

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«12» грудня 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№7 від «12» грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

«Удосконалення стратегічного управління організації в умовах економічної нестабільності»

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
групи МЕ-24М

_____ Сергій Сергійович Лівандовський

«12» грудня 2025 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна Анатоліївна Немченко

«12» грудня 2025 р.

Рецензент: д.е.н., проф., завідувач кафедри
«Фінанси, банківська справа та страхування»
Володимир Васильович Сибірцев

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	7
1.1. Сутність, еволюція та роль стратегічного управління у забезпеченні конкурентоспроможності організації	7
1.2. Особливості стратегічного управління в умовах економічної нестабільності	15
1.3. Методологічні підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТОВ «АГРОФІРМА ЯСЕНІВСЬКА»	32
2.1. Загальна характеристика підприємства»	32
2.2. Аналіз показників господарювання СТОВ «Агрофірма Ясенівська»	36
2.3. Аналіз стратегічних перспектив розвитку СТОВ «Агрофірма Ясенівська»	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТОВ «АГРОФІРМА ЯСЕНІВСЬКА»	49
3.1. Впровадження біогазової установки як напрямку підвищення енергетичної незалежності СТОВ «Агрофірма Ясенівська»	49
3.2. Впровадження механізму стратегічного планування на основі використання системи збалансованих показників	56
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Сучасна економіка України перебуває у стані глибокої трансформації, що зумовлено поєднанням воєнних ризиків, інфляційних коливань, порушенням логістичних ланцюгів, нестабільністю енергетичного ринку та зміною регуляторних умов господарювання, що суттєво впливають на діяльність підприємств реального сектору, особливо аграрних, які функціонують у середовищі високої залежності від природно-кліматичних, інфраструктурних та ринкових чинників. У цих умовах стратегічне управління набуває критичного значення як інструмент забезпечення адаптивності, стійкості та передбачуваності розвитку підприємства, а здатність менеджменту формувати ефективні стратегічні рішення визначає його конкурентну позицію у динамічному ринковому середовищі.

Проблематика підвищення результативності стратегічного управління стає особливо актуальною для аграрних підприємств, які змушені діяти в середовищі багатовимірної нестабільності – економічної, політичної, енергетичної та воєнної. В таких умовах підприємства повинні не лише реагувати на ризики, а й формувати гнучку модель функціонування, здатну забезпечувати безперервність виробничих процесів, збереження ресурсного потенціалу та довгострокові конкурентні переваги. З огляду на це стратегічне управління слугує основою для формування місії, цілей, механізмів адаптації та інструментів реалізації стратегічних пріоритетів, що дозволяє підприємству підтримувати траєкторію розвитку навіть у періоди турбулентності.

Питанням стратегічного розвитку підприємств присвячена значна кількість наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, серед яких праці Краснокутської Н., Довгань Л., Білецької І., Яшкіної Н., Таран-Лали О., Довбні С., Папуші І., Захарчук Н. та ін. У їхніх дослідженнях стратегічне управління розглядається як комплексний процес узгодження потенціалу підприємства із зовнішніми умовами, створення системи стратегічних рішень, оцінювання ризиків та формування механізмів адаптації до економічної

нестабільності. Однак, попри значну теоретичну базу, практичні аспекти впровадження стратегічного управління в аграрних підприємствах потребують поглиблення, особливо в частині формування гнучких механізмів реагування на зовнішні загрози та забезпечення стабільності в умовах воєнного середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка пропозицій щодо удосконалення системи стратегічного управління СТОВ «Агрофірма Ясенівська» в умовах економічної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- узагальнити теоретико-методичні засади стратегічного управління підприємством в умовах нестабільності;
- визначити сутність економічної нестабільності та проаналізувати її вплив на стратегічну діяльність підприємств аграрного сектору;
- провести комплексний аналіз внутрішнього середовища СТОВ «Агрофірма Ясенівська» та оцінити його стратегічний потенціал;
- оцінити ефективність існуючої системи стратегічного управління підприємством;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління, спрямовані на підвищення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Предметом дослідження виступають методи, підходи й інструменти оцінювання та вдосконалення стратегічного управління на прикладі СТОВ «Агрофірма Ясенівська».

Методологічною основою роботи є системний, адаптивний та ризик-орієнтований підходи. У дослідженні застосовано методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST), економічного та фінансового аналізу, методи моніторингу та прогнозування, що дозволило комплексно оцінити стан підприємства, визначити стратегічні проблеми та обґрунтувати напрями їх розв'язання.

Інформаційну базу дослідження становлять внутрішні матеріали та фінансова звітність СТОВ «Агрофірма Ясенівська», статистичні дані, офіційні нормативно-правові акти, наукові праці українських та зарубіжних авторів, а також аналітичні матеріали, отримані в результаті власного дослідження.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні комплексної моделі стратегічного управління аграрним підприємством, побудованої з урахуванням чинників економічної нестабільності, та у визначенні адаптивних механізмів стратегічного розвитку, що підвищують стійкість і конкурентоспроможність СТОВ «Агрофірма Ясенівська» на основі використання системи збалансованих показників та КРІ, які відповідають особливостям провадження діяльності аграрного підприємства.

Практична цінність полягає у розробці прикладних рекомендацій щодо удосконалення механізмів стратегічного управління підприємством на основі впровадження проєкту будівництва біогазової установки для забезпечення енергетичної незалежності підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи була проведена на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», що проходила 6-7 листопада 2025 року, зокрема було видано тези на тему: «Стратегічне управління як базис формування резильєнтності організації в умовах економічної нестабільності».

Робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Сутність, еволюція та роль стратегічного управління у забезпеченні конкурентоспроможності організації

Концепція стратегічного управління сформувалася як результат еволюції управлінської думки - від планово-адміністративних моделей до парадигми довгострокового, гнучкого та адаптивного розвитку організації. Її витоки сягають робіт І. Ансоффа, Г. Мінцберга, П. Друкера, Ф. Котлера, Р. Каплана та Д. Нортон, які визначили методологічну основу сучасного менеджменту.

Як зазначає Н. Яшкіна, становлення стратегічного управління базується на поєднанні системного, процесного та ситуаційного підходів, що дозволяє комплексно оцінювати фактори впливу та розробляти довгострокові управлінські рішення. Вона підкреслює, що мета стратегічного управління - забезпечення динамічного розвитку підприємства через науково обґрунтовану трансформацію цілей і засобів їх досягнення [39].

Класичний підхід, започаткований І. Ансоффом, розглядає стратегію як послідовність управлінських рішень, спрямованих на узгодження внутрішніх можливостей підприємства з викликами зовнішнього середовища. Г. Мінцберг, навпаки, запропонував «школу процесів», де стратегія формується емерджентно - у процесі навчання організації на власному досвіді. Р. Каплан і Д. Нортон у 1990-х роках трансформували концепцію в інструмент вимірювання та контролю - збалансовану систему показників (BSC), яка згодом стала невід'ємним елементом стратегічного управління [19].

За результатами дослідження А. Турила та ін., стратегічне управління розглядається як цілісна система, що поєднує місію, стратегічні цілі, аналіз середовища, розробку й реалізацію стратегії та контроль. Автори

виокремлюють взаємозв'язок між поняттями «стратегія підприємства», «стратегія управління» та «управління стратегією», підкреслюючи, що стратегічне управління - це не одноразовий акт планування, а постійно діюча функція менеджменту (див. рис. 1.1.) [32].



Рисунок 1.1 – Концепція формування стратегії управління підприємством

Джерело: [32]

Науковці С. Довбня та І. Папуша простежують етапи еволюції стратегічного управління від довгострокового планування до інноваційно-адаптивної парадигми. Вони визначають сучасний етап як інноваційно-адаптивний, що характеризується інтеграцією цифровізації, глобалізації та інвестицій у людський капітал (див. рис. 1.2). Авторки наголошують, що сучасне стратегічне управління потребує не лише бачення цілей, а й розвитку гнучких інституційних та організаційних механізмів [11].

Згідно з твердженнями Таран-Лали О. та Сухорук К. , сучасне стратегічне управління передбачає аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, ідентифікацію ключових факторів успіху та формування адаптивних стратегій, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність організації [30].

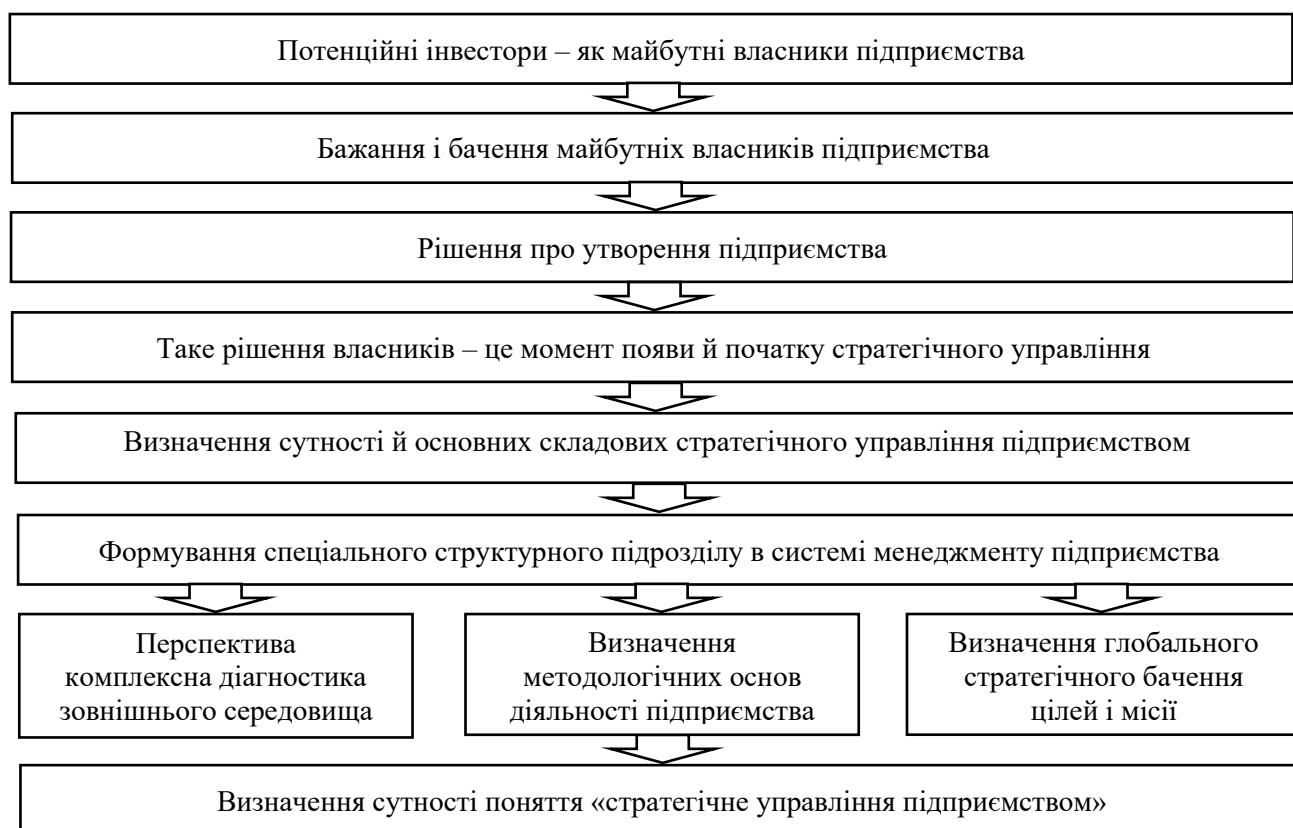


Рисунок 1.2 – Сутність категорії «стратегія управління підприємством»

Джерело: [11]

Важливою ознакою еволюції парадигми є зміщення акценту від формальної побудови стратегічних планів до створення організаційних умов для реалізації стратегії. Як зазначає І. Білецька, стратегічне управління виступає ключовим інструментом забезпечення стабільного розвитку підприємства, адже дає змогу визначити довгострокові цілі, оптимально використати ресурси та досягати адаптивності в умовах змінюваного середовища [2].

