівень конкуренції у галузі, доступність фінансових ресурсів, стратегічні цілі й очікування власників.

Щоб краще зрозуміти логіку вибору напрямку розвитку, важливо не просто перелічити види стратегій, а й порівняти їх між собою, проаналізувати, у яких умовах кожна з них спрацьовує найкраще. Наприклад, у періоди високої конкуренції підприємства частіше обирають стратегії внутрішнього вдосконалення, тоді як у сприятливому ринковому середовищі більш актуальними стають стратегії зростання чи розширення. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти, як саме формуються управлінські рішення, чому компанії

обирають ті чи інші кроки та як це впливає на їхню здатність розвиватися у довгостроковій перспективі. Це робить аналіз стратегій більш практичним і допомагає побачити реальні механізми, за допомогою яких підприємства адаптуються до змін і забезпечують власну конкурентоспроможність.

Саме тому в табл. 1.2 наведено узагальнене порівняння основних стратегій розвитку, де відображено їхню суть, умови застосування та типові приклади реалізації.

Таблиця 1.2.

Основні види стратегій розвитку підприємства

Вид стратегії	Суть	Умови застосування	Приклад
Інтенсивного зростання	Розвиток у межах існуючого ринку	Є потенціал і стабільна позиція на ринку	Розширення виробництва
Інтеграційна	Об'єднання з іншими учасниками ринку	Необхідність контролю над ланцюгом постачання	Придбання постачальника
Диверсифікаційна	Освоєння нових ринків або продуктів	Високий ризик у поточній діяльності	Вихід на новий ринок
Стабілізаційна	Підтримка досягнутого рівня діяльності	Зовнішня нестабільність	Оптимізація витрат
Скорочення (реструктуризація)	Зменшення масштабів діяльності	Збитковість або криза	Закриття підрозділів

Примітка.*Сформовано автором на основі [22; 28]

Кожна стратегія має свої особливості і підходить для різних ситуацій. Наприклад, інтенсивне зростання зазвичай обирають компанії, які вже мають стабільний дохід, але хочуть розширюватися. Інтеграційна стратегія дозволяє посилити контроль над процесами - від постачання до реалізації.

Диверсифікація корисна для зменшення ризиків, адже підприємство не залежить від одного виду діяльності. Натомість стабілізаційна стратегія підходить тоді, коли основне завдання - зберегти позиції та утримати досягнуте [34]. Стратегія скорочення найчастіше застосовується у складні періоди, коли треба терміново зменшити витрати або змінити напрям діяльності.

Для кращого розуміння структури стратегій розвитку підприємства доцільно подати їх класифікацію у візуальній формі. На рис. 1.3 представлено схему, яка демонструє поділ основних стратегій на ключові напрями.

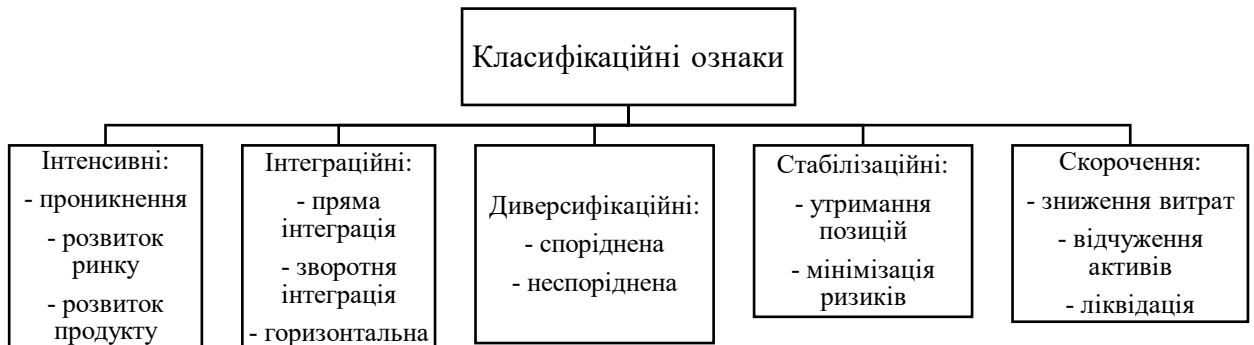


Рис. 1.3. Класифікація стратегій розвитку підприємства

Примітка. *Сформовано автором на основі [7; 16]

У практичній діяльності підприємства обирають той напрям розвитку, який найкраще відповідає їх поточному стану, можливостям, цілям та зовнішній ситуації. Крім того, часто підприємства комбінують кілька стратегій одночасно або послідовно змінюють їх у процесі своєї діяльності.

Наприклад, на початковому етапі може використовуватись інтенсивна стратегія, яка передбачає розвиток у межах наявного ринку. Згодом, досягнувши певної стабільності, підприємство може перейти до стратегії стабілізації, зосередившись на оптимізації процесів і підтриманні досягнутого рівня. Якщо ж з'являються нові можливості, доцільним стає застосування диверсифікаційної стратегії, яка дозволяє освоїти інші напрямки діяльності чи нові ринки.

Також слід звернути увагу на те, що стратегії скорочення, хоч і здаються менш привабливими, іноді є єдино можливим варіантом для збереження життєздатності підприємства в умовах кризи або нестачі ресурсів. У деяких випадках саме своєчасне скорочення витрат або реструктуризація дозволяють уникнути банкрутства й згодом перейти до нової моделі розвитку.

Отже, стратегія розвитку - це гнучкий інструмент управління, який повинен відповідати реальним умовам функціонування підприємства, і саме

комбінування або адаптація стратегічних підходів дають найбільший ефект у довгостроковій перспективі.

Вибір стратегії розвитку залежить від багатьох чинників. І. Єпіфанова та М. Дзюбка [19] вважають, що важливо оцінювати не лише внутрішні ресурси, а й зовнішнє середовище. До основних чинників належать:

- фінансові можливості;
- рівень конкуренції;
- потреби споживачів;
- технологічні зміни;
- кадровий потенціал;
- законодавчі вимоги;
- стратегічні цілі власників.

На рис. 1.4 наведено основні групи чинників, які впливають на вибір стратегії. Це дозволяє систематизувати процес прийняття рішень і звернути увагу на ключові моменти.

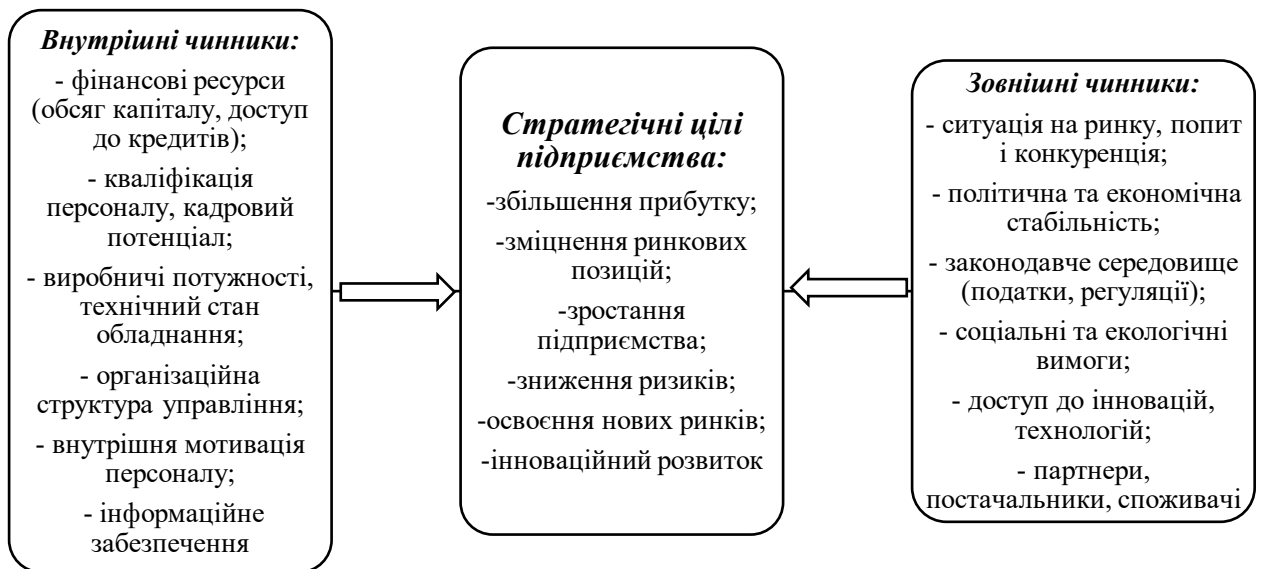


Рис. 1.4. Чинники впливу на вибір стратегії розвитку

Примітка. *Сформовано автором на основі [6; 15]

Для ефективного стратегічного планування важливо не ігнорувати жоден із чинників. Якщо обирати стратегію лише за бажанням власників, без урахування реального становища підприємства або ситуації на ринку, можна

отримати протилежний результат. Тому комплексний підхід - це головна умова успішного вибору.

Багато підприємств не обмежуються лише одним видом стратегії. Залежно від обставин, вони можуть поєднувати елементи різних підходів. Такий підхід називається комбінованою стратегією.

Наприклад, підприємство може одночасно застосовувати диверсифікацію (освоєння нових ринків), інноваційний розвиток (впровадження нових технологій) та елементи стабілізації (оптимізація витрат у базовій діяльності).

На рис. 1.5 зображено приклад реалізації комбінованої стратегії розвитку підприємства, яка поєднує одразу кілька напрямів: диверсифікацію, впровадження інновацій та стабілізаційні дії. Ці елементи утворюють взаємопов'язану систему, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни середовища, використовувати нові можливості та одночасно зберігати стійкість основної діяльності.

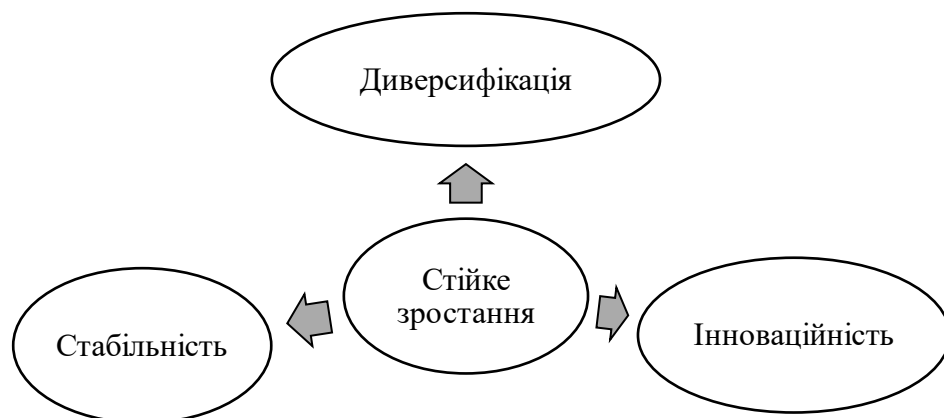


Рис. 1.5. Приклад комбінованої стратегії розвитку підприємства

Примітка. *Сформовано автором на основі [13; 22]

Комбіновані стратегії все частіше використовуються в діяльності підприємств, оскільки дозволяють враховувати одразу кілька важливих напрямів розвитку. У реальних умовах підприємства рідко діють за єдиною схемою - як правило, вони поєднують підходи, орієнтуючись на ситуацію, свої можливості та потреби ринку.

У даному прикладі поєднання диверсифікації, інновацій і стабілізації формує комплексний підхід до розвитку. Диверсифікація дозволяє розширити джерела доходу й уникати надмірної залежності від одного ринку чи продукту. Інновації допомагають підвищити ефективність, оновити виробництво або впровадити нові методи управління. А стабілізаційні заходи дозволяють підприємству залишатися стійким, контролювати витрати та уникати хаотичних змін.

Таке поєднання є особливо корисним у періоди економічної нестабільності, коли надмірно агресивна стратегія зростання може виявитися ризикованою, а пасивна - неефективною. Комбінований підхід дозволяє зберігати баланс: підприємство розвивається, але водночас контролює ситуацію й не перевищує свої реальні можливості.

Крім того, така модель дає гнучкість у прийнятті рішень. Якщо змінюється ситуація на ринку - підприємство може переорієнтуватися, змістивши акцент, наприклад, із диверсифікації на стабілізацію. Це дозволяє уникати жорстких рамок і краще реагувати на виклики середовища.

У підсумку можна сказати, що існує багато різних видів стратегій розвитку, і кожна з них має свої особливості. Вони відрізняються за метою, способом реалізації, умовами, в яких їх доцільно застосовувати, та очікуваними результатами. Жодна стратегія не може бути однаково ефективною для всіх підприємств - кожне має орієнтуватися на власні можливості, стан ринку та ті завдання, які ставить перед собою.

При виборі стратегії важливо реально оцінити свої ресурси, розуміти конкурентну ситуацію, враховувати зміни у зовнішньому середовищі та мати чітке бачення того, чого підприємство хоче досягти. Немає сенсу обирати стратегію лише тому, що вона виглядає «модно» чи використовується конкурентами - вона має підходити саме під конкретну ситуацію і бути підкріплена реальними діями.

Правильно обрана стратегія - це не просто документ на папері. Це напрям, який визначає розвиток підприємства в майбутньому, і від нього

багато в чому залежить, чи буде бізнес успішним і стабільним у довгостроковій перспективі.

1.3. Механізм формування стратегії розвитку підприємства

Стратегія розвитку підприємства – це не просто набір цілей чи бажаний напрям руху. Це результат певного процесу, що передбачає чітку послідовність кроків, у яких поєднується аналіз, планування, ухвалення рішень і контроль. Щоб стратегія дійсно працювала, вона повинна бути не лише обґрунтованою, а й реалізованою у практичній діяльності. Саме тому важливо розуміти, як відбувається формування стратегії на підприємстві, які етапи це включає, які завдання ставляться на кожному з них і які підходи рекомендують науковці.

Багато дослідників, зокрема В. Кобелєв і Ю. Захарченко [31], пропонують розглядати процес формування стратегії як багатоступеневий механізм, у якому кожен етап впливає на подальші рішення. І. Єпіфанова та М. Дзюбка [19] додають, що важливим елементом механізму є постійний зворотний зв'язок - стратегія має не лише планувати майбутнє, але й регулярно переглядатися залежно від змін середовища.

Формування стратегії розвитку підприємства спирається на поетапний механізм, у якому ключову роль відіграє стратегічний аналіз. Саме завдяки різним методам оцінювання підприємство може зібрати інформацію про своє становище, визначити напрями зміцнення позицій та обґрунтувати подальші кроки. Ефективність цього процесу залежить від того, наскільки всебічно проаналізовано як внутрішні можливості, так і зовнішні умови функціонування.

Зважаючи на те, що стратегічний аналіз охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники, доцільно узагальнити основні підходи, які використовують на різних етапах його проведення. У науковій літературі наведено широкий спектр методів, що дають змогу оцінювати підприємство з різних позицій - від політичних та економічних умов до рівня конкурентоспроможності та

галузевої динаміки. Щоб упорядкувати цей інструментарій, у табл. 1.3 представлено систематизовану добірку методів стратегічного аналізу, згруповану відповідно до напрямків оцінювання.

Таблиця 1.3

Методичний інструментарій стратегічного аналізу підприємства

Напрямок аналізу	Методи, моделі та підходи
Далеке зовнішнє середовище	PEST-аналіз, оцінювання зовнішніх чинників у межах SWOT-аналізу, матриця М. Х. Мескона «5×5», матриця взаємного впливу факторів Дж. Х. Вілсона, аналіз впливу та перехресного впливу, моделі «Єврокіп», прогностичні та експертні методи, економіко-статистичні підходи, імітаційне моделювання.
Близьке зовнішнє середовище	SWOT-аналіз ринкового оточення, сценарні та прогностичні підходи, економіко-статистичні методи, моделі перехресного впливу, матриця Вілсона, оцінка загроз і можливостей, інструментарій «Єврокіп», експертні та моделювальні методи.
Стратегічний управлінський аналіз	SNW-методика, ланцюжок цінності М. Портера, матриця McKinsey «7S», підхід Омае, модель життєвого циклу організації, крива досвіду, GAP-аналіз, аналіз організаційного профілю та профілю здібностей за І. Ансоффом, метод «PDS», ABC-аналіз, проект PIMS, графік прибутковості «Майсигми», факторний і трендовий аналіз, розрахунок середніх показників і коефіцієнтів.
Портфельний аналіз	Матриця БКГ, модифікована БКГ, матриця McKinsey, моделі Ансоффа, Артура Де Літгла, Shell, Стейнера, Томпсона і Стрікланда, матриця Р. Купера; концепції життєвого циклу продукту та кривої досвіду.
Галузевий аналіз	Оцінка рушійних сил розвитку галузі, аналіз життєвого циклу товару або технології, модель галузевої структури.
Конкурентний аналіз	Модель п'яти конкурентних сил Портера, побудова карти стратегічних груп, формування конкурентного профілю підприємства та його ключових конкурентів.
Стратегічний маркетинговий аналіз	Методи сегментації ринку, побудова сітки сегментів, прогнозування попиту, аналіз життєвого циклу товару.
Аналіз стратегічної проблеми (задачі)	GAP-аналіз, профілювання підприємства, метод «PDS», експертні оцінки з використанням комп'ютерних моделей, побудова «дерева проблем», перехресний аналіз, ранжування стратегічних задач, моделі «Єврокіп».

Примітка. *Сформовано автором на основі [54; 55]

Представлена у таблиці 1.3 систематизація методів показує, що стратегічний аналіз охоплює різні рівні оцінювання - від макросередовища до внутрішніх можливостей підприємства. Його результати стають основою для визначення реалістичних стратегічних цілей, вибору інструментів їх досягнення та формування бачення подальшого розвитку. Використання

різних методів у комплексі забезпечує більш точне розуміння ситуації, зменшує ризик помилок під час прийняття рішень і дозволяє будувати стратегію, що враховує специфіку підприємства та динаміку ринку.

Важливою частиною механізму є оцінка конкурентного середовища. Для цього застосовуються підходи, які дозволяють зрозуміти ринкову позицію підприємства та його конкурентні можливості. Зокрема, модель конкурентних стратегій М. Портера дає можливість обрати один із підходів - лідерство за витратами, диференціацію або фокусування на окремому сегменті. Це дозволяє підприємству визначити, у який спосіб воно може виділитися на ринку.

Окремий блок методів складають портфельні інструменти, що дають змогу обрати найбільш перспективні напрями розвитку. Найпоширенішими з них є матриця БКГ, яка аналізує комбінацію темпів зростання ринку та ринкової частки, і матриця Ансоффа, що допомагає визначити оптимальну стратегію зростання - розвиток ринку, розвиток продукту, проникнення на ринок чи диверсифікацію. Ці інструменти дозволяють оцінити, які напрями діяльності варто підтримувати, а які - модернізувати чи замінити.

Поєднання різних методів стратегічного аналізу дозволяє сформувати всебічний і глибокий підхід до розробки стратегії, адже підприємство отримує не окремі фрагменти інформації, а цілісне уявлення про свій стан, можливості та перспективи розвитку [9]. Завдяки цьому управлінці можуть бачити повну картину: від внутрішніх сильних і слабких сторін до зовнішніх загроз та можливостей, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення.

У підсумку механізм стратегічного планування перетворюється на логічно впорядкований процес, який включає послідовне застосування різних інструментів аналізу, їх узагальнення та вибір оптимального стратегічного курсу. Обрана стратегія повинна відповідати ресурсам, ринковим умовам, здатності підприємства адаптуватися та його довгостроковим намірам.

У табл. 1.4 подано узагальнену характеристику основних етапів формування стратегії розвитку підприємства, яка відображає послідовний рух

від діагностики поточної ситуації до контролю виконання стратегічних заходів. Кожен етап має власну логіку, зміст і набір завдань, без виконання яких процес стратегічного планування не може бути ефективним. У таблиці наведено коротке узагальнення кожного кроку, що дозволяє зрозуміти, які саме дії мають бути здійснені на відповідному етапі та яку роль вони відіграють у формуванні результативної стратегії. Такий підхід забезпечує структурованість процесу, підвищує його прозорість та дає змогу керівництву підприємства бачити не лише кінцеву мету, а й чіткий шлях її досягнення.

