

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор ННІ ЕіУ

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри маркетингу

_____ Ольга ПЕТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

на тему: **«Визначення стратегії розвитку промислового підприємства»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТП-4-13

Кошарук Богдан Сергійович
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Данкєєва Оксана Миколаївна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент

_____ (ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ - 2025р

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“26” лютого 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Кошарука Богдана Сергійовича

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Визначення стратегії розвитку промислового підприємства керівник роботи Данкесєва Оксана Миколаївна к.е.н., доц кафедри маркетингу (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання) затверджені наказом вищого навчального закладу від 01.11.2024 р. № 928-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 25.05.2025 року.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи стратегії розвитку промислового підприємства. Розділ 2. Аналіз стратегії розвитку ФГ «ДВОРИЩЕ». Розділ 3. Розроблення пропозиції та обґрунтування заходів щодо удосконалення стратегії розвитку ФГ «ДВОРИЩЕ». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу Основні показники діяльності ФГ «ДВОРИЩЕ» за 2023–2024 р.; Оцінка зовнішніх можливостей та загроз ФГ «ДВОРИЩЕ»; Матриця можливостей зовнішнього середовища для ФГ «ДВОРИЩЕ»; Матриця загроз зовнішнього середовища для ФГ «ДВОРИЩЕ»; Визначення сильних і слабких сторін ФГ «ДВОРИЩЕ»; Матриця SWOT-аналізу для ФГ «ДВОРИЩЕ»; Розрахунок ІПРСР для ФГ «ДВОРИЩЕ»; Аналіз інноваційної спрямованості та активності ФГ «ДВОРИЩЕ»; Стратегія розвитку підприємства; Витрати на запуск та реалізацію PR-кампанії для популяризації нішевої екологічної продукції ФГ «ДВОРИЩЕ»; Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ФГ «ДВОРИЩЕ», що виносяться на презентацію.
6. Дата видачі завдання 26.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.01. 2025 - 08.01.2025	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	09.01.2025 - 15.02.2025	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи стратегії розвитку промислового підприємства»	16.02.2025 - 06.03.2025	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз стратегії розвитку ФГ «Дворище»»	07.03.2025 - 17.05.2025	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «розроблення пропозиції та обґрунтування заходів щодо удосконалення стратегії розвитку ФГ «Дворище»»	18.05.2025- 27.05.2025	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	28.05.2025- 01.06.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	02.06.2025- 06.06.2025	Виконано

Здобувач

(підпис)

Богдан КОШАРУК

(прізвище та ім'я)

Керівник роботи

(підпис)

Оксана ДАНКЕСВА

(прізвище та ім'я)

АНОТАЦІЯ

Кошарук Б.С. Визначення стратегії розвитку промислового підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2025р.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, охарактеризовано сучасні підходи до стратегічного планування, оцінено внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на стратегічну діяльність господарюючих суб'єктів.

Проаналізовано діяльність фермерського господарства «ДВОРИЩЕ», визначено основні проблеми його стратегічного розвитку, здійснено SWOT-аналіз підприємства, а також проведено оцінювання рівня його стратегічного потенціалу. На основі проведеного аналізу обґрунтовано доцільність впровадження еволюційної стратегії та запропоновано заходи для її реалізації – розробка PR-кампанії та формування сучасної маркетингової стратегії. Оцінено економічну ефективність запропонованих заходів та їхній вплив на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 66 сторінках, містить 15 таблиць і 13 рисунків. Список використаної літератури складається з 51 джерела.

Ключові слова: стратегія розвитку, фермерське господарство, топінамбур, еволюційна стратегія, SWOT-аналіз.

ABSTRACT

Kosharuk B.S. Defining the development strategy of an industrial enterprise.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities". - National University of Food Technologies, Kyiv, 2025.

The qualification work examines the theoretical foundations of the formation and implementation of an enterprise's development strategy, characterizes modern approaches to strategic planning, evaluates internal and external factors that influence the strategic activities of business entities.

The activities of the farm "DVORYSHCHE" are analyzed, the main problems of its strategic development are identified, a SWOT analysis of the enterprise is carried out, and the level of its strategic potential is assessed. Based on the analysis, the feasibility of implementing an evolutionary strategy is substantiated and measures are proposed for its implementation - the development of a PR campaign and the formation of a modern marketing strategy. The economic efficiency of the proposed measures and their impact on the main indicators of the enterprise's activities are assessed.

The qualification work is presented on 66 pages, contains 15 tables and 13 figures. The list of used literature consists of 51 sources.

Keywords: development strategy, farming, Jerusalem artichoke, evolutionary strategy, SWOT analysis

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1.Сутність та значення поняття «стратегія розвитку»	9
1.2.Види стратегій розвитку підприємства та фактори впливу на її реалізацію...	17
1.3.Методичні підходи до оцінювання стратегії розвитку підприємства	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФГ «ДВОРИЩЕ».....	30
2.1. Загальна характеристика ФГ «Дворище»	30
2.2. Аналіз факторів впливу на стратегію реалізації ФГ «Дворище».....	34
2.3. Оцінювання існуючої стратегії розвитку ФГ «Дворище»	42
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФГ «ДВОРИЩЕ»....	47
3.1. Основні напрямки удосконалення стратегії розвитку ФГ «Дворище»	47
3.2. Розроблення заходів удосконалення стратегії розвитку ФГ «Дворище»...	49
3.3. Вплив запропонованих заходів на основні показники ФГ «Дворище».....	54
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	57
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Сьогодні фермерські господарства посідають важливе місце в аграрному секторі економіки України. Вони забезпечують зайнятість на сільських територіях, сприяють продовольчій безпеці та розвитку регіонів. В умовах зростання конкуренції, впливу глобальних ринків, змін законодавчої бази та викликів, пов'язаних із безпековими і економічними загрозами, фермерські господарства змушені постійно адаптуватися та шукати нові шляхи ефективного функціонування. Одним із найважливіших напрямів забезпечення стійкості та ефективності господарської діяльності є формування обґрунтованої стратегії розвитку підприємства. Така стратегія покликана забезпечити зростання, раціональне використання ресурсів, впровадження інновацій та оптимальне позиціонування продукції на ринку. Стратегія розвитку особливо актуальна для малих фермерських підприємств, таких як ФГ «ДВОРИЩЕ», яке спеціалізується на вирощуванні та переробці топінамбура.

Дослідженню теоретичних і прикладних аспектів стратегії розвитку підприємства присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, вивченню економічної сутності стратегії підприємства та умов її формування присвячено праці І. Денисюк [1], Р.М. Захарчина [2], А.В. Золотаревського [3], Л.П. Артеменка, Ж.М. Жигалкевич [4]. Принципи побудови та реалізації стратегії розвитку підприємств в умовах трансформації економіки висвітлено у роботах В.А. Власенка [5], Ю.В. Гончарова [6], О.І. Кузьмака [13], І.А. Шастун [17], М.Е. Портера [18] та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення стратегії розвитку промислового підприємства та розроблення заходів щодо покращення його діяльності. Відповідно до поставленої мети було визначено та вирішено наступні теоретико-методичні та практичні завдання:

- дослідити сутність та значення поняття «стратегія розвитку»;

- охарактеризувати види стратегій розвитку підприємства та виявити фактори впливу її реалізації;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання стратегії розвитку підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності ФГ «ДВОРИЩЕ»;
- здійснити аналіз факторів впливу на реалізацію стратегії розвитку ФГ «ДВОРИЩЕ»;
- здійснити оцінювання існуючої стратегії розвитку ФГ «ДВОРИЩЕ»;
- визначити основні напрямки удосконалення стратегії розвитку ФГ «ДВОРИЩЕ»;
- розробити заходи щодо удосконалення стратегії розвитку ФГ «ДВОРИЩЕ»;
- оцінити вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ФГ «ДВОРИЩЕ».

Об'єктом дослідження є процес визначення стратегії розвитку промислового підприємства

Предметом дослідження виступає система методичних підходів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на визначення стратегії розвитку промислового підприємства в сучасних умовах.

Під час проведення дослідження було використано такі методи, як: аналіз і синтез – для розкриття теоретичних положень; логіко–структурний і графічний – для систематизації факторів і класифікації стратегій; SWOT–аналіз, експертні оцінки, інтегральне оцінювання – для оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства; методи прогнозування – для обґрунтування ефективності запропонованої стратегії.

Інформаційною базою є офіційна фінансова звітність ФГ «ДВОРИЩЕ», статистичні дані, нормативні документи, матеріали наукових публікацій,

монографій та періодичних фахових видань у сфері стратегічного управління, агробізнесу та економіки підприємства.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, 3 розділів та висновку, має 15 таблиць, 13 рисунків, список літератури включає 51 джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення поняття «стратегія розвитку»

Сучасні умови економічного середовища характеризуються високою динамічністю, конкуренцією та невизначеністю. У таких обставинах стратегія розвитку виступає ключовим інструментом забезпечення стабільності підприємства, його адаптації до змін та досягнення довгострокових цілей. Стратегія розвитку – це система рішень, спрямованих на ефективне використання ресурсів, зростання конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вона враховує вплив внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх факторів, як – галузеві умови, ринкова ситуація, дії конкурентів. Правильно сформульована стратегія дозволяє підприємству визначити перспективні напрями діяльності, оцінити ризики та сформулювати узгоджений план дій. Важливо, щоб така стратегія була гнучкою – здатною своєчасно реагувати на зміни середовища. Таким чином, стратегія розвитку – це не просто план, а інструмент, що забезпечує довгострокову життєздатність підприємства в умовах постійних змін [1, с. 113].

Поняття «стратегії розвитку» є багатоаспектним і у вітчизняній економічній літературі трактується по-різному. Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити декілька основних груп визначень, які відображено в табл.1.1.

Ці визначення демонструють, що стратегія розвитку підприємства є складною системою управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, оптимальне використання ресурсного потенціалу та досягнення цілей за умов змінного середовища.

Перелік підходів до сутності «стратегії розвитку підприємства»

№	Сутність
1. Денисюк І. [1, с. 113]	Це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку.
2. Захарчин Р.М. [2, с. 247]	Є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі.
3. Золотаревський А.В. [3, с. 109]	Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу.
4. Артеменко Л.П. [4, с. 12]	Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку.
5. Власенко В.А. [5, с. 34]	Передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких устанавлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.
6. Гончаров Ю.В. [6, с. 195]	Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.
7. Погорелов Ю.С. [7, с. 78]	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою, як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.
8. Ступчук С.М. [8, с. 170]	Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов.
9. Тур О.В. [9, с. 41]	Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства.

10. Хацер М.В. [10, с. 111]	Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення.
11. Клименко С.М. [11, с. 345]	Це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей.
12. Кобєлев В.М., Захарченко Ю.В. [12, с. 300]	Це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах.
13. Кузьмак О.І. [13, с. 116]	Є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку.
14. Македон В.В. [14, с. 371]	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату.

У процесі формування стратегії розвитку підприємства важливо враховувати її ключові характеристики, які визначають зміст, напрям і механізми реалізації стратегічного плану. Насамперед, стратегія має довгострокову орієнтацію, що передбачає чітке бачення майбутнього та необхідність акумулювання ресурсів, зокрема інвестицій, для досягнення запланованих результатів. Оскільки стратегічне планування пов'язане з майбутніми подіями, що мають високий ступінь невизначеності, значну роль відіграє фактор ризику. Наявність зовнішніх загроз, зміна ринкових умов, зниження ефективності діяльності чи втрати контрольованості над ресурсами можуть суттєво вплинути на реалізацію обраної стратегії. Тому підприємство має бути здатне заздалегідь реагувати на потенційні негативні сценарії та адаптуватися до нових умов. Важливим елементом ефективної стратегії є її

інноваційне спрямування. Зміни в ринковому середовищі, технологічні зрушення та зростаючі очікування споживачів вимагають від підприємств активного впровадження нових підходів до виробництва, управління та збуту продукції. Інновації забезпечують оновлення, створення доданої цінності та збереження конкурентних переваг. Досягнення запланованих результатів також залежить від гнучкості стратегії, тобто здатності адаптуватися до змін середовища та коригувати дії відповідно до нових викликів. Водночас, стратегія розвитку має враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники: кадровий потенціал, фінансові ресурси, структуру підприємства, а також ринкову ситуацію, попит, дію конкурентів тощо.

Таким чином, стратегія розвитку підприємства – це гнучка, інноваційно спрямована система дій, що розробляється на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, враховує інвестиційні потреби та ризики, і спрямована на підвищення ефективності функціонування підприємства. Основні характеристики такої стратегії наведено на рис. 1.1.