У сучасній науковій літературі стратегічне управління трактується як складний процес, що забезпечує узгодження внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми умовами його функціонування та спрямований на досягнення довгострокових цілей розвитку. Як зазначає Н. Краснокутська, стратегічне управління варто розглядати одночасно як процес розроблення стратегії та управління організацією для її успішної реалізації, а також як вид управлінської діяльності, що базується на людському потенціалі, орієнтується

на запити ринку, забезпечує гнучке регулювання й адаптацію до змін середовища, розкриваючи стратегічне управління не лише як аналітичний чи плановий процес, а як динамічну систему взаємодії управлінських рішень, поведінки та стратегічного мислення [19]. Загалом еволюційний розвиток концепцій стратегічного управління представлений в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Формування концепції стратегічного управління в менеджменті: класичні та сучасні підходи

Автор / школа	Ключові ідеї (внесок у розвиток стратегічного управління)	Період становлення концепції	Сутність підходу
І. Ансофф	Засновник концепції стратегічного планування; сформулював поняття «стратегічна зона господарювання» (СЗГ), розробив матрицю «продукт–ринок», що визначає напрями розвитку підприємства.	1960–1970-ті рр.	Рационалістичний (плановий) підхід: стратегія як послідовність управлінських рішень, спрямованих на узгодження внутрішніх можливостей із викликами зовнішнього середовища.
Г. Мінцберг	Розробив класифікацію «10 шкіл стратегічного мислення»; запропонував концепцію емерджентної (поступово виникаючої) стратегії; критика формального планування.	1980–1990-ті рр.	Поведінковий (еволюційний) підхід: стратегія формується у процесі діяльності та навчання організації.
М. Портер	Розробив концепцію конкурентних стратегій (лідерство за витратами, диференціація, фокусування); модель «п'яти сил конкуренції».	1980-ті рр.	Галузевий (позиційний) підхід: стратегія базується на аналізі структури галузі та конкурентних сил.
Р. Каплан, Д. Нортон	Розробили концепцію Balanced Scorecard (BSC) - систему стратегічного управління, яка поєднує фінансові та нефінансові показники.	1990-ті рр.	Інтеграційний (системний) підхід: стратегія як збалансована система цілей і результатів діяльності.
Ф. Котлер	Засновник стратегічного маркетингу; розглядає стратегію як процес орієнтації бізнесу на потреби ринку; інтегрував маркетингові стратегії у загальний процес управління.	1970–2000-ті рр.	Маркетингово-орієнтований підхід: стратегія як інструмент задоволення споживачів і формування ринкової позиції.
Сучасні зарубіжні та українські дослідники	Розвивають системно-адаптивний підхід, акцентуючи на взаємозв'язку стратегічного управління, ризик-менеджменту та інноваційного розвитку.	2000 рр. – по теперішній час	Адаптивно-інноваційний підхід: стратегія як безперервний процес змін і навчання.

Джерело: [2, 5, 6 7, 19]

Стратегічне управління являє собою інтегровану програму дій, спрямовану на формування потенціалу підприємства, який забезпечує його ефективний розвиток у довгостроковій перспективі [2, 32]. Згідно з цим підходом, стратегічне управління виступає механізмом реалізації місії організації через визначення пріоритетів, цілей, ресурсів і шляхів адаптації до зовнішнього середовища. Йдеться не лише про процес планування, а про постійний управлінський цикл, у якому здійснюється моніторинг змін, оцінювання потенціалу, коригування стратегії та забезпечення її реалізації (див. рис. 1.3).

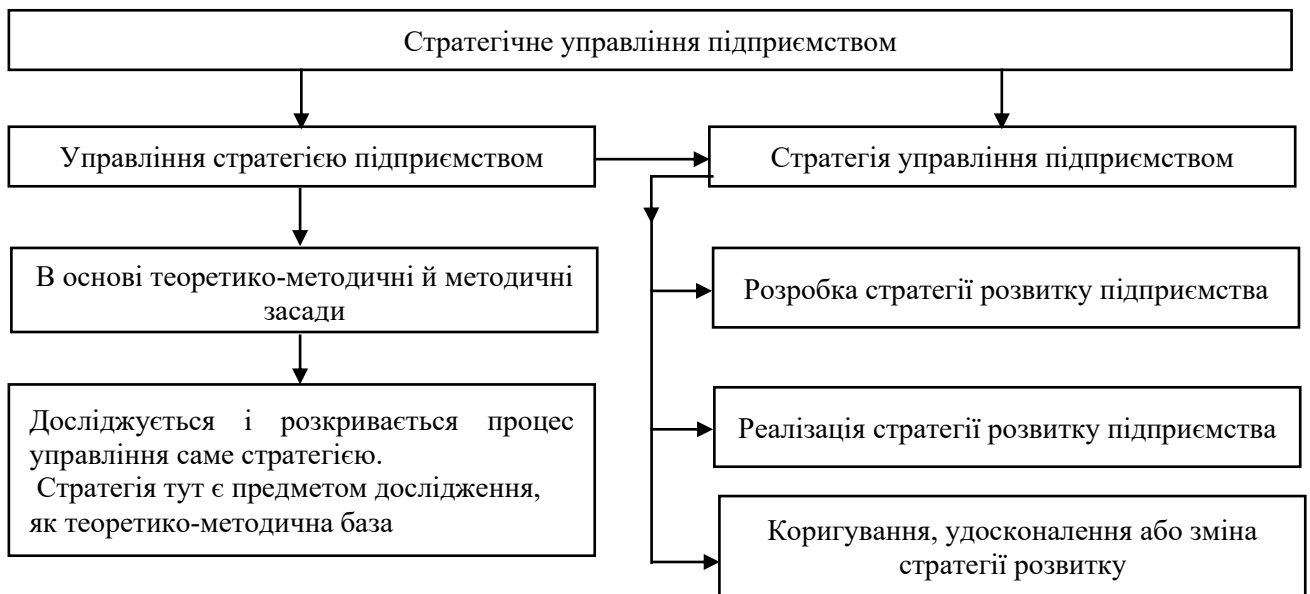


Рисунок 1.3 – Зміст стратегічного управління підприємством

Джерело: [32]

Важливу роль у розумінні сутності стратегічного управління відіграє його цілеспрямований характер. Як підкреслює Г. Гедройц, стратегічне управління можна визначити як «реалізація концепції, яка синтезує цільовий та інтегральний підходи, дозволяє визначати цілі розвитку підприємства, оцінювати їх відповідність наявним потенціалам і узгоджувати шляхом формування та впровадження стратегічних рішень» [30]. Це визначення акцентує увагу на управлінні не поточними, а майбутніми станами організації,

на узгодженні її стратегічного потенціалу з тенденціями середовища, що змінюється.

Підприємство в межах стратегічного управління розглядається як відкрита соціально-економічна система, що взаємодіє з численними зовнішніми чинниками. Ефективність стратегічного управління визначається здатністю керівництва не лише прогнозувати зміни, а й своєчасно перетворювати їх на можливості розвитку, спираючись на внутрішній потенціал підприємства. При цьому стратегічне управління виступає процесом цілеспрямованого розвитку організації, який передбачає взаємозв'язок місії, бачення, системи цілей і механізмів реалізації [39].

Зауважимо, що стратегічне управління виступає і ключовим інструментом забезпечення стабільного розвитку підприємства, оскільки дозволяє визначати довгострокові цілі, оптимально використовувати ресурси та підтримувати конкурентні переваги навіть у мінливому середовищі, підкреслюючи, що сутність стратегічного управління полягає не лише у плануванні, а у створенні здатності підприємства до самооновлення і резильєнтного розвитку [2].

Н. Краснокутська також відзначає, що стратегічне управління передбачає активну підготовку майбутнього та створення ситуацій, максимально наближених до бажаних цілей організації, що дозволяє розглядати його як процес перманентного розвитку, у межах якого підприємство не пристосовується до змін, а формує їх, ініціюючи власну траєкторію зростання [19]. Приходимо до висновку, що стратегічне управління - це не статична функція, а безперервний процес, що інтегрує аналітичну, прогностичну та інноваційну діяльність менеджменту.

Стратегічне управління посідає провідне місце в системі загального менеджменту підприємства, оскільки саме воно визначає спрямованість розвитку організації, координує дії функціональних підсистем і забезпечує досягнення довгострокових цілей. На відміну від оперативного або тактичного управління, стратегічне зорієнтоване на майбутнє, передбачає системне

бачення змін у зовнішньому середовищі та формування гнучкої поведінки підприємства в умовах невизначеності, виступаючи верхнім рівнем управлінської ієрархії, який інтегрує діяльність усіх підсистем менеджменту - виробничої, фінансової, маркетингової, інноваційної, кадрової - у єдиний механізм реалізації місії підприємства [19]. Ефективне стратегічне управління виступає передумовою узгодження короткострокових дій з довгостроковими пріоритетами, забезпечуючи єдність управлінських рішень.

Згідно з дослідженням О. Таран-Лали та К. Сухорук, стратегічне управління інтегрує в собі аналітичну, планову та контрольну функції загального менеджменту, але відрізняється творчим і прогностичним характером діяльності керівників. Вчені відзначають, що стратегічне управління не підмінює інші види управління, а координує їх, спрямовуючи на досягнення місії підприємства. Такий підхід забезпечує баланс між короткостроковими операційними завданнями та довгостроковими стратегічними орієнтирами [30].

На думку Н. Яшкіної, стратегічне управління є функціональною надбудовою над традиційними управлінськими процесами, яка забезпечує їх узгодженість і системність. Вона підкреслює, що ефективна система загального менеджменту має ієрархічну структуру, у якій стратегічне управління визначає напрями розвитку, тактичне - конкретизує завдання, а оперативне - забезпечує їх реалізацію [39]. Тобто стратегічне управління виступає «керівною логікою» системи менеджменту підприємства.

У контексті сучасної економічної турбулентності стратегічне управління стає центральною ланкою процесу ухвалення управлінських рішень, виступаючи механізмом саморегуляції підприємства, який узгоджує зміни у зовнішньому середовищі з можливостями внутрішньої системи менеджменту, забезпечуючи безперервність розвитку підприємства та його адаптація до ринкових викликів [32].