Таблиця 1.4

Основні етапи формування стратегії розвитку підприємства

Етап	Зміст	Основні завдання
1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Оцінка ринку, конкурентів, внутрішніх ресурсів	Виявлення можливостей, загроз, сильних і слабких сторін
2. Формування місії та стратегічних цілей	Визначення призначення підприємства та того, чого воно прагне досягти	Формулювання місії, постановка реальних і вимірюваних цілей
3. Вибір стратегії	Порівняння можливих варіантів стратегічного розвитку	Вибір оптимального напрямку відповідно до аналізу
4. Розробка стратегічних планів	Конкретизація дій, термінів, відповідальних осіб	Формування поетапного плану реалізації
5. Реалізація стратегії	Впровадження заходів у діяльність підприємства	Організація процесу, розподіл ресурсів
6. Контроль і коригування	Аналіз результатів і адаптація стратегії	Визначення відхилень і внесення змін

Примітка. *Сформовано автором на основі [20; 29]

Як видно з табл. 1.4, механізм формування стратегії - це не просто перелік дій, а послідовна робота, яка починається з аналізу середовища і завершується постійним контролем. Особливість цього підходу полягає в тому, що стратегія не фіксується назавжди: вона може й повинна змінюватися в залежності від результатів та змін зовнішніх обставин [8]. Саме такий підхід дозволяє говорити про «живу» стратегію, яка дійсно впливає на діяльність підприємства, а не лише існує на папері.

Основні складові механізму формування стратегії розвитку підприємства відіграють ключову роль для ефективного стратегічного

планування. Для того, щоб стратегічне планування дійсно було результативним і приносило позитивні результати, недостатньо просто послідовно виконувати окремі етапи. Необхідно також створити цілісну систему, яка забезпечить високу якість роботи на кожному з цих етапів.

До найважливіших складових такого механізму належать кілька взаємопов'язаних елементів:

- інформаційна база. Це основа, на якій ґрунтується весь аналіз. Підприємству потрібно мати достатньо точних, достовірних і актуальних даних, які дають змогу оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище, визначити сильні і слабкі сторони, а також можливості й загрози;

- методичне забезпечення. Це вибір правильних моделей, підходів та інструментів, які допомагають структуровано обробляти інформацію, формувати стратегічні цілі та розробляти заходи для їх досягнення. Це можуть бути різні аналітичні методи, стратегічні матриці, сценарії тощо;

- участь управлінського персоналу. Без активної участі керівників різних рівнів неможливо забезпечити координацію, мотивацію і відповідальність за виконання стратегії. Важливо, щоб управлінці розуміли цілі і брали участь у прийнятті рішень;

- наявність чіткої системи контролю і зворотного зв'язку. Це один із найважливіших елементів, адже без контролю за реалізацією стратегії вона може втратити свою актуальність. Система зворотного зв'язку дозволяє своєчасно виявляти відхилення, аналізувати їх причини та вносити необхідні корективи. Це дає підприємству змогу гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і не втрачати стратегічний напрямок;

- гнучкість у зміні напрямів діяльності. ефективна стратегія повинна бути здатною адаптуватися до нових умов, викликів і можливостей. Підприємство має мати можливість швидко переглядати свої пріоритети і коригувати плани, щоб залишатися конкурентоспроможним.

Щоб краще зрозуміти, як саме пов'язані між собою різні етапи стратегічного планування, корисно подивитися на схему. Нижче наведений

рис. 1.6, який показує механізм формування стратегії розвитку підприємства. На ньому видно, як поетапно відбувається весь процес - від збору і аналізу інформації до формування цілей, вибору стратегії, планування, реалізація, контроль та коригування. Ця схема допомагає уявити, що стратегічне планування - це не просто набір окремих кроків, а пов'язаний між собою процес, де кожен етап впливає на наступний і важливо виконувати всі елементи якісно. Завдяки такій побудові підприємство може швидко реагувати на зміни і краще досягати своїх довгострокових цілей.

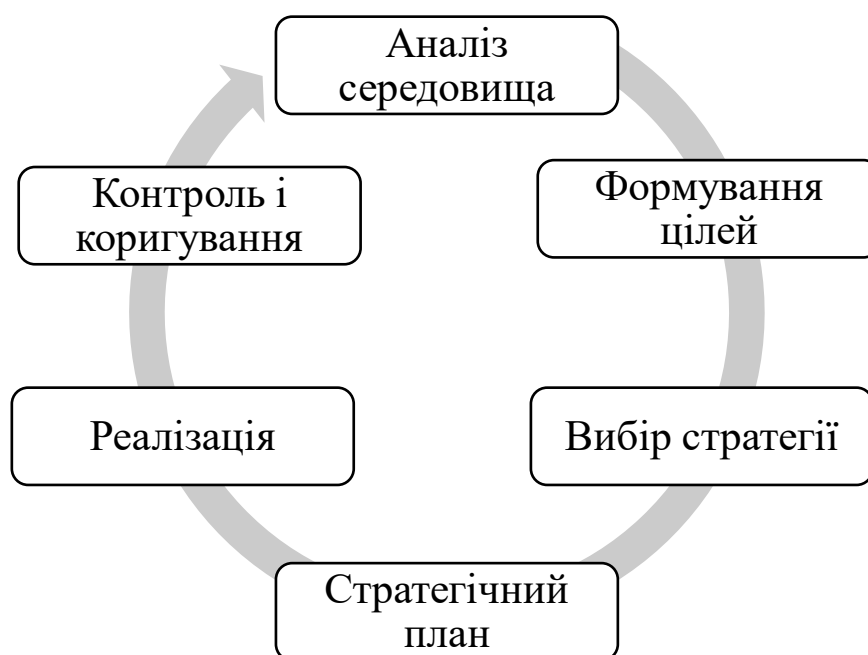


Рис. 1.6. Механізм формування стратегії розвитку підприємства

Примітка. *Сформовано автором на основі [4; 25]

Рисунок 1.6 відображає логіку стратегічного управління, де кожен етап не ізольований, а пов'язаний з попереднім і наступним. Особливу увагу варто звернути на останній блок - контроль і коригування. Без нього стратегія втрачає свою актуальність. Завдяки наявності зворотного зв'язку підприємство може реагувати на нові виклики, вчасно змінювати підходи й не втрачати напрям руху. Водночас початкові етапи (аналіз, формування цілей) є базовими - від їхньої якості залежить усе подальше планування.

Практичні аспекти застосування механізму. На практиці механізм формування стратегії може варіюватися залежно від розміру підприємства,

сфери діяльності, кількості працівників та рівня зрілості менеджменту. Наприклад, на малих підприємствах більшість рішень ухвалюються інтуїтивно, а етапи формалізовані лише частково. У середніх і великих компаніях, як правило, створюються спеціальні робочі групи або залучаються консультанти для окремих етапів.

Процес формування стратегії розвитку підприємства є комплексним та багатограним, що вимагає системного підходу та взаємодії різних рівнів управління. Це не просто одноразове прийняття рішення або виключно аналітичний процес - стратегія формується як результат злагодженої роботи всієї управлінської системи, яка включає чітко визначені етапи, послідовність дій і постійну готовність до змін. Важливим є не лише планування, а й здатність підприємства гнучко реагувати на зовнішні і внутрішні виклики, своєчасно адаптувати стратегію під нові умови ринку та регулярно переглядати її, щоб уникнути застою і хаотичних дій.

Глибоке розуміння принципів і механізмів стратегічного планування дає змогу керівникам приймати обґрунтовані, зважені рішення, що сприяють сталому розвитку підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та досягненню довгострокових цілей. Такий підхід дозволяє ефективно координувати ресурси і зусилля всіх підрозділів, забезпечуючи поступовий і послідовний рух компанії вперед у динамічному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах стратегічне мислення перестало бути додатковою управлінською функцією та перетворилося на необхідну умову ефективного розвитку підприємства. Постійні зміни у зовнішньому середовищі, загострення конкуренції, економічні коливання, нові технології та зміна поведінки споживачів примушують підприємства переглядати підходи до управління та шукати довгострокові рішення. Стратегія розвитку виступає тим

інструментом, який дозволяє впорядкувати ці процеси та забезпечити узгодженість дій на всіх рівнях управління.

Розуміння сутності стратегії дає можливість сформуванню не лише загальний напрям діяльності, а й створити цілісне бачення майбутнього підприємства. На відміну від поточного планування, стратегія охоплює значно ширший часовий горизонт і враховує комплекс взаємопов'язаних чинників. У результаті вона перетворюється на систему, яка поєднує аналіз середовища, постановку цілей, розподіл ресурсів та реалізацію рішень.

Особливе значення у формуванні стратегії має глибокий аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища. Підприємства, які не враховують ситуації на ринку, дії конкурентів, зміни у державному регулюванні чи макроекономічні ризики, опиняються в менш вигідному становищі. Водночас саме внутрішні ресурси - фінанси, кадри, технічна база, організаційна структура - визначають можливості розвитку. Тому поєднання обох напрямів аналізу є обов'язковою умовою побудови реалістичної та досяжної стратегії.

У межах розділу було також з'ясовано, що розвиток підприємства може здійснюватися за різними видами стратегій: зростання, стабілізації, диверсифікації, інтеграції або скорочення. Кожна з них має власну логіку застосування, залежно від стану підприємства та цілей управління. На практиці підприємства часто комбінують кілька стратегічних підходів, адаптуючи їх відповідно до ринкової ситуації. це підкреслює, що стратегічне управління є гнучким і потребує постійного оновлення.

Окрему увагу приділено механізму формування стратегії. Він охоплює низку етапів: аналіз середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегічних орієнтирів, розробку заходів, реалізацію та контроль їх виконання. Ефективність цього механізму залежить від злагодженої роботи управлінської команди, наявності ресурсів і побудови системи контролю.

Узагальнюючи, стратегія розвитку підприємства є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності, раціонального використання ресурсів та стійкого позиціонування на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СтарКом-Агро»

Ефективність формування стратегії розвитку значною мірою залежить від глибокого розуміння особливостей діяльності підприємства, умов його функціонування та внутрішніх ресурсних можливостей. Для виявлення практичних аспектів стратегічного аналізу та особливостей формування стратегії розвитку, необхідно розглянути організаційну структуру, економічні показники та ключові характеристики господарюючого суб'єкта.

Товариство з обмеженою відповідальністю «СтарКом-Агро» - це сучасне аграрне підприємство, яке веде свою діяльність у сфері сільського господарства, зокрема у рослинництві.

Щоб краще розуміти, у яких умовах працює підприємство, спершу варто розглянемо основні організаційні та реєстраційні відомості. Вони показують, який статус має підприємство, де воно розташоване, чим займається. Узагальнені дані подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «СтарКом-Агро»*

Зміст загальних відомостей	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «СТАРКОМ-АГРО»
Скорочена назва	ТОВ «СтарКом-Агро»
Дата реєстрації	09.02.2016
Директор	Кшановський Олександр Дмитрович
Розмір статутного капіталу	100 000 грн.
Види діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Місцезнаходження юридичної особи:	Вінницька обл., Вінницький р-н, село Широка Гребля, вулиця енергетична, будинок 1

Примітка. * Узагальнено автором на основі відкритих даних платформи YouControl

Подані дані свідчать, що ТОВ «СтарКом-Агро» є діючим аграрним підприємством, яке працює з 2016 року та спеціалізується на вирощуванні зернових і олійних культур. Підприємство має чітко визначений вид діяльності, зареєстроване у Вінницькій області та володіє стандартною для такого бізнесу організаційною структурою.

ТОВ «СтарКом-Агро» співпрацює з провідними постачальниками насіння, засобів захисту рослин, добрив і паливно-мастильних матеріалів, що дозволяє підтримувати стабільну якість продукції та своєчасно виконувати технологічні операції. Вирощена продукція реалізується переважно на внутрішньому ринку - місцевим переробним підприємствам, елеваторам і торговельним компаніям, які займаються експортом сільськогосподарської сировини.

За роки діяльності підприємство сформувало репутацію надійного партнера серед місцевих фермерів та контрагентів. Основними принципами його роботи є прозорість у відносинах, відповідальність за взяті зобов'язання та орієнтація на довгострокову співпрацю. Завдяки цьому ТОВ «СтарКом-Агро» має стабільну клієнтську базу та змогу планувати діяльність на кілька сезонів уперед.

Організаційна структура відіграє важливу роль у тому, як саме побудоване управління на підприємстві та як розподіляються обов'язки й відповідальність між працівниками. Вона показує, хто кому підпорядковується та як відбувається взаємодія всередині компанії. Щоб наочно відобразити цю систему, структуру управління подано у рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «СтарКом-Агро»*

Примітка. *Систематизовано автором на основі штатного розпису підприємства

Організаційна структура ТОВ «СтарКом-Агро» має лінійно-функціональний характер, що є типовим для невеликих аграрних підприємств. Такий підхід дозволяє уникати дублювання функцій і забезпечує чіткий розподіл повноважень. На чолі структури стоїть директор, який здійснює загальне керівництво, приймає ключові рішення щодо виробництва, фінансів і стратегічного розвитку, визначає строки посіву та збору врожаю. Займається реалізацією готової продукції, пошуком нових клієнтів і укладанням договорів. Його діяльність безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, тому важливо, щоб він постійно аналізував ринкову ситуацію та ціни на сільськогосподарську продукцію, забезпечував транспортування, зберігання і доставку продукції, а також організовував технічне обслуговування машин і транспорту. Йому підпорядковуються бухгалтер та бригадир.

Бухгалтер відповідає за фінансово-економічну діяльність підприємства: веде бухгалтерський облік, готує звітність, контролює використання коштів і проводить аналіз фінансових показників. Бригадир здійснює планування та організацію виробничих процесів: контролює дотримання технологічних норм. Йому підпорядковуються робітники, які виконують безпосередні польові роботи.

Така структура дозволяє забезпечити ефективну комунікацію між підрозділами, швидке реагування на зміни в умовах виробництва та уникнути надмірної бюрократії. Для невеликого підприємства це є значною перевагою, оскільки дає змогу зберігати гнучкість управління й приймати рішення в короткі терміни.

Діяльність ТОВ «СтарКом-Агро» ґрунтується на поєднанні ефективного управління виробничими ресурсами, впровадженні сучасних технологій обробітку ґрунту та відповідальному підході до фінансового планування. Завдяки цьому підприємству вдається підтримувати стабільність, забезпечувати рентабельність і зберігати конкурентні позиції навіть у періоди економічних коливань та ринкової невизначеності.

Для того щоб оцінити реальні результати його роботи та простежити зміни у фінансово-господарській діяльності за останні роки, у таблиці 2.2 наведено основні економічні показники ТОВ «СтарКом-Агро» за 2022–2024 роки. Ці дані дозволяють детальніше проаналізувати динаміку розвитку підприємства та зробити висновки щодо ефективності обраної стратегії. Крім того, аналіз цих показників допомагає визначити напрями, які потребують подальшого удосконалення.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ТОВ «СтарКом-Агро», 2022-2024 рр.*

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Обсяг реалізованої продукції, ц	13 981	17 975	14 300	102,3
Виручка від реалізації, тис. грн	11 919,5	12 112,8	15 713,3	131,8
Собівартість продукції, тис. грн	10 400,7	10 866,4	12 716,1	122,2
Прибуток, тис. грн	1 107,0	1 120,9	2 445,9	у 2 рази
Рентабельність, %	10,6	10,3	19,2	х
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	6	6	10	166,7
Середня заробітна плата, грн	11 200	12 400	13 800	123,2

Примітка. *Сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства (Додатки Е,Ж,И).

Як видно з табл. 2.2, діяльність ТОВ «СтарКом-Агро» у 2022-2024 рр. загалом мала позитивну динаміку. Підприємство стабільно нарощувало фінансові результати, покращувало ефективність роботи та підвищувало продуктивність праці.

Виручка від реалізації продукції за аналізований період зросла з 11 919,5 тис. грн у 2022 році до 15 713,3 тис. грн у 2024 році, тобто на 31,8 %. Така динаміка пояснюється як збільшенням обсягів виробництва, так і підвищенням цін на сільськогосподарську продукцію, зокрема зернові та олійні культури. Незважаючи на зростання витрат, підприємство змогло утримати конкурентоспроможні ціни на продукцію і збільшити прибутковість.

Собівартість продукції також поступово зростала - з 10 400,7 тис. грн у 2022 році до 12 716,1 тис. грн у 2024 році. Це цілком закономірно, адже за цей

період часу підвищувалася вартість матеріалів, палива, добрив і заробітної плати. Водночас темпи росту собівартості (22,2 %) були нижчими, ніж темпи росту доходу (31,8 %), що свідчить про підвищення економічної ефективності виробництва.

Особливо позитивним моментом є динаміка прибутку: він зріс більш ніж удвічі - з 1 107,0 тис. грн у 2022 році до 2 445,9 тис. грн у 2024 році. Це означає, що підприємство працює не лише стабільно, а й прибутково, що створює можливості для подальшого розвитку, модернізації техніки та підвищення оплати праці персоналу.

Рівень рентабельності зріс із 10,6 % у 2022 році до 19,2 % у 2024 році, тобто підприємство отримує майже вдвічі більше прибутку з кожної вкладеної гривні. Така тенденція є дуже позитивною, адже свідчить про покращення управління витратами та ефективніше використання ресурсів.

Щодо забезпеченості та використання людських ресурсів, то чисельність працівників зросла з 6 до 10 осіб, тобто на 66,7 %, що пов'язано з розширенням посівних площ і зростанням обсягів виробництва. Середня заробітна плата за цей час зросла на 23,2 %, що є позитивним показником турботи про персонал і підтримки мотивації до праці.

Отже, за результатами аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «СтарКом-Агро» демонструє стабільний розвиток, збільшує обсяги виробництва та продажу, нарощує прибуток і поступово підвищує рівень оплати праці.

Усе це свідчить про ефективне управління ресурсами, злагоджену роботу колективу та перспективи подальшого зміцнення позицій підприємства на ринку сільськогосподарської продукції.

Показники розвитку підприємства залежать від ефективного використання його ключових ресурсів - землі, техніки, праці та фінансів. Щоб оцінити цей аспект, у табл. 2.3 наведено техніко-економічні показники за аналізований період.

Таблиця 2.3

**Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «СтарКом-Агро»,
2022-2024 рр.***

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Земельна площа, га	388,8	360,6	387,0	99,5
Валовий збір зернових, т	8847	11 538	10 677	120,7
Урожайність зернових, ц/га	37,7	45,0	40,5	107,4
Витрати на 1 га, грн	27,9	28,3	29,8	106,8
Виробнича собівартість 1 ц зерна, грн	978	943	1 191	121,8
Фондовіддача, грн	4,2	5,7	9,7	у 2 рази
Рівень механізації, %	83	85	88	х

Примітка. * Сформовано на основі виробничих показників підприємства (додатки А,Б,В,Д).

Дані табл. 2.3 показують, що протягом 2022-2024 рр. діяльність ТОВ «СтарКом-Агро» характеризується стабільними темпами розвитку. Земельний банк підприємства залишається майже незмінним і коливається в межах 360-390 га, що свідчить про стабільну площу обробітку.

Валовий збір зернових культур у 2024 році зріс на понад 20 % у порівнянні з 2022 роком, що є результатом покращення технології вирощування та підвищення рівня механізації. Урожайність зросла з 37,7 ц/га до 40,5 ц/га, що підтверджує позитивну динаміку виробничої ефективності.

Витрати на 1 га збільшилися незначно - лише на 6.8 %, що вказує на ефективне використання ресурсів навіть за умов інфляційного тиску. Водночас собівартість 1 ц зерна зросла до 1 191 грн, тобто на 21,8 %, через подорожчання матеріалів, пального та добрив.

Показник фондовіддачі зріс більш ніж удвічі (з 4,2 грн до 9,7 грн), що свідчить про ефективніше використання основних засобів і зростання продуктивності праці. Рівень механізації також підвищився з 83 % до 88 %, що демонструє модернізацію техніки та поступовий перехід на сучасні методи обробітку земель.