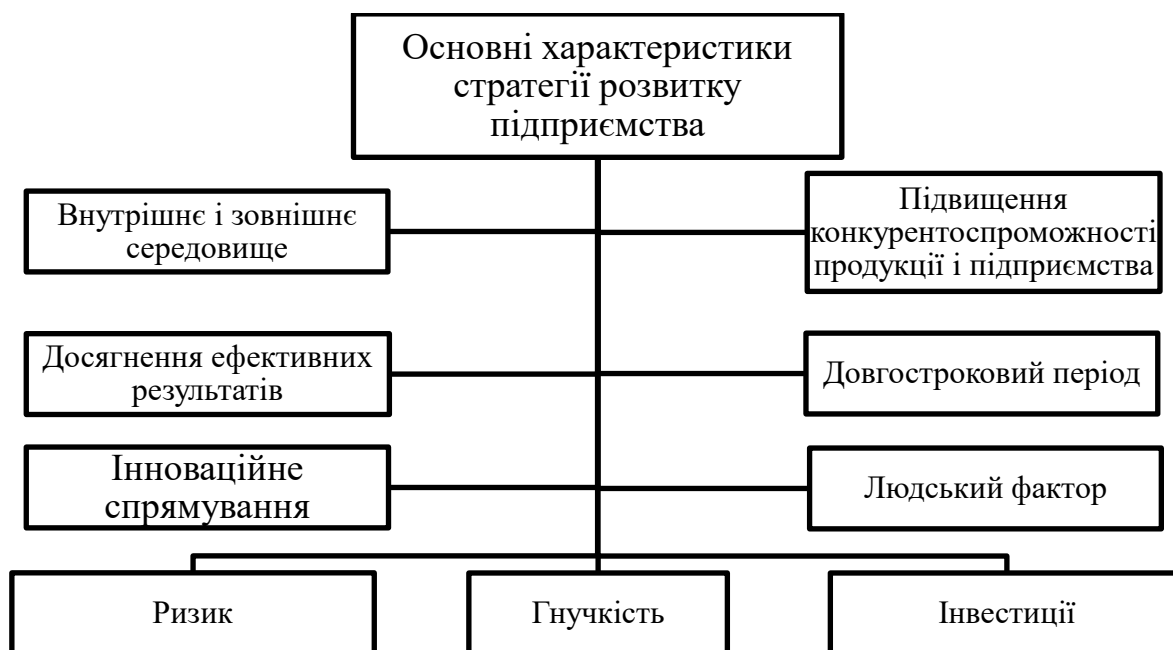


Рис. 1.1. Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором

На рис. 1.1. узагальнено основні особливості стратегії розвитку підприємства, які вирізняють її серед інших стратегічних підходів та формують базу для практичної реалізації. Серед ключових характеристик виділяють чотири основні компоненти: наявність потенціалу, стратегічні результати, безперервність процесу та визначення напрямів розвитку. Перш за все, стратегія розвитку ґрунтується на достатньому рівні внутрішнього потенціалу підприємства. Йдеться про наявність організаційних, інтелектуальних, матеріально-технічних, фінансових та управлінських ресурсів, без яких впровадження масштабних змін є малоефективним. Формування стратегії розвитку передбачає, що підприємство вже пройшло етап становлення, накопичило досвід і здатне адекватно реагувати на зовнішні виклики.

Другим важливим елементом є результат реалізації стратегії – не просто вибір напрямку дій, а формування стратегічної карти розвитку. Така карта визначає цілі, орієнтири та ключові вектори майбутнього зростання, що дозволяє системно реалізовувати заходи з урахуванням середньо- та довгострокових перспектив.

Третя особливість – неперервний характер розвитку. Зміни, ініційовані на одному рівні або в одній підсистемі, неминуче впливають на інші. Таким чином, стратегія розвитку розгортається як послідовний, самопосилювальний процес, що потребує гнучкості та адаптації. У ході її реалізації можуть виникати нові завдання, пріоритети й очікування з боку власників, персоналу та інвесторів.

Останнім елементом є напрями розвитку, які відображають пріоритети підприємства: ринкову орієнтацію, товарну політику, інноваційні технології, конкурентну стратегію тощо. Саме вибір напрямку задає зміст стратегії, а його узгодженість із внутрішніми можливостями – визначає її реалізованість.

Таким чином, стратегія розвитку – це не лише концептуальне бачення майбутнього, а чітко структурований підхід, що передбачає ресурсну готовність, націленість на результат, безперервність змін та орієнтацію на конкретні вектори зростання підприємства.

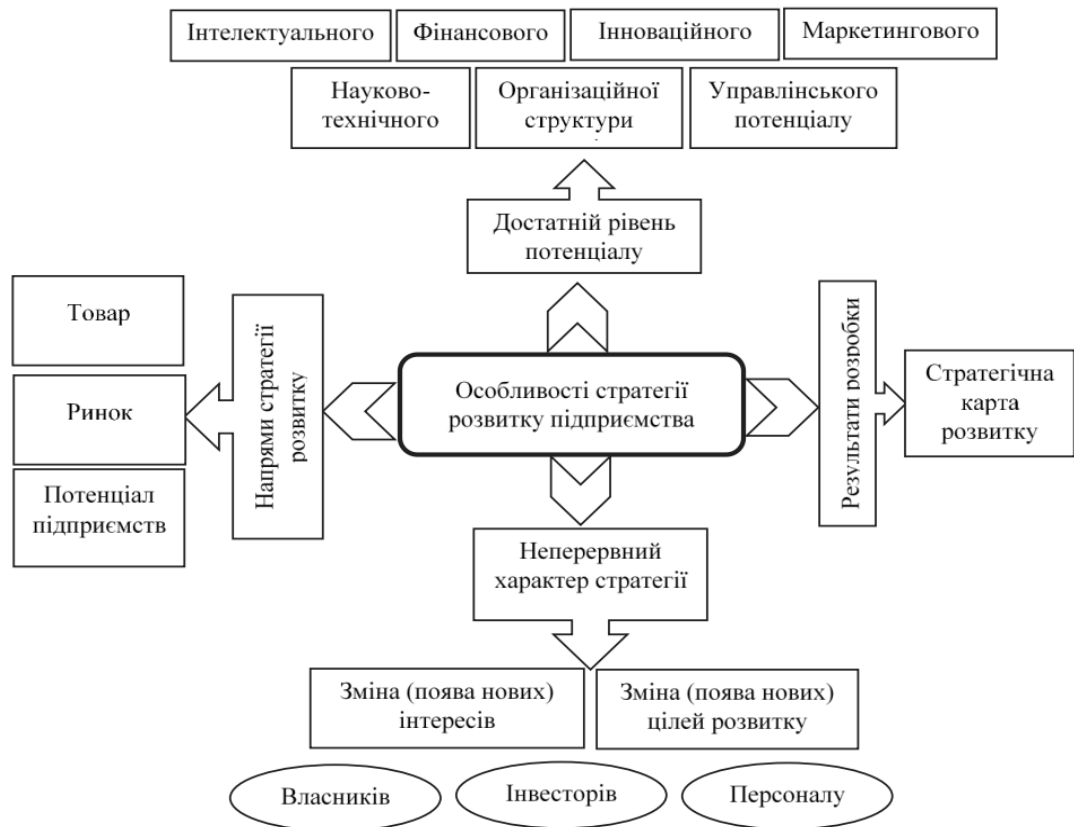


Рис. 1.2. Особливості стратегії розвитку підприємства

Джерело: [17, с.163]

Важливою складовою стратегічного планування є вибір загального підходу до розвитку підприємства, який визначається як активна або пасивна стратегія. Порівняльну характеристику цих підходів наведено в таблиці 1.2. Вони відрізняються за рівнем ризику, інноваційною активністю, поведінкою щодо конкурентів, товарною та збутовою політикою, ціноутворенням і орієнтацією на ринок. [10, с. 110–111]

Активна стратегія передбачає ініціативні дії з боку підприємства – впровадження нових технологій, оновлення асортименту, вихід на нові сегменти ринку, розширення каналів збуту. Вона орієнтована на випередження конкурентів і потребує більш високого рівня ресурсної підтримки. Водночас така стратегія передбачає і підвищений рівень ризику, що виправданий у

випадках, коли підприємство прагне посісти лідерські позиції або закріпитися у перспективних нішах.

Таблиця 1.2.

Порівняння активної та пасивної стратегій розвитку підприємства

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Рівень ризику	Високий, стратегія передбачає прийняття рішень в умовах невизначеності	Помірний або низький, акцент на стабільності
Інновації	Впровадження нових технологій, оновлення техніки, орієнтація на розвиток	Використання перевірених рішень, обмежене оновлення
Конкурентна поведінка	Намагання випередити конкурентів, формування унікальних переваг	Реакція на дії конкурентів, збереження наявної позиції
Збутова політика	Оновлення каналів збуту, індивідуальний підхід до споживача	Орієнтація на збереження чинних каналів збуту
Товарна політика	Розширення асортименту, оновлення продукції, покращення якості та пакування	Підтримка наявного асортименту без суттєвих змін
Цінова стратегія	Гнучке ціноутворення, робота з кількома групами споживачів	Обмежена кількість стратегій, переважно орієнтація на конкурентні ціни
Ринкова присутність	Вихід на нові сегменти ринку, включаючи зовнішні	Утримання наявної ринкової частки, уникнення розширення

Джерело: [10, с. 110–111]

Пасивна стратегія, навпаки, базується на збереженні вже досягнутих результатів. Основна увага приділяється стабільності, мінімізації витрат, утриманню частки ринку, використанню перевірених управлінських рішень. Такий підхід доречний для підприємств у періоди невизначеності або спаду попиту, коли головне – уникнути втрат і забезпечити безперервність діяльності.

Крім загального розподілу стратегій на активні та пасивні, у науковій літературі та практиці управління виділяють їх підвиди, що відображено на рис. 1.3.

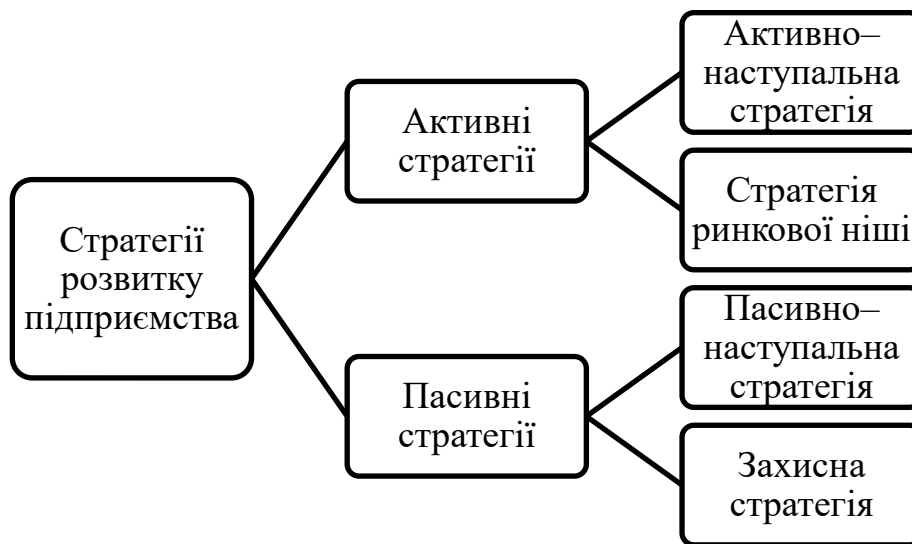


Рис. 1.3. Класифікація стратегії розвитку підприємства, у якій виокремлено активні і пасивні стратегії

Джерело: сформовано автором

- Активно-наступальна стратегія, яка передбачає максимально активне оновлення підприємства – впровадження нових технологій, запуск інноваційних продуктів, мобілізацію всіх наявних ресурсів. Зазвичай вона використовується на етапі зростання підприємства або для подолання кризи через активізацію потенціалу.

- Стратегія ринкової ніші орієнтована на утримання та розвиток конкурентних переваг у певному сегменті ринку. Її реалізація передбачає високу якість продукції, адаптацію технологій під потреби конкретного споживача, що дозволяє досягти високої рентабельності навіть за обмеженого ринкового охоплення.

- Пасивно-наступальну стратегію, яка полягає у впровадженні інновацій або оновлень лише після того, як вони вже апробовані конкурентами. Ця стратегія дає змогу уникнути зайвих витрат, зберігаючи при цьому базовий рівень конкурентоспроможності.

- Захисна стратегія реалізується переважно в період спаду і орієнтована на збереження фінансової стабільності підприємства. Її завданням є оптимізація витрат, підтримка необхідного рівня якості продукції та мінімізація ризиків.

Активні стратегії зазвичай пов'язують із бажанням до зростання та експансії, тоді як пасивні – із необхідністю стабілізації та уникнення небезпек. У виборі підходу важливо враховувати етап життєвого циклу підприємства, галузеву специфіку, рівень ризику та доступність ресурсів.