Особливе місце стратегічного управління у системі менеджменту визначається також його впливом на організаційну культуру. Як наголошують

Л. Довгань, Ю. Каракай, Л. Артеменко формування стратегічного мислення персоналу є невід’ємною складовою стратегічного управління, адже саме через людський капітал реалізуються стратегічні зміни. Управлінці мають формувати середовище, у якому працівники усвідомлюють місію підприємства та свою роль у її досягненні [12].

Вітчизняні дослідники наголошують, що стратегічне управління виконує координаційну функцію у системі загального менеджменту, забезпечуючи узгодження між підрозділами та рівнями управління, створюючи основу для вертикальної інтеграції рішень: від стратегічного планування - до оперативного контролю, виступаючи не просто підсистемою менеджменту, а його концептуальною основою, що забезпечує цілісність усієї управлінської системи підприємства (див. рис. 1.4.) [2, 30].



Рисунок 1.4 – Переваги від впровадження системи стратегічного управління на підприємстві

Джерело: [30]

А, отже, стратегічне управління в системі загального менеджменту можна визначити як інтегруючий процес, що координує діяльність усіх управлінських рівнів і функцій підприємства з метою забезпечення його довгострокового розвитку та конкурентоспроможності. Його роль полягає у формуванні єдиного управлінського вектора, який узгоджує місію, цілі, ресурси та результати діяльності підприємства в умовах змінного середовища.

1.2. Особливості стратегічного управління в умовах економічної нестабільності

Економічна нестабільність є невід'ємною характеристикою сучасного зовнішнього середовища підприємств, що формується під впливом макроекономічних, політичних, соціальних та технологічних факторів, проявляючись у непередбачуваних змінах ринкової кон'юнктури, цінової динаміки, валютних курсів, структури попиту, а також у посиленні ризиків воєнного та інституційного характеру. Як підкреслюють Л. Мартинова та Е. Чурнодубова, економічна нестабільність відображає стан дисбалансу в економічній системі, за якого традиційні інструменти прогнозування втрачають ефективність, а підприємства змушені діяти в умовах дефіциту інформації та зростання ризиків господарської діяльності [21].

З наукової точки зору економічну нестабільність можна визначити як стан економічного середовища, у якому порушується рівновага між попитом і пропозицією, ресурсами та результатами, очікуваннями і реальними показниками розвитку. Її об'єктивність зумовлена циклічним характером економічних процесів, а також впливом глобальних та регіональних шоків, що не залежать від окремого підприємства. При цьому, турбулентність і нестабільність економічних процесів в Україні посилилися через воєнні події та руйнування інфраструктури, що створило небачені раніше виклики для стратегічного управління. Підприємства вимушені переорієнтовувати бізнес-моделі та змінювати галузеву спеціалізацію задля виживання [26].

Типологія економічної нестабільності відображає її багаторівневу природу. За масштабом впливу виокремлюють:

- глобальну (світові кризи, фінансові катаклізми, енергетичні та логістичні збої);
- національну (макроекономічна дестабілізація, інфляція, девальвація, державна боргова криза, воєнний стан);
- регіональну та галузеву (порушення ланцюгів постачання, скорочення експорту, дефіцит сировини, зміна ринкових ніш) [29].

За тривалістю розрізняють тимчасову нестабільність (коливання цін, курсу, попиту) та системну, яка характеризується тривалим порушенням економічної рівноваги і потребує глибинної структурної трансформації економіки [38].

Джерела нестабільності можна систематизувати за їх походженням. До екзогенних належать: міжнародні економічні кризи, зміни цін на енергоносії, воєнні конфлікти, санкційна політика, глобальні епідемії, трансформації глобальних ланцюгів вартості. Ендогенні фактори пов'язані з внутрішньою структурною слабкістю економіки - дисбалансом державних фінансів, низьким інвестиційним потенціалом, технологічною відсталістю, корупційними ризиками та недосконалістю регуляторного поля [21]. Системна нестабільність у свою чергу посилює циклічність та нестійкість розвитку окремих підприємств, знижуючи їх інноваційний та експортний потенціал.

Важливою ознакою сучасної нестабільності в Україні є її гібридний характер - поєднання економічних, соціальних та воєнно-політичних детермінант. Так, що воєнні та енергетичні ризики виступають каталізаторами макроекономічної волатильності, що впливає на вартісні ланцюги та систему зовнішньої торгівлі. Зокрема, зростання енерговитрат та перебої в логістиці призводять до збільшення собівартості виробництва та зниження цінової конкурентоспроможності підприємств [3].

Нестабільність зовнішнього середовища посилює невизначеність у прийнятті стратегічних рішень. Як зазначає О. Лопатинський, в умовах нестабільності традиційні методи планування втрачають практичну цінність, оскільки горизонт передбачуваності суттєво скорочується, що зумовлює потребу в застосуванні гнучких інструментів стратегічного аналізу, сценарного моделювання та ризик-орієнтованого управління. У результаті зовнішня нестабільність перетворюється на внутрішній триггер перебудови систем менеджменту і підходів до планування [20].

Водночас нестабільність може виступати не лише загрозою, а й джерелом нових можливостей. Так, турбулентність зовнішнього середовища сприяє активізації підприємницької ініціативи та переосмисленню бізнес-моделей, оскільки вимагає підвищення гнучкості, мобільності та адаптивності організацій до швидких змін. Саме в умовах нестабільності виникають нові ніші для інновацій, регіональної кооперації та цифрових рішень, що посилюють конкурентоспроможність економіки [36].

Приходимо до висновку, що економічна нестабільність виступає об'єктивним і постійним фактором зовнішнього середовища підприємства. Її сутність полягає у порушенні стійкості економічних зв'язків і динамічній зміні умов господарювання під впливом внутрішніх та зовнішніх детермінант. Типологічно нестабільність є багатовимірним явищем - за масштабом, тривалістю, характером та походженням факторів. Для сучасних українських підприємств вона набуває системного вигляду, включаючи фінансові, енергетичні, інституційні та воєнно-політичні виклики.

Зауважимо, що середовище функціонування підприємств України у XXI столітті характеризується глибокою турбулентністю, яка поєднує економічні, політичні, енергетичні та соціальні чинники. Макроекономічні коливання проявляються у формі інфляційних процесів, девальвації національної валюти, змін облікової ставки, енергетичних криз і порушень у міжнародній торгівлі, тоді як політична нестабільність посилює невизначеність регуляторного середовища. У сукупності ці чинники безпосередньо впливають на якість і

результативність стратегічних рішень підприємств, змінюючи умови планування, інвестиційні горизонти, ризики та рівень довіри на ринках.

Як зазначають Л. Мартинова та Є. Чернодубова, макроекономічна турбулентність зумовлює підвищення витратності операцій, погіршення фінансових показників і зниження прогнозованості прибутковості, що ускладнює стратегічне планування та призводить до постійного коригування цілей розвитку [21]. У таких умовах підприємства змушені впроваджувати коротші стратегічні цикли, постійно переглядати фінансові сценарії та формувати гнучкі бюджети.

Крім економічних параметрів, на ефективність стратегічних рішень суттєво впливають енергетичні шоки, які в Україні після 2022 року набули системного характеру. Перебої з енергопостачанням змушують підприємства не лише переглядати виробничі графіки, а й трансформувати інфраструктуру управління - впроваджуючи енергоощадні технології, власні генераційні потужності та альтернативні джерела енергії. Такі дії вимагають стратегічних інвестицій і змін у структурі капіталу, що безпосередньо впливає на гнучкість та фінансову стійкість підприємства [35].

Політична нестабільність - ще один критичний детермінант стратегічного середовища. Зміни урядових пріоритетів, оновлення регуляторної політики, нові податкові або митні режими створюють ситуацію, коли навіть стратегічно обґрунтовані рішення можуть втратити ефективність через адміністративні бар'єри. Часта зміна правил економічної гри дестабілізує очікування бізнесу, підвищує транзакційні витрати й обмежує інвестиційну ініціативу, що вимагає від керівництва підприємств формувати адаптивні сценарії стратегічного планування, що включають як базові, так і кризові варіанти реалізації [20].

У воєнний період політичні ризики мають особливу природу - вони поєднуються з фізичними загрозами, міграційними процесами, перебоями у логістиці. Підприємства з розвиненою системою стратегічного управління в умовах воєнного стану демонструють вищий рівень організаційної

резильєнтності та збереження ланцюгів постачання порівняно з підприємствами, які орієнтувалися лише на оперативне реагування, що свідчить, що надійні стратегічні механізми здатні мінімізувати вплив політичних і безпекових шоків на результати діяльності [36].

Вплив макро- і політичних коливань проявляється не лише у безпосередніх фінансових наслідках, але й у зміні поведінкової парадигми менеджменту. Підприємства, які раніше планували стратегію за інерційним принципом, нині орієнтуються на адаптивно-кризові моделі, що передбачають постійне оновлення даних, інтеграцію ризик-аналітики, побудову стратегій на базі сценарного аналізу. Загалом, стратегічна ефективність у турбулентному середовищі визначається не стабільністю плану, а здатністю підприємства до динамічного управління стратегічними параметрами [29].

Макроекономічна й політична нестабільність безпосередньо впливає на ефективність стратегічних рішень підприємств через:

- зміни вартості ресурсів, кредитів та енергії;
- зниження довгострокової передбачуваності й інвестиційної привабливості;
- підвищення операційних ризиків і фінансового тиску;
- появу необхідності формування кризових та гібридних стратегій;
- зростання значення аналітичних і ризик-орієнтованих підходів у менеджменті.

У таких умовах стратегічне управління повинно бути гнучким, інтегрованим та ризикоадаптивним, спиратися на поточні макроекономічні індикатори, політичні сигнали та аналітичні моделі прогнозування. Це перетворює процес прийняття стратегічних рішень із жорсткого планування на циклічну систему аналітичного оновлення, що дозволяє підприємству не лише виживати, а й використовувати коливання середовища як потенційні можливості для розвитку. Власне сам процес стратегічного управління відображено нами на рис. 1.5.