У цілому можна зробити висновок, що підприємство розвивається стабільно, має достатній технічний потенціал і демонструє позитивну

тенденцію у виробництві зернових культур, хоча собівартість продукції потребує подальшої оптимізації.

Важливим елементом оцінки діяльності підприємства є аналіз ефективності використання трудових ресурсів, оскільки персонал відіграє ключову роль у формуванні результатів роботи. Саме рівень підготовки, професійний досвід та мотивація працівників визначають якість виконання виробничих операцій, організацію процесів та здатність підприємства досягати поставлених цілей. Для детальнішого вивчення цієї складової у табл. 2.4 наведені основні показники використання трудових ресурсів у ТОВ «СтарКом-Агро» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.4

**Показники використання трудових ресурсів у ТОВ «СтарКом-Агро»,
2022-2024 рр.***

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	6	6	10	166,7
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	11 919,5	12 112,8	15 713,3	131,8
Виробіток на одного працівника, тис. грн	1 986,6	2 018,8	1 571,3	79,1
Середня заробітна плата, грн	11 200	12 400	13 800	123,2
Фонд оплати праці, тис. грн	806,4	892,8	1 656,0	Уу 2 рази
Частка витрат на оплату праці у собівартості, %	7,8	8,2	13,0	х

Примітка. *Сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «СтарКом-Агро» за 2022-2024 рр.

Як видно з табл. 2.4, динаміка використання трудових ресурсів у ТОВ «СтарКом-Агро» протягом 2022-2024 р свідчить про поступове зростання обсягів діяльності та чисельності персоналу. Кількість працівників збільшилася з 6 осіб у 2022 році до 10 осіб у 2024 році, що пояснюється розширенням виробництва та підвищенням рівня механізації робіт.

Разом із тим, виробіток на одного працівника у 2024 році знизився до 79,1 % порівняно з 2022 роком. Це зменшення пов'язане не зі зниженням продуктивності праці, а насамперед із тим, що підприємство збільшило штат

швидше, ніж виручку. Така ситуація є типовою для підприємств, які перебувають у стадії розширення, коли зростання персоналу випереджає зростання доходів.

Середня заробітна плата зросла з 11,2 тис. грн у 2022 році до 13,8 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про підвищення соціальних стандартів і прагнення керівництва підприємства утримати кваліфікованих працівників у сільській місцевості.

Фонд оплати праці за цей період збільшився більш ніж удвічі - зі 806,4 тис. грн у 2022 році до 1 656,0 тис. грн у 2024 році. Водночас частка витрат на оплату праці у собівартості продукції зросла з 7,8 % до 13 %. Це свідчить про зростання ролі людського чинника у формуванні витрат, що є закономірним на етапі активного розвитку підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу, можна відзначити, що ТОВ «СтарКом-Агро» приділяє достатньо уваги формуванню та підтримці свого кадрового потенціалу, розуміючи його ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства. Хоча в окремі періоди спостерігалось зниження виробітку, проте це не свідчить про втрату можливостей. Навпаки, підприємство має реальні передумови для підвищення продуктивності праці за рахунок раціональнішого використання персоналу, впровадження сучасних технологічних рішень, удосконалення організації праці та посилення професійної підготовки співробітників.

Водночас фінансова стабільність підприємства залежить від того, наскільки ефективно воно управляє своїми ресурсами. Саме тому важливо проводити комплексний аналіз основних фінансових показників - ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності. Дослідження цих параметрів дозволяє оцінити, як підприємство використовує наявні ресурси, чи здатне вчасно виконувати свої зобов'язання та чи створює умови для майбутнього розвитку. Підсумкові результати такого аналізу представлено у табл. 2.5, що дає можливість отримати цілісне уявлення про фінансове становище ТОВ «СтарКом-Агро».

Таблиця 2.5

Основні фінансові показники ТОВ «СтарКом-Агро», 2022-2024 рр.*

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Коефіцієнт загальної ліквідності	14,08	8,99	3,86	27,4
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,59	0,70	0,68	115,3
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,94	0,80	0,70	74,5
Коефіцієнт оборотності активів	1,14	1,16	1,10	96,5
Коефіцієнт рентабельності активів, %	10,57	10,71	17,09	x

Примітка. *Розраховано автором на основі даних балансу та звіту про фінансові результати ТОВ «СтарКом-Агро»

Проведений перерахунок фінансових коефіцієнтів на основі фактичних звітних даних показує наступне. Показник загальної ліквідності залишається вище критичного значення 1,0 у всі роки, але має тенденцію до зниження: з дуже високого рівня у 2022 році (14,08) до 3,86 у 2024-му. Це означає, що на 31.12.2022 підприємство мало значні оборотні ресурси відносно короткострокових зобов'язань; у 2024 році співвідношення вирівнялося - ліквідність вже менш «надмірна». Високі значення 2022-2023 років можуть бути пов'язані зі значними залишками запасів або тимчасовими особливостями оборотних коштів.

Коефіцієнт фінансової незалежності (частка власного капіталу у загальних активах) підвищився в періоді - з 0,59 до 0,68, що свідчить про зміцнення фінансової автономії підприємства. Це позитивна динаміка: більша частка власного капіталу знижує ризики і підвищує стійкість.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу (відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу) знизився - з 0,94 до 0,70. Тобто власні обігові кошти все ще значні, але їх відносна частка щодо всього власного капіталу зменшилась: частина власних ресурсів спрямована у необоротні активи або у фінансування розширення.

Коефіцієнт оборотності активів трохи коливався близько 1,1 (1,14 → 1,16 → 1,10), що свідчить: кожна гривня активів дає приблизно 1,1 грн виручки. Темпи використання активів залишаються на стабільному рівні.

Найяскравіша позитивна зміна - рентабельність активів (ROA). Вона зросла з ~10,6 % у 2022 році до ~17,1 % у 2024 році, що означає помітне підвищення загальної прибутковості майна підприємства. Це вказує на успішну операційну роботу й ефективніше використання активів у 2024 році.

У підсумку, фінансова стійкість зміцнилася (зростання частки власного капіталу і ROA), ліквідність залишається достатньою, однак помітне зниження коефіцієнта загальної ліквідності потребує контролю за оборотними коштами (особливо управління запасами і дебіторкою). Рекомендуємо звернути увагу на оптимізацію оборотних активів і можливостей збереження високого рівня рентабельності.

Для глибшого розуміння фінансового стану підприємства важливо проаналізувати структуру його активів і пасивів, оскільки саме співвідношення цих елементів показує, як формуються ресурси та куди вони спрямовуються. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки раціонально підприємство розподіляє кошти між основними й оборотними активами, а також визначити частку власних і залучених джерел фінансування. Узагальнені результати цього аналізу подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Структура активів і пасивів ТОВ «СтарКом-Агро» за 2022-2024 рр.,
тис. грн***

Показник	2022 р.	2023 р.	2024р.	2024 р. порівняно з 2022 р., +/-
Активи				
Необоротні активи	4 190,8	3 859,3	5 165,9	+975,1
Оборотні активи	6 282,0	6 604,0	9 149,9	+2 867,9
Баланс, усього	10 472,8	10 463,3	14 315,8	+3 843,0
Пасиви				
Власний капітал	6 181,1	7 302,0	9 747,9	+3 566,8
Позиковий капітал (довго- і короткострокові зобов'язання)	4 291,7	3 161,3	4 567,9	+276,2
Баланс, усього	10 472,8	10 463,3	14 315,8	+3 843,0

Примітка. *Сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства (додатки Е, Ж, И).

Як показують дані табл. 2.6, протягом 2022-2024 років у структурі активів підприємства спостерігається стійка тенденція до зростання. Загальна

сума активів збільшилася з 10 472,8 тис. грн у 2022 році до 14 315,8 тис. грн у 2024 році, тобто на 3 843,0 тис. грн, або майже на 37 %. Таке зростання свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та збільшення обсягів його майнового потенціалу.

Необоротні активи у 2024 році зросли на 975,1 тис. грн порівняно з 2022 роком, що свідчить про оновлення або розширення виробничих засобів. Це позитивний показник, адже свідчить про інвестиції в матеріально-технічну базу, зокрема в оновлення техніки чи обладнання, необхідного для виробничих процесів у сільському господарстві.

Оборотні активи також помітно зросли - з 6 282,0 тис. грн у 2022 році до 9 149,9 тис. грн у 2024-му. Це вказує на збільшення запасів та обсягу грошових коштів, що підвищує ліквідність підприємства й дозволяє швидше реагувати на зміни ринку. Таке зростання є закономірним результатом розширення виробництва та продажів.

У пасивах простежується зміцнення власного капіталу, який за три роки збільшився на 3 566,8 тис. грн завдяки приросту нерозподіленого прибутку. Це свідчить про стабільну роботу підприємства та його здатність розвиватися за рахунок власних ресурсів.

Позиковий капітал у 2022-2023 роках скорочувався, але в 2024 році зріс до 4 567,9 тис. грн, що може бути пов'язане з фінансуванням розширення діяльності чи інвестиційних проєктів. Попри це, частка власного капіталу все ще домінує, що підтверджує фінансову стійкість і незалежність ТОВ «СтарКом-Агро».

Отже, можна підсумувати, що у 2022-2024 роках ТОВ «СтарКом-Агро» зуміло зберегти збалансований розвиток активів і пасивів, зміцнити фінансову стійкість і покращити структуру свого майна. Зростання як основних, так і оборотних засобів свідчить про розширення діяльності та стабільний розвиток підприємства.

Підприємство має продуману систему управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку. Керівництво зосереджується на підвищенні

врожайності, ефективному використанні ресурсів, скороченні витрат та стабільній якості продукції.

Завдяки виваженій фінансовій політиці, достатній ліквідності та зростанню власного капіталу ТОВ «СтарКом-Агро» зберігає фінансову стійкість і можливості для подальшого розвитку. У подальших розділах буде детальніше проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на формування стратегії, а також окреслено напрями підвищення ефективності підприємства.

2.2. Стратегічний аналіз конкурентних переваг та стратегічного потенціалу ТОВ «СтарКом-Агро»

У межах стратегічного управління одним із ключових етапів є всебічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, адже саме він формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Такий аналіз дає змогу визначити стратегічний потенціал компанії, зрозуміти її реальні конкурентні можливості та окреслити напрями подальшого розвитку.

Для ТОВ «СтарКом-Агро», яке працює в умовах конкуренції та частих змін на аграрному ринку, регулярна оцінка зовнішнього середовища є необхідною для коригування стратегії. Оскільки підприємство займається вирощуванням культур, на його роботу суттєво впливають економічні, політичні, соціальні й технологічні фактори. Тому доцільно використовувати PEST-аналіз, який дозволяє впорядкувати інформацію про зовнішні умови, оцінити їхній вплив та визначити перспективні напрями подальшого розвитку.

Для оцінки чинників макросередовища ТОВ «СтарКом-Агро» проведено PEST-аналіз за 2022-2024 роки. У табл. 2.7 наведено результати дослідження, де кожен чинник оцінюється за рівнем впливу (від 1 до 5) та важливістю для підприємства (від 0,1 до 1,0). Середній бал розраховано за формулою:

$$S = \sum(B_i \times W_i) \quad (2.1)$$

де, B_i - бальна оцінка впливу чинника,

W_i - коефіцієнт вагомості.

Таблиця 2.7

**PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «СтарКом-Агро»,
2022-2024 рр.***

Група чинників	Зміст чинника	Вага (W)	Бал впливу (B)	Підсумковий бал (S = W×B)	Характер впливу
Політичні	Державна підтримка аграрного сектору	0,25	4	1,00	позитивний
	Військові дії на території країни	0,30	2	0,60	негативний
	Податкова політика у сфері с/г	0,20	3	0,60	нейтральний
Економічні	Інфляційні процеси	0,25	2	0,50	негативний
	Коливання валютного курсу	0,20	3	0,60	негативний
	Рівень платоспроможності споживачів	0,15	4	0,60	позитивний
Соціальні	Зайнятість населення у сільській місцевості	0,20	4	0,80	позитивний
	Міграція робочої сили за кордон	0,25	2	0,50	негативний
	Рівень довіри до місцевих виробників	0,15	4	0,60	позитивний
Технологічні	Впровадження інновацій у с/г виробництво	0,30	5	1,50	позитивний
	Доступ до сучасної техніки та добрив	0,25	4	1,00	позитивний
	Використання цифрових систем управління	0,20	3	0,60	позитивний
Середнє значення				0,85	

Примітка. *Сформовано автором на основі власних розрахунків та узагальнення аналітичних даних ТОВ «СтарКом-Агро».

З даних табл. 2.7 видно, що серед усіх чинників найбільш вагомий вплив на діяльність підприємства мають технологічні та політичні, зокрема впровадження сучасних агротехнологій і державна підтримка сільського господарства. Це підтверджує, що для «СтарКом-Агро» пріоритетним

напрямом розвитку є технологічне оновлення та підвищення ефективності виробництва.

Водночас серед загроз залишаються економічна нестабільність, інфляційні процеси, а також наслідки воєнного стану, які зумовлюють коливання ринку та логістичні труднощі. Соціальні чинники також мають суттєве значення, адже саме від кадрового потенціалу залежить стабільність виробничого процесу.

Таким чином, проведений PEST-аналіз свідчить, що підприємство має сприятливе середовище для розвитку за умови ефективного реагування на зовнішні виклики. Загальний середній показник у 0,85 свідчить про відносно стабільний рівень впливу макрочинників на діяльність ТОВ «СтарКом-Агро», що створює основу для подальшого стратегічного планування.

Після проведення PEST-аналізу, який дозволив оцінити вплив зовнішніх чинників на діяльність підприємства, важливо перейти до аналізу його внутрішніх можливостей. Саме дослідження внутрішнього середовища показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси, та дає змогу оцінити його стійкість у змінних ринкових умовах. Такий підхід допомагає зрозуміти, чи має компанія реальні стратегічні резерви для розвитку й посилення своїх конкурентних позицій.

Для цього доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості і загрози. Цей інструмент поєднує оцінку внутрішніх характеристик з аналізом чинників зовнішнього середовища, що робить його ключовим у процесі формування стратегії. Він є особливо корисним для підприємств аграрної сфери, де результативність діяльності значною мірою залежить від погодно-кліматичних умов, ринкової кон'юнктури та інших нестабільних чинників.

У процесі стратегічного аналізу важливе практичне значення має SWOT-аналіз, оскільки дозволяє чітко окреслити конкурентні переваги та визначити сфери, які потребують удосконалення. Узагальнені результати дослідження із

використанням такого методу такого для ТОВ «СтарКом-Агро» подано у табл. 2.8, що дає можливість оцінити стратегічне становище підприємства та визначити найбільш перспективні напрями його розвитку.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «СтарКом-Агро»*

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сучасна матеріально-технічна база, наявність власної сільськогосподарської техніки. 2. Досвідчений управлінський персонал і кваліфіковані працівники. 3. Висока якість вирощеної продукції. 4. Налагоджені зв'язки з постачальниками та партнерами. 5. Стабільна репутація серед клієнтів і партнерів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмежені фінансові ресурси для масштабних інвестицій. 2. Залежність від погодних умов і сезонності виробництва. 3. Відсутність власного логістичного центру для зберігання продукції. 4. Недостатній рівень маркетингової активності. 5. Невисокий рівень цифровізації управлінських процесів.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Державні програми підтримки аграрного сектору. 2. Впровадження нових технологій у вирощуванні культур. 3. Розширення ринку збуту за рахунок переробки продукції. 4. Вихід на зовнішні ринки через співпрацю з експортерами. 5. Розвиток екологічного напрямку виробництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільна економічна ситуація в країні. 2. Зростання цін на паливно-мастильні матеріали та добрива. 3. Посилення конкуренції серед місцевих агровиробників. 4. Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості. 5. Погодні ризики та зміна кліматичних умов.

Примітка. *Сформовано автором на основі даних підприємства та узагальнення результатів аналітичних досліджень

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «СтарКом-Агро» має достатній внутрішній потенціал для розвитку, проте зіштовхується з низкою об'єктивних зовнішніх ризиків.

До сильних сторін можна віднести сучасну технічну базу, професійну команду та стабільні відносини з партнерами. Саме ці чинники дозволяють підприємству забезпечувати стабільний рівень виробництва навіть у складних умовах ринку. Водночас певні слабкі сторони - такі як обмежені фінансові

ресурси, недостатня маркетингова активність і залежність від сезонності - можуть стримувати подальше зростання.

Особливої уваги потребує цифровізація управління: запровадження сучасних CRM-систем, автоматизація обліку та логістики могли б суттєво підвищити ефективність діяльності.

Можливості для розвитку відкриваються у напрямку розширення ринку збуту, використання державних програм підтримки та впровадження інноваційних технологій. Зокрема, використання нових агротехнологій і розвиток екологічного виробництва можуть посилити конкурентні переваги підприємства.

Разом з тим, ключові загрози для підприємства - це економічна нестабільність, підвищення собівартості через зростання цін на ресурси, а також посилення конкуренції на внутрішньому ринку. Також небезпечними залишаються кліматичні зміни, що можуть призвести до коливань урожайності.

Проведений перший етап SWOT-аналізу (узагальнення чинників за середовищем їх прояву і впливу) дозволяє зробити висновок, що стратегічна позиція ТОВ «СтарКом-Агро» є помірно сильною, а підприємство має потенціал для зростання за рахунок внутрішніх резервів і адаптації до умов ринку. Для подальшого розвитку доцільно сконцентрувати увагу на оптимізації витрат, підвищенні рівня цифровізації, розширенні каналів збуту та посиленні маркетингової політики. Це дозволить не лише зміцнити конкурентні позиції, а й сформувати стабільну основу для довгострокового розвитку.

Після узагальнення результатів аналізу доцільно перейти до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Один із найнаочніших інструментів для цього - багатокутник конкурентоспроможності, який дає змогу візуально порівняти сильні та слабкі сторони двох підприємств за кількома ключовими критеріями. Такий метод зручний тим, що він поєднує як кількісні, так і якісні показники - від рівня продуктивності праці до ефективності управління та репутації на ринку [2].

Для оцінки було обрано сім основних критеріїв, які найбільш точно характеризують стан і потенціал сільськогосподарських підприємств:

- продуктивність праці;
- якість продукції;
- інноваційний потенціал;
- фінансова стабільність;
- ефективність управління;
- маркетингова активність;
- репутація на ринку.

Кожен із цих показників оцінювався за п'ятибальною шкалою (1 - низький рівень, 5 - високий) на основі звітних даних, публічної інформації та експертної оцінки регіонального аграрного ринку, а узагальнені результати подано на рис. 2.2, де порівнюється ТОВ «СтарКом-Агро» та «Ободівка-Агро».