У контексті аграрного сектору стратегія розвитку має низку особливостей, що зумовлюють складність її формування та реалізації. Сільське господарство значно залежить від зовнішніх, часто непередбачуваних факторів – таких як природно-кліматичні умови, сезонність виробничих процесів, тривалі аграрні цикли та підвищений рівень ризику. Усе це потребує адаптованого підходу до стратегічного планування, що враховує галузеву специфіку. В основі стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства лежить ефективне управління трьома ключовими ресурсами: землею, працею та капіталом. Якісна земля впливає на стабільність виробництва, працівники забезпечують професійне виконання завдань, а капітал дає змогу впроваджувати нові технології та оновлювати техніку [16, с. 226].

1.2. Види стратегій розвитку підприємства та фактори впливу на її реалізацію

У межах стратегічного управління доцільним є розгляд окремих видів стратегій розвитку підприємства, кожна з яких має власні підходи до досягнення цілей, реагування на зміни зовнішнього середовища та використання внутрішнього потенціалу. Для глибшого розуміння доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, що дає змогу виявити сильні і слабкі сторони, можливості та загрози кожного типу стратегії.

Еволюційна стратегія (рис. 1.4) – передбачає поступове вдосконалення діяльності підприємства без різких змін. Основна увага зосереджена на впровадженні інновацій, оновленні асортименту продукції, підвищенні

гнучкості обслуговування клієнтів. Еволюційна стратегія не вимагає залучення значної підтримки ззовні та може бути реалізована через ефективне використання внутрішніх резервів. Разом із тим, її вразливістю є залежність від регіональної інфраструктури, нестача кваліфікованого персоналу та незавершені об'єкти будівництва.

<ul style="list-style-type: none"> • Неповне використання наявних потужностей • Наявність об'єктів незавершеного будівництва • Недостатньо кваліфікований персонал в регіоні 	Слабкі сторони	Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність могутньої ресурсної бази • Наявність технологічно оновлених устаткувань і споруд
<ul style="list-style-type: none"> • Залежність від інфраструктури регіону • Наявність конкурентів на зовнішньому ринку що мають досить стійке становище 	Загрози	Можливості	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність ресурсної бази • Наявність незалежної інфраструктури

Рис. 1.4. SWOT–аналіз еволюційної стратегії

Джерело: [19, с. 135–136]

Стратегія диференціації базується на створенні унікальної цінності для споживача – через якість продукції, сервіс, розгалужену мережу філій або бренд. Підприємства, що реалізують такий підхід, як правило, прагнуть виділитися серед конкурентів і забезпечити стабільну клієнтську базу, менш чутливу до змін у ціноутворенні. Основною перевагою є висока впізнаваність торгової марки та фінансова стійкість. Водночас серед ризиків – нестача обігових коштів і висока собівартість продукції. (рис. 1.5.)

<ul style="list-style-type: none"> • Висока собівартість продукції • Нестача власних оборотних коштів • Зміна потреб і смаків покупців 	Слабкі сторони	Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність торгової марки • Наявність сервісу • Висока розгалуженість філій • Наявність фінансово стабільного середовища
<ul style="list-style-type: none"> • Наявність об'єктів незавершеного виробництва • Нестабільне правове поле держави 	Загрози	Можливості	<ul style="list-style-type: none"> • Розвинута інфраструктура регіону • Корпоративне навчання

Рис. 1.5. SWOT–аналіз стратегії диференціації

Джерело: [19, с. 135–136]

Стратегія зростання орієнтована на активне нарощування обсягів діяльності, охоплення нових ринків і підвищення фінансових показників. Така стратегія є характерною для підприємств, які перебувають у фазі швидкого

розвитку. Її сильними сторонами є наявність торгової марки, сучасні технології та загальна динаміка ринку. Разом із цим існують і слабкості: обмеженість фінансування, зношеність обладнання та кадрові проблеми. Стратегія потребує чіткої підтримки та гнучкої адаптації до ринкових змін. (рис. 1.6.)

<ul style="list-style-type: none"> • Застаріле обладнання • Недостатній управлінський талант і неглибоке володіння проблемами • Нездатність фінансування змін у стратегії 	Слабкі сторони	Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність торгової марки • Висока розгалуженість філій • Сучасна технологія • Прискорене зростання ринку
<ul style="list-style-type: none"> • Несприятлива політика уряду • Сповільнення росту ринку • Збільшення продажу товарів-замінників 	Загрози	Можливості	<ul style="list-style-type: none"> • Розвинута інфраструктура регіону • Корпоративне навчання

Рис. 1.6. SWOT–аналіз стратегії зростання

Джерело: [19, с. 135–136]

Стратегія контролю за витратами передбачає скорочення витрат у виробництві, що дає змогу встановлювати конкурентоспроможні ціни. Ефективність реалізації цієї стратегії залежить від жорсткого фінансового контролю, оптимізації масштабів діяльності та повного використання виробничих потужностей. Вона має високу актуальність в умовах економічної нестабільності, хоча може бути вразливою до зовнішніх правових ризиків та інфраструктурних обмежень. (рис.1.7.)

<ul style="list-style-type: none"> • Нестача власних оборотних коштів • Сповільнення росту ринку • Конкурентні недоліки 	Слабкі сторони	Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> • Низька собівартість продукції • Наявність фінансово стабільного середовища
<ul style="list-style-type: none"> • Наявність об'єктів незавершеного виробництва • Несприятлива політика держави 	Загрози	Можливості	<ul style="list-style-type: none"> • Розвинута інфраструктура регіону • Корпоративне навчання • Повне використання виробничих потужностей

Рис. 1.7. SWOT–аналіз стратегії контролю за витратами

Джерело: [19, с. 135–136]

Стратегія скорочення передбачає зменшення обсягів діяльності або реструктуризацію підприємства задля збереження його життєздатності. Зазвичай її застосовують у період спаду або кризи. Вона може реалізовуватись через часткове згортання напрямів, відмову від непрофільних активів або переорієнтацію на нові ринки. Попри те, що стратегія скорочення може

свідчити про кризову ситуацію, вона також дає змогу сконцентрувати ресурси на ключових напрямках розвитку (рис. 1.8.)[18].

Застаріле обладнання			Компетентність
Мала ліквідність підприємства	Слабкі сторони	Сильні сторони	Наявність інноваційних можливостей
Висока розгалуженість філій			
Наявність об'єктів незавершеного будівництва	Загрози	Можливості	Розвинута інфраструктура регіону Вихід на нові сегменти ринку
Нестабільне правове поле держави			

Рис. 1.8. SWOT–аналіз стратегії скорочення

Джерело: [19, с. 135–136]

Формування стратегії розвитку підприємства нерозривно пов'язане з аналізом його внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме ці фактори визначають стратегічні можливості підприємства, обмеження його розвитку та варіанти майбутніх дій. У сучасних умовах саме цілісний підхід до оцінки середовища дозволяє не лише визначити найбільш доцільний стратегічний напрям, а й адаптувати підприємство до викликів ринку.

Внутрішні фактори – це ті елементи, які безпосередньо залежать від самого підприємства. Серед них – організаційна структура, кадровий потенціал, матеріально–технічна база (основні фонди), наявність оборотного капіталу, інноваційно–інвестиційна спроможність, рівень витрат і прибутковість. Саме від ефективного управління цими ресурсами залежить здатність підприємства реалізовувати обрану стратегію в повному обсязі. Наприклад, гнучка структура управління та висококваліфікований персонал сприяють швидкому реагуванню на зміни, а наявність інвестиційних можливостей створює підґрунтя для інноваційного прориву.

Натомість зовнішнє середовище складається з тих умов, на які підприємство не може безпосередньо впливати, але які суттєво визначають його поведінку на ринку. До таких факторів належать: законодавча база, податкова система, кредитно–фінансова підтримка, інвестиційна політика, інформаційна безпека та культурне середовище. Ці елементи можуть або сприяти стратегічному розвитку, або створювати серйозні ризики. Наприклад, лояльна

податкова політика може стимулювати малий бізнес, а неврегульованість законодавства – гальмувати розвиток навіть перспективних ініціатив.

У практиці стратегічного планування важливо не лише фіксувати наявність тих чи інших факторів, а й оцінювати їх вплив у взаємозв'язку. Саме на перетині зовнішніх викликів і внутрішніх можливостей формується стратегічна альтернатива підприємства. Як правило, оцінку такого впливу здійснюють як власні управлінці підприємства, так і залучені зовнішні консультанти. На основі їх звітів обирається стратегія з наявного переліку: еволюційна, диференціації, контролю за витратами, зростання або скорочення (див. рис. 1.9).

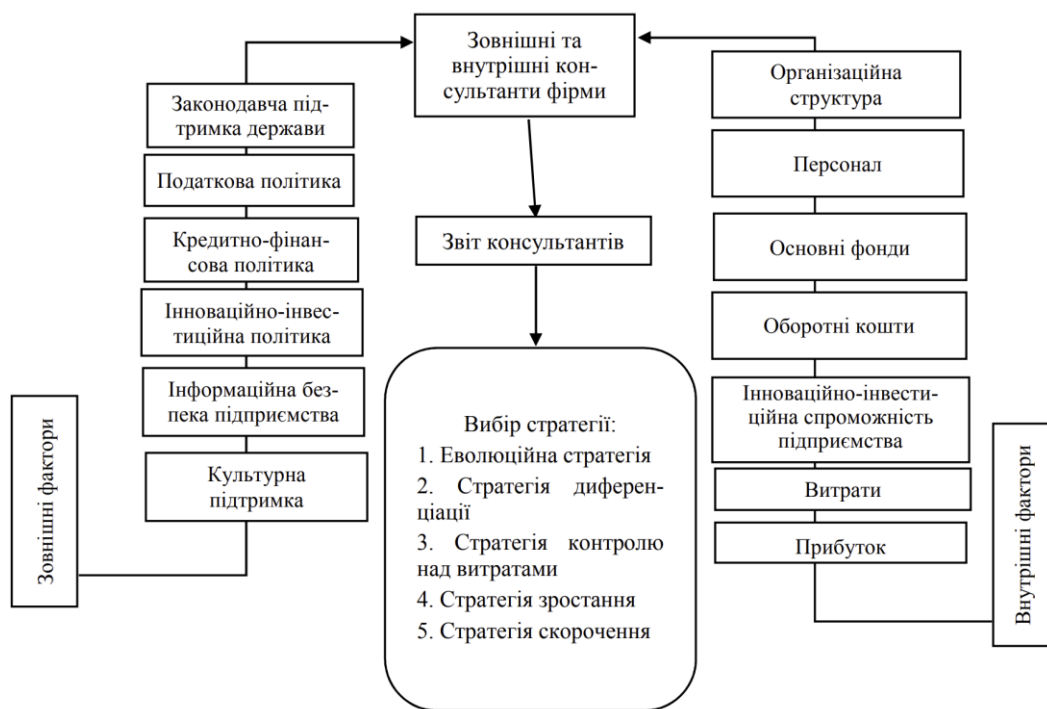


Рис. 1.9. Схема формування стратегії розвитку під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів

Джерело: [19, с. 135–136]

Таким чином, стратегічне управління потребує комплексної оцінки середовища функціонування підприємства. Внутрішні чинники створюють потенціал реалізації стратегії, тоді як зовнішні – визначають межі її здійснення.

Ефективне поєднання цих двох груп дозволяє сформувати збалансовану, реалістичну і адаптивну стратегію розвитку підприємства.

Внутрішні фактори впливу на реалізацію стратегії розвитку підприємства охоплюють всі елементи його внутрішнього середовища, які безпосередньо формуються в межах самого підприємства і піддаються управлінському впливу. До них належать: організаційна структура, система управління персоналом, кадровий потенціал, виробничі потужності, інноваційно-інвестиційний потенціал, стан основних фондів, рівень витрат, прибутковість, інформаційні ресурси, культура підприємства та його гнучкість щодо змін. Наприклад, підприємство з гнучкою організаційною структурою, високим рівнем професіоналізму персоналу, належно функціонуючою системою мотивації та стимулювання має значно вищі шанси на успішну реалізацію обраної стратегії. Також, вагомим чинником виступає здатність до впровадження інновацій та швидка реакція на зміни в ринковому середовищі, що підсилює конкурентні позиції.

Зовнішні фактори, навпаки, мають неконтрольований характер і формуються поза межами підприємства. Проте, їх урахування є критично важливим для стратегічного управління. До них належать: політична ситуація, законодавча база, рівень податкового навантаження, доступність кредитних ресурсів, умови конкуренції в галузі, поведінка споживачів, зміни в уподобаннях клієнтів, загальний рівень платоспроможного попиту, стан інфраструктури, інституційна підтримка малого бізнесу, екологічна політика, інноваційно-інвестиційний клімат у державі, міжнародні ринки тощо. Наприклад, нестабільність фіскальної політики або відсутність державної підтримки інновацій значно знижує можливості підприємства реалізовувати стратегічні ініціативи. У той же час, сприятливі макроекономічні умови, пільгове кредитування чи наявність державних і донорських програм для агросектору створюють додаткові можливості для зростання.