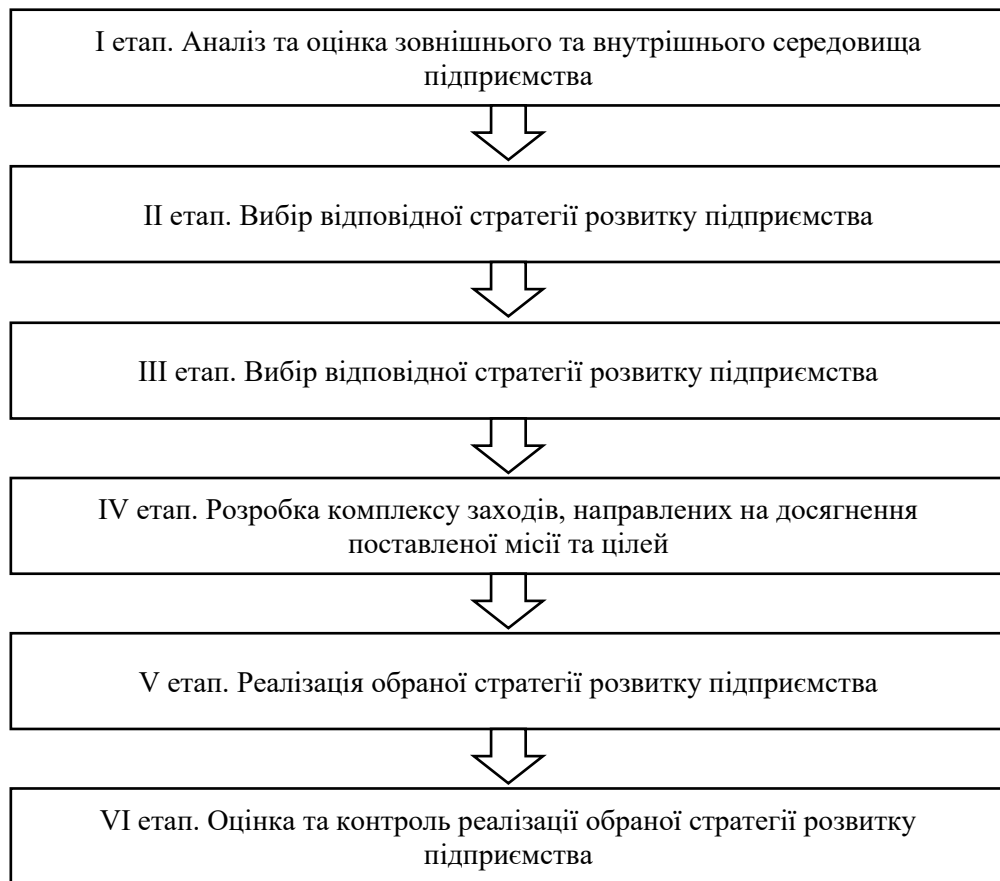


Рисунок 1.5 – Процес стратегічного управління на підприємстві

Джерело: [29]

Маємо наголосити, що турбулентність сучасного економічного простору зумовлює потребу в принципово нових підходах до стратегічного управління підприємством. За умов нестабільності зовнішнього середовища - інфляційних коливань, воєнних ризиків, порушень логістичних ланцюгів та зростання енергетичних витрат - підприємства повинні не лише реагувати на зміни, а й інституціоналізувати адаптаційні механізми, які забезпечують здатність до гнучкої трансформації.

Як відзначають Мартинова Л. та Чернодубова Є., адаптація у стратегічному управлінні є не просто реакцією на зовнішні шоки, а системним процесом перебудови управлінських рішень на основі постійного моніторингу ризиків та переоцінки стратегічних цілей. Автори доводять, що ключовими детермінантами адаптації є наявність аналітичного забезпечення, здатність

прогнозувати загрози і вбудованість механізмів корекції в управлінський цикл [21].

Механізми адаптації стратегічного управління повинні функціонувати на трьох рівнях: операційному, тактичному та стратегічному. На операційному рівні підприємства формують гнучкі схеми виробництва і фінансування, на тактичному - застосовують ризик-орієнтоване планування, а на стратегічному - розробляють альтернативні сценарії розвитку з урахуванням воєнних, політичних та економічних загроз. Саме така багаторівнева структура адаптації забезпечує баланс між короткостроковими заходами стабілізації і довгостроковим стратегічним розвитком [36].

В умовах криз і нестабільності найвищого значення набуває не стільки формальна стратегія, скільки поведінкова готовність менеджменту до змін. Адаптивне стратегічне управління передбачає розвиток компетенцій швидкого аналізу, колективного прийняття рішень і внутрішньої комунікації, що підтримує мобільність організації [35].

Важливою умовою ефективної адаптації є інформаційна відкритість системи управління, тобто здатність організації до швидкого отримання, обробки та інтерпретації даних про ринкові тенденції. Сучасне стратегічне управління потребує цифровізації моніторингових процесів, інтеграції інформаційно-аналітичних платформ і створення внутрішніх центрів стратегічної аналітики, які формують основу для сценарного прогнозування й управління ризиками на базі актуальних даних, що значно підвищує адаптивність управлінських рішень [4].

Особливу роль у механізмах адаптації відіграє контролінг - система координації планування, обліку, аналізу та контролю виконання стратегічних цілей. Саме контролінг дозволяє підприємствам забезпечити своєчасне реагування на відхилення ключових показників, запобігти кризовим сценаріям і сформувати систему внутрішнього стратегічного зворотного зв'язку, що дає змогу перетворити процес адаптації на безперервний цикл управління змінами [3].

Одним із найдієвіших інструментів адаптації є сценарне планування, що ґрунтується на багатоваріантному прогнозуванні розвитку зовнішнього середовища. У межах цього підходу формуються кілька можливих сценаріїв (оптимістичний, базовий, песимістичний), для кожного з яких розробляються відповідні стратегічні дії, що підвищує стійкість підприємства до непередбачуваних подій [Євтушенко]. У сучасних умовах економічної невизначеності ефективна адаптація стратегічного управління вимагає інтеграції елементів проєктного підходу - створення кросфункціональних команд, які оперативно реалізують стратегічні ініціативи. Такий підхід забезпечує швидку реалізацію рішень і дозволяє уникати бюрократичних затримок [25].

Крім того, в умовах нестабільності надзвичайно важливо розвивати адаптивні фінансові інструменти - внутрішні резерви, диверсифікацію джерел фінансування, страхування ризиків. Як зазначено в роботі Якименка Є.Ю. та Артеменко Л.П., фінансова адаптація є передумовою стійкості підприємства, оскільки забезпечує здатність до маневрування ресурсами у період ринкових коливань [38].

Підвищена динамічність світових ринків, нестабільність макросередовища, геополітична напруга та технологічні зміни формують нову парадигму стратегічного управління, в основі якої - гнучкість, резильєнтність і адаптивність. Традиційні системи, зорієнтовані на стабільність і прогнозованість, більше не забезпечують ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища. Тому сучасне стратегічне мислення зосереджується на здатності підприємства швидко перебудовувати свої ресурси, процеси й моделі поведінки.

Формування стратегічної гнучкості є реакцією на перехід економічної системи в режим невизначеності, коли підприємства змушені функціонувати у стані постійного ризику. Стратегічна гнучкість в даному ключі полягає у спроможності швидко змінювати пріоритети, структуру витрат і напрями діяльності без втрати стратегічної цілісності, передбачаючи використання

багатоваріантного планування, делегування повноважень і посилення горизонтальних зв'язків у системі управління [21].

При цьому гнучкість у контексті ризикостійкості - це здатність підприємства не лише протистояти дестабілізуючим впливам, а й використовувати кризові ситуації як джерело розвитку. У воєнних умовах українські підприємства продемонстрували нову якість стратегічного управління: швидку реакцію на розриви ланцюгів постачання, переорієнтацію виробництва, перехід на локальні ринки збуту та цифрові інструменти управління, тож резильєнтність стала не лише характеристикою стійкості, а механізмом адаптивного відновлення [36].

Основою адаптивного управління є зворотний зв'язок між зовнішнім середовищем і внутрішніми управлінськими процесами, при цьому ефективність системи залежить від здатності підприємства відстежувати сигнали середовища, оцінювати їхній вплив і вчасно коригувати цілі. Таке управління реалізується через механізми самоорганізації, тобто перебудову структури без зовнішнього примусу. Власне адаптивність забезпечує організаціям здатність до виживання в період турбулентності, коли швидкість реагування стає вирішальною конкурентною перевагою [35].

Резильєнтність сучасних організацій проявляється також у розвитку організаційного навчання - здатності колективу засвоювати новий досвід і трансформувати його в управлінські рішення. Підприємства, які впроваджують системи внутрішнього навчання, швидше відновлюють продуктивність після кризових періодів. Організаційне навчання стає інструментом підвищення резильєнтності через розвиток компетенцій передбачення та гнучкої реакції [3].

Загалом сучасні концепції стратегічної гнучкості та ризикостійкості можна звести до трьох взаємопов'язаних рівнів:

1. Структурний рівень - передбачає створення децентралізованих управлінських систем, які здатні діяти автономно;

2. Процесний рівень - інтеграція ризик-менеджменту, контролінгу, цифрової аналітики;

3. Культурно-компетентнісний рівень - розвиток лідерства, стратегічного мислення, культури навчання і взаємної довіри [15].

Стратегічна гнучкість і резильєнтність не є реакцією на кризу, а виступають стратегічним активом підприємства - його здатністю постійно оновлюватися, використовуючи нестабільність як стимул до розвитку. Адаптивне управління в сучасних умовах - це не лише засіб стабілізації, а механізм створення конкурентної переваги через гнучкість мислення, швидкість прийняття рішень і готовність до трансформації. В умовах затяжної економічної, енергетичної та воєнної нестабільності підприємства стикаються з потребою не лише виживати, а й формувати нову стратегічну модель розвитку, яка поєднує антикризові та трансформаційні підходи, для забезпечення одночасно стабілізації поточної діяльності та створення потенціалу для майбутнього зростання.

Як зазначають Мартинова Л. та Чернодубова Е., антикризова стратегія - це не короткотерміновий набір дій, а системна управлінська концепція, що поєднує попередження, реагування та післякризове відновлення. Вона має бути інтегрована у загальну систему стратегічного управління і базуватись на гнучкому моніторингу внутрішніх і зовнішніх ризиків. Автори підкреслюють, що результативна антикризова стратегія повинна враховувати не лише фінансові аспекти, а й організаційні, кадрові, репутаційні чинники, які визначають стійкість підприємства до потрясінь [21].

В сучасній Україні антикризові стратегії мають бути гнучкими та багаторівневими: поєднувати оперативні заходи забезпечення безперервності діяльності (supply chain continuity, релокація виробництва, диверсифікація ринків) із довгостроковими трансформаціями бізнес-моделі - зокрема цифровізацією управління, розвитком партнерських мереж і використанням локальних ресурсів [36].

При цьому основою антикризової стратегії є адаптивність, реалізація якої відбувається через гнучке бюджетування, сценарне планування, створення резервів і багатоканальну комунікацію із зовнішніми стейкхолдерами. Особливо важливою в даному випадку стає швидкість управлінських реакцій, адже затримка у прийнятті стратегічних рішень у турбулентному середовищі здатна призвести до втрати конкурентних позицій. Зауважимо, що антикризові механізми мають поєднувати управління ризиками з процесами стратегічного оновлення. Ключовою функцією таких механізмів є забезпечення стратегічного контролю за змінами середовища через систему індикаторів раннього попередження. Відповідно, під час кризи підприємство має діяти як “жива система”: активно адаптувати ресурси, змінювати структуру управління і постійно оновлювати бізнес-процеси.

Сучасні трансформаційні стратегії підприємств характеризуються переходом від антикризового реагування до проактивного розвитку. Це означає, що криза сприймається не лише як загроза, а як каталізатор оновлення. Підприємства, що впроваджують моделі “lean transformation” та цифрову аналітику, отримують здатність скорочувати витрати, підвищувати продуктивність і створювати нову цінність для клієнтів. Трансформаційні стратегії, на відміну від оборонних, орієнтовані на зміцнення довгострокової конкурентоспроможності через інновації, автоматизацію та підвищення соціальної відповідальності бізнесу [25].