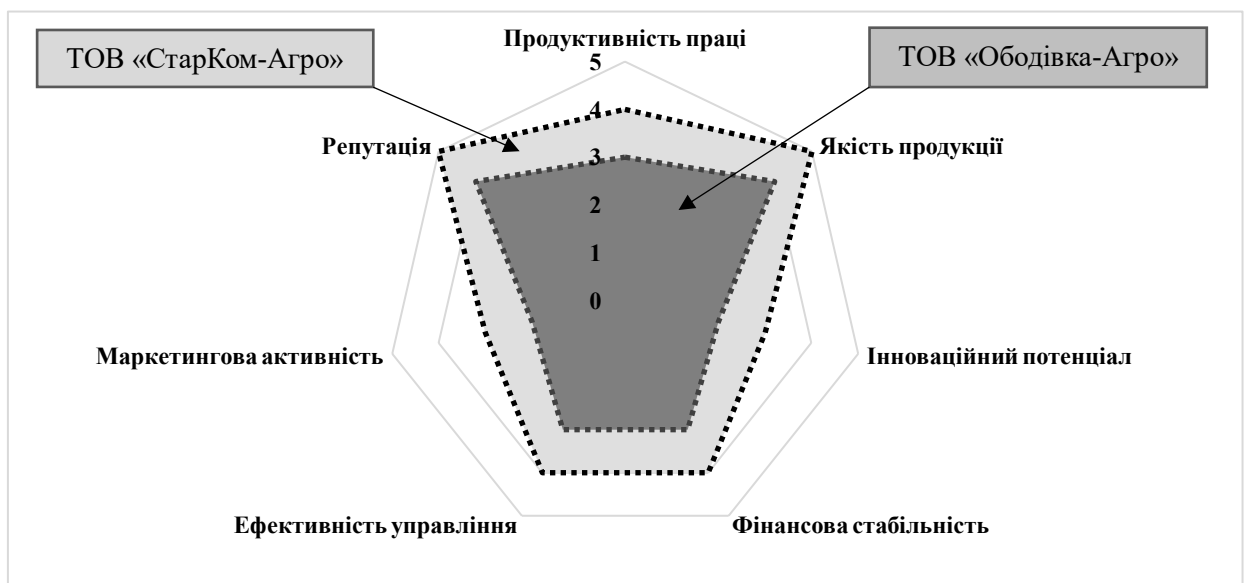


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «СтарКом-Агро»*

Примітка. *Сформовано автором на основі даних підприємств та аналітичних матеріалів

Побудований багатокутник конкурентоспроможності демонструє, що ТОВ «СтарКом-Агро» має помітно вищі оцінки за більшістю критеріїв, що свідчить про сильнішу позицію на регіональному ринку. Найвищі показники спостерігаються за якістю продукції та репутацією, що підтверджує стабільну

довіру з боку споживачів і партнерів. Висока ефективність управління (4 бали) пояснюється оптимальною організаційною структурою, чітким розподілом обов'язків і швидкістю прийняття рішень.

Водночас слабшим місцем підприємства залишається інноваційний потенціал (3 бали), оскільки «СтарКом-Агро» поки не застосовує сучасні цифрові технології управління виробництвом і маркетингом. Це створює ризик відставання у конкурентній боротьбі, особливо за умов переходу агросектору до «розумного» землеробства.

Порівняно з цим, ТОВ «Ободівка-Агро» демонструє нижчі показники майже за всіма критеріями. Його конкурентна перевага полягає лише у стабільному виробництві зернових культур і налагоджених каналах збуту, однак відсутність сучасного маркетингового підходу та інноваційних рішень обмежує потенціал розвитку. Підприємство має нижчу фінансову стійкість (3 бали), що свідчить про менші резерви для інвестицій у модернізацію виробництва.

Загалом порівняльний аналіз підтверджує, що ТОВ «СтарКом-Агро» має більш збалансований і стійкий профіль конкурентоспроможності. Його сильні сторони (якість продукції, репутація, ефективність управління) переважають над слабкими, тоді як конкурент має вузький виробничий профіль і низький рівень інноваційності.

Таким чином, для подальшого зміцнення своїх позицій на ринку «СтарКом-Агро» доцільно зосередитися на розвитку маркетингової діяльності, розширенні каналів реалізації, запровадженні сучасних технологій моніторингу полів і цифрового обліку, що дозволить зміцнити конкурентні переваги й забезпечити стійке зростання у довгостроковій перспективі.

Для більш глибокого розуміння позицій підприємства на ринку сільськогосподарської продукції доцільно провести портфельний аналіз. Одним із найпоширеніших інструментів є матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), яка дозволяє оцінити привабливість напрямів діяльності за двома ключовими показниками - темпом зростання ринку та відносною часткою

ринку підприємства. У табл. 2.9 подано основні показники, використані для побудови матриці БКГ для ТОВ «СтарКом-Агро».

Таблиця 2.9

Показники для побудови матриці БКГ ТОВ «СтарКом-Агро»*

Найменування продукції	Виручка, тис. грн		Показники		
	2023 р.	2024 р.	Темп росту ринку	Відносна частка ринку	Питома вага у структурі виробництва
Кукурудза на зерно	5731,1	2515,6	0,44	0,84	16,01
Соя	365,3	5666,9	15,51	1,09	36,06
Пшениця	1318,4	711,4	0,54	1,19	4,53
Соняшник	4698	6819,4	1,45	0,91	43,40
Всього	12112,8	15713,3	х	-	-

Примітка. *Сформовано автором на основі звітних даних підприємства за 2022-2024 рр.

Аналізуючи дані, які наведені в таблиці, можна оцінити ринкові позиції основних культур ТОВ «СтарКом-Агро» та визначити їхню роль у формуванні загального товарного портфеля підприємства. У таблиці відображено показники виручки за 2023-2024 рр., темпи росту ринку, відносні частки ринку порівняно з конкурентом, а також питому вагу кожної культури у структурі виробництва. Сукупність цих показників дозволяє глибше розглянути конкурентоспроможність окремих напрямів і підготувати основу для побудови матриці БКГ.

Соняшник демонструє високий темп росту ринку (1,45), що свідчить про позитивну ринкову динаміку, однак відносна частка ринку становить 0,91, тобто підприємство дещо поступається конкуренту. Незважаючи на це, культура має найбільшу питому вагу у виробництві (43,40 %), що підкреслює її значимість та необхідність подальшого зміцнення конкурентних позицій.

Соя характеризується найвищим темпом росту (15,51) та має відносну частку 1,09, що перевищує показники конкурента. Це свідчить про сильну ринкову позицію та високу рентабельність культури. Значна частка у структурі виробництва (36,06 %) робить її одним із ключових стратегічних напрямів розвитку.

Пшениця демонструє невисокий темп зростання (0,54), але водночас має високу відносну частку ринку (1,19), що забезпечує їй стабільність та роль надійного джерела фінансової підтримки для підприємства.

Кукурудза на зерно характеризується найнижчими показниками за обома критеріями (0,44 та 0,84), що вказує на зниження її конкурентної сили та потребу в оптимізації або скороченні обсягів вирощування.

На рис. 2.3 подано матрицю БКГ, побудовану на основі показників таблиці 2.9, що дозволяє наочно оцінити позицію кожної культури за темпом росту ринку та відотною часткою ринку.

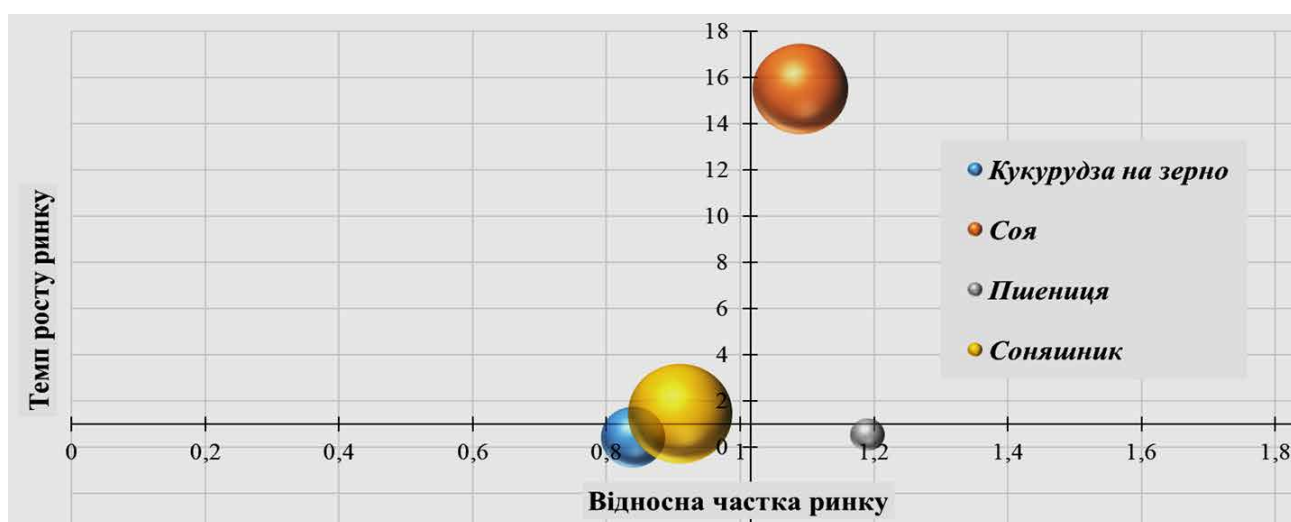


Рис. 2.3. Матриця БКГ для основних напрямів діяльності ТОВ «СтарКом-Агро»

Примітка. *Сформовано автором на основі розрахунків.

Аналізуючи побудовану матрицю БКГ (рис. 2.3), видно, що культури підприємства розміщені відповідно до їхніх темпів росту та відотної частки ринку. Розташування кожної позиції на графіку дозволяє оцінити її поточну силу та потенціал для подальшого розвитку.

Соняшник потрапляє у ранг «Знаки питання», оскільки він поєднує високий темп росту ринку з відотною часткою, нижчою за одиницю. Це підкреслює його інвестиційну привабливість, але також свідчить про потребу у зміцненні конкурентної позиції. Соя, навпаки, знаходиться у рангу «Зірки», адже вона має найвищий темп росту серед культур та відносну частку понад 1.

Це підтверджує її стратегічну значущість і потенціал для подальшого збільшення виробництва.

Пшениця розташована у ранг «Дійні корови», що відображає її стабільну частку ринку за помірного темпу росту. В матриці БКГ вона займає позицію з низьким темпом, але достатньо сильною часткою, що робить її джерелом стабільних надходжень. Натомість кукурудза потрапляє у ранг «Собак», адже на графіку має найнижчі показники за обома критеріями. Її позиція свідчить про слабкий потенціал зростання та потребу в оптимізації або перегляді ролі цієї культури у виробничій структурі.

У цілому побудована матриця БКГ демонструє збалансований портфель культур, де поєднуються напрямки зі швидким зростанням, стабільні сегменти та менш перспективні позиції. Такий розподіл дає змогу підприємству ефективно планувати інвестиції та формувати більш стійку стратегію розвитку.

2.3. Показники результативності стратегії розвитку ТОВ «СтарКом-Агро»

Розвиток будь-якого підприємства можна оцінити лише тоді, коли його стратегічні цілі підтверджуються конкретними результатами діяльності. Для ТОВ «СтарКом-Агро» важливо не лише формувати ефективну стратегію розвитку, а й систематично перевіряти, наскільки вона забезпечує зростання економічних показників, стабільність фінансового стану та підвищення конкурентоспроможності.

Оцінювання результативності стратегії дозволяє виявити, які напрями управління приносять позитивний ефект, а які потребують коригування. У сільському господарстві, де значний вплив мають природні, економічні та ринкові чинники, це особливо актуально.

Для проведення оцінки було використано фінансову звітність підприємства за 2022-2024 роки, що дозволило простежити зміни у його результативності. Як основні критерії аналізу обрано показники, які найбільш

повно відображають ефективність діяльності, а саме: обсяг реалізованої продукції, собівартість її виробництва, прибуток від реалізації, рентабельність продажів, продуктивність праці та середньорічну чисельність працівників. Узагальнені дані за цими показниками наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Основні фінансово-економічні показники діяльності
ТОВ «СтарКом-Агро», 2022-2024 рр.***

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	10 480	12 370	14 290	136,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	8 950	10 360	11 420	127,6
Прибуток від реалізації, тис. грн	1 530	2 010	2 870	187,6
Рентабельність реалізації, %	17,1	19,4	25,1	x
Середньорічна чисельність працівників, осіб	6	6	10	166,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 747	2 061	2 382	136,3

Примітка. *Сформовано автором на основі звітних даних підприємства

Як видно з табл. 2.10, у період 2022-2024 років спостерігається поступове покращення фінансових результатів діяльності ТОВ «СтарКом-Агро». Обсяг реалізованої продукції зріс на 36,4 %, що є позитивною тенденцією, особливо враховуючи складну економічну ситуацію в країні та коливання ринкових цін на аграрну продукцію.

Собівартість продукції зросла, проте прибуток збільшувався швидше, що свідчить про ефективне управління ресурсами. Підприємство вдосконалює закупівлі та впроваджує економічніші технології вирощування і переробки.

Рентабельність реалізації підвищилась із 17,1 % у 2022 році до 25,1 % у 2024 році, тобто кожна витрачена гривня приносить більше доходу. Це підтверджує позитивний вплив стратегії на результати роботи.

Попри зростання чисельності персоналу, продуктивність праці збільшилася майже на 36 %, що є високим показником.

Отже, реалізована стратегія розвитку ТОВ «СтарКом-Агро» позитивно позначається на фінансових результатах: підприємство демонструє приріст доходів, вищу рентабельність та ефективнішу роботу персоналу, що свідчить про правильність обраного курсу.

Щоб визначити, наскільки поточна стратегія є збалансованою та де саме приховані її сильні та слабкі сторони, доцільно провести SNW-аналіз підприємства.

Цей метод допоможе більш детально оцінити стратегічний потенціал компанії, розділивши її характеристики на три групи:

- S (Strong) - сильні сторони,
- N (Neutral) - нейтральні,
- W (Weak) - слабкі.

Такий аналіз дозволить встановити, у яких напрямках стратегія розвитку працює ефективно, а де потрібні корективи або додаткові заходи.

Після аналізу фінансових результатів логічним наступним кроком є оцінка стратегічного потенціалу підприємства, а також тих обмежень, які можуть впливати на його подальший розвиток. Для цього доцільно застосувати SNW-аналіз - метод, що дає можливість системно оцінити внутрішній стан організації, виокремивши сильні (S), нейтральні (N) та слабкі (W) характеристики її діяльності.

Такий підхід дозволяє не лише виявити ключові конкурентні переваги ТОВ «СтарКом-Агро», а й визначити ті напрями, які потребують удосконалення або додаткової уваги з боку управління.

SNW-аналіз є корисним інструментом у стратегічному плануванні, оскільки забезпечує чітке бачення внутрішнього балансу можливостей і проблем підприємства. Для підвищення наочності результати оцінювання були структуровані у табл. 2.11, де подано основні фактори діяльності підприємства, їх змістова характеристика та відповідний рівень оцінки.

Таблиця 2.11

SNW-аналіз стратегічного потенціалу ТОВ «СтарКом-Агро»*

Група чинників	Характеристика	Оцінка (S/N/W)		
		S	N	W
Виробнича діяльність	Використання сучасної техніки та технологій обробітку ґрунту	S		
	Раціональне використання сільськогосподарських угідь	S		
Фінансова діяльність	Стабільна прибутковість і позитивна динаміка рентабельності	S		
	Висока собівартість окремих видів культур			W
Маркетингова політика	Наявність постійних клієнтів і партнерів	S		
	Недостатня маркетингова активність у цифровому просторі			W
Інноваційна діяльність	Використання нових сортів насіння, систем удобрення		N	
Кадровий потенціал	Стабільний колектив із досвідченими працівниками	S		
	Відсутність системи підвищення кваліфікації			W
Управління та організація	Чітка структура управління, ефективна координація підрозділів	S		
	Відсутність автоматизації управлінських процесів			W

Примітка. *Сформовано автором на основі звітних даних та результатів спостереження діяльності підприємства

Результати SNW-аналізу показують, що ТОВ «СтарКом-Агро» має виражені сильні сторони у виробничій, фінансовій та управлінській діяльності.

Підприємство ефективно використовує земельні ресурси, впроваджує сучасну техніку, підтримує стабільну прибутковість і має досвідчений кадровий склад. Це свідчить про високий рівень організації виробництва та чітку управлінську дисципліну.

Серед нейтральних факторів варто виділити інноваційну діяльність. Підприємство вже впроваджує сучасні сорти культур і нові технології удобрення, однак цей процес має епізодичний характер і потребує системності.

Натомість слабкі сторони пов'язані переважно з маркетингом та цифровізацією управління. Відсутність активної присутності в онлайн-

середовищі знижує впізнаваність підприємства, а ручна система документообігу уповільнює прийняття рішень. Також необхідно звернути увагу на підвищення кваліфікації персоналу - це підвищить адаптивність до нових технологій.

Підсумовуючи результати SNW-аналізу, можна зробити висновок, що стратегічний потенціал ТОВ «СтарКом-Агро» загалом оцінюється як сильний.

Підприємство має міцну базу для подальшого розвитку, однак потребує покращення в напрямках інновацій, маркетингу та цифрових технологій. Усунення цих недоліків дозволить значно підвищити ефективність реалізованої стратегії розвитку.

Отримані результати дають можливість оцінити не лише поточну ефективність стратегії, а й окреслити шляхи її вдосконалення. У комплексі з фінансовими показниками, динамікою рентабельності та багатокутником конкурентоспроможності можна стверджувати, що ТОВ «СтарКом-Агро» впевнено реалізує обраний стратегічний курс, поступово зміцнюючи свої позиції на аграрному ринку.

Проведений аналіз показників результативності стратегії розвитку ТОВ «СтарКом-Агро» дозволяє зробити висновок, що підприємство за останні роки демонструє стійке покращення фінансово-господарських результатів.

Впроваджена стратегія розвитку спрямована на ефективне використання виробничого потенціалу, оптимізацію витрат і зміцнення позицій на регіональному ринку.

За період 2022-2024 років обсяг реалізованої продукції зріс майже на 40 %, а прибуток - майже вдвічі. Це свідчить про успішну адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища та ефективне управління виробничими процесами.

Водночас стабільна кількість працівників при зростанні обсягів виробництва підтверджує, що підприємство зуміло підвищити продуктивність праці, не збільшуючи кадровий склад, тобто за рахунок покращення організації роботи та технологічних рішень.

Високі значення рентабельності підтверджують ефективність стратегічних управлінських рішень, зокрема раціонального розподілу фінансових ресурсів і правильного вибору напрямів діяльності.

Візуалізація результатів у вигляді графіків та аналітичних моделей (PEST, SWOT, SNW, БКГ) показала, що ТОВ «СтарКом-Агро» має збалансований стратегічний потенціал: сильні сторони переважають над слабкими, а нейтральні фактори не створюють загроз для стабільності бізнесу.

Водночас, попри досягнуті результати, підприємство має потенціал для вдосконалення. Найбільш перспективними напрямками розвитку залишаються:

- підвищення інноваційності виробництва через впровадження сучасних цифрових технологій;
- посилення маркетингової активності, особливо в інтернет-просторі;
- розвиток системи підготовки й навчання персоналу для підвищення кваліфікації;
- поступова цифровізація управлінських процесів та документообігу.

Важливо, що стратегічна модель розвитку підприємства базується не лише на короткострокових фінансових результатах, а й на довгостроковій орієнтації - підвищенні конкурентоспроможності, розширенні ринкової частки та зміцненні репутації.

Саме поєднання фінансової стабільності, кадрового потенціалу та здатності адаптуватися до змін забезпечує стійкий розвиток ТОВ «СтарКом-Агро» навіть у складних економічних умовах.

Отже, можна зробити узагальнений висновок, що реалізована стратегія розвитку підприємства є ефективною та результативною, оскільки забезпечує зростання ключових показників діяльності, підтримує фінансову стабільність і створює умови для подальшого розширення.

Це підтверджує правильність обраного стратегічного курсу та наявність у підприємства достатнього потенціалу для подальшого зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку України.

Висновок до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексну діагностику діяльності ТОВ «СтарКом-Агро», що дозволило ґрунтовно оцінити його сучасний стан, ефективність управління та стратегічний потенціал. Аналіз організаційно-економічних характеристик показав, що підприємство працює на аграрному ринку вже багато років, має сформовану структуру управління та стабільно розвивається. Збільшення обсягів виробництва й реалізації, покращення фінансових результатів та зростання продуктивності праці свідчать про те, що підприємство ефективно використовує наявні ресурси й посилює свої ринкові позиції. Розширення штату працівників підтверджує тенденцію до нарощення виробничих можливостей і зміцнення кадрового потенціалу.

Фінансовий аналіз засвідчив покращення основних показників: зросли доходи, чистий прибуток та рентабельність діяльності, підвищилися показники ліквідності та фінансової стійкості. Підприємство стало менш залежним від зовнішніх джерел фінансування, що є важливим чинником у період економічної нестабільності. Такі результати говорять про зміцнення економічної бази та здатність підприємства впевнено розвиватися у динамічних ринкових умовах.