Таким чином, ефективне стратегічне управління можливе лише за умови всебічного врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Їхній системний аналіз дозволяє сформулювати обґрунтовану стратегію, що відповідає не лише внутрішнім ресурсам підприємства, але й викликам зовнішнього середовища. Комплексна оцінка середовища функціонування є ключовим етапом у процесі формування стратегічного курсу підприємства, а також забезпечення його стабільного і динамічного розвитку.

1.3. Методичні підходи до оцінювання стратегії розвитку підприємства

У сучасних умовах нестабільного середовища та жорсткої конкуренції підприємства повинні чітко орієнтуватися в ефективності реалізації стратегій розвитку. Для цього необхідно застосовувати об'єктивні методичні підходи до їх оцінювання. Одним із найпоширеніших методів аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє системно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Методика SWOT-аналізу базується на ідентифікації сильних та слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз, що можуть впливати на його функціонування та розвиток. [20]

Проведення SWOT-аналізу передбачає поетапне виконання таких дій:

1) Аналіз зовнішнього середовища підприємства.

На цьому етапі здійснюється ідентифікація зовнішніх можливостей та загроз, що походять із макро- і мікросередовища. До основних факторів відносять політико-правове середовище (законодавчі зміни, державна підтримка); економічне середовище (рівень інфляції, валютна стабільність, кредитна політика); соціально-культурні чинники; технологічний розвиток (інновації, доступ до нових технологій); ринкові тенденції та конкурентне оточення.

Кожному фактору надається ступінь важливості (у балах) та ймовірність реалізації (у частках), після чого розраховується загальна оцінка шляхом множення цих двох показників.

2) Аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Цей етап передбачає виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін, що формуються в межах організаційної структури, виробничого потенціалу, кадрового забезпечення, фінансового стану, маркетингової політики, технологій, корпоративної культури тощо.

Ця методика передбачає визначення значимості кожного фактору за 10-бальною шкалою, де 1 бал означає майже повну відсутність впливу на підприємство, а 10 — критично важливий фактор, який суттєво впливає на прийняття управлінських рішень. Для збереження логічної узгодженості оцінок, якщо йдеться про один і той самий фактор, який може проявлятися як у вигляді можливості, так і загрози (наприклад, зростання або зниження доходів цільових споживачів), то його значимість повинна залишатися однаковою в обох випадках.

Крім того, експерти визначають ймовірність реалізації кожного із зазначених чинників. Ймовірність варіюється в діапазоні від 0 до 1. Якщо фактор має як позитивний, так і негативний потенціал, сума ймовірностей реалізації відповідної можливості та загрози повинна дорівнювати 1. Наприклад, якщо ймовірність зростання доходів споживачів становить 0,4, то ймовірність їх зниження — 0,6.

Загальна оцінка впливу кожного чинника розраховується як добуток його значимості на ймовірність реалізації. Це дозволяє визначити ступінь загального впливу зовнішніх можливостей і загроз на стратегічний розвиток підприємства. У результаті проводиться підсумкове порівняння: якщо сумарне значення оцінок можливостей перевищує суму загроз, підприємство має позитивний стратегічний потенціал у зовнішньому середовищі. Якщо ж навпаки —

зовнішнє середовище формує несприятливий фон, що потребує стратегічної адаптації та обережного планування.

3) Побудова SWOT-матриці.

Отримані результати групуються у чотирьох квадрантах матриці. Комбінуючи ці складові, формуються такі типи стратегій: SO-стратегії (максимальне використання сильних сторін для реалізації можливостей); WO-стратегії (подолання слабких сторін за допомогою зовнішніх можливостей); ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз); WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз).

4) Визначення типу стратегії розвитку.

На основі співвідношення між сильними і слабкими сторонами, а також можливостями і загрозами визначається стратегічна позиція підприємства. Наприклад: за наявності переваги сильних сторін і високих можливостей формується активна стратегія розвитку; у разі переважання загроз і слабких сторін – доцільною є обережна стратегія з елементами адаптації.

5) Формулювання стратегічних рішень.

З урахуванням отриманих висновків формулюються стратегічні напрями розвитку підприємства, які можуть включати: диверсифікацію продукції; вихід на нові ринки; оновлення технологічної бази; залучення інвестицій; оптимізацію структури управління, тощо.

Для більш глибокої оцінки доцільно використовувати інтегральний показник рівня стратегічного розвитку підприємства (ІПРСР). Він дозволяє узагальнити результати оцінювання різних напрямів діяльності підприємства, таких як:

- Фінансова складова – рентабельність, ліквідність, платоспроможність;
- Управлінська – плинність кадрів, рівень кваліфікації працівників;
- Маркетингова – частка ринку, рівень попиту, обсяг реалізації;
- Технологічна – рівень зносу та оновлення основних засобів, фондоддача;

•Інноваційна – частка інноваційної продукції, інноваційний потенціал кадрів [22]

На рис. 1.10. представлено систему оцінювання стратегічного розвитку підприємства, що включає п'ять ключових складових: фінансову, управлінську, маркетингову, технологічну та інноваційну. Кожна з них оцінюється за низкою показників, що дозволяють комплексно оцінити рівень розвитку відповідного напрямку. Система дозволяє не лише виявити слабкі й сильні сторони підприємства, але й відстежувати динаміку стратегічного розвитку в розрізі окремих функціональних напрямів. Такий підхід забезпечує підґрунтя для подальшої розробки інтегрального показника стратегічного розвитку, що слугує узагальненою оцінкою стратегічного потенціалу підприємства [23].



Рис. 1.10. Система оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства

Джерело: [24]

Отже, одним з найефективніших інструментів комплексної оцінки виступає інтегральний показник стратегічного розвитку підприємства (ІПРСР). Його розрахунок ґрунтується на агрегуванні оцінок п'яти основних складових:

фінансової, управлінської, технологічної, маркетингової та інноваційної. Кожна складова містить систему часткових показників, які після нормування та зважування формують підсумковий індекс. Методика побудована на експертному присвоєнні коефіцієнтів значущості кожному показнику – за десятибальною шкалою [25, с. 134–137].

Формула інтегральної оцінки виглядає так (1):

$$\text{ІПРСР} = \sum_{i=1}^n (P_i \cdot k_i) \quad (1)$$

Де ІПРСР – інтегральний показник оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства;

P_i – частковий показник складової;

k_i – ваговий коефіцієнт показників оцінки рівня стратегічного розвитку;

n – кількість складових;

i – кількість складових розвитку.

Для виявлення значимості кожного параметру необхідно визначити коефіцієнт значимості параметру, який розраховується за формулою (2):

$$k_i = \frac{(m \times n) - R_{ij}}{0,5 \times m \times n \times (n - 1)} \quad (2)$$

Де k_i – коефіцієнт значимості параметру;

m – кількість експертів;

n – число параметрів;

R_{ij} – значення ранга, який присвоєний j – м експертом i – му параметру.

Проведений аналіз запропонованих складових розвитку та їх показників оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств показав, що їх вибір оснований на комплексному, багатовимірному підході до оцінювання рівня стратегічного розвитку; їх характеристика дає змогу оцінити та проаналізувати ефективність управління кожною задля отримання бажаного результату. Це дозволить визначити величину резервних можливостей для подальшого

розвитку підприємства і сприятиме створенню ефективної стратегії інноваційного розвитку.

Узагальнене значення інтегрального показника дозволяє віднести підприємство до одного з п'яти рівнів стратегічного розвитку (табл. 1.3.) [25].

Таблиця 1.3.

Шкала оцінювання інтегрального показника рівня стратегічного розвитку підприємства

Значення	Характеристика
0–1	Критичний рівень
1–2	Низький рівень
2–3	Середній рівень
3–4	Високий рівень
Понад 4	Дуже високий рівень

Отримане значення інтегрального показника оцінки рівня стратегічного розвитку підприємств дає можливість побудувати матрицю вибору стратегії інноваційного розвитку, що визначає ступінь інноваційної спрямованості та активності підприємства. Відповідно місце знаходження підприємства, у тому чи іншому квадранті розробленої матриці, не тільки свідчить про певний ступінь інноваційної спрямованості та активності підприємства, але й надає можливість керівництву визначати напрями корегування стратегічних цілей, задач, напрямку розвитку підприємства, а також визначити інноваційний потенціал підприємства [24].

Також пропонується розділити шкалу ступеня інноваційної спрямованості та активності на п'ять рівнів [24]:

- 0–1 – відсутність інноваційної спрямованості та активності;
- 1–2 – низький рівень інноваційної активності;
- 2–3 – підвищення рівня інноваційної активності;
- 3–4 – переваги стати лідером за умови підвищення рівня інноваційної активності;

- більше 4 – асоціативне управління, за рахунок успішної інноваційної політики, що спрямоване на розвиток промисловості [25].

Такий підхід дозволяє керівництву не лише кількісно оцінити результати реалізації стратегії розвитку, а й розробити дієві заходи з покращення організаційної культури, управлінських практик та кадрового забезпечення.

Запропонований підхід забезпечує не лише комплексну кількісну оцінку рівня реалізації стратегії розвитку, а й створює підґрунтя для формування обґрунтованих управлінських рішень щодо вдосконалення структури управління, механізмів кадрової політики та внутрішньої взаємодії на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФГ «ДВОРИЩЕ»

2.1. Загальна характеристика ФГ «ДВОРИЩЕ»

Фермерське господарство «ДВОРИЩЕ» є юридичною особою, що здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, зокрема до вимог Закону України «Про фермерське господарство». Підприємство функціонує на основі самостійності у веденні господарської діяльності, має власний баланс, банківський рахунок, а також офіційні атрибути у вигляді печатки та штампів.

Господарство засноване на приватній формі власності громадянином України – Кошаруком Дмитром Дем'яновичем, зареєстрованим у місті Ковель Волинської області. Підприємство працює на принципах самоокупності та ефективного використання наявних ресурсів, дотримуючись норм фінансової самостійності та економічної відповідальності.

Місія господарства полягає у виробництві якісної сільськогосподарської продукції з акцентом на екологічну безпечність та відповідальне ставлення до природних ресурсів. Візія розвитку ФГ «ДВОРИЩЕ» спрямована на формування сучасного аграрного підприємства, здатного до впровадження інновацій, сталого зростання та поступової інтеграції у міжнародні ринки.

Цілі:

- Виробництво екологічно чистої продукції;
- Раціональне використання земельних ресурсів;
- Підвищення рівня зайнятості населення;
- Задоволення потреб членів господарства та споживачів.

Основні види діяльності:

- 01.11 – Вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур;

- 10.89 – Виробництво інших харчових продуктів, н. в. і. у.;
- 46.31 – Оптова торгівля фруктами й овочами;
- 47.21 – Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах;
- 10.83 – Виробництво чаю та кави;

Фермерське господарство «ДВОРИЩЕ» розпочало свою діяльність у 2014 році з ініціативи громадянина України Кошарука Дмитра Дем'яновича, який вбачав значний потенціал у розвитку фермерства на території Волинської області. Від моменту заснування підприємство демонструє поступову динаміку зростання, зосереджуючи увагу на впровадженні нових напрямів, серед яких – органічне землеробство та елементи сільського «зеленого» туризму.

Розташоване в селі Мощена Ковельського району Волинської області, господарство має вигідне географічне положення. Близькість до міста Ковель, яке виступає локальним торговельним вузлом, забезпечує зручний доступ до споживчого ринку. Крім того, природні умови – зокрема, родючі ґрунти та сприятливий клімат – створюють передумови для успішного ведення сільськогосподарського виробництва.

ФГ «ДВОРИЩЕ» орієнтується на концепцію сталого розвитку та раціонального використання ресурсів. Пріоритет надається впровадженню сучасних аграрних технологій, екологічному підходу до вирощування продукції, а також побудові прозорої моделі управління, що забезпечує зростання продуктивності та підвищення якості продукції.