Антикризові й трансформаційні стратегії можна узагальнити за їх функціональним спрямуванням:

- Стабілізаційні – спрямовані на збереження платоспроможності та підтримку мінімального рівня операційної ефективності;
- Реструктуризаційні – забезпечують переорієнтацію ресурсів, зміну бізнес-моделі або організаційної структури;
- Інноваційно-трансформаційні – формують нові продукти, процеси та технологічні компетенції, що зміцнюють стійкість підприємства;

- Соціально-адаптивні – спрямовані на підтримку персоналу, збереження корпоративної культури й довіри стейкхолдерів [15].

Ефективна стратегія підприємства в умовах нестабільності - це комбінація антикризових і трансформаційних підходів, які взаємно підсилюють один одного, яка повинна не лише зменшувати втрати, а й відкривати нові можливості для розвитку через інновації, цифровізацію та організаційну гнучкість, дозволяючи перетворити кризу з деструктивного чинника на стимул стратегічного оновлення.

1.3. Методологічні підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління

Ефективність стратегічного управління значною мірою визначається здатністю підприємства об'єктивно оцінювати власний стан і перспективи розвитку, а відповідно стратегічний аналіз розглядається як вихідна стадія процесу стратегічного управління, що формує інформаційну базу для прийняття рішень. Як зазначає Н.С. Краснокутська, застосування аналітичних методів дозволяє інтегрувати результати внутрішньої та зовнішньої оцінки, виявити фактори впливу на конкурентну позицію підприємства і сформулювати систему стратегічних альтернатив [19]. Основні методи стратегічного аналізу відображено на рис. 1.6.

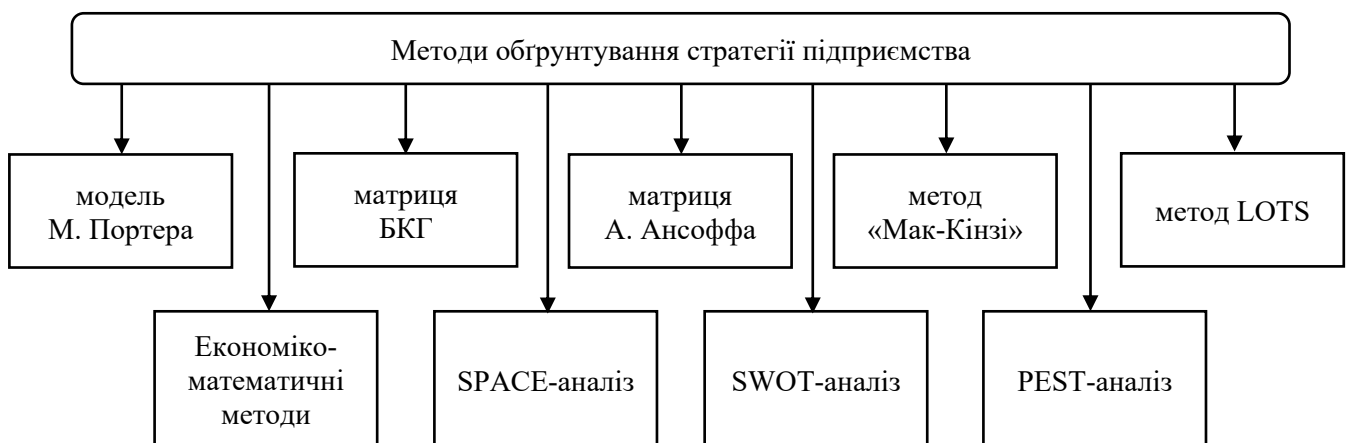


Рисунок 1.6 – Методи управління стратегічним розвитком підприємства

Джерело: [19]

Одним із найпоширеніших підходів є SWOT-аналіз, який забезпечує комплексне поєднання внутрішнього та зовнішнього вимірів. Його суть полягає у визначенні сильних і слабких сторін організації та можливостей і загроз середовища. Результати SWOT-аналізу систематизуються у матриці, яка дає змогу оцінити можливі стратегічні варіанти: використання сильних сторін для реалізації можливостей, нейтралізацію слабких сторін, протидію загрозам або перегляд ринкової поведінки підприємства. Означений метод має високу гнучкість і придатний до використання як на макро-, так і на мікрорівні [19].

Не менш важливим інструментом є PEST-аналіз, який дозволяє дослідити макросередовище за політичними, економічними, соціальними й технологічними компонентами. Системність PEST-аналізу забезпечує глибоке розуміння зовнішніх детермінант розвитку підприємства - змін державного регулювання, податкової політики, інфляційних процесів, технологічних інновацій і суспільних трендів. Застосування цього інструменту дає змогу передбачити ризики, сформувати сценарії реагування та вчасно скоригувати стратегічні орієнтири [26].

Поглиблений погляд на стратегічну позицію підприємства пропонує і SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation), що базується на кількісній оцінці чотирьох груп показників: фінансової сили, конкурентних переваг, стабільності середовища та привабливості галузі. Метод дозволяє побудувати координатну модель, у якій підприємство займає певну позицію, що визначає напрям його майбутньої стратегії - агресивної, конкурентної, консервативної чи захисної. Власне саме візуалізація результатів робить SPACE-аналіз зручним інструментом для стратегічного вибору в умовах невизначеності [19].

Подібну логіку має і SNW-аналіз, що деталізує внутрішнє середовище за трьома характеристиками - сильні, нейтральні та слабкі сторони. На відміну від класичного SWOT-підходу, SNW-методика дозволяє кількісно оцінити інтенсивність кожного чинника, виявити нейтральні зони, що можуть бути як

потенціалом розвитку, так і джерелом ризику. Така градація підвищує точність діагностики стратегічного потенціалу організації.

Серед інструментів стратегічного аналізу вагоме місце посідають портфельні матриці. Матриця BCG (Boston Consulting Group) є класичним інструментом визначення позиції продуктів або бізнес-одиниць підприємства залежно від темпів зростання ринку та відносної частки ринку, дає змогу здійснити перерозподіл інвестицій між напрямками діяльності, визначити «зірки» - пріоритетні напрями розвитку, «дійні корови» - стабільні джерела прибутку, а також «знаки питання» та «собак», які потребують перегляду або виведення з портфеля. У свою чергу, матриця McKinsey/GE розширює підхід BCG, пропонуючи двовимірну оцінку привабливості ринку й конкурентоспроможності бізнесу, даючи змогу більш гнучко враховувати якісні чинники - інноваційний потенціал, бар'єри входу, репутаційні ризики - та формувати стратегічні рішення у багатовимірному полі [19].

Завершальним елементом системи стратегічного аналізу є GAP-аналіз, спрямований на виявлення розривів між поточними результатами та цільовими орієнтирами підприємства, дозволяючи встановити, які ресурси або управлінські практики стримують досягнення стратегічних цілей, і визначити необхідні зміни для їх подолання. GAP-підхід застосовується у процесі контролінгу, стратегічного аудиту та оптимізації бізнес-моделі [13].

Зауважимо, що для оцінювання ефективності стратегічного управління ключовим етапом є замикання стратегічного циклу, що дозволяє перевірити відповідність досягнутих результатів поставленим цілям, виявити сильні та слабкі сторони реалізованої стратегії й скоригувати подальші управлінські рішення. Як зазначає Н.С. Краснокутська, стратегічна ефективність проявляється не лише у фінансових показниках, а й у здатності організації реалізовувати довгострокове бачення, підтримувати конкурентоспроможність і формувати адаптивні компетенції в мінливому середовищі [19].

У традиційній практиці стратегічного аналізу ефективність управління оцінювалася переважно через фінансові параметри - прибутковість,

рентабельність, ліквідність, динаміку доходів, капіталізацію чи економічну додану вартість (EVA). Проте, одних лише фінансових індикаторів недостатньо для адекватного вимірювання стратегічного прогресу. Вони відображають наслідки минулих дій, але не враховують причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними факторами та результатами діяльності. Саме тому у сучасних концепціях акцент зміщується на баланс між фінансовими й нефінансовими критеріями, що дозволяє оцінювати стратегічну ефективність більш системно [15, 29].

Одним із найбільш універсальних інструментів комплексної оцінки є Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC). Як зазначає Л.О. Птащенко, ця модель інтегрує чотири перспективи діяльності: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів і навчання та розвитку. Вона забезпечує зв'язок між стратегічними цілями й операційною діяльністю підприємства, трансформуючи місію та бачення організації в систему вимірюваних показників. Такий підхід дозволяє не лише визначати кінцеві результати, але й контролювати фактори, що їх формують - компетентність персоналу, інноваційність процесів, якість клієнтських відносин, швидкість реакції на зміни середовища [26].

Вітчизняна методика оцінювання стратегічного управління поступово адаптує світовий досвід, зокрема через систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), що конкретизують стратегічні цілі в кількісних параметрах і дозволяють відстежувати ступінь їх досягнення. До базових KPI стратегічного рівня належать: рентабельність інвестицій (ROI), частка ринку, продуктивність праці, коефіцієнт інноваційної активності, індекс задоволеності клієнтів (CSI), показники обороту кадрів і частка нової продукції у загальному обсязі продажів. Система KPI слугує інформаційною основою стратегічного контролінгу й забезпечує зворотний зв'язок між цілями, процесами та результатами [26].

Ефективність стратегічного управління повинна вимірюватися на кількох рівнях - організаційному, процесному та результативному. На рівні

організації застосовуються узагальнюючі показники зростання масштабів діяльності, прибутковості, ліквідності, вартості підприємства та зайнятості персоналу. На процесному рівні оцінюються темпи реалізації стратегічних програм, ступінь досягнення цільових орієнтирів, узгодженість дій підрозділів. А на результативному рівні - якість управлінських рішень, адаптивність системи управління та її здатність забезпечувати розвиток у довгостроковій перспективі [12]. Відповідно, оцінювання ефективності стратегічного управління має спиратися на комбінацію кількісних і якісних критеріїв. До кількісних належать фінансові результати, динаміка інвестицій і продуктивність ресурсів; до якісних - рівень стратегічного мислення, інноваційна культура, ступінь узгодженості цілей і механізмів управління. Сучасна тенденція полягає у переході від фрагментарного аналізу окремих показників до системного моніторингу стратегічного потенціалу, який базується на логіці «мета - фактор - результат», що дозволяє не лише вимірювати ефективність, а й активно формувати її, забезпечуючи стабільність і конкурентоспроможність підприємства у середовищі постійних змін.

Діагностика стратегічного потенціалу підприємства є ключовим інструментом стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити спроможність організації забезпечувати сталий розвиток, зберігати конкурентні переваги й адаптуватися до змін зовнішнього середовища, тож стратегічний потенціал відображає сукупність ресурсів, компетенцій, організаційної культури та управлінських можливостей, що формують адаптивність підприємства й визначають межі його стратегічного вибору і характеризується наявністю ресурсів і навичок, інформаційною відкритістю до ринку, інноваційною активністю та здатністю генерувати і реалізовувати конкурентні переваги. [12]. Л.Є. Довгань

Реалізація стратегії без ефективного контролю перетворюється на процес із високим рівнем невизначеності, адже саме стратегічний контроль забезпечує зворотний зв'язок між прийнятими рішеннями, фактичними

результатами та коригувальними діями. Контроль у стратегічному управлінні має не лише оцінювати виконання планів, а й виступати механізмом раннього попередження відхилень, що формуються під впливом динамічних змін зовнішнього середовища [19].