Стратегічний аналіз дозволив виявити як сильні сторони ТОВ «СтарКом-Агро», так і проблемні аспекти, які потребують удосконалення. До ключових переваг належать сучасна технічна база, професійність персоналу, позитивна репутація та налагоджені партнерські зв'язки. Разом з тим аналіз показав, що підприємству варто активніше впроваджувати інновації, підвищувати рівень цифровізації управління та розширювати маркетингову діяльність. Оцінка зовнішнього середовища виявила як загрози, пов'язані з політичною нестабільністю, коливаннями ринкових цін та змінами в законодавстві, так і перспективи, зокрема розширення асортименту, доступ до державних програм підтримки та розвиток сучасних технологій у сільському господарстві.

Порівняння результатів діяльності підприємства із середньоринковими тенденціями, а також побудова багатокутника конкурентоспроможності підтвердили, що ТОВ «СтарКом-Агро» має достатній потенціал для подальшого зміцнення своїх позицій. Підприємство демонструє високий рівень випуску продукції та ефективність виробничих процесів, що створює хороші передумови для розширення діяльності й реалізації нових стратегічних ініціатив.

У підсумку проведена діагностика показала, що ТОВ «СтарКом-Агро» перебуває на етапі стійкого розвитку, має конкурентні переваги та ресурси для подальшого зростання. Комбінація фінансових результатів, організаційних можливостей і стратегічних перспектив створює сприятливі умови для розробки дієвої стратегії розвитку, яка буде обґрунтована в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств на основі диверсифікації

У сучасних умовах ведення аграрного бізнесу важливою складовою ефективного управління розвитком підприємства стає диверсифікація діяльності [39]. Зміни ринкової кон'юнктури, кліматичні ризики, коливання цін на зернові та зростання конкуренції зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до стратегічного планування. Традиційна орієнтація лише на вирощування сировинних культур уже не забезпечує стабільного прибутку, тому підприємства поступово переходять до комбінованих моделей господарювання, які поєднують виробництво, переробку та збут готової продукції [11].

Диверсифікація передбачає розширення напрямів діяльності з метою зменшення ризиків і підвищення стійкості бізнесу. У аграрному секторі вона найчастіше проявляється через поєднання різних видів рослинництва, створення переробних підрозділів або вихід на нові ринки продукції [1]. Для ТОВ «СтарКом-Агро» така стратегія може стати інструментом не лише фінансової стабілізації, а й підвищення конкурентоспроможності на регіональному рівні.

Проведений аналіз показав, що підприємство має добру виробничу базу, стабільні обсяги вирощування зернових культур і позитивну динаміку фінансових результатів. Проте значна залежність від продажу сировини обмежує потенціал розвитку. У зв'язку з цим доцільно розглянути можливість впровадження диверсифікації через виробництво зерна на олію, це приклад інвестиційного проекту, який дозволить підвищити додану вартість продукції.

Формування стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємства ґрунтується на принципах гнучкості, інноваційності та ресурсної ефективності [47]. Для аграрного бізнесу ці орієнтири мають бути спрямовані не лише на отримання короткострокового прибутку, а й на довгострокове забезпечення сталості виробництва, збереження природних ресурсів і соціально-економічний розвиток громади.

Диверсифікація - це стратегічний підхід, який передбачає формування збалансованого набору активів або напрямів діяльності з різним рівнем ризику, щоб зменшити вразливість підприємства до зовнішніх чинників і забезпечити його стійкість у довгостроковій перспективі. Суть диверсифікації полягає у раціональному розподілі ресурсів між кількома видами діяльності чи інвестиційними об'єктами, що дозволяє компенсувати можливі втрати в одному сегменті за рахунок стабільності іншого [3].

Реалізація стратегії диверсифікації може здійснюватися через різні напрями, зокрема:

- розподіл капіталу між фінансовими інструментами, такими як акції, облігації, депозитні сертифікати чи інші види вкладень;
- розширення асортименту товарів або послуг, що допомагає задовольнити ширший попит споживачів і зменшити залежність від одного ринку;
- географічну або галузеву диверсифікацію, яка передбачає освоєння нових територій чи секторів економіки;
- створення кількох незалежних напрямів бізнесу, здатних функціонувати автономно, але при цьому формувати спільну стратегію розвитку підприємства.

Основними перевагами диверсифікації є підвищення фінансової стабільності підприємства, зниження ризику великих збитків у разі несприятливих змін на окремих ринках, а також можливість гнучко управляти капіталом. Завдяки цьому підприємство отримує більш прогнозований рівень доходів, може ефективніше реагувати на коливання попиту та використовувати

вільні ресурси для розвитку перспективних напрямів діяльності [3]. У сучасних умовах господарювання диверсифікація розглядається не лише як засіб зменшення ризиків, а й як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого економічного зростання.

Для аграрних підприємств диверсифікація має ще й соціальне значення. Вона створює нові робочі місця, підвищує зайнятість у сільській місцевості та сприяє розвитку місцевої інфраструктури [4]. Крім того, перехід до переробки сировини на місці зменшує транспортні витрати і підвищує конкурентоспроможність продукції.

Дослідження показують, що підприємства, які активно диверсифікують виробництво, досягають вищих темпів зростання прибутковості та рентабельності, ніж ті, що залишаються у вузькому сегменті ринку [23]. Це пояснюється тим, що диверсифікація дозволяє швидше реагувати на зміни споживчого попиту, ефективніше використовувати ресурси та зменшувати залежність від сезонності виробництва [1].

Для ТОВ «СтарКом-Агро» диверсифікація може стати логічним продовженням розвитку. Підприємство має достатні земельні ресурси, виробничу базу та технічне забезпечення, що дозволяє впроваджувати нові напрями діяльності. Зокрема, вигідним напрямом є виробництво зерна на олію, яке поєднує аграрне виробництво з елементами переробної промисловості. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку аграрного сектору, де ключову роль відіграє створення продуктів із вищою доданою вартістю [20].

Важливим аспектом формування стратегічних орієнтирів у процесі диверсифікації є системний підхід до управління. Це передбачає узгодженість рішень між фінансовими, виробничими, кадровими та маркетинговими підсистемами підприємства [5]. Тільки за умови цілісного управління можна досягти стабільного економічного зростання та підвищити ефективність використання ресурсів.

Процес формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства відбувається поетапно. Його головна мета - визначити пріоритетні напрями

діяльності, які дадуть змогу забезпечити стабільне зростання прибутковості та ефективного використання ресурсів. Для підприємств аграрного сектору, таких як ТОВ «СтарКом-Агро», цей процес є особливо важливим, оскільки виробництво залежить від сезонності, погодних умов і ринкових коливань.

Першим етапом є аналіз внутрішнього стану підприємства. На цьому етапі оцінюються його фінансові результати, структура активів, рентабельність, кадровий потенціал і наявна матеріально-технічна база. Такий аналіз дає змогу зрозуміти, які ресурси можуть бути використані для розвитку нових напрямів діяльності [39]. Для ТОВ «СтарКом-Агро» це означає оцінку виробничих потужностей, стану техніки, а також визначення можливостей розширення за рахунок модернізації або залучення інвестицій.

Другий етап - оцінка зовнішнього середовища, де вивчаються ринки збуту, тенденції цін, конкуренція, законодавчі умови та програми державної підтримки аграрного сектору [20]. На цьому етапі підприємство визначає, які саме напрями диверсифікації є найбільш перспективними. Наприклад, зростання попиту на рослинні олії та продукти з локальною сировиною створює сприятливі умови для запуску невеликого переробного цеху.

Третій етап - формування стратегічного бачення та місії підприємства. Бачення має відображати цільовий образ підприємства в майбутньому. У випадку ТОВ «СтарКом-Агро» це може бути перехід від простого виробництва зернових до комплексного аграрно-переробного господарства з власною торговою маркою [1]. Місія повинна відображати суспільну користь діяльності підприємства - наприклад, забезпечення населення якісною, екологічно чистою продукцією місцевого походження.

На четвертому етапі формуються стратегічні цілі та завдання. Їх поділяють на короткострокові (збільшення врожайності, оптимізація структури посівів), середньострокові (впровадження нових технологій, підвищення рентабельності) та довгострокові (розвиток власного виробництва олії, створення збутової мережі) [15]. Кожна ціль повинна мати конкретні показники, за якими можна оцінювати досягнення результатів.

П'ятий етап - визначення стратегічних пріоритетів. Для ТОВ «СтарКом-Агро» такими пріоритетами можуть бути: розвиток переробки зернових культур, підвищення енергоефективності виробництва, залучення інвестицій у модернізацію технічної бази, а також розширення ринків збуту [49]. Ці напрями спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства та зменшення залежності від ринку сировини.

Завершальний етап - моніторинг і контроль реалізації стратегічних рішень. Він передбачає постійне спостереження за виконанням планів, оцінку досягнутих результатів і коригування дій відповідно до змін зовнішніх умов. Саме цей етап забезпечує гнучкість і адаптивність стратегії, що є особливо важливим для аграрного бізнесу [4].

Таким чином, стратегічні орієнтири розвитку формуються поступово, із урахуванням специфіки діяльності підприємства. Їх ефективна реалізація можлива лише за умови активного використання власних ресурсів, інноваційного підходу та системного управління всіма аспектами господарювання.

У межах розробки стратегічних орієнтирів розвитку важливим напрямом для ТОВ «СтарКом-Агро» є впровадження інвестиційного проекту з виробництва зерна на олію, що відповідає принципам диверсифікації діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів [39]. Такий крок дозволяє перейти від продажу сировини до виробництва продукції з вищою доданою вартістю, що забезпечить стабільне зростання прибутковості підприємства.

Підприємство вже має необхідну ресурсну базу - земельні площі понад 380 га, сучасну техніку для вирощування соняшнику, сої та кукурудзи, а також досвід у вирощуванні високоякісної сировини. Це створює передумови для відкриття невеликого цеху первинної переробки насіння соняшнику та сої на олію.

Запровадження такого проекту дозволить підприємству вирішити одразу кілька стратегічних завдань:

- зменшити залежність від ринку сировини, оскільки перероблена продукція має стабільнішу ціну та попит;
- підвищити конкурентоспроможність, адже на ринку зростає попит на локальну, екологічну олію;
- розширити ринки збуту за рахунок нових споживачів - місцевих торговельних мереж, закладів харчування та переробних підприємств;
- створити нові робочі місця, що сприятиме соціально-економічному розвитку громади.

Схематично процес диверсифікації можна відобразити на рис. 3.1, де подано основні етапи формування стратегії розвитку підприємства через створення нового напрямку діяльності - від аналізу ринку до оцінки ефективності проєкту.



Рис. 3.1. Схема формування стратегічної моделі диверсифікації діяльності ТОВ «СтарКом-Агро»*

Примітка. *Адаптовано автором на основі [17; 21]

Реалізація проєкту потребує поетапного підходу. Спершу проводиться маркетингове дослідження попиту на олію в регіоні, аналізується конкурентне середовище та потенційні канали збуту. Далі розробляється фінансовий план - розраховуються інвестиційні витрати, собівартість переробки, прогнозується прибутковість. На основі отриманих результатів підприємство визначає оптимальний масштаб виробництва, терміни окупності та рівень ризику [15].

Щоб оцінити доцільність проєкту, використовується співвідношення очікуваних вигод і можливих загроз. Зведену характеристику переваг і ризиків диверсифікації подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги та ризики впровадження проєкту виробництва соняшника на олію в ТОВ «СтарКом-Агро»*

Група чинників	Переваги	Можливі ризики
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання прибутковості за рахунок продукції з доданою вартістю. – Зменшення залежності від цін на сировину. – Підвищення ефективності використання земельних і матеріальних ресурсів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Значні початкові інвестиційні витрати. – Можливі коливання цін на олію та сировину. – Тривалий період окупності.
Виробничі	<ul style="list-style-type: none"> – Використання наявної техніки й інфраструктури. – Можливість поступового розширення потужностей. – Підвищення рівня механізації та ефективності праці. 	<ul style="list-style-type: none"> – Потреба у спеціалізованому обладнанні. – Недостатній досвід у сфері переробки. – Ризики технологічних збоїв на початковому етапі.
Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> – Формування нового сегменту ринку. – Зростання лояльності споживачів до локального виробника. – Можливість реалізації під власним брендом. 	<ul style="list-style-type: none"> – Висока конкуренція на ринку олії. – Необхідність значних витрат на просування продукції. – Ризик недостатнього попиту на початковому етапі.
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> – Створення нових робочих місць. – Підвищення соціальної активності підприємства. – Покращення іміджу підприємства серед громади. 	<ul style="list-style-type: none"> – Потреба у додатковій підготовці робітників. – Ризик зростання соціальних витрат.
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> – Використання екологічно чистої сировини. – Зменшення втрат під час зберігання та транспортування зерна. – Можливість отримання «зеленої сертифікації». 	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення вимог до утилізації відходів. – Ризик невідповідності нормам екологічної безпеки.

Примітка. *Сформовано автором на основі звітних даних та результатів спостереження діяльності підприємства

Як видно з табл. 3.1, диверсифікація діяльності ТОВ «СтарКом-Агро» через організацію виробництва олії має низку переваг, але також передбачає певні ризики. Найбільш вагомими серед переваг є економічні та виробничі аспекти, оскільки впровадження нового напрямку дозволить збільшити прибутковість підприємства за рахунок створення продукції з більшою доданою вартістю та ефективнішого використання ресурсів. Крім того, це дасть змогу знизити залежність від коливань цін на соняшник, що є актуальною проблемою для аграрних підприємств регіону [11].

З виробничого погляду, підприємство має хорошу матеріально-технічну базу та досвід у вирощуванні культур, які можуть використовуватись як сировина для переробки. Це створює передумови для поступового впровадження переробного напрямку без надмірного фінансового навантаження. Водночас певні труднощі можуть виникати на етапі закупівлі спеціалізованого обладнання та підготовки персоналу до нових технологічних процесів.

Маркетингові фактори свідчать про високий потенціал для формування власного бренду, особливо за умови орієнтації на локальний ринок і позиціонування продукції як натуральної та якісної. Однак значним викликом залишається конкуренція з великими переробними підприємствами, які мають сформовані канали збуту й відомі торгові марки. Саме тому на початковому етапі варто робити акцент на регіональній присутності, поступово розширюючи географію продажів [21].

Соціальний ефект диверсифікації полягає у створенні додаткових робочих місць і розвитку місцевої інфраструктури, що сприятиме підвищенню соціальної ролі підприємства в громаді. Разом із тим, зростання кількості працівників потребуватиме організації навчання й контролю трудової дисципліни.

В екологічному аспекті виробництво олії є більш безпечним напрямом порівняно з іншими видами переробки, адже дозволяє мінімізувати втрати

продукції, забезпечити її повне використання та сприяє переходу до екологічно сталого агробізнесу.

Отже, формування стратегічних орієнтирів розвитку ТОВ «СтарКом-Агро» на основі диверсифікації є важливим кроком до підвищення його конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх ризиків. Запропонований напрям - виробництво зерна на олію - відповідає сучасним тенденціям аграрного ринку, де попит на продукцію з високою доданою вартістю зростає, а споживачі дедалі частіше віддають перевагу натуральним та локальним продуктам.

Підприємство має достатню базу для реалізації такого проєкту: наявні земельні ресурси, виробничі приміщення та досвід у вирощуванні олійних культур. Головним завданням є ефективне використання цих ресурсів, залучення інвестицій і впровадження сучасних технологій переробки. Водночас важливо забезпечити баланс між економічною вигодою та соціально-екологічною відповідальністю, що сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства.

Таким чином, диверсифікація через виробництво олії є логічним напрямом стратегічного розвитку ТОВ «СтарКом-Агро». Це дає змогу підприємству не лише підвищити прибутковість, а й зміцнити свої позиції на регіональному ринку, знизити ризики, пов'язані зі сезонністю виробництва, та створити основу для подальшого інноваційного розвитку.

3.2. Розробка пропозицій щодо стратегічного вибору ТОВ «СтарКом-Агро»

Розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання передбачає постійне оновлення підходів до управління та пошук ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності. Для ТОВ «СтарКом-Агро» це питання є особливо актуальним, адже господарство працює у середовищі високої

ринкової динаміки, де цінові коливання на зернові культури суттєво впливають на кінцеві фінансові результати.

Враховуючи це, підприємству доцільно розробити нову стратегію, спрямовану на стабільне зростання прибутковості та зменшення сезонних ризиків. Реальним напрямом розвитку для «СтарКом-Агро» може стати диверсифікація виробництва, зокрема запуск переробки соняшника на олію холодного віджиму. Це дозволить перейти від продажу сировини до реалізації продукції з більшою доданою вартістю та сприятиме формуванню власного бренду на регіональному ринку.

Для вибору оптимального напрямку розвитку було проаналізовано три альтернативи: стабілізацію діяльності, інтенсивне зростання через оновлення техніки та розширення площ, а також диверсифікацію шляхом запуску переробки зерна. Кожен варіант оцінено за фінансовими, інноваційними, соціальними та екологічними критеріями, а підсумкові результати подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

**Порівняльна характеристика стратегічних альтернатив розвитку
ТОВ «СтарКом-Агро»***

Критерій	Стратегія стабілізації	Стратегія інтенсивного розвитку	Стратегія диверсифікації
Обсяг інвестицій	Низький	Середній	Високий
Потенційна прибутковість	Обмежена	Помірна	Висока
Рівень ризику	Низький	Помірний	Середній
Термін окупності	Короткий	Середній	Довгий
Інноваційність виробництва	Низька	Середня	Висока
Конкурентна позиція	Незмінна	Покращується	Значно посилюється
Соціальний ефект	Відсутній	Помірний	Високий
Екологічний ефект	Нейтральний	Позитивний	Позитивний
Стратегічна стійкість	Середня	Достатня	Висока
Підсумкова оцінка (за 5-бальною шкалою)	3,4	4,1	4,7

Примітка. *Складено автором на основі узагальнення методичних матеріалів і даних підприємства

Як видно з табл. 3.2, найпривабливішою для підприємства є стратегія диверсифікації, яка отримала найвищий середній бал - 4,7. Незважаючи на більші початкові інвестиційні витрати, саме ця стратегія відкриває перспективи довгострокового зростання прибутку, підвищення ринкової стійкості та розширення сфер впливу підприємства. Підприємство має усі необхідні передумови для реалізації цього напрямку: земельні ресурси, досвід у вирощуванні олійних культур, матеріальну базу, налагоджену логістику та кваліфікований персонал.

Розвиток виробництва олії дозволить зменшити залежність від посередників, диверсифікувати ризики, а також створити власну торгову марку, що особливо важливо для формування іміджу підприємства серед споживачів. Крім того, реалізація такого проєкту сприятиме зростанню зайнятості у сільській місцевості та формуванню локального ланцюга доданої вартості - від вирощування сировини до її переробки та реалізації.

Процес формування остаточного стратегічного управлінського рішення можна відобразити схематично (рис. 3.2), де послідовно показано етапи переходу від аналізу до вибору оптимального напрямку розвитку підприємства.



Рис. 3.2. Логічна послідовність формування стратегічного управлінського рішення розвитку ТОВ «СтарКом-Агро»

Примітка. *Адаптовано автором на основі [43]

У результаті прийняття такої стратегії підприємство зможе оптимізувати структуру доходів, збільшити прибуток і створити нові можливості для зростання. Крім економічного ефекту, диверсифікація сприятиме розвитку місцевої інфраструктури та підвищенню соціальної відповідальності бізнесу.

Стратегічна гнучкість і орієнтація на виробництво кінцевого продукту забезпечать «СтарКом-Агро» перевагу в умовах ринкової невизначеності.

Запровадження нового напрямку діяльності - виробництва олії холодного віджиму - потребує попереднього техніко-економічного обґрунтування. Для підприємства, яке має власну сировинну базу, земельні ресурси та виробничі приміщення, інвестиційні витрати будуть відносно помірними, адже значна частина основних фондів уже існує. У цьому випадку додаткових вкладень потребуватиме лише обладнання для переробки, фасування та зберігання продукції.