Починаючи з 2021 року, фермерське господарство «ДВОРИЩЕ» здійснило стратегічно важливий крок у напрямі спеціалізації, розпочавши вирощування нішевої культури — топінамбура. Вибір саме цієї культури став основою для подальшого масштабування господарства та зміцнення його ринкових позицій. Протягом чотирьох років площа земельних угідь підприємства зросла з 3 до 21 гектара, що є свідченням позитивної динаміки розвитку молодого аграрного суб'єкта господарювання. Особливої уваги

заслужують досягнення у сфері налагодження збуту продукції. Упродовж 2023–2024 років підприємству вдалося сформувати базу постійних клієнтів для реалізації посадкового матеріалу топінambuра. Така стабілізація комерційних відносин створює сприятливі умови для довгострокового планування обсягів реалізації та прибутку, що, у свою чергу, забезпечує можливість реінвестування отриманих коштів у розвиток виробничої бази — зокрема, модернізацію технічного парку, будівництво та оснащення цеху переробки. На поточному етапі ФГ «ДВОРИЩЕ» активно реалізує проєкт запуску цеху переробки топінambuра. Планується виробництво широкої лінійки продукції, включаючи сироп, сухий та холодний пакетований чай, цукати, а також сублімований порошок, що може бути використаний у фармацевтичній та кулінарній галузях. Окрім того, серед перспективних напрямів — виробництво кормів для тварин та паливних брикетів на основі залишків (стебел) топінambuра, що дозволить забезпечити повну утилізацію біомаси й створити замкнений цикл агропереробки. Для ефективної реалізації вказаних цілей виникає необхідність у вдосконаленні організаційної структури підприємства, впровадженні інструментів стратегічного управління та формалізації довгострокової стратегії розвитку. Лише системний підхід до планування виробничих і збутових процесів дозволить фермерському господарству зміцнити свої конкурентні позиції, знизити залежність від сезонності, підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу та досягти сталого зростання.

Для глибшого розуміння ефективності функціонування господарства доцільно проаналізувати його ключові техніко–економічні показники. Такий аналіз дає змогу оцінити раціональність використання ресурсів, виявити слабкі місця у виробничій та фінансовій діяльності, а також окреслити можливості для подальшого розвитку. Результати подав в (табл. 2.1.).

Основні показники діяльності ФГ «ДВОРИЩЕ» за 2023–2024 р.

Найменування показника	Одиниця виміру	Роки		Відхилення	
		2023	2024	Абсолютне, ±	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	73,5	193,3	119,8	Зріс в 1,63 разів
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	45,1	143,8	98,7	Зріс в 2,19 разів
Адміністративні витрати	тис. грн.	13,8	25,3	11,5	83,3
Витрати на збут	тис. грн.	7	12,5	5,5	78,6
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	65,9	181,6	115,7	Зріс в 1,76 разів
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	7,6	11,7	4,1	53,95
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	6,4	9,6	3,2	50
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	90,0	93,67	3,67	4,44
Рентабельність діяльності (продаж)	%	8,71	4,97	-3,74	x
Рентабельність продукції	%	14,19	6,68	-7,51	x

У 2024 році ФГ «ДВОРИЩЕ» продемонструвало помітне зростання показників господарської діяльності порівняно з попереднім роком. Так, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 119,8 тис. грн, або у 1,63 рази, що свідчить про розширення ринку збуту та підвищення споживчого попиту. Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 98,7 тис. грн (у 2,19 рази), що, ймовірно, пов'язано як із зростанням обсягів виробництва, так і з інфляційними процесами та підвищенням витрат на сировину і ресурси.

Адміністративні витрати за звітний період зросли на 83,3% – з 13,8 тис. грн до 25,3 тис. грн, що свідчить про розширення управлінських функцій, підвищення витрат на облік, звітність, комунікацію тощо. Аналогічну динаміку демонструють і витрати на збут, які зросли на 78,6%, що пов'язано з активізацією маркетингової діяльності та логістики.

Повні витрати на виробництво та реалізацію збільшилися з 65,9 тис. грн до 181,6 тис. грн, тобто у 1,76 рази. Хоча витратна частина значно зросла, прибуток від реалізації продукції все ж підвищився на 53,95% і склав 11,7 тис. грн, що свідчить про відносно ефективне використання ресурсів. Аналогічне зростання демонструє і чистий прибуток, який збільшився з 6,4 тис. грн до 9,6 тис. грн (на 50%).

Показник витрат на 1 грн чистої виручки дещо зріс – з 0,90 до 0,94 грн, що вказує на незначне погіршення ефективності витрачання ресурсів. Зниження показників рентабельності продажу (з 8,71% до 4,97%) та рентабельності продукції (з 14,19% до 6,68%) є ознакою того, що підприємство потребує підвищення ефективності виробництва, зниження собівартості або збільшення середньої ціни реалізації.

Попри зростання обсягів виробництва та реалізації продукції у 2024 році, ФГ «ДВОРИЩЕ» стикається з певними проблемами ефективності – зокрема, у частині витрат та рентабельності. Це може бути наслідком як інфляційного тиску, так і масштабування діяльності без достатнього рівня оптимізації. Разом з тим, позитивна динаміка доходу та прибутку свідчить про наявний потенціал для подальшого стратегічного розвитку за умови корекції управлінських рішень та впровадження заходів з контролю витрат.

2.2. Аналіз факторів впливу на стратегію реалізації ФГ «ДВОРИЩЕ»

Формування ефективної стратегії розвитку фермерського господарства «ДВОРИЩЕ» неможливе без комплексної оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів, що формують середовище його функціонування. Згідно з теоретичними положеннями SWOT-аналізу, доцільно виявити сильні (Strengths) і слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища.

Для виявлення впливу зовнішнього середовища на розвиток ФГ «ДВОРИЩЕ» проведено оцінювання зовнішніх можливостей і загроз за методикою експертного аналізу. Кожен фактор оцінюється за значимістю (1–10 балів) та ймовірністю реалізації (0–1). Загальна оцінка визначається як добуток цих показників. У випадку, коли фактор має як позитивний, так і негативний потенціал, його значимість має бути однаковою, а сума ймовірностей реалізації — дорівнювати 1. Результати оцінки зовнішніх впливів узагальнено в табл. 2.2. Вони дозволяють порівняти потенційні можливості з наявними загрозами та зробити висновки щодо стратегічної ситуації господарства.

Таблиця 2.2

Оцінка зовнішніх можливостей та загроз ФГ «ДВОРИЩЕ»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З * Й)	Фактори	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З * Й)
1. Підвищення попиту на органічні продукти	6	0,7	4,2	1. Зниження попиту на органічні продукти	6	0,3	1,8
2. Доступ до програм держпідтримки та міжнародних грантів	5	0,6	3	2. Відсутність фінансової підтримки від держави чи інших країн	5	0,4	2
3. Послаблення позицій конкурентів	7	0,2	1,4	3. Зміцнення позицій конкурентів	7	0,8	5,6
4. Зниження цін на товари для виробництва	4	0,4	1,6	4. Зростання цін на товари для виробництва	4	0,6	2,4
Разом	-	-	10,2	Разом	-	-	11,8

Як видно з табл. 2.2, сума зважених оцінок зовнішніх можливостей для ФГ «ДВОРИЩЕ» становить 10,2 бали, тоді як загрози мають вищу сумарну

оцінку — 11,8 бали. Це свідчить про те, що зовнішнє середовище на поточному етапі формує більше викликів, ніж сприятливих умов для розвитку, що слід врахувати при формуванні та реалізації стратегії підприємства. Водночас, кожна з можливостей і загроз має різний потенціал впливу. Найбільш вагомою з точки зору значимості та ймовірності реалізації серед можливостей є підвищення попиту на органічні продукти (4,2 бали), що вимагає від підприємства активнішої комунікації з ринком, посилення бренду та сертифікації продукції. У той час як найбільшу загрозу становить зміцнення позицій конкурентів (5,6 бали), що може знизити частку ФГ «ДВОРИЩЕ» на ринку.

Визначимо, до яких полів матриці можливостей потрапила кожна з чотирьох можливостей, і на основі цього прийнемо рішення, яка з можливостей потребує більшої уваги (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця можливостей зовнішнього середовища для ФГ «ДВОРИЩЕ»

Значимість можливості	Імовірність реалізації можливості		
	1 Висока	0,7 Середня 0,4	Низька 0,1
Висока	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН 3.Послаблення позицій конкурентів
Середня 7	Поле СВ 1.Підвищення попиту на органічні продукти	Поле СС 2.Доступ до програм держпідтримки та міжнародних грантів 4. Зниження цін на товари для виробництва	Поле СН
Низька 4 1	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

На основі аналізу табл. 2.3 можна зробити висновок щодо пріоритетності використання наявних можливостей для стратегічного розвитку підприємства.

Так, найбільш перспективною є можливість підвищення попиту на органічні продукти, яка потрапила до поля СВ — це означає середню значимість для господарства (6 балів) та високу ймовірність реалізації (0,7). Така можливість має бути задіяна в стратегічному плануванні вже на найближчому етапі. До поля СС (середня значимість і середня ймовірність реалізації) потрапили одразу дві можливості: Доступ до програм держпідтримки та міжнародних грантів; Зниження цін на товари для виробництва. Ці фактори також слід враховувати при формуванні заходів удосконалення стратегії, однак вони мають дещо нижчий пріоритет порівняно з можливістю зростання попиту.

Натомість можливість послаблення позицій конкурентів потрапила до поля ВН, тобто має високу значимість, але низьку ймовірність реалізації. Це свідчить про її потенційну привабливість, однак з огляду на низьку ймовірність реалізації вона не повинна бути основою стратегічних рішень, хоча її можна враховувати як додатковий чинник у разі зміни ринкової ситуації.

Побудуємо матрицю загроз для досліджуваного підприємства (табл. 2.4).

Проведений аналіз дозволяє визначити найнебезпечніші загрози зовнішнього середовища для діяльності ФГ «ДВОРИЩЕ». Згідно з результатами оцінки, найсерйознішу загрозу становить зміцнення позицій конкурентів, яка потрапила до поля ВР. Це означає, що ймовірність її реалізації є високою (0,8), а вплив у разі настання — руйнівний. Такий фактор вимагає особливої уваги при формуванні захисної складової стратегії підприємства. До поля СТ потрапили одразу дві загрози: відсутність фінансової підтримки з боку держави чи міжнародних програм; зростання цін на товари для виробництва.

Ці загрози мають середню ймовірність реалізації (0,5) та характеризуються як важкі за своїми наслідками. Отже, в умовах зниження купівельної спроможності, інфляційного тиску та нестабільності макросередовища вони суттєво обмежують можливості господарства в частині масштабування виробництва.

Матриця загроз зовнішнього середовища для ФГ «ДВОРИЩЕ»

Вплив загроз на господарство					
Ймовірність реалізації можливості	1	<i>Руйнування</i>	<i>Критичний стан</i>	<i>Тяжкий стан</i>	<i>Помірний стан</i>
	<i>Висока ймовірність</i> 0,7	Поле ВР 3. Зміцнення позицій конкурентів	Поле ВК	Поле ВТ	Поле ВП
	<i>Середня ймовірність</i> 0,4	Поле СР	Поле СК	Поле СТ 2. Відсутність фінансової підтримки; 4. Зростання цін на товари	Поле СП
	<i>Низька ймовірність</i> 0,1 10	Поле НР 7,75	Поле НК 1. Зниження попиту на органічні продукти 5,5	Поле НТ 3,25	Поле НП 1

Щодо загрози зниження попиту на органічну продукцію, яка потрапила до поля НК, — її ймовірність є низькою (0,3), однак у випадку реалізації вона може призвести до тяжких наслідків. Таку загрозу не варто ігнорувати, особливо з урахуванням нестабільності платоспроможності населення та коливань на продовольчих ринках.

Для забезпечення повноцінної оцінки внутрішнього середовища фермерського господарства доцільно проаналізувати його ключові внутрішні чинники, що впливають на стратегічний потенціал підприємства. Такий аналіз охоплює основні сфери діяльності, зокрема: управління, маркетинг, фінанси, матеріально-технічну базу, кадрове забезпечення, організаційну структуру, логістику, місце розташування тощо. На основі результатів аналізу формується перелік сильних та слабких сторін підприємства. Для кожної з них визначається:

- Значимість для підприємства — за тривірневою шкалою (1 – низька значимість, 2 – середня, 3 – висока);

- Експертна оцінка стану — за п'ятибальною шкалою (1 – незадовільний стан, 5 – відмінний стан);

- Загальна оцінка — обчислюється як добуток оцінки стану на значимість.

Отримані результати дають змогу обґрунтовано виявити ключові внутрішні переваги та проблеми підприємства, що у подальшому будуть враховані при формуванні стратегії його розвитку. У табл. 2.5. подано визначення сильних і слабких сторін ФГ «ДВОРИЩЕ»

Таблиця 2.5

Визначення сильних і слабких сторін ФГ «ДВОРИЩЕ»

Сильні сторони	Оцінка експертів, бали (О)	Значимість для фірми (З)	Загальна оцінка (О * З)	Слабкі сторони	Оцінка експертів, бали (О)	Значимість для фірми (З)	Загальна оцінка (О * З)
1. Власна ресурсна база (земельні ділянки, обладнання)	4	3	12	1. Сезонна залежність виробництва та обмежена площа	2	3	6
2. Нішевий екологічний продукт	5	2	10	2. Обмежені фінансові ресурси для масштабування	2	3	6
3. Стійка динаміка доходів та прибутку за останній рік	3	2	6	3. Висока собівартість деяких видів продукції	4	1	4
4. Власна переробка топінамбура	4	3	12	4. Відсутність цілісної маркетингової стратегії	3	2	6
5. Унікальний досвід вирощування та обробки	4	2	8	5. Недостатній рівень автоматизації виробництва, що підвищує трудомісткість та витрати	2	3	6
Всього	x	x	<u>48</u>	Всього	x	x	<u>28</u>

На основі результатів таблиці видно, що сумарна загальна оцінка сильних сторін ФГ «ДВОРИЩЕ» становить 48 балів, у той час як сукупна оцінка слабких сторін — 28 балів. Це свідчить про домінування сильних сторін над слабкими, що є позитивною ознакою внутрішнього середовища господарства. Така перевага свідчить про наявність у підприємства стійкого потенціалу для розвитку, ефективного використання ресурсів та формування конкурентних переваг на ринку. Однак водночас наявні слабкі сторони, які потребують додаткової уваги з боку керівництва при формуванні подальшої стратегії розвитку.