Методологічно стратегічний контроль поділяється на попередній, поточний і підсумковий. Попередній контроль здійснюється на стадії планування - його мета полягає у перевірці реалістичності стратегічних цілей, достатності ресурсного забезпечення та узгодженості дій підрозділів. Поточний контроль передбачає систематичне відстеження ключових показників ефективності (KPI), динаміки зовнішнього середовища, стану ресурсів та фінансових потоків. Підсумковий контроль зосереджується на оцінюванні фактичних результатів реалізації стратегії порівняно із запланованими орієнтирами.

Ефективна система стратегічного моніторингу повинна інтегрувати три взаємопов'язані блоки: аналітичний, діагностичний та адаптивний. Аналітичний блок забезпечує збір і обробку даних щодо виконання стратегії, діагностичний - оцінює відповідність між стратегічними цілями та досягнутими результатами, а адаптивний - формує рішення щодо коригування стратегічних пріоритетів і ресурсного забезпечення. Така трирівнева структура перетворює контроль із пасивного спостереження на активний інструмент управління [26].

Власне, стратегічний контроль і моніторинг є завершальною ланкою управлінського циклу, що забезпечує безперервність стратегічного процесу, а їхня результативність визначається не лише точністю вимірювання показників, а й здатністю системи швидко реагувати на відхилення, адаптуючи стратегію до умов економічної турбулентності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

СТОВ «АГРОФІРМА ЯСЕНІВСЬКА»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма Ясенівська» зареєстроване відповідно до чинного законодавства України та діє на підставі Статуту, затвердженого загальними зборами учасників. Організаційно-правова форма підприємства - сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає об'єднання майнових внесків його учасників з обмеженням їх відповідальності в межах внесків до статутного капіталу.

Підприємство було створене у 2000 році на базі колективного сільськогосподарського підприємства, яке діяло в селі Ясенове Олександрівського району Кіровоградської області. Основною метою створення стало підвищення ефективності використання земельних і виробничих ресурсів, упровадження сучасних методів агротехнологій та забезпечення стабільного розвитку місцевого аграрного сектору.

Підприємство діє відповідно до Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію», Закону України «Про господарські товариства», Цивільного та Господарського кодексів України.

За час свого існування СТОВ «Агрофірма Ясенівська» пройшло кілька етапів структурної та виробничої трансформації - від традиційного рослинництва до поєднання зернового виробництва з тваринництвом (свинарством на відгодівлю), що забезпечує диверсифікацію джерел доходів і зменшує вплив цінових ризиків. Підприємство має стабільну репутацію серед сільгоспвиробників регіону, є постійним учасником місцевих аграрних програм і партнером переробних підприємств області.

Маємо зауважити, здійснення що СТОВ «Агрофірма Ясенівська» комбінованої діяльності у сфері рослинництва та тваринництва дозволяє диверсифікувати виробничі напрями та пом'якшувати вплив економічної нестабільності на діяльність підприємства. У складі рослинницької частини господарства домінують зернові та олійні культури - переважно пшениця, кукурудза, соняшник, а також технічні культури. У тваринницькому напрямі підприємство спеціалізується на відгодівлі свиней.

Аналізуючи місце «Агрофірми Ясенівської» у галузевій структурі регіону, можна охарактеризувати його як середнє за масштабом агровиробництва, орієнтоване на вертикальну інтеграцію: від вирощування сільськогосподарських культур до часткової їх конверсії через корми для тваринницького напрямку. Така модель надає підприємству певну конкурентну перевагу у порівнянні з вузькоспеціалізованими фермерськими господарствами, оскільки дозволяє краще контролювати внутрішні ресурси (корма, техніка, земельні ділянки) і зменшувати залежність від зовнішніх постачальників.

Система управління СТОВ «Агрофірма Ясенівська» побудована відповідно до принципів ієрархічної структури, яка передбачає поєднання централізованого стратегічного керівництва з функціональним розподілом обов'язків між підрозділами. Вищим органом управління виступають загальні збори учасників, які визначають основні напрями розвитку підприємства, затверджують стратегію, фінансові плани, розподіл прибутку та ключові управлінські рішення. Виконавчу функцію здійснює директор, який організовує поточну виробничо-господарську діяльність, несе відповідальність за виконання затвердженої стратегії та представляє інтереси підприємства у взаєминах із партнерами, банківськими установами й органами влади.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткість підпорядкування та оперативність прийняття рішень. У складі підприємства функціонують такі основні підрозділи:

- виробничий відділ, який координує технологічні процеси у рослинництві (підготовка ґрунту, посів, догляд за культурами, збирання врожаю, зберігання продукції) та забезпечує контроль якості виконання робіт;
- тваринницький комплекс, відповідальний за розведення та відгодівлю свиней, ведення зоотехнічного й ветеринарного обліку, контроль за раціоном та умовами утримання тварин;
- відділ технічного забезпечення, який здійснює експлуатацію, ремонт і модернізацію машинно-тракторного парку, сільськогосподарської техніки та обладнання;
- бухгалтерія, що веде облік фінансово-господарських операцій, складає звітність і забезпечує податкову дисципліну, а також виділено посада провідного фахівця з управління кадрами і охорони праці, який займається кадровою політикою, підготовкою персоналу та дотриманням норм безпеки праці;
- адміністративно-господарська служба, відповідальна за внутрішню логістику, матеріально-технічне забезпечення та утримання інфраструктури підприємства.

У структурі управління також функціонує агрономічна служба, що формує виробничі плани, контролює технологічні карти вирощування культур і впроваджує сучасні агротехнології (використання добрив, засобів захисту, точне землеробство).

Координація між підрозділами здійснюється через систему вертикальних комунікацій - на основі наказів, розпоряджень і планових показників, які надходять від директора до керівників підрозділів. Водночас запроваджено елементи горизонтальної взаємодії між службами, зокрема між бухгалтерією, агрономічною службою та відділом технічного забезпечення, що забезпечує узгодженість виробничих процесів.

Матеріально-технічна база СТОВ «Агрофірма Ясенівська» сформована відповідно до потреб багатогалузевого сільськогосподарського виробництва та забезпечує повний цикл технологічних операцій - від підготовки ґрунту до

зберігання готової продукції. Господарство має у своєму розпорядженні земельний фонд орієнтовно 1487 га, з яких близько 95 % становлять рілля, решта - пасовища, господарські двори, дороги й інфраструктурні площі. Основну частину оброблюваних земель займають зернові та олійні культури - пшениця, кукурудза, ячмінь, соняшник і соя. Частина площ використовується під кормові культури (кукурудза на силос, ячмінь, багаторічні трави), що забезпечує власну кормову базу для тваринницького комплексу, що дозволяє підприємству функціонувати за принципом замкнутого аграрного циклу, мінімізуючи залежність від зовнішніх постачальників.

У структурі матеріальних активів СТОВ «Агрофірма Ясенівська» значне місце займає машинно-тракторний парк, до складу якого входять:

- три трактори МТЗ-82 «Беларус»;
- два трактори John Deere 6230;
- зернозбиральний комбайн Claas Tucano 320;
- сівалки Amazone D9 3000 Super і Kuhn Planter 2;
- ґрунтообробна техніка - борони, культиватори, котки, розкидачі добрив;
- причепи, зерновози, тракторні візки для внутрішньогосподарського транспортування.

Окрім власного парку техніки, підприємство за потреби залучає орендовані агрегати (зокрема, сучасні самохідні обприскувачі та комбайни) під час пікових сезонів. Обслуговування й ремонт машин здійснюються у власній ремонтній майстерні, обладнаній токарними верстатами, зварювальними постами й ділянкою техобслуговування двигунів.

Виробнича інфраструктура включає:

- зернотік із сушильним агрегатом і зерноочисною машиною типу БЦС-50;
- складські приміщення для зберігання насіння, мінеральних добрив, палива;
- автогараж і стоянку техніки;

- молочно-товарну ферму та свиноферму (розташовану на відстані близько 1 км від житлової зони для дотримання екологічних норм).

Тваринницький комплекс спеціалізується на відгодівлі свиней (в середньому 150–200 голів одночасного утримання). У 2022–2024 рр. проведено часткову модернізацію приміщень: встановлено систему автоматичного напування, інфрачервоного підігріву для молодняка, оновлено вентиляційні канали й освітлення. Корма для тварин господарство виробляє самостійно - з власного зерна, силосу та комбікормів, що готуються на власній дробарці-змішувачі. Відходи тваринництва (гній) використовуються як органічне добриво на посівних площах.

Кадрова політика СТОВ «Агрофірма Ясенівська» спрямована на збереження стабільного трудового колективу та залучення молодих спеціалістів, здебільшого випускників аграрних і технічних навчальних закладів Кіровоградщини. Підприємство підтримує соціальні ініціативи - забезпечує працівників безкоштовним обідом у їдальні, транспортом до місця роботи, а також частково фінансує ремонт доріг і розвиток соціальної інфраструктури села Ясенове.

Наявна матеріально-технічна база дозволяє підприємству здійснювати повний цикл виробництва, забезпечуючи високу автономність, а раціональна структура трудових ресурсів - ефективну організацію виробничих процесів навіть в умовах економічної нестабільності, що створює передумови для подальшої інтенсифікації виробництва, підвищення продуктивності праці та впровадження інноваційних технологій у сільському господарстві.

2.2. Аналіз показників господарювання СТОВ «Агрофірма Ясенівська»

Зважаючи на потребу розуміння реальної ситуації, яка склалась в управлінні СТОВ «Агрофірма Ясенівська» для визначення стратегічної

позиції фірми на ринку, потрібним вважаємо проведення комплексного фінансово-економічного аналізу.

Таблиця 2.1 – Аналіз виробничої структури СТОВ «Агрофірма Ясенівська»

Вид продукції	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, %
Пшениця озима	6 250 ц	7 100 ц	8 000 ц	28,0 %
Кукурудза на зерно	43 500 ц	40 000 ц	44 000 ц	1,1 %
Ячмінь озимий	8 800 ц	9 200 ц	8 600 ц	-2,3 %
Соняшник	20 700 ц	18 000 ц	21 000 ц	1,4 %
Соя	3 500 ц	3 600 ц	4 000 ц	14,3 %
Свині (жива маса)	70 ц	78 ц	90 ц	28,6 %

Джерело: сформовано автором

Динаміка виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції у СТОВ «Агрофірма Ясенівська» за період 2022–2024 рр. характеризується певними коливаннями, що зумовлені як природно-кліматичними умовами, так і економічними факторами функціонування аграрного ринку України в умовах воєнної та фінансової нестабільності. Зокрема, у 2022 році підприємство відчуло наслідки загального скорочення виробництва, що було спричинене підвищенням собівартості через зростання цін на паливо, добрива й насіння, а також логістичними труднощами. Незважаючи на це, уже з 2023 року почалось поступове відновлення - насамперед за рахунок оптимізації структури посівів, оновлення техніки й поліпшення агротехнологій. Найбільш виражене зростання спостерігається у виробництві озимої пшениці - з 6,25 тис. ц у 2022 р. до 8,0 тис. ц у 2024 р. (на 28 %). Кукурудза на зерно демонструє нестабільну динаміку: у 2023 р. зафіксовано зниження обсягів врожаю на 8 %, що пов'язано з весняною посухою та нерівномірністю опадів у південній частині області. У 2024 р. ситуація покращилась завдяки розширенню посівних площ, що дозволило досягти майже рівня 2022 року. Ячмінь озимий залишається відносно стабільним напрямом виробництва, хоча в 2024 р. зафіксовано незначне зниження врожайності (-2,3 %), що зумовлено скороченням площ під цією культурою на користь більш рентабельних - соняшнику й сої. Соняшник,

як одна з ключових технічних культур, зазнав зменшення обсягів виробництва у 2023 р. (-13 %) через низьку вологість ґрунту, однак уже наступного року обсяги реалізації зросли до 21 тис. ц (на 1,4 % порівняно з 2022 р.). Серед зернобобових соя продемонструвала найвищу динаміку зростання (14,3 %).