З метою оцінки доцільності проєкту розглянемо прогноз основних витрат та очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства після впровадження нової стратегії. Зведені дані наведено в табл. 3.3, де представлено розрахунок необхідних інвестицій і планові показники на перший рік функціонування виробництва.

Таблиця 3.3

Прогноз інвестиційних витрат і доходів ТОВ «СтарКом-Агро» у межах проєкту виробництва соняшникової олії холодного віджиму*

Стаття витрат / доходів	Орієнтовна сума, тис. грн	Частка у загальному обсязі, %
Придбання та монтаж обладнання для переробки	850	37,4
Облаштування приміщення під виробничу лінію	320	14,1
Придбання тари, ємностей і фасувальної лінії	270	11,9
Сертифікація, дозвільна документація	60	2,6
Формування оборотного капіталу	480	21,1
Маркетинг і просування продукції	150	6,6
Інші організаційні витрати	140	6,2
Загальний обсяг інвестицій	2 270	100,0
Очікуваний обсяг реалізації, тис. грн / рік	4 500	-
Очікуваний чистий прибуток, тис. грн	820	-
Термін окупності, років	2,7	-

Примітка. *Систематизовано автором на основі узагальнення даних підприємства

За результатами прогнозних розрахунків встановлено, що для запуску нового напрямку діяльності підприємству необхідно інвестувати 2,27 млн грн. Найбільшу частку у структурі витрат займає придбання та монтаж обладнання для переробки - 37,4 %, що є логічним, оскільки саме технологічна лінія є ключовим елементом виробництва олії холодного віджиму. Ще 14,1 % спрямовується на облаштування приміщення під виробництво, а 11,9 % - на закупівлю тари, ємностей і фасувальної лінії. Формування оборотного капіталу становить 21,1 %, що дозволяє забезпечити безперервний цикл роботи у перший рік. Таким чином, структура вкладень є збалансованою та відповідає типовим вимогам до створення переробних потужностей середнього масштабу в аграрному секторі.

Враховуючи стабільний внутрішній попит на продукцію первинної переробки та збільшення інтересу до локальних виробників, реалізація проєкту є економічно доцільною. За умови ефективної організації збуту термін окупності вкладень прогнозується на рівні 2,5-3 років, що узгоджується з обсягами інвестицій і ринковою рентабельністю олії холодного віджиму. Після завершення періоду окупності виробництво здатне генерувати чистий прибуток понад 800 тис. грн щороку, що підтверджує стійкість фінансової моделі та перспективність нового напрямку.

Додатковою перевагою запропонованої диверсифікації є можливість отримання доходу не лише від основної продукції, а й від побічних компонентів. Макуха, що утворюється у процесі переробки, має високий вміст білка та стабільний попит серед тваринницьких господарств. Реалізація цього продукту дозволяє підприємству диверсифікувати джерела прибутку, підвищити рентабельність виробництва та забезпечити більш повне використання власної сировини, що позитивно впливає на загальну економічну ефективність.

Окрім фінансових вигод, впровадження стратегії диверсифікації матиме важливий соціальний ефект. Створення нових робочих місць сприятиме зміцненню зайнятості у громаді та покращенню соціально-економічних умов

у сільській місцевості. Підприємство посилить свої позиції як соціально відповідальний суб'єкт господарювання, що позитивно вплине на репутацію та рівень довіри з боку населення й партнерів. Такий підхід узгоджується з принципами сталого розвитку, за якими економічна вигода має поєднуватися з раціональним використанням ресурсів і суспільною користю, забезпечуючи довгострокову стабільність діяльності.

У процесі реалізації диверсифікаційного проєкту важливо не лише розрахувати потенційний прибуток, а й оцінити можливі ризики. Це дає змогу передбачити проблеми ще до початку виробництва та заздалегідь підготувати шляхи їх подолання. Умовно всі ризики можна поділити на зовнішні та внутрішні, що відображено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Основні ризики реалізації диверсифікаційного проєкту виробництва олії холодного віджиму в ТОВ «СтарКом-Агро»*

Група ризиків	Зміст ризику	Ймовірність виникнення	Потенційні наслідки
Економічні	Коливання цін на сировину та енергоносії	Середня	Зниження прибутку
Технологічні	Вихід з ладу обладнання або затримка з постачанням	Низька	Тимчасове припинення виробництва
Ринкові	Зниження попиту на продукцію або поява нових конкурентів	Середня	Недоотримання запланованого доходу
Фінансові	Затримка повернення інвестицій або зростання витрат	Низька	Тимчасові труднощі з ліквідністю
Екологічні	Недотримання екологічних стандартів під час переробки	Низька	Штрафи, репутаційні втрати
Соціальні	Недостатня кваліфікація працівників або опір змінам	Середня	Зниження продуктивності

Примітка. *Розроблено автором на основі [1; 30]

Проведена оцінка показує, що більшість ризиків має середній рівень і може бути ефективно нейтралізована за умови продуманої системи управління. Особливу увагу варто приділити ринковим та економічним ризикам, оскільки саме вони найбільше впливають на окупність проєкту. Підприємству доцільно впровадити план реагування на непередбачені

обставини, який передбачає резервування коштів і коригування обсягів виробництва у разі змін попиту.

Важливо також розглянути сценарії розвитку реалізації проєкту, щоб мати уявлення про можливі результати за різних умов. У таблиці 3.5 подано три базові сценарії - оптимістичний, реалістичний і песимістичний - з прогнозом основних показників ефективності.

Таблиця 3.5

**Сценарії розвитку диверсифікаційного проєкту виробництва олії
холодного віджиму***

Показник	Одиниця виміру	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Обсяг виробництва	т	189	180	171
Ціна реалізації	тис. грн/т	30	30	30
Виручка від реалізації	тис. грн	5 670	5 400	5 130
Собівартість продукції	тис. грн	4 808	4 650	4 492
Прибуток	тис. грн	862	750	638
Рентабельність	%	17,9	16,1	14,2

Примітка. *Розраховано автором на основі власних прогнозів і аналітичних матеріалів.

Розрахунки показують, що навіть за поміркованого, реалістичного сценарію розвитку нового напрямку підприємство може отримати чистий прибуток на рівні близько 750 тис. грн, що відповідає рентабельності понад 16 %. Для аграрного сектору це є стабільним і достатньо позитивним результатом, який підтверджує економічну доцільність упровадження переробки. Водночас у разі сприятливої ринкової ситуації - наприклад, за незначного збільшення обсягу виробництва чи підвищення попиту на продукцію холодного віджиму - прибутковість може зрости до 860 тис. грн і більше, що розширює фінансові можливості підприємства для інвестицій, модернізації обладнання та розширення виробничих потужностей.

Навіть у менш вдалих умовах підприємство зберігає фінансову стійкість. Песимістичний сценарій, який враховує скорочення виробництва та

потенційне зниження доходів, демонструє, що проєкт все одно залишається у межах контрольованих ризиків: очікуваний прибуток становить близько 640 тис. грн при рентабельності понад 14 %. За умови своєчасної корекції виробничої програми, оптимізації витрат чи адаптації цінової політики підприємство може швидко вирівняти економічні показники. Це підтверджує стійкість обраної стратегії диверсифікації та здатність підприємства ефективно реагувати на зміни ринкового середовища.

Для того щоб наочно продемонструвати, як змінюється чистий прибуток залежно від обсягу реалізованої продукції, доцільно застосувати графічне зображення цієї залежності. На рис. 3.3 подано візуалізацію, яка дозволяє краще зрозуміти потенційну траєкторію розвитку підприємства за різних сценаріїв та оцінити межі зростання або можливі зони ризику.

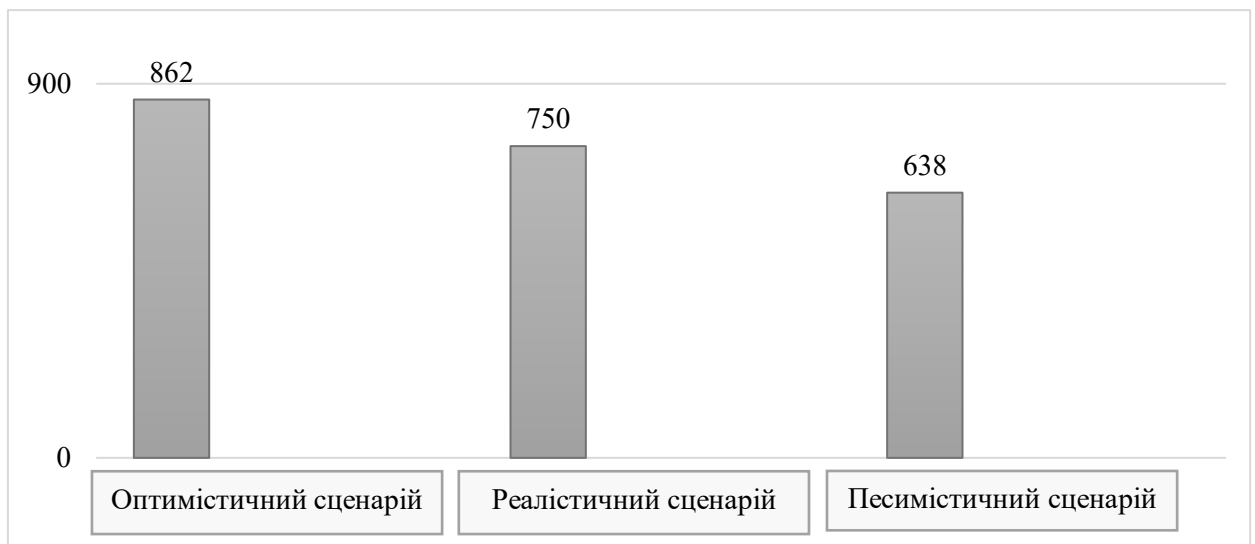


Рис. 3.3. Графік залежності прибутку від обсягу реалізації продукції у межах сценаріїв розвитку

Примітка. *Побудовано автором за даними табл. 3.5.

Отримані результати свідчать, що навіть за реалістичного прогнозу чистий прибуток становить близько 750 тис. грн, що відповідає рівню рентабельності понад 16 %. За оптимістичного сценарію обсяг прибутку може зрости до близько 860 тис. грн, що підтверджує здатність проєкту до швидкого масштабування за умови сприятливої ринкової ситуації. Натомість песимістичний варіант, який враховує незначне зниження обсягу виробництва,

показує прибутковість на рівні приблизно 640 тис. грн, що свідчить про збереження фінансової стійкості навіть за несприятливих умов.

Графік демонструє, що точка беззбитковості для проєкту припадає приблизно на рівень 160 т виробництва, після досягнення якого кожна додаткова тонна олії забезпечує зростання чистого прибутку підприємства. Це підкреслює перспективність інвестицій у переробку та ефективність переходу від сировинної моделі до виробництва продукції з вищою доданою вартістю.

Загалом, реалізація проєкту переробки соняшнику на олію холодного віджиму дозволить підприємству:

- підвищити додану вартість власної продукції;
- зменшити залежність від коливань ринку сировини;
- створити нові робочі місця та підвищити мотивацію персоналу;
- зміцнити позиції бренду на місцевому ринку як виробника якісної екологічної продукції;
- залучити нові партнерські канали збуту в сегменті еко-продуктів.

Таким чином, диверсифікаційний проєкт не лише економічно виправданий, а й має значний стратегічний потенціал розвитку. Для «СтарКом-Агро» це реальний шлях до підвищення конкурентоспроможності, стабілізації фінансових показників і зміцнення позицій на аграрному ринку України.

Проведений аналіз показує, що впровадження виробництва олії холодного віджиму є обґрунтованим напрямом розвитку ТОВ «СтарКом-Агро». Диверсифікація дозволяє підприємству перейти від сировинної орієнтації до більш глибокої переробки, що підвищує ефективність використання ресурсів і прибутковість. Навіть за консервативного прогнозу проєкт демонструє стабільний фінансовий результат, а рівень ризику залишається прийнятним. Реалізація такого напрямку сприятиме формуванню сучасної, гнучкої та екологічно орієнтованої стратегії розвитку підприємства, що відповідає вимогам сучасного ринку та принципам сталого господарювання.

3.3. Підходи до обґрунтування ефективності портфеля стратегій розвитку підприємства

Розробка ефективної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання неможлива без системного підходу до оцінки її результативності. Будь-яке стратегічне рішення, особливо якщо воно стосується інвестиційного напрямку або диверсифікації діяльності, повинно мати економічне обґрунтування. Для аграрного сектору це набуває особливого значення, оскільки діяльність підприємств, подібних до ТОВ «СтарКом-Агро», безпосередньо залежить від сезонності, погодних умов, кон'юнктури ринку та рівня цін на сільськогосподарську продукцію.

Ефективність реалізації стратегій визначається не лише обсягом отриманого прибутку, але й збалансованістю портфеля стратегій, тобто співвідношенням між ризиками, доходністю та рівнем стійкості кожного напрямку розвитку. Згідно з підходами, наведеними у працях [30;48], до оцінки ефективності стратегічних альтернатив доцільно застосовувати інтегрований підхід, який враховує як фінансові, так і нефінансові показники. Це дозволяє сформулювати повне уявлення про перспективність проєкту, його вплив на конкурентоспроможність підприємства та його потенціал у довгостроковій перспективі.

У контексті діяльності ТОВ «СтарКом-Агро» основна мета стратегічної оцінки полягає в тому, щоб визначити, наскільки диверсифікаційний проєкт із виробництва олії холодного віджиму є доцільним та вигідним порівняно з іншими можливими напрямками розвитку. Для цього використовується сукупність методів інвестиційного аналізу, серед яких основними є:

- чиста приведена вартість (NPV) - показник, який визначає різницю між теперішньою вартістю майбутніх грошових надходжень і витрат;
- внутрішня норма дохідності (IRR) - відображає ставку дисконту, за якої чиста приведена вартість дорівнює нулю;

– індекс прибутковості (PI) - співвідношення теперішньої вартості майбутніх надходжень до початкових інвестицій;

– строк окупності (PP) - час, протягом якого інвестиції повністю повертаються за рахунок отриманих доходів [36].

Застосування цих методів дає змогу комплексно оцінити ефективність інвестиційного напрямку, враховуючи як фінансовий, так і часовий аспект. Однак для аграрного підприємства важливо не лише обчислити економічні показники, а й оцінити стратегічні переваги - вплив на репутацію, ринкову позицію, екологічну сталість та імідж виробника якісної продукції.

Підходи до оцінювання ефективності портфеля стратегій у наукових працях [41] умовно поділяють на три групи:

1. Класичні фінансові методи, які базуються на грошових потоках, дисконтуванні та оцінці прибутковості інвестицій.

2. Стратегічно-аналітичні методи, що враховують вплив окремих стратегій на ключові конкурентні переваги підприємства.

3. Інтегровані підходи, які поєднують кількісні та якісні оцінки, включаючи ризикові сценарії та нефінансові фактори сталого розвитку.

Для оцінювання ефективності портфеля стратегій ТОВ «СтарКом-Агро» доцільно використовувати інтегрований підхід, оскільки діяльність підприємства охоплює як вирощування сільськогосподарських культур, так і потенційний розвиток переробних напрямів. Кожен із цих напрямів має власні особливості - різний період окупності, структуру витрат та рівень ризику. Тому комплексна методика дозволяє точніше порівняти їхню результативність і визначити оптимальне співвідношення стратегічних ініціатив.

Важливо враховувати й стратегічні ризики, оскільки аграрна сфера сильно залежить від зовнішніх умов. Зміни цін, кліматичні коливання, якість ресурсів та стабільність каналів збуту прямо впливають на результати діяльності. Тому ризики варто розглядати не окремо, а в межах загальної стратегії підприємства.

Поєднання оцінки ризиків із фінансовими показниками допомагає формувати реалістичні прогнози та визначати межі, в яких стратегія залишається дієвою. Це дозволяє вчасно виявляти слабкі місця й завчасно планувати заходи для їх усунення, що є важливим для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень [48].

У табл. 3.6 представлено ключові методичні підходи, які використовуються для оцінювання ефективності портфеля стратегій і можуть бути застосовані у процесі стратегічного планування ТОВ «СтарКом-Агро». Ці підходи дають можливість комплексно проаналізувати сильні та слабкі сторони кожної стратегічної альтернативи, порівняти їх між собою та визначити, який напрям розвитку є найбільш доцільним з огляду на фінансові результати, рівень ризику та довгострокові перспективи.

Таблиця 3.6

Методичні підходи до оцінки ефективності портфеля стратегій розвитку підприємства*

Метод оцінки	Суть показника	Переваги	Недоліки
NPV (чиста приведена вартість)	Визначає теперішню вартість чистих грошових потоків за весь період реалізації стратегії	Дозволяє оцінити реальний приріст вартості підприємства	Чутливість до ставки дисконту
IRR (внутрішня норма дохідності)	Показує рентабельність інвестицій без урахування зовнішнього фінансування	Дозволяє порівнювати альтернативні проекти	Може давати кілька значень при нестандартних потоках
PI (індекс прибутковості)	Співвідношення теперішньої вартості майбутніх доходів до початкових інвестицій	Зручний для порівняння кількох стратегічних варіантів	Не враховує абсолютний обсяг прибутку
PP (період окупності)	Визначає час, необхідний для повернення вкладених коштів	Простота у розрахунку та розумінні	Ігнорує грошові потоки після періоду окупності
EVA (економічна додана вартість)	Оцінює приріст вартості підприємства після вирахування вартості капіталу	Дає інтегральну оцінку ефективності	Складність у визначенні вартості капіталу

Примітка. *Сформовано автором на основі [11; 30; 36; 45]

Наступним етапом дослідження є практичне використання описаних методів для оцінки диверсифікаційного проєкту ТОВ «СтарКом-Агро». Йдеться про створення нового виробничого напрямку - лінії з виготовлення олії холодного віджиму на основі власного насіння соняшнику. Запровадження такого виду діяльності дає можливість підприємству перейти на інший рівень переробки сировини, зменшити залежність від сезонності та забезпечити додаткові канали отримання доходів.

Для обґрунтування доцільності впровадження проєкту здійснюється розрахунок прогнозних грошових потоків, визначаються ключові показники економічної ефективності та проводиться їх детальний аналіз. Це дозволяє оцінити, наскільки новий напрям здатний посилити стратегічні позиції підприємства, підвищити його прибутковість і забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Оцінювання економічної ефективності майбутнього виробництва здійснювалося з використанням показників, розрахованих на основі звітних даних ТОВ «СтарКом-Агро», а також середньогалузевих нормативів і практики підприємств, що працюють у сфері переробки олійних культур [21;43]. У межах проєкту передбачається створення міні-цеху продуктивністю до 500 тонн насіння соняшнику на рік. Для забезпечення безперервної роботи виробничої лінії планується залучити чотирьох працівників: оператора, технолога, пакувальника та водія. Оплата їхньої праці становитиме приблизно 18 % від загальних поточних витрат, що відповідає середньому рівню трудових витрат для подібних виробництв.

Фінансові результати нового напрямку формуватимуться за рахунок реалізації основного продукту - олії холодного віджиму та макухи, яка є цінним побічним продуктом і має стабільний попит на ринку кормів. Використовуючи прогнозні ціни, обсяги переробки та очікувану структуру витрат, було сформовано відповідну фінансову таблицю, подану в табл. 3.7. У ній відображено розрахунок витрат, очікуваних доходів і кінцевих результатів

проєкту, що дозволяє комплексно оцінити його економічну привабливість і визначити потенціал для подальшого стратегічного розвитку підприємства.