На основі результатів аналізу слід побудувати матрицю SWOT та визначити, до якого квадранту потрапляє підприємство (рис. 2.1).

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості(O)	Поле SO	Поле OW
Загрози (T)	<u>Поле ST</u>	Поле WT

Рис. 2.1. Матриця SWOT-аналізу для ФГ «ДВОРИЩЕ»

На основі узагальнених результатів SWOT-аналізу підприємства ФГ «ДВОРИЩЕ» можна визначити його позицію на класичній SWOT-матриці. Як показали попередні розрахунки, сумарна оцінка сильних сторін становить 48 балів, а слабких сторін — 28 балів, що свідчить про перевагу сильних сторін. Водночас сума загальних оцінок загроз (11,8) перевищує суму загальних оцінок можливостей (10,2), тобто зовнішнє середовище є більш ризикованим, ніж сприятливим. Таким чином, підприємство потрапляє до квадранту ST (сили + загрози), що означає необхідність використання наявних сильних сторін для нейтралізації загроз зовнішнього середовища.

На основі побудованої матриці SWOT визначено, що підприємство ФГ «ДВОРИЩЕ» потрапляє у квадрант «Сильні сторони – Загрози» (ST), тобто до стратегії «Максі-Міні». Це означає, що сильні сторони підприємства переважають над слабкими ($48 > 28$), а зовнішні загрози перевищують зовнішні можливості ($11,8 > 10,2$). Стратегія «Максі-Міні» передбачає, що підприємство повинно використовувати свої сильні сторони для протидії або мінімізації впливу загроз зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє зберігати стійкість у нестабільних умовах ринку, адаптуючись до змін, нейтралізуючи ризики та зберігаючи конкурентоспроможність.

Можливими напрямками реалізації стратегії «Максі-Міні» для ФГ «ДВОРИЩЕ» є:

- акцент на унікальності та екологічності продукту як інструменту захисту від конкуренції з боку масового імпорту;
- використання власної переробки для підвищення доданої вартості та компенсації інфляційного тиску на сировину;
- розширення каналів збуту, зокрема вихід на HoReCa, онлайн-торгівлю, аптечні мережі, що дозволить знизити ризики, пов'язані зі зменшенням попиту на локальному ринку;
- зміцнення управлінської гнучкості шляхом цифровізації процесів (автоматизація обліку, CRM-системи, облік логістики);
- активізація участі в грантових і державних підтримуючих програмах, що дозволить зменшити залежність від нестабільного кредитного фінансування.

Таким чином, реалізація стратегії «Максі-Міні» дозволить ФГ «ДВОРИЩЕ» ефективно використовувати наявні сильні сторони, щоб нівелювати зовнішні загрози, зберігаючи стабільність і створюючи передумови для подальшого сталого розвитку підприємства. Також для забезпечення ефективної реалізації стратегії розвитку ФГ «ДВОРИЩЕ» доцільно зосередити увагу на мінімізації слабких сторін і зовнішніх ризиків шляхом розробки

цілісної маркетингової політики, зниження собівартості продукції. Стратегічно виправданим буде також подальший розвиток напрямів переробки продукції, інноваційної діяльності та експортного потенціалу підприємства.

2.3. Оцінювання існуючої стратегії розвитку ФГ «ДВОРИЩЕ»

На поточному етапі свого розвитку фермерське господарство «ДВОРИЩЕ» не використовує формалізованої або документально закріпленої стратегії розвитку. Проте наявні управлінські рішення, динаміка зростання ключових показників, орієнтація на якісний продукт та поступова диверсифікація діяльності свідчать про існування неформалізованої стратегічної лінії, яка наближається до ознак еволюційної стратегії розвитку. Еволюційна стратегія, згідно з теоретичними засадами, передбачає поступове вдосконалення господарської діяльності без радикальних змін, з акцентом на внутрішні резерви, інновації та органічне зростання підприємства. Ця стратегія найбільш відповідає специфіці малого аграрного бізнесу, який функціонує в умовах обмежених ресурсів, підвищених ризиків і потребує гнучкості в управлінні та адаптації до змін ринкового середовища.

Ознаки еволюційної стратегії у діяльності ФГ «ДВОРИЩЕ»:

- Наявність чіткої місії та цілей, спрямованих на екологічне виробництво, раціональне використання ресурсів, розвиток переробки та вихід на нові ринки;
- Стійка позитивна динаміка фінансових результатів протягом останніх років;
- Розширення асортименту продукції та поступове впровадження елементів переробки (сироп, чай, посадковий матеріал топінамбура і т.д.);
- Використання власної сировинної бази, що знижує залежність від зовнішніх постачальників і дозволяє ефективно контролювати витрати;

- Активний пошук нових каналів збуту та участь у локальних і регіональних торговельних ініціативах (ярмарки, онлайн–продаж, еко–магазинами, тощо).

Таким чином, попри відсутність офіційно затвердженої стратегії розвитку, ФГ «ДВОРИЩЕ» фактично дотримується еволюційного підходу до розвитку, що проявляється в системному нарощуванні ресурсного потенціалу, диверсифікації продукції, пошуку нових каналів збуту та орієнтації на якість. Проте, для об'єктивного підтвердження обґрунтованості обраного стратегічного напрямку та визначення потенціалу подальшого розвитку господарства, доцільним є використання кількісного методу оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства.

З цією метою у подальшому дослідженні застосовано інтегральний показник рівня стратегічного розвитку підприємства (ІПСРП). Даний показник дозволяє здійснити комплексну оцінку ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства за окремими складовими — фінансовою, управлінською, маркетинговою, технологічною та інноваційною — та дати кількісну характеристику загального стратегічного рівня.

Для оформлення табл.2.6 були взяті показники опитування керівництва ФГ «ДВОРИЩЕ», яке проводилося з метою визначення вибору напрямів стратегічного розвитку.

Таблиця 2.6.

Розрахунок ІПСР для ФГ «ДВОРИЩЕ»

	Складова	Середня оцінка експертів	Вага (значимість)	Зважена оцінка
1	Фінансова складова	4,0	0,35	1,4
2	Управлінська складова	3,67	0,15	0,55
3	Маркетингова складова	3,25	0,2	0,65
4	Технологічна складова	3,0	0,1	0,3
5	Інноваційна складова	3,0	0,2	0,6
	ІПСР для ФГ «ДВОРИЩЕ»			3,5

Табл. 2.6. з розрахунком інтегрального показника рівня стратегічного розвитку (ІПРСР) для ФГ «ДВОРИЩЕ». Загальне значення ІПРСР становить 3,5, що свідчить про середній рівень стратегічного розвитку. Це означає, що підприємство має потенціал для зростання, але потребує вдосконалення в окремих сферах, зокрема у технологічній та інноваційній.

Наступним етапом є визначення ступеня інноваційної спрямованості та активності підприємства на основі цього інтегрального показника та його позиціонування на відповідній матриці стратегічного вибору напрямів інноваційного розвитку.

Таблиця 2.7.

Аналіз інноваційної спрямованості та активності ФГ «ДВОРИЩЕ»

Значення ІПРСР	Характеристика інноваційної спрямованості
0–1	Відсутність інноваційної спрямованості
1–2	Низький рівень інноваційної активності
2–3	Підвищення рівня інноваційної активності
3–4	Переваги стати лідером за умови підвищення рівня інноваційної активності
Понад 4	Асоціативне управління, інноваційна політика

Значення ІПРСР = 3,5, отже: ФГ «ДВОРИЩЕ» потрапляє в четвертий рівень — «Переваги стати лідером»; Підприємство має високу стратегічну активність, але для переходу до асоціативного управління потребує закріплення досягнутих результатів, формалізації інноваційної політики, інституційного розвитку (створення внутрішніх стандартів, мотиваційної системи, інноваційної команди).

Оцінка інтегрального показника рівня стратегічного розвитку підприємства (ІПРСР) для ФГ «ДВОРИЩЕ» дала змогу більш комплексно та об'єктивно оцінити стан і потенціал підприємства в розрізі ключових

функціональних складових: фінансової, управлінської, маркетингової, технологічної та інноваційної. Узагальнене значення ІПРСР для досліджуваного підприємства становить 3,5, що згідно з прийнятою шкалою оцінювання відповідає високому рівню стратегічного розвитку. З метою формування подальших стратегічних орієнтирів, ІПРСР було співвіднесено з рівнем інноваційної спрямованості підприємства на двовимірній матриці стратегічного позиціонування. Визначено, що ФГ «ДВОРИЩЕ» також характеризується інноваційною активністю на рівні «Переваги стати лідером», що відображає готовність підприємства до реалізації стратегічних цілей у напрямку розширення ринків, впровадження нових продуктів і зміцнення конкурентних позицій через використання власних сильних сторін.

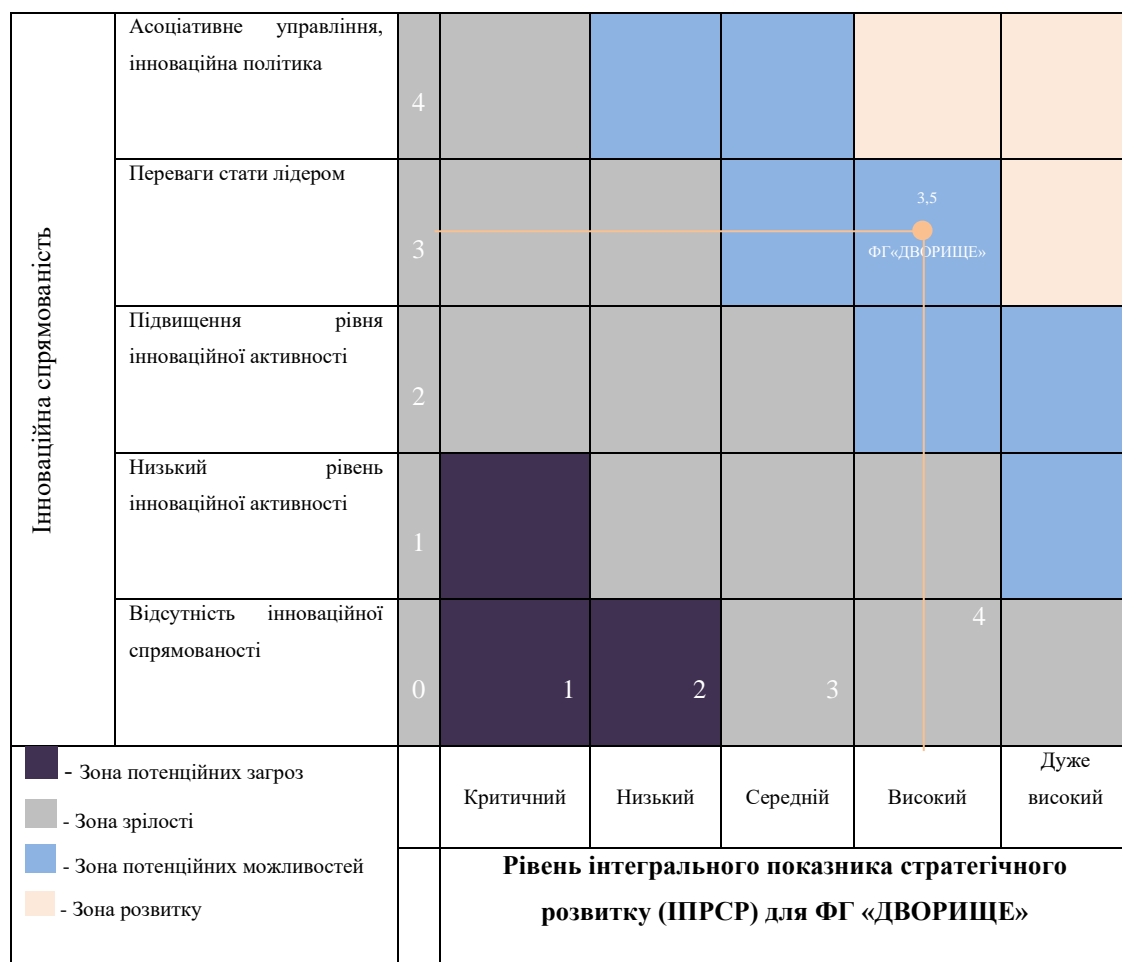


Рис. 2.2. Матриця стратегічного вибору напрямів стратегічного розвитку ФГ «ДВОРИЩЕ»