Позитивні результати відзначаються у тваринницькому напрямі, зокрема у свинарстві, де обсяги реалізації зросли з 70 ц у 2022 р. до 90 ц у 2024 р. (на 28,6 %). Поступове збільшення продуктивності пов'язане з модернізацією ферми: встановленням автоматичних систем подачі корму та поїння, покращенням мікроклімату в приміщеннях і переходом на повноцінне використання власної кормової бази, що дозволило зменшити витрати на закупівлю комбікормів та підвищити приріст живої маси тварин.

Наступним розглянемо основні показники діяльності СТОВ «Агрофірма Ясенівська» в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності СТОВ «Агрофірма Ясенівська» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	Відхилення 2024/2022, ± тис. грн	Відхилення 2024/2022, %
Активи					
Необоротні активи	47 737	46 468	36 451	-11 286	-23,6
Оборотні активи	117 198	133 698	133 615	16 417	14,0
Запаси	76 775	55 570	67 292	-9 483	-12,4
Дебіторська заборгованість	11 070	55 321	32 852	21 782	196,8
Грошові кошти	16	11	100	84	525,0
Усього активів	164 935	180 166	170 066	5 131	3,1
Капітал і зобов'язання					
Власний капітал	101 291	71 565	82 800	-18 491	-18,3
Поточні зобов'язання	62 835	108 601	87 266	24 431	38,9
Кредити банків	9 700	8 085	19 432	9 732	100,3
Результати діяльності					
Чистий дохід від реалізації продукції	45 892	56 592	16 097	-29 795	-65,0
Собівартість реалізованої продукції	44 325	50 317	12 410	-31 915	-72,0
Фінансовий результат (прибуток / збиток)	475	3 271	11 235	10 760	2265,3
Кількість працівників, осіб	23	30	17	-6	-26,1

Джерело: сформовано автором за даними додатків А-В

За період 2022–2024 рр. у СТОВ «Агрофірма Ясенівська» спостерігається помірне зростання загальної вартості активів (на 3,1 %), яке відбулося на тлі перерозподілу структури балансу: скорочення необоротних активів на 23,6 % та приросту оборотних активів на 14 %, що свідчить про підвищення мобільності ресурсів і концентрацію капіталу в обороті, яке характерно для підприємств, які прагнуть швидше обертати капітал у періоди нестабільності. Запаси у 2023 р. зменшилися через активний продаж продукції минулих сезонів і скорочення площ під деякими культурами, проте у 2024 р. вони частково відновилися. Дебіторська заборгованість різко зросла у 2023 р. (у 5 разів), що було пов'язано з відстрочкою платежів контрагентів. У 2024 р. підприємству вдалося скоротити цей показник майже на 40 %, що свідчить про покращення платіжної дисципліни. У структурі джерел фінансування спостерігається зниження власного капіталу (на 18,3 %) через часткове покриття збитків попередніх періодів і формування резервів, натомість поточні зобов'язання зросли на 38,9 %. Показово, що обсяг банківських кредитів за два роки подвоївся, що свідчить про активніше використання позикового капіталу для фінансування виробничого циклу. Щодо фінансових результатів, то прибутковість діяльності значно зросла - чистий прибуток у 2024 р. становив 11,2 млн грн, що у понад 22 рази перевищує показник 2022 р. Це стало можливим завдяки скороченню собівартості продукції, збільшенню питомої ваги високомаржинальних культур (соняшник, соя), модернізації виробничої бази. Хоча дохід від реалізації зменшився через зниження цін на аграрну продукцію та скорочення обсягів продажу, рентабельність бізнесу істотно покращилася.

Загалом, динаміка показників підтверджує, що СТОВ «Агрофірма Ясенівська» поступово переходить до фінансово стабільного режиму розвитку з акцентом на оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання оборотного капіталу та зменшення залежності від зовнішніх ризиків.

Відповідно, розрахуємо показники коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності підприємства для формування

повноцінної картини фінансового аналізу організації (див. табл. 2.3, 2.4, 2.5, 2.6).

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ліквідності СТОВ «Агрофірма Ясенівська» за 2022–2024 рр.

Показник	Формула	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,86	1,23	1,53
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	0,67	0,72	0,76
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фін. інвестиції) / Поточні зобов'язання	0,00	0,00	0,00

Джерело: сформовано автором за даними додатків А-В

Як видно з табл. 2.3., у 2022 р. коефіцієнт поточної ліквідності становив 1,86, що перевищує нормативне значення (1,0–1,5) і свідчить про достатню забезпеченість короткострокових зобов'язань оборотними активами. У 2023 р. спостерігалось зниження цього показника до 1,23, що пояснюється різким зростанням кредиторської заборгованості та короткострокових позик - підприємство активно залучало зовнішні ресурси для фінансування виробничих витрат і модернізації технічної бази. У 2024 р. поточна ліквідність зросла до 1,53, тобто підприємство частково стабілізувало оборотний капітал завдяки скороченню дебіторської заборгованості та накопиченню запасів нового врожаю. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс із 0,67 у 2022 р. до 0,76 у 2024 р., що є позитивним трендом, адже це свідчить про зростання обсягу ліквідних активів відносно короткострокових боргів. Абсолютна ліквідність залишалася низькою у всі роки ($< 0,01$), оскільки аграрне виробництво потребує постійного вкладення ресурсів у матеріальні запаси (паливо, насіння, добрива, корми), а не у готівкові кошти.

Фінансова стійкість відображає рівень залежності підприємства від зовнішніх кредиторів і співвідношення власних та залучених ресурсів (див. табл. 2.4). Коефіцієнт автономії знизився з 0,61 у 2022 р. до 0,40 у 2023 р., що свідчить про тимчасове послаблення фінансової незалежності - майже 60 % активів фінансувалися за рахунок зобов'язань, що пояснюється залученням

короткострокових банківських кредитів і збільшенням кредиторської заборгованості за товари й послуги. У 2024 р. автономія зросла до 0,49 - підприємство поступово скорочувало боргові джерела, нарощуючи частку власного капіталу за рахунок отриманого прибутку. Відповідно, баланс між власними й позиковими ресурсами став ближчим до оптимального.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників фінансової стійкості СТОВ «Агрофірма Ясенівська» за 2022–2024 рр.

Показник	Формула	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	0,61	0,40	0,49
Коефіцієнт фінансового ризику (залежності)	Зобов'язання / Власний капітал	0,62	1,52	1,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Власний капітал – Необоротні активи) / Власний капітал	0,53	0,35	0,56
Забезпеченість власними оборотними коштами	(Власний капітал – Необоротні активи) / Оборотні активи	0,46	0,26	0,35

Джерело: сформовано автором за даними додатків А-В

Коефіцієнт фінансового ризику зріс у 2023 р. до 1,52 - це означало, що на кожну гривню власних коштів припадало понад гривню позикових, тобто ризик втрати стійкості був високим. У 2024 р. цей показник знизився до 1,06 - підприємство фактично повернулося до помірного рівня боргового навантаження. Динаміка значення коефіцієнту маневреності власного капіталу свідчить про те, що у 2023 р. частина власного капіталу була іммобілізована у необоротних активах, однак у 2024 р. частка мобільної частини капіталу зросла до більш безпечного рівня. Позитивною тенденцією є й часткове підвищення забезпеченості власними оборотними коштами - з 0,26 до 0,35. Приходимо до висновку, що у 2024 р. підприємство відновило фінансову рівновагу, досягнувши прийняттого співвідношення власного і позикового капіталу, що свідчить про підвищення довгострокової стійкості.

Показники ділової активності характеризують швидкість обігу капіталу, ефективність його використання і рівень господарської мобільності підприємства (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка показників ділової активності СТОВ «Агрофірма Ясенівська» за 2022–2024 рр.

Показник	Формула	2022	2023	2024
Оборотність активів	Виручка / Активи	0,28	0,31	0,09
Оборотність оборотних активів	Виручка / Оборотні активи	0,39	0,42	0,12
Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка / Дебіторська заборгованість	4,15	1,02	0,49
Оборотність кредиторської заборгованості	Виручка / Кредиторська заборгованість	1,59	0,52	0,30

Джерело: сформовано автором за даними додатків А-В

Загальна оборотність активів зросла з 0,28 у 2022 р. до 0,31 у 2023 р., що свідчить про ефективніше використання ресурсів у період активного виробництва. Проте у 2024 р. показник знизився до 0,09 через різке скорочення виручки при відносно стабільному обсязі активів. Оборотність оборотних активів має схожу тенденцію: відносне покращення у 2023 р. змінилось уповільненням у 2024 р., що зменшило швидкість обігу капіталу. Особливу увагу заслуговує оборотність дебіторської заборгованості, яка знизилася з 4,15 до 0,49, тобто строк погашення боргів контрагентами істотно збільшився, що створює ризик дефіциту ліквідних коштів і вимагає посилення контролю за договорами постачання. Натомість оборотність кредиторської заборгованості також знизилася (з 1,59 до 0,30), що означає відстрочку платежів постачальникам, завдяки чому підприємство утримує обігові кошти для власних потреб. Узагальнимо, що у 2024 р. господарство використовувало більш консервативну модель управління оборотним капіталом - уповільнення розрахунків дозволило знизити ризики ліквідності, але водночас зменшило загальну швидкість обороту ресурсів.

Показники рентабельності дозволяють оцінити прибутковість діяльності підприємства та ефективність використання ресурсів (див. табл. 2.6.). Так, у 2022 р. рентабельність продажів становила лише 1 %, що вказує на низьку маржу через високі виробничі витрати та зростання цін на матеріали. Проте вже у 2023 р. цей показник піднявся до 5,8 %, а у 2024 р. - до 69,8 %, що свідчить про суттєве зростання ефективності операційної діяльності. Таке покращення пояснюється не лише зростанням прибутку, але й оптимізацією

витрат, модернізацією свиноферми та зменшенням питомої собівартості продукції.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників ділової активності СТОВ «Агрофірма Ясенівська» за 2022–2024 рр.