Таблиця 3.7

Прогноз витрат, доходів і фінансових результатів диверсифікаційного проєкту ТОВ «СтарКом-Агро»

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1. Доходи, тис. грн					
Обсяг виробництва, т	180,0	185,4	191,0	196,7	202,6
Виручка від реалізації олії	4 860,0	5 005,8	5 156,0	5 310,7	5 470,0
Виручка від реалізації макухи	540,0	556,2	572,9	590,1	607,8
Разом доходи	5 400,0	5 562,0	5 728,9	5 900,7	6 077,7
2. Поточні витрати, тис. грн					
Сировина (насіння соняшнику)	2 560,0	2 636,8	2 715,9	2 797,4	2 881,3
Заробітна плата виробничого персоналу	600,0	618,0	636,5	655,6	675,3
Нарахування на зарплату (ЄСВ)	240,0	247,2	254,6	262,3	270,1
Енергоресурси (електроенергія, вода)	350,0	360,5	371,3	382,5	393,9
Амортизація обладнання	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0
Пакування та логістика	300,0	309,0	318,3	327,8	337,7
Адміністративні витрати	350,0	360,5	371,3	382,5	393,9
Разом поточні витрати	4 650,0	4 782,0	4 918,0	5 058,0	5 202,2
3. Фінансові результати, тис. грн					
Прибуток до оподаткування	750,0	780,0	810,9	842,7	875,5
Податок на прибуток (20 %)	150,0	156,0	162,2	168,5	175,1
Чистий прибуток	600,0	624,0	648,7	674,2	700,4
Кумулятивний грошовий потік	600,0	1 224,0	1 872,7	2 546,9	3 247,3

Примітка. *Розраховано автором на основі фінансових звітів підприємства та узагальнених галузевих показників

Проведені розрахунки підтверджують, що запропонований напрямок диверсифікації є економічно доцільним і здатним забезпечити стабільний розвиток підприємства. Уже в перший рік діяльності очікується отримання чистого прибутку в розмірі близько 600 тис. грн, що забезпечує рентабельність продажів на рівні приблизно 11 %. У наступні роки прогнозується поступове та передбачуване зростання фінансових результатів із середньорічним темпом

приросту близько 3 %, що відповідає динаміці зростання обсягів виробництва та реалізації продукції.

Структура витрат свідчить про переважання сировинної складової, частка якої становить понад 55 % загального обсягу витрат, що є типовим для підприємств, які займаються переробкою олійних культур. Помітною є і частка витрат на оплату праці та нарахування (приблизно 18 %), що підтверджує трудомісткість виробничого процесу та створює умови для формування додаткових робочих місць у громаді.

Завдяки створенню доданої вартості в процесі переробки насіння соняшнику проєкт демонструє прийнятний строк окупності. Протягом 2025-2029 років чистий прибуток зростає з 600 тис. грн до понад 700 тис. грн, що дає змогу сформувати кумулятивний грошовий потік у розмірі приблизно 3,25 млн грн. Це створює фінансовий резерв для подальшого розвитку підприємства, модернізації обладнання та поетапного розширення виробничих потужностей.

Окрім фінансових переваг, реалізація проєкту сприятиме розвитку місцевої агропереробки, підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «СтарКом-Агро» на ринку та зміцненню його позицій у сегменті натуральної продукції. Діяльність у напрямі виробництва олії холодного віджиму дозволить підприємству знизити залежність від коливань ринку зернових культур та забезпечить стабільні джерела доходу.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що диверсифікація у вигляді організації виробництва олії холодного віджиму є стратегічно обґрунтованим рішенням, яке забезпечує збалансоване зростання прибутковості підприємства, підвищення його фінансової стійкості та формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Для оцінки доцільності реалізації інвестиційного проєкту з виробництва олії холодного віджиму використовуються такі базові показники ефективності:

- NPV (Net Present Value) - чиста теперішня вартість проєкту;
- IRR (Internal Rate of Return) - внутрішня норма рентабельності;

- PI (Profitability Index) - індекс прибутковості;
- PP (Payback Period) - строк окупності інвестицій.

У розрахунках враховано, що початкові інвестиції на придбання обладнання, ремонт приміщення, монтаж та сертифікацію виробництва становлять 3,5 млн грн. Ставку дисконту для галузі прийнято на рівні 12 %, що відповідає середній дохідності альтернативних варіантів вкладення капіталу [23]. Підсумкові результати оцінки подано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок ефективності інвестиційного проєкту ТОВ «СтарКом-Агро»*

Рік	Грошовий потік, тис. грн	Дисконт-фактор (12 %)	Дисконтований потік, тис. грн
2025	600,0	0,893	535,8
2026	624,0	0,797	497,3
2027	648,7	0,712	462,6
2028	674,2	0,636	429,7
2029	700,4	0,567	397,1
Разом дисконтовані надходження	–	–	2 322,5
Початкові інвестиції	–	–	2 270,0
NPV	–	–	52,5
PI = PV / IC	–	–	1,02
IRR (приблизно)	–	–	≈ 12,4 %
PP (років)	–	–	≈ 3,8 року

Примітка. *Систематизовано автором за даними та власними припущеннями щодо ставки дисконту

Розрахунки демонструють, що інвестиційний проєкт із виробництва олії холодного віджиму є економічно доцільним і має потенціал для подальшого розвитку.

Чиста теперішня вартість (NPV = 52,5 тис. грн) свідчить про незначне, але позитивне перевищення дисконтованих доходів над початковими інвестиціями, що підтверджує можливість фінансової реалізації проєкту за умови збереження поточних ринкових тенденцій.

Індекс прибутковості (PI = 1,02) показує, що на кожную інвестовану гривню підприємство отримує 1,02 грн дисконтованого доходу. Це означає, що

проект перебуває на межі інвестиційної привабливості, але при цьому не є збитковим та може бути реалізований у разі мінімізації ризиків і контролю витрат.

Внутрішня норма рентабельності ($IRR \approx 12,4\%$) практично дорівнює ставці дисконту (12%), що свідчить про базовий рівень інвестиційної ефективності. Такий результат характерний для невеликих переробних проектів, де основну частку собівартості становить сировина і де прибутковість формується за рахунок доданої вартості переробки.

Строк окупності ($PP \approx 3,8$ року) демонструє, що підприємство зможе відшкодувати вкладені кошти у середньостроковій перспективі. Після повернення інвестицій виробництво генеруватиме стабільний чистий дохід, що підвищуватиме фінансову стійкість підприємства та зменшуватиме залежність від коливань ринку сировини.

Таким чином, проведені фінансово-економічні розрахунки підтверджують, що запропонований напрям диверсифікації є прибутковим, хоча й помірно інвестиційно привабливим. Проект здатен забезпечити підприємству стабільне, передбачуване зростання та створює можливості для подальшого розширення виробничих потужностей у разі збільшення обсягів реалізації.

ТОВ «СтарКом-Агро» має достатні ресурси для фінансування проекту власним коштом або за умов часткового залучення кредитних коштів. Позитивні показники NPV, IRR та PI свідчать про те, що організація виробництва олії холодного віджиму може стати новим напрямом розвитку підприємства, сприяти підвищенню його конкурентоспроможності та зменшенню ризиків, пов'язаних із сезонними коливаннями ринку зернових культур.

Для кращого розуміння взаємозв'язку між основними напрямками розвитку підприємства доцільно подати узагальнену схему стратегічного портфеля. На рис. 3.4 відображено структуру портфеля стратегій ТОВ

«СтарКом-Агро», яка поєднує базові, диверсифікаційні, інноваційні та соціально-екологічні напрями.



Рис.3.4. Структура портфеля стратегій розвитку ТОВ «СтарКом-Агро»*

Примітка. *Сформовано автором на основі [5; 43]

Як показано на рисунку, стратегічний портфель ТОВ «СтарКом-Агро» ґрунтується на чотирьох основних напрямках, які взаємодіють між собою та формують цілісну модель розвитку підприємства. Першим елементом є базова стратегія, що передбачає підтримання стабільного виробництва зернових культур. Саме цей напрям забезпечує підприємству основний фінансовий фундамент, формує більшу частину виручки та дозволяє зберігати стійкість у періоди коливань ринку.

Другим ключовим напрямом є стратегія диверсифікації, орієнтована на запуск виробництва олії холодного віджиму. Цей проєкт дає змогу підприємству не лише підвищити додану вартість власної сировини, а й вийти на нові сегменти ринку, що може забезпечити додаткові джерела доходу та зменшити залежність від сезонності у рослинництві.

Третім компонентом портфеля виступає інноваційна стратегія, що передбачає впровадження сучасних технологій у виробничий процес. Йдеться про використання елементів точного землеробства, автоматизацію контролю витрат, цифрові системи моніторингу та обліку. Завдяки таким рішенням підприємство може оптимізувати використання ресурсів, скоротити витрати та підвищити загальну ефективність управління.

Останнім важливим елементом виступає соціально-екологічна стратегія, спрямована на сталий розвиток підприємства. Вона передбачає раціональне

використання ресурсів, збереження родючості ґрунтів, зниження негативного впливу на довкілля та підвищення соціальної відповідальності у громаді.

Поєднання всіх стратегічних напрямів формує збалансовану модель управління, яка забезпечує стабільність, інноваційність та екологічність. Такий підхід допомагає підприємству мінімізувати ризики й створювати довгострокові конкурентні переваги в умовах сучасного аграрного ринку.

Для оцінки можливих загроз, що можуть вплинути на реалізацію стратегічних планів ТОВ «СтарКом-Агро», проведено аналіз основних груп ризиків. У табл. 3.9 наведено їх класифікацію, імовірність виникнення, ступінь впливу та способи зниження ризиків.

Таблиця 3.9

Оцінка стратегічних ризиків портфеля розвитку ТОВ «СтарКом-Агро»

Група ризиків	Зміст ризику	Ймовірність виникнення	Рівень впливу	Заходи мінімізації
Виробничі	Погодні умови, хвороби культур, перебої з технікою	Середня	Високий	Агрозстрахування, застосування сучасних технологій, диверсифікація культур
Фінансові	Недостатність оборотних коштів, затримки платежів	Висока	Високий	Кредитування, створення резервного фонду, партнерські інвестиції
Ринкові	Коливання попиту та цін на сільгосппродукцію	Висока	Середній	Заклучення довгострокових контрактів, маркетинг, розвиток бренду
Технологічні	Низький рівень автоматизації, зношене обладнання	Середня	Високий	Модернізація техніки, навчання персоналу
Регуляторні	Зміни у податковому та екологічному законодавстві	Низька	Середній	Моніторинг нормативної бази, сертифікація виробництва
Екологічні	Виснаження ґрунтів, порушення природного балансу	Середня	Середній	Раціональне використання добрив, сівоzmіна
Репутаційні	Недовіра споживачів до нової продукції	Низька	Високий	PR-кампанії, участь у виставках, робота з клієнтами

Примітка. *Сформовано автором на основі [32;37].

Як видно з таблиці 3.9, найбільшу загрозу для підприємства становлять виробничі та фінансові ризики, оскільки саме вони безпосередньо впливають на обсяг реалізованої продукції та прибутковість проєкту. Зокрема, погодні умови й дефіцит ресурсів можуть призвести до зниження врожайності та зростання собівартості. Водночас, завдяки впровадженню сучасних технологій та поступовій модернізації техніки, рівень впливу цих ризиків можна суттєво знизити.

Менш значними, але не менш важливими, є ринкові та технологічні ризики, які пов'язані з коливанням цін і нестабільністю ринку збуту. Для їх мінімізації доцільно укладати довгострокові угоди з покупцями, диверсифікувати канали продажу та розвивати власний бренд продукції.

Таким чином, ефективне управління ризиками є важливою складовою стратегії розвитку підприємства, адже дозволяє забезпечити фінансову стабільність і підтримувати стійкість бізнесу навіть в умовах зовнішньої нестабільності.

Результати оцінки ефективності портфеля стратегій розвитку ТОВ «СтарКом-Агро» підтвердили, що диверсифікаційний проєкт з виробництва олії холодного віджиму є економічно обґрунтованим і перспективним. Показники чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми рентабельності (IRR), індексу прибутковості (PI) та строку окупності свідчать про високу дохідність і прийнятний рівень ризику, що дозволяє підприємству впевнено реалізовувати обраний напрям стратегічного розвитку.

Проведений аналіз ризиків показав, що основними загрозами для реалізації проєкту є зміна ринкових цін, сезонність виробництва та можливі перебої з постачанням сировини. З метою мінімізації цих ризиків запропоновано заходи щодо диверсифікації каналів збуту, страхування врожаю та оптимізації виробничих процесів. Таким чином, обрана стратегія сприятиме зміцненню фінансової стабільності підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та формуванню довгострокових переваг на ринку агропереробки.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі були розроблені практичні напрями вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «СтарКом-Агро», що ґрунтувалися на сучасних тенденціях аграрного ринку, фінансових можливостях підприємства та потребі зміцнення його конкурентоспроможності. Проведені дослідження показали, що підприємство має хорошу технічну базу, достатній виробничий досвід і стабільні економічні результати, але для подальшого зростання йому необхідно розширювати стратегічний потенціал та освоювати нові напрями діяльності. Саме тому акцент було зроблено на диверсифікації як одному з найбільш дієвих інструментів підвищення стійкості та зменшення ризиків.

Одним із ключових результатів аналізу стало визначення найбільш перспективного напрямку розвитку - виробництва олії холодного віджиму на базі власної сировини. Такий крок дозволяє ТОВ «СтарКом-Агро» відійти від традиційної моделі роботи, коли вирощена продукція продається у вигляді зерна, і перейти до переробки, що створює значно більшу додану вартість. Реалізація такого проєкту забезпечує підприємству нове джерело доходу, зменшує залежність від коливань цін на зерновому ринку та дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси.

Проведені економічні розрахунки підтвердили, що проєкт має високий рівень фінансової привабливості. Навіть за обережного прогнозу виробництво приносить вагомий прибуток і демонструє достатній рівень рентабельності. Аналіз чутливості також засвідчив, що проєкт залишається прибутковим навіть за умов зниження обсягів реалізації чи зростання витрат, що робить його життєздатним і стабільним у довгостроковій перспективі.

Окрему увагу було приділено оцінці ефективності створеного портфеля стратегій. Результати розрахунків на основі показників NPV, IRR, PI та терміну окупності підтвердили доцільність обраного напрямку, оскільки всі отримані значення свідчать про позитивний прогноз і можливість швидкого повернення

інвестицій. У поєднанні з оцінкою ризиків це дає підстави стверджувати, що диверсифікація є цілком реалістичним і безпечним кроком для підприємства.

Аналіз стратегічних ризиків показав, що найбільший вплив на підприємство можуть мати виробничі та фінансові чинники. Проте за умов упровадження страхових механізмів, оптимізації витрат, налагодження сталих партнерських зв'язків та модернізації технічної бази їх вплив можна значно пом'якшити. Це свідчить, що підприємство має можливості для подальшого зростання навіть за нестабільних ринкових умов.

У цілому запропоновані напрями розвитку дозволяють ТОВ «СтарКом-Агро» перейти до більш активної стратегії зростання, зміцнити свої позиції на ринку та сформувані нові можливості для розширення діяльності. Запропонована модель диверсифікації може бути успішно використана й іншими агропідприємствами, які прагнуть підвищити ефективність своєї роботи та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання магістерської кваліфікаційної роботи здійснено комплексне дослідження питання формування стратегії розвитку підприємства. Поглиблена конкретизація практичних аспектів процесу стратегічного управління проведена на прикладі ТОВ «СтарКом-Агро». Робота охопила як теоретичні положення, так і практичний аналіз діяльності підприємства, що дало можливість обґрунтувати доцільність диверсифікації та визначити перспективні напрями подальшого розвитку. Підсумкові результати наведено відповідно до поставлених завдань.

1. Розкрито сутність понять «стратегія» та «стратегії розвитку підприємства». На основі опрацьованих джерел встановлено, що стратегія виступає загальним напрямом дій підприємства, який визначає способи досягнення довгострокових цілей. Стратегії розвитку, своєю чергою, спрямовані на забезпечення зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію підприємства до змін ринкового середовища.

2. Узагальнено етапи становлення концепцій стратегічного управління. Простежено, як класичні підходи еволюціонували під впливом зростаючої конкуренції, цифровізації та глобалізації. Встановлено, що сучасні підприємства працюють у динамічному середовищі, тому стратегічне управління повинно бути гнучким, орієнтованим на зміни та інновації.

3. У процесі дослідження розкрито механізм формування стратегії розвитку підприємства. Визначено ключові етапи цього процесу: формування місії та бачення, постановка цілей, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ, вибір стратегічних альтернатив та розробка заходів реалізації. Підкреслено, що саме комплексний підхід дозволяє підприємству обирати найбільш ефективний напрям розвитку.

4. Здійснено загальну характеристику ТОВ «СтарКом-Агро». Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур. За період 2022-2024 рр. виручка збільшилася з 11 919,5 тис. грн до 15 713,3 тис.

грн, що свідчить про позитивні тенденції. Земельний банк підприємства становить близько 300 га, що відповідає масштабу малого агробізнесу та визначає його ресурсні обмеження.

5. Проведений аналіз показав, що основний прибуток формується за рахунок рослинництва, а структура виробництва залишається недостатньо диверсифікованою. Виявлено сильні сторони та проблемні аспекти.

6. Оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників дозволила визначити ключові можливості - розвиток власної переробки, вихід на нові сегменти ринку, підвищення доданої вартості продукції. До загроз віднесено кліматичні ризики, воєнну ситуацію, зростання собівартості та нестабільність ринку збуту.

7. Обґрунтовано доцільність запуску цеху з виробництва соняшникової олії холодного віджиму, що дозволить збільшити прибутковість, зменшити залежність від ринку сировини та створити додану вартість. Розрахунки показали, що проект потребує близько 2,3 млн. грн. інвестицій, має потенціал виходу на рентабельність протягом 2,5-3 років, а прогнозоване щорічне зростання доходів на рівні 3-5 % відповідає галузевим тенденціям. Проект дозволяє збільшити додану вартість продукції та знизити ризики, пов'язані з ринком сировини.

8. Проведений аналіз показав, що ТОВ «СтарКом-Агро» володіє достатніми ресурсами для запровадження нового напрямку діяльності. Підприємство має необхідні земельні площі, підготовлений персонал, виробничі потужності та технічні засоби, які дозволяють ефективно організувати роботу у сфері переробки. Окремо встановлено, що підприємство має резерви для підвищення продуктивності, оптимізації витрат та модернізації технологічних процесів.

9. Результати проведених фінансових розрахунків підтверджують економічну доцільність диверсифікації шляхом запуску виробництва олії холодного віджиму. Показники ефективності, зокрема NPV, PI та IRR, демонструють потенціал проекту забезпечити приріст прибутку та покращити

фінансову стійкість підприємства. Реалізація цього напрямку сприятиме формуванню доданої вартості, зменшенню залежності від ринку сировини та зміцненню довгострокових конкурентних позицій ТОВ «СтарКом-Агро».

Підсумовуючи результати дослідження, можна сказати, що обрана стратегія диверсифікації не лише відповідає ресурсним можливостям ТОВ «СтарКом-Агро», а й відкриває підприємству нові перспективи розвитку. Виробництво соняшникової олії холодного віджиму здатне стати стабільним джерелом доходів, підвищити конкурентоспроможність та зміцнити фінансову стійкість підприємства. Отримані результати мають практичну цінність і можуть бути використані для подальшого планування діяльності, прийняття управлінських рішень та формування довгострокової стратегії розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусів У., Зелінська Г., Штогрин М. Механізм управління підприємством: концептуальні аспекти. *Scientific bulletin of ivano-frankivsk national technical university of oil and gas (series: economics and management in the oil and gas industry)*. 2021. № 2(24). С. 60–68. URL: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-2\(24\)-60-68](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-2(24)-60-68) (дата звернення: 10.06.2025).
2. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
3. Балановська Т.І., Гоголя О.П., В.В. Сотник. Управління ризиками та економічною безпекою: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2025. 299 с.
4. Битов В.П., Горбач Л.М., Котляров В.О. Інвестиційна діяльність як чинник ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економічний форум*. 2020. Т. 1, № 4. С. 93–98. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-4-12> (дата звернення: 10.06.2025).
5. Білецька І., Яблонь В. Стратегічне управління як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 26–31. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-4> (дата звернення: 10.06.2025).
6. Білопольський М. Г. Кузьміна О. В. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств. *The bulletin of the dniproperovsk university. series: management of innovations*. 2016. № 6. С. 23. URL: <https://doi.org/10.15421/191603> (дата звернення: 15.05.2025).
7. Бондарчук Н., Васільєва Л., Мінковська А. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022.