Джерело: створено автором

Таким чином, підприємство потрапляє до зони потенційних можливостей, що вказує на наявність сприятливих умов для подальшого розвитку. Це свідчить про сформованість управлінської логіки, достатній рівень ресурсного потенціалу та внутрішню готовність до стратегічних змін. Разом з тим, досягнення стійкого стратегічного зростання вимагає поглиблення інноваційної політики, модернізації виробництва, вдосконалення організаційної структури та розробки дієвих заходів підтримки управлінського персоналу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФГ «ДВОРИЩЕ»

3.1. Основні напрямки удосконалення стратегії розвитку ФГ «ДВОРИЩЕ»

На рис. 3.1 відображено авторський підхід до стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства, в якому розвиток базується на збалансованому вдосконаленні всіх трьох факторів виробництва. Такий підхід дає змогу не лише підвищити ефективність функціонування підприємства, а й сформувати його інвестиційну привабливість, адаптивність до змін ринку та здатність досягати стратегічних цілей.[15]

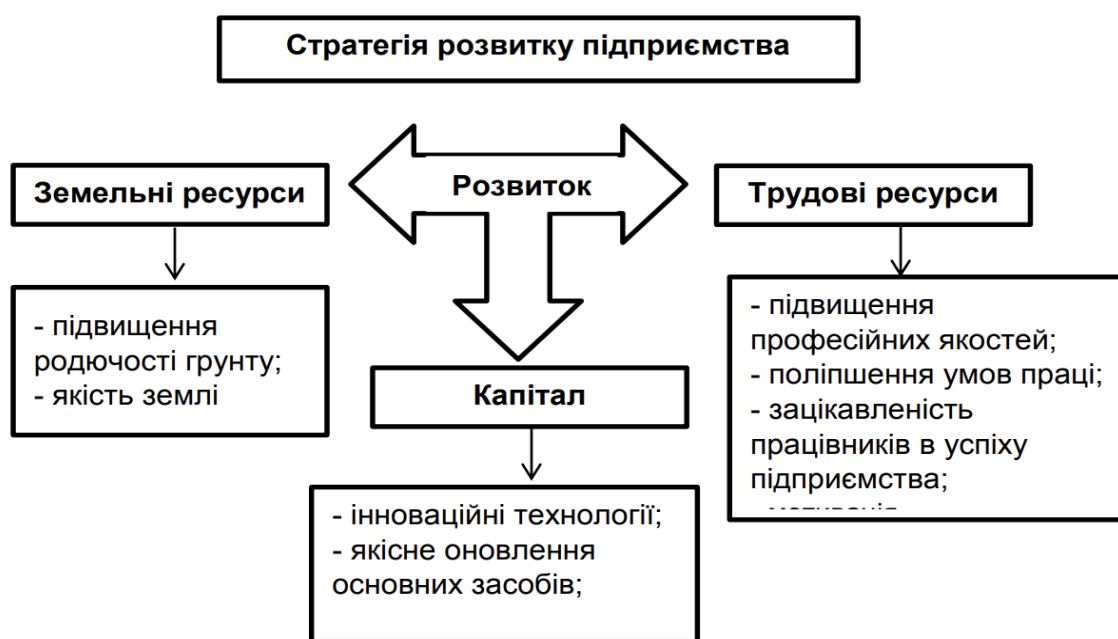


Рис. 3.1. Стратегія розвитку підприємства

Джерело:[15]

Таким чином, для фермерських господарств, зокрема таких як ФГ «ДВОРИЩЕ», стратегія розвитку повинна розглядатися не як формальність, а

як ключовий інструмент управління змінами та досягнення стійкого успіху в аграрній сфері.

На основі результатів проведеного стратегічного аналізу, оцінки рівня стратегічного розвитку та SWOT-аналізу, для фермерського господарства «ДВОРИЩЕ» було визначено пріоритетні напрямки удосконалення стратегії розвитку. Враховуючи поточний рівень інтегрального показника стратегічного розвитку (3,5 – що відповідає високому рівню згідно із загальною шкалою), підприємство має достатній потенціал для інноваційного та організаційного зростання. Водночас наявні внутрішні слабкі сторони та зовнішні виклики потребують цілеспрямованих дій щодо зміцнення конкурентних переваг.

Відповідно до обраної стратегії «Максі-Міні» (ST-стратегії), яка передбачає використання сильних сторін з метою нейтралізації зовнішніх загроз, доцільним є фокус на внутрішніх резервах розвитку та адаптації до нестабільного зовнішнього середовища. У цьому контексті виділено три ключові напрямки удосконалення стратегії розвитку ФГ «ДВОРИЩЕ»:

1) Диверсифікація продуктового портфеля та завершення облаштування цеху переробки топінамбура. Поточна стратегія підприємства базується на обмеженому спектрі товарів, що зумовлює сезонні коливання доходу. Оскільки наразі більша частина доходу формується за рахунок обмеженого асортименту, що підвищує залежність від сезонності та ринкової кон'юнктури, важливо здійснити диверсифікацію продукції. З цією метою передбачається повне завершення облаштування переробного цеху для виготовлення сиропу, чаю, борошна та інших похідних з топінамбура.

2) Розробка та впровадження сучасної маркетингової стратегії. В умовах зростання конкуренції на ринку нішевих екологічних продуктів особливого значення набуває ефективна комунікація з клієнтами. Формування повноцінного відділу маркетингу, активне просування в соціальних мережах, запуск функціонального сайту та налаштування таргетованої реклами дозволять збільшити охоплення аудиторії, сформувати сталі канали збуту та

підвищити обсяги реалізації. Задля підвищення пізнаваності бренду та збільшення продажів планується формування системного підходу до просування продукції на ринку. Зокрема, буде сформовано окремий відділ маркетингу з двома фахівцями: SMM-спеціаліст, відповідальний за ведення сторінок у соціальних мережах (Instagram, Telegram, TikTok), запуск рекламних кампаній, аналітику охоплення; Контент-менеджер, який створюватиме пости, готуватиме фото- і відеоконтент, формуватиме каталоги продукції, оновлюватиме сайт господарства.

3.2. Розроблення заходів удосконалення стратегії розвитку ФГ «ДВОРИЩЕ»

З метою підвищення впізнаваності бренду, формування довіри до екологічно чистої продукції з топінамбура та стимулювання збуту фермерське господарство «ДВОРИЩЕ» реалізує PR-кампанію, орієнтовану на просування у цифровому середовищі з використанням доступних інструментів комунікації. Кампанія відповідає стратегії диференціації та сприяє формуванню сталого споживчого попиту. У табл. 3.1 подана перелік витрат на заходи.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження та реалізацію PR-кампанії для популяризації нішевої екологічної продукції ФГ «ДВОРИЩЕ»

Статті витрат	Ціна, грн
Заходи на впровадження та реалізацію PR-кампанії	7300
Закупівля устаткування, грн	450
Незаплановані витрати, грн	1800
Інші витрати, грн	450
Разом	10000

Джерело: сформовано автором

Заходи на впровадження та реалізацію PR-кампанії включають:

- публікація щотижневих постів у Facebook та Instagram з фотографіями

продукції, процесу вирощування, користі топінамбура;

- запис 2 коротких відео з ферми: про цінності виробництва та корисні властивості продукції (відео з базовим монтажем);

- запуск 2 рекламних кампаній із бюджетом до 100 грн/день тривалістю по 7 днів кожна;

- організацію однієї зустрічі з локальним лідером думок (наприклад, еко-блогером або нутриціологом), з публікацією відгуку у форматі story;

- публікація двох PR-статей на регіональних інформаційних платформах (новини, блоги);

- створення простого landing page на базі конструктора (Tilda/Wix) з інформацією про продукцію та контактами;

- закупівля устаткування (450 грн): світлове кільце, мікрофон для запису відео, фон для фото (бюджетний комплект для контенту);

- незаплановані витрати (1800 грн): дрібні платежі за таргетинг, консультація маркетолога або копірайтера, рекламна розсилка;

- інші витрати (450 грн): гонорар блогера, бонуси учасникам розіграшів (продукція), витрати на підготовку друкованих матеріалів для онлайн-просування.

Загальна сума витрат — 10000 грн, що цілком відповідає можливостям малого фермерського господарства. Навіть із обмеженим бюджетом очікується зростання охоплення аудиторії на 20–30%, зокрема серед молоді, прихильників здорового способу життя та покупців у соцмережах.

Проведемо розрахунок економічної ефективності впровадження цього заходу на підприємстві, оцінивши зміну фінансових показників.

Для прогнозування збільшення чистого доходу було проведено опитування експертів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу, тис. грн	13,4	10,8	12	13,4	13,6	11,2	14,2

Оцінюємо показники прогнозу на предмет їхньої надійності та типовості. Для цього розрахуємо середнє квадратичне відхилення, яке відображає ступінь варіативності думок окремих експертів щодо середнього значення, представленого в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розсіювання думок окремих експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу, тис. грн	13,4	10,8	12	13,4	13,6	11,2	14,2	
Осер	12,66							
Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{сер})$	0,74	-1,86	-0,66	0,74	0,94	-1,6	1,54	
ΔO^2	0,551837	3,448979592	0,43183674	0,55183674	0,888979592	2,123265	2,38040816	10,38

Джерело: розраховано автором

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{сер})^2}{n}}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{10,38}{7}} = 1,22\%$$

Визначимо коефіцієнт варіації, що характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{сер}} \times 100\% = \frac{1,22}{12,66} \times 100\% = 9,64\%$$

Оскільки ω становить менше 33%, сукупність думок експертів можна вважати однорідною. Це свідчить про те, що дані експертних оцінок допустимо використовувати для подальших розрахунків. За найбільш імовірний приріст чистого доходу приймаємо.

13,4	10,8	12	13,4	13,6	11,2	14,2
------	------	----	------	------	------	------

Песимістичний прогноз складає 10,8 тис. грн, тоді як оптимістичний становить 14,2 тис. грн.

Розрахуємо очікувану величину приросту чистого доходу за формулою:

$$ОП = \frac{O + 4 \times B + П}{6} = \frac{14,2 + 4 \times 12 + 10,8}{6} = 12,66 \text{ тис. грн}$$

Згідно з проведеними розрахунками, очікуваний приріст чистого доходу від реалізації проєкту складе 12,66 тис. грн.

Після впровадження заходу, ФГ «ДВОРИЩЕ» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів наданих послуг та збільшення прибутку. Далі розраховуємо приріст ЧД (виручки) від реалізації продукції у %:

$$\frac{12,66}{193,3} * 100 = 0,86$$

де 193,3 – значення ЧД (виручка від реалізації продукту за 2024 рік) (див. табл.2.1).

ЧД (виручка) від реалізації в проєктному році складає: 12,66 тис. грн.

Чистий дохід в проєктному році складе:

$$193,3 + 12,66 = 205,96 \text{ тис. грн.}$$

Потім розраховуємо приріст повних витрат на реалізацію та виробництво продукції. У 2024 р. повні витрати ФГ «ДВОРИЩЕ» склали 181,6 тис. грн (див. табл. 2.1), з них постійні витрати: 27,24 тис. грн., а змінні витрати: 154,36 тис. грн.

Розраховано приріст змінних витрат у проєктному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,86% та збільшення на 10 тис. грн. змінних витрат:

$$154,36 * 0,0086 + 10,0 = 11,33 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки додаткові витрати пов'язані з впровадженням даного заходу за своєю суттю є змінними, то приріст змінних витрат в цьому випадку дорівнює приросту повних витрат.

Повні витрати в проєктному році складуть:

$$181,6 + 11,33 = 192,93 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховувався, як різниця між приростом ЧД (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат:

$$12,66 - 11,33 = 1,33 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток складе:

$11,7 + 1,33 = 13,03$ тис. грн – базове значення прибутку від реалізації продукції (див. табл.2.1).

Очікуваний приріст ЧП від реалізації продукції (додаткового ЧП) визначається, як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18 % від додаткового прибутку від реалізації продукції):

$$1,33 * (1 - 0,18) = 1,09 \text{ тис грн}$$

Тож, в проектному році чистий прибуток буде дорівнювати:

$$9,6 + 1,09 = 10,69 \text{ тис .грн,}$$

де 9,6 – базове значення чистого прибутку (див. табл. 2.1).

Результати розрахунків прогнозних значень основних показників представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження заходу

Показники	Значення показника, тис. грн.
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	12,66
Приріст повних витрат	11,33
Приріст прибутку від реалізації продукції	1,33
Приріст чистого прибутку	1,09

Джерело: розраховано автором

Очікувані результати впровадження заходу демонструють його позитивний вплив на основні показники діяльності фермерського господарства. Так, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зростає на 12,66 тис. грн, що свідчить про активізацію збутової діяльності та зростання попиту на

продукцію господарства. При цьому приріст повних витрат становить 11,33 тис. грн, що є прийнятним з огляду на очікуваний рівень доходу. Важливим результатом є приріст прибутку від реалізації продукції, який дорівнює 1,33 тис. грн, а також приріст чистого прибутку в обсязі 1,09 тис. грн. Це свідчить про те, що впроваджений захід не лише дозволяє покрити додаткові витрати, але й забезпечує додатковий прибуток, що сприяє покращенню загального фінансового стану підприємства.

3.3. Вплив запропонованих заходів на основні показники ФГ «ДВОРИЩЕ»

Останнім етапом є оцінка впливу очікуваних результатів реалізації проєкту на основні показники діяльності підприємства.

Таблиця 3.5

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ФГ «ДВОРИЩЕ»

Показник	2024 рік	Проектний рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	193,3	205,96	12,66	6,55
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	181,6	192,93	11,33	6,24
3. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	11,7	13,03	1,33	11,37
4. Прибуток чистий	9,6	10,69	1,09	11,35
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	93,95	93,67	-0,27	0,99
6. Рентабельність діяльності (продаж)	4,97	5,19	0,22	x
7. Рентабельність продукції	6,44	6,75	0,31	x

Джерело: розраховано автором

Аналіз впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності ФГ «ДВОРИЩЕ» свідчить про його ефективність і доцільність з точки зору підвищення економічної результативності господарства. Зокрема, реалізація

заходу призвела до зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 12,66 тис. грн, що становить 6,55% приросту. Паралельно з доходами зросли і повні витрати на виробництво й реалізацію – на 11,33 тис. грн (6,24%), що є закономірним у контексті розширення обсягів діяльності. Водночас темп приросту доходів перевищив темп приросту витрат, що позитивно позначилося на фінансовому результаті. Прибуток від реалізації зріс на 1,33 тис. грн, що у відносному вимірі становить 11,37%. Це дозволило збільшити й чистий прибуток на 1,09 тис. грн (11,35%). Така динаміка свідчить про зростання прибутковості діяльності підприємства навіть за умов зростання витрат, що підтверджує доцільність і ефективність реалізованого заходу. Показник витрат на 1 грн чистої виручки незначно зменшився (-0,27), що свідчить про певну стабілізацію ефективності використання витрат на одиницю доходу. Рентабельність діяльності (продажу) зросла на 0,22, а рентабельність продукції — на 0,31, що додатково підтверджує покращення фінансової ефективності господарства в результаті реалізації заходу.

Загалом, запропонований захід дозволив підприємству збільшити прибутковість і підвищити загальну ефективність функціонування, що створює сприятливі умови для подальшої реалізації стратегії розвитку.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу наукових джерел розкрито сутність та значення поняття «стратегія розвитку», у кваліфікаційній роботі обґрунтовано її роль як важливого інструмента забезпечення довгострокового успіху підприємства в умовах змін зовнішнього середовища. Було класифіковано основні види стратегій розвитку підприємства, охарактеризовано їх переваги та ризики, а також виявлено фактори, які суттєво впливають на процес їх реалізації. У рамках теоретичного дослідження розглянуто методичні підходи до оцінювання стратегії розвитку підприємства. Зокрема, акцент зроблено на SWOT-аналізі, матрицях стратегічного вибору та інтегральному показнику рівня стратегічного розвитку (ІПРСР), які було використано у практичній частині для оцінки стану ФГ «ДВОРИЩЕ». На основі проведеного аналізу господарської діяльності ФГ «ДВОРИЩЕ» було встановлено, що підприємство має чітко сформульовану місію, активну позицію щодо вирощування нішевої культури – топінамбура, однак не використовує формалізованої стратегії розвитку. На основі SWOT-аналізу та інтегральної оцінки встановлено, що підприємство має середній рівень стратегічного розвитку (ІПРСР = 3,5), проте демонструє потенціал для росту та адаптації за умови вдосконалення управлінських та інноваційних підходів.

У кваліфікаційній роботі визначено два ключові стратегічні напрямки удосконалення: диверсифікація продуктового портфеля та завершення облаштування цеху переробки топінамбура, розробка сучасної маркетингової стратегії та автоматизація виробництва з впровадженням цифрових агротехнологій. Запропонований захід дозволить підприємству збільшити прибутковість і підвищити загальну ефективність функціонування, що створює сприятливі умови для подальшої реалізації стратегії розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 112–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12\(3\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)_25) (дата звернення: 01.05.2025).
2. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24 (дата звернення: 01.05.2025).
3. 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 (дата звернення: 01.05.2025).
4. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.
5. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi_2014_26\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi_2014_26(1)_6) (дата звернення: 01.05.2025).
6. 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 (дата звернення: 01.05.2025).
7. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського*

політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_15 (дата звернення: 01.05.2025).

8. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.

9. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38–45.

10. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24 (дата звернення: 01.05.2025).

11. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347

12. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41 (дата звернення: 01.05.2025).

13. 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 (дата звернення: 01.05.2025).

14. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1_1_81 (дата звернення: 01.05.2025).

15. Старостенко І.А. Розробка стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19627/1/%D0%A1%D1%82%D>

[0%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_334.pdf](#) (дата звернення: 01.05.2025)

16. Кукушкін О. М. Сутність поняття «Стратегія розвитку підприємства». *Науковий вісник Українського державного лісотехнічного університету*, 2005, вип. 15.2 С. 220–226.

17. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник херсонського державного університету*. Серія : Економічні науки. 2017. № 24. С. 161–165.

18. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. К. Олійника, Р. Скільського. – Київ : Основи, 1997. – 390 с.

19. Падерін І. Д., Новак Є. Е. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу С. 135–141. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2015/3\(41\)/pdf/16-Paderin.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2015/3(41)/pdf/16-Paderin.pdf) (дата звернення: 03.05.2025)

20. Синчук І.В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. *“Молодий вчений”*. 2016. №3 (30). С. 174–178.

21. Паламаренко Я.В. Адитивна модель оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств спиртової промисловості на основі методики PESTEL-FAMIL(Y)-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2017. №13. С. 265–270.

22. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860>. (дата звернення: 04.05.2025)

23. Шаманська О.І., Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємств спиртової промисловості України.

Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. №8. С. 35–43.

24. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/82.pdf (дата звернення: 04.05.2025)

25. Мазур А.Г., Шаманська О.І. Управління ресурсним потенціалом підприємства: монографія. Вінниця ТОВ фірма “Планер”: 2013. 272 с

26. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних сільськогосподарських підприємств: теорія, методика, аналіз. Київ: КНТУ. 2005. 292 с.

27. Багорка М.О., Білоткач І.А. SWOT аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Економіка АПК.* 2010. № 6. С. 17-23

28. Демченко Д.М., Петухова О.М. Управління стратегічним розвитком підприємства. Ефективна економіка 2017. № 1 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388> (дата звернення: 24.05.2025)

29. Костюк Г.В., Дубровська І.О. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4589> (дата звернення: 24.05.2025)

30. Мазур А.Г., Шаманська О.І. Управління ресурсним потенціалом підприємства: монографія. Вінниця ТОВ фірма “Планер”: 2013. 272 с

31. Паламаренко Я.В. Адитивна модель оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств спиртової промисловості на основі методики PESTEL-FAMIL(Y)-аналізу. *Економіка та суспільство.* 2017. № 13. С. 265-270.

32. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент: навч. пос.: Харк. держ. ун-т харч. та торг. Харків. :ХДУХТ, 2008. 215 с

33. Синчук І.В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. *“Молодий вчений”*. 2016. № 3 (30). С. 174-178.
34. Суть та визначення стратегічного рівня підприємства. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/382067/page:15/> (дата звернення: 24.05.2025)
35. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860> (дата звернення: 24.05.2025)
36. Шаманська О.І., Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємств спиртової промисловості України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 8. С. 35-43
37. Скибінська З.М. Економіка та управління підприємством: навч. посібник [для студ. дистанційної форми навчання]. Національний унт "Львівська політехніка". Інститут дистанційного навчання. Львів: Видавництво Національного ун-ту "Львівська політехніка", 2005. 136с.
38. Романовська Ю.А. Визначення факторів розвитку стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць*. Вип. 195: в 4 т. Т III. Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. С. 679–685.
39. Ревченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Київ: Знання-прес, 2003. 251 с.
40. Романовська Ю.А. Критерії оцінювання розвитку стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – С. 51–59
41. Романовська Ю.А. Модель механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства. Матеріали п'ятої міжнародної науковопрактичної конференції „Управління розвитком соціально-економічних систем:

глобалізація, підприємство, стале економічне зростання”, 14-17 грудня 2004. Донецьк, 2004. С. 332–335.

42. Савченко М.В. Управління економічним потенціалом промислових підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Харківський національний економічний ун-т. / М.В. Савченко. Харків, 2004. 19с.

43. Лукін С.О. Економічний потенціал регіону та регулювання його розвитку (в умовах ринкових перетворень): Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.10.01 / НАН України; Інститут регіональних досліджень. / С.О. Лукін. Львів, 2001. 20с.

44. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.07.01 / Національний технічний ун-т "Харківський політехнічний ін-т". / Є.В. Лапін. Харків, 2006. 36 с.

45. Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Національний авіаційний ун-т. / О.В. Коренков. Київ, 2003. 18с.

46. Колесніков О.О. Управління стратегічним потенціалом підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Харківський національний економічний ун-т. / О.О. Колесніков. – Х., 2005. – 18 с.

47. Іщук С.О. Виробничий потенціал промислових підприємств: проблеми формування та розвитку / С.О. Іщук. Львів: ІРД НАН України, 2006. – 278 с

48. Горяча О.Л. Управління виробничим потенціалом промислових підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Європейський ун-т. / О.Л. Горяча. Київ, 2006. – 20с.

49. Воронкова А.Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.06.01 / НАН України; Інститут економіки промисловості. / А.Е. Воронкова. – Донецьк, 2001. 32с.

50. Білорус Т.В. Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Національний ун-т харчових технологій. / Т.В. Білорус. Київ, 2004. 21с

51. Веб-сторінка товарів ФГ «Дворище» URL: <https://artichoke-ua.net/shop/> (дата звернення: 24.05.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)		
		2025	2	25
Підприємство	СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО "ДВОРИЩЕ"	за ЄДРПОУ		
Територія	МОЩЕНА	за КАТОТТГ ¹ UA07060250060053279		
Організаційно-правова форма господарювання	ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО	за КОПФГ 110		
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових та технічних культур	за КВЕД 01.11		
Середня кількість працівників, осіб	0			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	УКРАЇНА, 45030, ВОЛИНЬСЬКА ОБЛ., КОВЕЛЬСЬКИЙ РАЙОН, С. МОЩЕНА, 050 339 85 73			

І. Баланс на 31.12.2024 р.

		Форма № 1-м		Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду		
1	2	3	4		
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000				
первісна вартість	1001				
накопичена амортизація	1002	()	()		
Незавершені капітальні інвестиції	1005				
Основні засоби:	1010	48.9	34.1		
первісна вартість	1011	66.1	66.1		
знос	1012	(17.2)	(32)		
Довгострокові біологічні активи	1020				
Довгострокові фінансові інвестиції	1030				
Інші необоротні активи	1090				
Усього за розділом I	1095	48.9	34.1		
II. Оборотні активи					
Запаси:	1100	67.8	2.9		
у тому числі готова продукція	1103	1.3			
Поточні біологічні активи	1110				
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3.9			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135				
у тому числі з податку на прибуток	1136				
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		30		
Поточні фінансові інвестиції	1160				
Гроші та їх еквіваленти	1165	4.4	42.6		
Витрати майбутніх періодів	1170				
Інші оборотні активи	1190				
Усього за розділом II	1195	76.1	75.5		
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
Баланс	1300	125	109.6		

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3.3	12.9
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	3.3	12.9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	4	36.1
розрахунками з бюджетом	1620	1.2	2.1
у тому числі з податку на прибуток	1621	1.2	2.1
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	116.5	58.5
Усього за розділом III	1695	121.7	96.7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	125	109.6

2. Звіт про фінансові результати

за 2024 р.

Форма N 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	193.3	73.5
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	193.3	73.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(143.8)	(45.1)
Інші операційні витрати	2180	(37.8)	(20.8)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(181.6)	(65.9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	11.7	7.6
Податок на прибуток	2300	(2.1)	(1.2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	9.6	6.4

Керівник

(підпис)

КОШАРУК ДМИТРО ДЕМ'ЯНОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.