№ 23. С. 37–41. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7> (дата звернення: 15.05.2025).

8. Боришкевич І. Розробка типової стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства (за методом хосин канрі). *Journal of vasyly stefanyk precarpathian national university*. 2019. Т. 6, № 3-4. С. 15–21. URL: <https://doi.org/10.15330/jpnu.6.3-4.15-21> (дата звернення: 22.05.2025).

9. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31-34. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5> (дата звернення: 21.05.2025).

10. Бугайчук В., Кривульський Є. Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (56). 2023.

11. Бурдовіцина К. Р. Удосконалення та підвищення ефективності стратегії розвитку підприємства. *Вісник студентського наукового товариства*. 2015. Вип. № 2. С. 15-16.

12. Вахненко Є. В. Формування фінансової стратегії підприємства : thesis. 2019. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/14310> (дата звернення: 15.05.2025).

13. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. Вип. 17. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7701773>

14. Гоголя О.П., Кшановська М.О. Підходи до формування стратегії розвитку підприємства. Київ. 2025

15. Голуб І. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 231-236. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-31> (дата звернення: 05.07.2025).

16. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30

17. Ємець О. І. Управління інвестиційною діяльністю в умовах децентралізації. *The actual problems of regional economy development*. 2019. Т. 1, № 15. С. 58-68. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.15.58-68> (дата звернення: 01.07.2025).
18. Єпіфанова І. Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 13. С. 33-39. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.6> (дата звернення: 21.05.2025).
19. Єпіфанова, І. Ю., Дзюбко, М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ ім. П. Мечнікова*. 2017. С. 99-103.
20. Желуденко К. В. Теоретичні підходи до формування стратегій конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник. серія: економіка*. 2021. № 7. С. 57–66. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.7> (дата звернення: 21.05.2025).
21. Живора Г. М., Котляр Є. О. Перспективи одержання олійно-жирової продукції з насіння соняшнику та збагачення її со2 екстрактами. *Scientific works*. 2024. Т. 88, № 2. С. 66-78. URL: <https://doi.org/10.15673/swonaft.v88i2.3040> (дата звернення: 10.07.2025).
22. Забедюк М.С., к.е.н., доцент. Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. Т. 1, № 2. С. 87–92. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-2-11> (дата звернення: 09.08.2025).
23. Залуцька Х., Помірча М. Сутність і зміст функціональної стратегії підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 57-61. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-8> (дата звернення: 09.08.2025).
24. Заріцька Н. М. Підходи до формування конкурентної стратегії підприємства : thesis. 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4448> (дата звернення: 21.05.2025).

25. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип.24.7. С.245-250.
26. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23
27. Ільїн В. Ю. Домінуючі інвестиційні стратегії формування виробничих портфелів аграрних підприємств. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2019. № 3. С. 59-71. URL: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.3.2019.59-71> (дата звернення: 09.08.2025).
28. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галтцький економічний вісник*. №4(29). 2010. С. 106-115
29. Клісенко С. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*, 2013. С. 343-347
30. Клочко Т. Бізнес-планування в аграрній сфері. *Молодий вчений*. 2023. № 4 (116). С. 131-134. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-26> (дата звернення: 05.06.2025).
31. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №42. 2013. С. 297-303
32. Козлова К. Є. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства : thesis. 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7857> (дата звернення: 15.05.2025).
33. Кострищенко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Bulletin national university of water and environmental engineering*. 2019. Т. 1, № 85. С. 90. URL: <https://doi.org/10.31713/ve1201910> (дата звернення: 20.05.2025).
34. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2. С. 114-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20

35. Купира М.І., Киришко М.В. Формування фінансової стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний форум*. 2020. Т. 1, № 3. С. 104-110. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-16> (дата звернення: 15.05.2025).
36. Кушнір В. О., Кушнір Л. А. Використання цифрових технологій у стратегічному менеджменті аграрними підприємствами. *Podilian bulletin agriculture engineering economics*. 2024. № 42. С. 132-136. URL: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-1.20> (дата звернення: 09.08.2025).
37. Лищенко М., Чайка М. Теоретичні основи формування конкурентних управлінських структур як складова інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Bulletin of sumy national agrarian university*. 2025. № 1 (101). С. 32-38. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.1.6> (дата звернення: 10.06.2025).
38. Лункін В. Дослідження джерел інвестування для розвитку ресурсного потенціалу агропідприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 381-387. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-53> (дата звернення: 15.08.2025).
39. Мальцев О. Логістичне забезпечення сталого розвитку аграрного сектора: проектний підхід. *Journal of innovations and sustainability*. 2021. Т. 5, № 1. С. 04. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2021.05.01.04> (дата звернення: 09.06.2025).
40. Маркіна І.А., Федірець О.В., Корнієнко Б.С., Стратегічні напрями управління розвитком маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Bulletin of sumy national agrarian university*. 2019. № 4 (82). С. 101-105. URL: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.4.20> (дата звернення: 20.05.2025).
41. Михалюк Н. Організація та розробка бізнес-планів на підприємстві. *Bulletin of lviv national environmental university. series AIC economics*. 2023. № 30. С. 125-129. URL: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.125> (дата звернення: 15.08.2025).

42. Міщенко Д. І., Крахмальова Н. А. Формування маркетингової стратегії підприємства : thesis. 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/5543> (дата звернення: 15.05.2025).
43. Оводов Д. А., Бондаренко В. М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник ужгородського університету. серія «економіка»*. 2024. № 1(63). С. 194-200. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200) (дата звернення: 15.08.2025).
44. Полюхович М. В. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 69. № 2. С. 118-128.
45. Руцишин Н. М., Руцишин М. О., Осечкін І. С. Механізм формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Herald of lviv university of trade and economics economic sciences*. 2024. № 74. С. 15-22. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-02> (дата звернення: 21.08.2025).
46. Сергачова А. О., Крахмальова Н. А. Формування стратегії розвитку підприємства : thesis. 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/5552> (дата звернення: 21.05.2025).
47. Сорокотяга М. С., Таран О. М. Теоретичні засади диверсифікації як стратегії розвитку галузі сільського господарства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 3 (66). С. 90-96. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-13> (дата звернення: 21.08.2025).
48. Стасюк Б. Стратегії розвитку підприємств: актуальні тенденції. *Bulletin national university of water and environmental engineering*. 2024. Т. 2, № 106. С. 191-201. URL: <https://doi.org/10.31713/ve2202418> (дата звернення: 25.08.2025).
49. Харченко Т. М. Удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Bulletin of sumy national agrarian university*. 2019. № 2(80). С. 62-67. URL: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.2.12> (дата звернення: 20.05.2025).

50. Шевченко А., Петренко О., Нікіфорчук М. Ресурсний потенціал аграрних підприємств як основа інноваційної диверсифікації діяльності. *Acta academiae beregsasiensis. economics.* 2025. № 8. С. 297-311. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-297-311> (дата звернення: 25.08.2025).

51. Balakhanova D.K. Improving analysis of enterprise development opportunities. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya.* 2023. Vol. 2/1, no. 134. P. 43-52. URL: <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.02.01.005> (date of access: 07.07.2025).

52. Balanovska T. et al. Development management of agricultural enterprises. *Financial and credit activity: problems of theory and practice.* 2021. Vol. 3, no. 38. P. 134-143. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237434> (date of access: 08.07.2025).

53. Bondarenko S. A., Vakhrusheva E. A. Development of financial strategy of enterprise. *Scholarly notes of komsomolsk-na-amure state technical university.* 2018. Vol. 2, no. 35. P. 92-95. URL: [https://doi.org/10.17084/iv-2\(35\).17](https://doi.org/10.17084/iv-2(35).17) (date of access: 07.07.2025).

54. Cooper, Donald R., Schindler, Pamela S. Business research methods. McGraw-Hill Education; 12th edition. 2013. 692 p.

55. Mescon Michael H., Albert Michael, Franklin Khedouri. Management: Individual and Organizational Effectiveness. Harper & Row, 2nd edition. 1985. 756p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про витрати на виробництво продукції (робіт, послуг) сільського господарства за 2023-2024 рр.

Розділ 1. Витрати на виробництво продукції (робіт, послуг) сільського господарства (тис. грн. з одним десятковим знаком)

Види витрати	Код рядка	2023	2024
Прямі матеріальні витрати – усього	2001	9 031,0	10 013,6
У тому числі: насіння та посадковий матеріал	2002	1 115,0	1 300,4
Мінеральні добрива	2006	4 809,7	4 595,0
Пальне і мастильні матеріали (нафтопродукти, газ для автомобілів і т. ін.)	2007	1 558,2	1 806,4
Палива й енергія (вугілля, торф, дрова, газ, тощо)	2009	168,0	3,8
Запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту	2010	539,9	1 286,6
Прямі витрати на оплату праці	2011	579,6	1 151,7
Інші прямі витрати – усього	2012	1 132,7	1 283,7
У тому числі відрахування на соціальні заходи	2013	116,4	213,3
Орендна плата за: Земельні частки (паї)	2014	303,4	357,5
Майнові паї	2015	-	-
Амортизація	2016	712,9	712,9
Загальновиробничі витрати - усього	2017	123,1	267,1
Із них :	2018	123,1	267,1
Оплата послуг сторонніх організацій			
Крім того: Адміністративні витрати - усього	2019	125,5	551,3

Розділ 2. Реалізація продукції сільського господарства

Назва виду продукції	Код рядка	Кількість реалізованої продукції, ц		Вартість реалізованої продукції (без догацій і ПДВ) тис. грн		Собівартість реалізованої продукції. Тис. грн		Витрати на збут, тис.грн	
		2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Продукція рослинництва - усього	1101	x	x	12 112,8	15 713,3	10 866,4	12 716,1	57,7	52,6
Культури зернові та зернобобові	1102	13 870	6 504	7 049,5	3 227,0	6 353,2	2 611,5	44,5	24,0
У тому числі пшениця	1103	2 865	1 037	1 318,4	711,4	1 252,5	575,7	9,2	3,8
Кукурудза на зерно	1104	11 005	5 467	5 731,1	2 515,6	5 100,7	2 035,8	35,3	20,2
Боби сої	1111	284	3 709	365,3	5 666,9	343,4	4 586,0	0,9	13,5
Насіння соняшнику	1114	3 821	4 087	4 698,0	6 819,4	4 169,8	5 518,6	12,3	15,1
Продукція тваринництва – усього	1201	x	x	-	-	-	-	-	-

Додаток Б

Звіт про посівні площі сільськогосподарських культур під урожай 2022-2024 рр.

Розділ 1. Посівні площі сільськогосподарських культур (га, з двома знаками після коми)

Назва сільськогосподарських культур	Код рядка	Площа посівна		
		2022	2023	2024
Культури зернові та зернобобові	0030	234,60	185,10	179,65
Пшениця озима	0050	21,60	15,60	-
Пшениця яра	0080	110,00	42,30	49,35
кукурудза	0110	103,00	127,20	130,30
Культури технічні	0390	154,20	175,50	207,38
соя	0410	46,20	46,80	66,46
соняшник	0520	108,00	128,70	14,87
Культури сільськогосподарські	7000	388,80	360,60	126,05

Розділ 2. Сільськогосподарські угіддя у власності та користуванні (га, з двома знаками після коми)

	Код рядка	Площа земельних ділянок		
		2022	2023	2024
Сільськогосподарські угіддя	7119	389,60	360,60	387,03
У т.ч. узяті в оренду	7119	261,97	272,75	267,81
рілля	7120	389,60	360,60	387,03

Додаток В

Звіт про реалізацію продукції сільського господарства за 2022 рік

Назва виду продукції	Код рядка	Кількість реалізованої продукції, ц		Вартість реалізованої продукції (без дотацій і ПДВ) грн		Кількість продукції в наявності безпосередньо в підприємства (власної та прийнятої на зберігання) на кінець звітнього періоду, ц	
		2022	2023	2022	2023	2022	2023
Культури зернові та зернобобові	003	9 891	13 870	6 690 228	7 049 529	3 538	6 788
У тому числі пшениця	004	492	2 865	245 800	1 318 426	3 205	1 098
Кукурудза на зерно	011	9 399	11 005	6 444 428	5 731 103	333	5 690
Насіння культур олійних	040	4 090	4 105	5 229 294	5 063 225	2 904	5 452
У тому числі: Боби сої	041	1 791	284	1 789 789	365 263	415	2 384
Насіння соняшнику	052	2 299	3 821	3 439 505	4 697 962	2 489	3 068

Загальна потужність одночасного зберігання зерна культур зернових і зернобобових та олійних на кінець року 2022 – 10 500 ц

Загальна потужність одночасного зберігання зерна культур зернових і зернобобових та олійних на кінець року – 13 000 ц

Додаток Д

Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду у 2022 році

Розділ 1. Виробництво однорічних і дворічних сільськогосподарських культур

1.1. Виробництво культур зернових і зернобобових (із двома знаками після коми)

Назва сільськогосподарських культур	Площа посівна уточнена, га		Площа зібрана, га		Обсяг виробництва (валовий збір) у початково оприбуткованій масі, ц		Обсяг виробництва (валовий збір) у масі після доробки, ц	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Культури зернові та зернобобові	234,60	185,10	234,60	185,10	10 646,84	13 201,60	8 847,00	11 538,10
Пшениця озима	21,60	15,60	21,60	15,60	835,38	476,70	817,00	476,70
Пшениця яра	110,00	42,30	110,00	42,30	2 944,79	383,60	2 880,00	383,60
кукурудза	103,00	127,20	103,00	127,20	6 866,67	12 341,30	5 150,00	677,80

1.2. Виробництво культур технічних (із двома знаками після коми)

Назва сільськогосподарських культур	Площа посівна уточнена, га		Площа зібрана, га		Обсяг виробництва (валовий збір), ц	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Культури технічні (сума кодів)	154,20	175,50	x	x	X	X
Соя	46,20	46,80	46,20	46,80	522,00	2 070,60
Соняшник	108,00	128,70	108,00	128,70	2940,00	3 776,20

1.4. Виробництво культур кормових

Назва сільськогосподарських культур	Площа посівна уточнена, га	
	2022	2023
Культури сільськогосподарські	388,80	360,60

Розділ 6. Посів озимих культур під урожай року, наступного за звітним (із двома знаками після коми) за 2022 р.

Назва сільськогосподарських культур	Код рядка	Площа посівна, га
Культури озимі на зерно та зелений корм	6000	15,60
З них:	6100	15,60
Культури зернові на зерно		
пшениця	6005	15,60

Розділ 7. Проведення агротехнічних робіт під урожай року, наступного за звітним (із двома знаками після коми)

Назва агротехнічних робіт	Код рядка	Площа, на якій проведені агротехнічні роботи, га	
		2022	2023
Зяблева оранка ґрунту	7200	161,40	25,00

Додаток Е
Фінансова звітність мікропідприємства – 2024

Середня кількість працівників. Осіб – 10

Одиниця виміру : тис. грн. з одним десятковим знаком

Вид економічної діяльності – вирощування культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Форма №1-мс

Баланс на 31 грудня 2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	2 132,0	1 619,1
Первісна вартість	1011	8 908,1	9 108,1
знос	1012	(6 776,1)	(7 489,0)
Інші необоротні активи	1090	1 727,3	3 546,8
Усього за розділом 1	1095	3 859,3	5 165,9
2. оборотні активи			
запаси	1100	5 526,8	8 404,7
Поточна дебіторська заборгованість	1155	53,9	298,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	478,8	294,1
Інші оборотні активи	1190	544,5	153,1
Усього за розділом 2	1195	6 604,0	9 149,9
Баланс	1300	10 463,3	14 315,8
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1. Власний капітал			
Капітал	1400	100,0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 202,0	9 647,9
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом 1	1495	7 302,0	9 747,9
2. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2 426,7	2 194,7
3. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: Товари, роботи, послуги	1615	698,9	2 194,0
Розрахунками з бюджетом	1620	16,4	47,4
Розрахунками зі страхування	1625	3,7	16,4
Розрахунками з оплати праці	1630	15,6	115,4
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом 3	1695	734,6	2 373,2
Баланс	1900	10 463,3	14 315,8

2.звіт про фінансові результати за 2024
Форма №2 - мс

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 713,3	12 112,8
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	15 713,3	12 112,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(12 716,1)	(10 866,4)
Інші витрати	2165	(551,3)	(125, 5)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	(13 267,4)	(10 991,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 = 2285)	2290	2 445,9	1 120,9
Податок на прибуток	2300	-	-
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 –(+) 2310)	2350	2 445,9	1 120,9

Додаток Ж

Фінансова звітність мікропідприємства – 2023

Середня кількість працівників. Осіб – 6

Одиниця виміру : тис. грн. з одним десятковим знаком

Вид економічної діяльності – вирощування культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Форма №1-мс

Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1.Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	2 844,8	2 132,0
Первісна вартість	1011	8 908,1	8 908,1
знос	1012	(6 063,2)	(6 776,1)
Інші необоротні активи	1090	1 345,9	1 727,3
Усього за розділом 1	1095	4 190,8	3 859,3
2.оборотні активи			
запаси	1100	5 608,4	5 526,8
Поточна дебіторська заборгованість	1155	93,0	53,9
Гроші та їх еквіваленти	1165	105,2	478,8
Інші оборотні активи	1190	475,4	544,5
Усього за розділом 2	1195	6 282,0	6 604,0
Баланс	1300	10 472,8	10 463,3
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1.Власний капітал			
Капітал	1400	100,0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 081,0	7 202,0
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом 1	1495	6 181,1	7 302,0
2.Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	3 845,2	2 426,7
3.Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: Товари, роботи, послуги	1615	406,1	698,9
Розрахунками з бюджетом	1620	17,4	16,4
Розрахунками зі страхування	1625	4,9	3,7
Розрахунками з оплати праці	1630	18,1	15,6
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом 3	1695	446,5	734,6
Баланс	1900	10 472,8	10 463,3

2.звіт про фінансові результати за 2023
Форма №2 - мс

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 112,8	11 919,5
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	12 112,8	11 919,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10 866,4)	(10 400,7)
Інші витрати	2165	(125, 5)	(411,8)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	(10 991,9)	(10 812,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 = 2285)	2290	1 120,9	1 107,0
Податок на прибуток	2300	-	-
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 –(+) 2310)	2350	1 120,9	1 107,0

Додаток И

Фінансова звітність мікропідприємства - 2022

Середня кількість працівників. Осіб - 6

Одиниця виміру : тис. грн. з одним десятковим знаком

Вид економічної діяльності - вирощування культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Форма №1-мс

Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1.Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	3 327,8	2 844,8
Первісна вартість	1011	8 678,1	8 908,1
знос	1012	(5 350,3)	(6 063,2)
Інші необоротні активи	1090	1 131,6	1 345,9
Усього за розділом 1	1095	4 459,4	4 190,8
2.оборотні активи			
запаси	1100	4 971,0	5 608,4
Поточна дебіторська заборгованість	1155	93,0	93,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	72,2	105,2
Інші оборотні активи	1190	187,1	475,4
Усього за розділом 2	1195	5 323,3	6 282,0
Баланс	1300	9 782,7	10 472,8
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1.Власний капітал			
Капітал	1400	100,0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 974,1	6 081,0
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом 1	1495	5 074,1	6 181,1
2.Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	4 300,2	3 845,2
3.Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: Товари, роботи, послуги	1615	378,0	406,1
Розрахунками з бюджетом	1620	15,6	17,4
Розрахунками зі страхування	1625	3,2	4,9
Розрахунками з оплати праці	1630	11,6	18,1
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом 3	1695	408,4	446,5
Баланс	1900	9 782,7	10 472,8

2.звіт про фінансові результати за 2022
Форма №2 - мс

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 919,5	13 332,8
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	11 919,5	13 332,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10 400,7)	(11 518,2)
Інші витрати	2165	(411,8)	(571,4)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	(10 812,7)	(12 089,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 = 2285)	2290	1 107,0	1 243,2
Податок на прибуток	2300	-	-
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 –(+) 2310)	2350	1 107,0	1 243,2