Показник	Формула	2022	2023	2024
Рентабельність продажів	Прибуток / Виручка	1,04 %	5,78 %	69,8 %
Рентабельність активів (ROA)	Прибуток / Активи	0,29 %	1,81 %	6,60 %
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Прибуток / Власний капітал	0,47 %	4,57 %	13,6 %
Рентабельність оборотних активів	Прибуток / Оборотні активи	0,41 %	2,45 %	8,41 %

Джерело: сформовано автором за даними додатків А-В

Рентабельність активів (ROA) зросла з 0,29 % у 2022 р. до 6,6 % у 2024 р., що демонструє підвищення ефективності використання майна підприємства. Рентабельність власного капіталу (ROE) збільшилась із 0,47 % до 13,6 %, тобто кожна гривня власних коштів приносила понад 13 коп. чистого прибутку у 2024 р. Зауважимо, що підприємство поступово переходить із зони низької ефективності до стабільно прибуткової діяльності, що створює основу для подальших інвестиційних рішень. Рентабельність оборотних активів також підвищилась (з 0,41 % до 8,41 %), що підтверджує ефективніше використання оборотних ресурсів.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що фінансовий стан СТОВ «Агрофірма Ясенівська» у 2022–2024 рр. характеризується тенденцією до оздоровлення. Попри певне погіршення ліквідності та ділової активності в 2023 р., підприємство успішно скоригувало структуру балансу, знизило рівень позикової залежності й значно підвищило прибутковість. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що підприємство має потенціал до сталого розвитку, демонструє тенденцію до підвищення фінансової ефективності й здатне забезпечувати самофінансування своєї діяльності в умовах економічної нестабільності.

2.3. Аналіз стратегічних перспектив розвитку СТОВ «Агрофірма Ясенівська»

Ефективне стратегічне управління в умовах економічної нестабільності значною мірою залежить від якості стратегічного планування та обґрунтованості управлінських рішень. Для сільськогосподарських підприємств, діяльність яких перебуває під впливом сезонних коливань, цінової кон'юнктури та кліматичних ризиків, стратегічне управління виступає основним інструментом забезпечення стійкості, адаптивності та прибутковості виробництва.

СТОВ «Агрофірма Ясенівська» характеризується переважно операційно-тактичним рівнем управління, який спрямований на забезпечення поточних виробничих процесів - планування посівів, організацію збору врожаю, реалізацію продукції та підтримання стабільного поголів'я тварин. Проте елементи стратегічного підходу простежуються у діяльності керівництва підприємства, зокрема у плануванні виробничих напрямів, структурі посівів та інвестиціях у модернізацію свиноферми. Наявність стратегічних орієнтирів підтверджується практикою річного та середньострокового планування. Керівництво формує виробничі плани з урахуванням рентабельності культур, ресурсного забезпечення та прогнозів ринкових цін. Основні пріоритети підприємства зосереджені на збереженні економічної самостійності, забезпеченні стабільного рівня доходів працівників і підвищенні якості продукції. Водночас, аналіз управлінських процесів показує, що стратегічне планування здійснюється переважно інтуїтивно та емпірично, без формалізованих процедур моніторингу зовнішнього середовища чи використання інструментів стратегічного аналізу (PEST, SWOT, BCG тощо), що пояснюється як організаційною структурою підприємства, де основні управлінські функції зосереджені у директора, так і обмеженими кадровими та інформаційними ресурсами. Відповідно, планові

рішення часто мають реактивний характер - вони приймаються у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури, а не внаслідок системного прогнозування.

Позитивним аспектом є те, що підприємство зберігає високу адаптивність до змін зовнішнього середовища, що є ознакою стратегічної гнучкості. У 2023–2024 рр. СТОВ «Агрофірма Ясенівська» зуміло перерозподілити площі між культурами, зменшити обсяги менш прибуткових напрямів (ячмінь) і наростити виробництво сої та соняшнику, що дозволило підвищити маржинальність, що свідчить про наявність неформальної системи стратегічних рішень, яка спирається на практичний досвід керівництва та оперативну інформацію про ринок. Разом із тим, рівень формалізації стратегічного управління залишається недостатнім. Відсутність письмово затвердженої стратегії розвитку, середньострокових цільових показників і системи стратегічного контролю обмежує можливість комплексного оцінювання ефективності управлінських рішень. Унаслідок цього виникають труднощі в координації дій між структурними підрозділами, особливо в питаннях фінансування технічних оновлень, розвитку тваринництва та маркетингової діяльності.

Розвиток сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від зовнішніх чинників, які формують умови господарювання. Для СТОВ «Агрофірма Ясенівська» зовнішнє середовище має складну, динамічну структуру, що поєднує економічні, політичні, технологічні й соціальні впливи. Для систематизації цих факторів використаємо PEST-аналіз, який дозволяє оцінити зовнішні умови стратегічного розвитку підприємства, результати якого відобразимо в табл. 2.6.

Як ми бачимо, підсумкове значення +1 свідчить про загалом помірно сприятливе зовнішнє середовище, у якому позитивні технологічні можливості та державна підтримка частково компенсують негативний вплив економічної та політичної нестабільності. Основні ризики пов'язані з воєнними ризиками, волатильністю ринку, логістикою та дефіцитом персоналу, але підприємство

може зберігати конкурентоспроможність за рахунок технологічного оновлення і використання програм фінансової підтримки.

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз зовнішнього середовища СТОВ «Агрофірма Ясенівська»

Група факторів	Основні впливи на діяльність СТОВ «Агрофірма Ясенівська»	Сила впливу (1–5)	Оцінка ($S \times$ напрям)
Політичні (P)	Державні програми компенсації відсоткових ставок, військові ризики, регуляторна нестабільність	4	–2
Економічні (E)	Валютні коливання, висока інфляція, ріст вартості ресурсів, але й можливість отримання грантів	5	–1
Соціальні (S)	Дефіцит кадрів, міграція населення, посилення корпоративної соціальної відповідальності	3	0
Технологічні (T)	Впровадження точного землеробства, лізинг техніки, цифрові сервіси моніторингу	4	+4
Підсумкова оцінка середовища	-	-	+1

Джерело: сформовано автором

Наступним кроком вважаємо за доцільне здійснити SWOT-аналіз стратегічного потенціалу СТОВ «Агрофірма Ясенівська» (див. табл. 2.7).

За результатами проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що СТОВ «Агрофірма Ясенівська» має достатній потенціал для розвитку в умовах нестабільності, але потребує стратегічного переосмислення свого ринкового позиціонування. Зокрема, підприємство має низку внутрішніх переваг, зокрема матеріально-технічну базу, досвідчене керівництво, власне кормове виробництво та стабільну структуру посівів, що створює підґрунтя для зростання. Водночас слабкими місцями залишаються відсутність цифрової аналітики, маркетингової стратегії та недостатня інтеграція у зовнішні ринки.

Серед ключових можливостей можна виокремити: залучення грантового фінансування на оновлення техніки та біоенергетичні проекти, що дозволить підвищити енергоефективність і зменшити собівартість виробництва;

цифровізацію управління - впровадження облікових систем (ERP-модулів, CRM-платформ), що підвищить контроль за витратами й урожайністю; розвиток експорту через кооперацію з трейдерами та використання спрощених логістичних коридорів до країн ЄС (Польща, Румунія, Словаччина); позиціонування як виробника «чистої агропродукції», що дозволить залучати споживачів преміального сегмента, розширення використання «зелених» технологій; інноваційна модернізація тваринництва - автоматизація годівлі, моніторинг здоров'я поголів'я, що забезпечить стаке зростання продуктивності.

Загрози ринку, попри їхню значущість, не є фатальними, адже підприємство здатне компенсувати вплив інфляції, кредитних ставок і кліматичних ризиків за рахунок технологічної ефективності та диверсифікації.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз стратегічного потенціалу СТОВ «Агрофірма Ясенівська»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Стабільна матеріально-технічна база (зерносховище, свиноферма, машинний парк); - Наявність власної кормової бази; - Досвідчений управлінський персонал; - Добра репутація серед контрагентів і партнерів.	- Відсутність письмової стратегії розвитку; - Низький рівень автоматизації управління; - Залежність від сезонних і кліматичних факторів; - Обмежена маркетингова активність.
Можливості (O)	Загрози (T)
- Залучення державних і міжнародних грантів (наприклад, програми USAID, FAO, ЄБРР); - Використання логістичних коридорів ЄС для експорту зерна й олійних культур; - Використання замкненого циклу виробництва, зокрема розширення «зелених» технологій; - Впровадження енергоощадних технологій та систем точного землеробства; - Розвиток бренду «екологічно чистої продукції» для внутрішнього ринку.	- Зростання собівартості виробництва через інфляцію та подорожчання енергоносіїв; - Конкуренція з великими агрохолдингами; - Ризики зниження врожайності через кліматичні зміни; - Високі відсоткові ставки за кредитами.

Джерело: сформовано автором

Результати проведених аналізів свідчать, що СТОВ «Агрофірма Ясенівська» функціонує у складному, проте керованому зовнішньому

середовищі, де вплив негативних чинників частково компенсується внутрішніми перевагами підприємства. Серед сильних сторін - стійка матеріально-технічна база, власне виробництво кормів, наявність досвідченого персоналу та можливість комбінувати напрямки діяльності, що підвищує гнучкість реагування на ринкові зміни. До головних слабких сторін слід віднести відсутність системного стратегічного управління, обмеженість фінансових ресурсів і невисокий рівень технологічної модернізації. Проте підприємство має реальні шанси для розширення своєї ринкової присутності завдяки участі у державних і європейських програмах підтримки агробізнесу, переходу до цифрового планування виробництва та розвитку кооперації.

Загалом, СТОВ «Агрофірма Ясенівська» має потенціал для переходу від реактивної моделі управління до проактивної, що передбачає формування власної стратегії сталого розвитку з орієнтацією на підвищення ефективності, екологічності та рентабельності виробництва. Реалізація потенціалу підприємства можлива за умови впровадження сучасних підходів до стратегічного планування, використання екологічних та енергоефективних технологій, залучення молодих кадрів та розроблення власного бренду продукції.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТОВ «АГРОФІРМА ЯСЕНІВСЬКА»

3.1. Впровадження біогазової установки як напрямку підвищення енергетичної незалежності СТОВ «Агрофірма Ясенівська»

В умовах тривалої економічної нестабільності, зумовленої воєнними діями, руйнуванням логістичних ланцюгів та нестабільністю енергопостачання, питання ресурсної самодостатності аграрних підприємств набуває ключового значення. СТОВ «Агрофірма Ясенівська», маючи комбінований профіль виробництва, володіє унікальною можливістю забезпечити замкнутий аграрно-енергетичний цикл - від вирощування кормів до виробництва енергії з відходів тваринництва. Тому, на нашу думку, стратегічний розвиток тваринницького напрямку є не лише економічно виправданим, а й необхідним для зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

На сьогодні свиначство на підприємстві представлено поголів'ям близько 120 голів свиней на відгодівлі, що забезпечує господарству додаткове джерело доходу та стабільність грошових потоків у міжсезоння. Проте такий масштаб є нижчим за рівень технологічної та економічної ефективності для середніх аграрних підприємств, оскільки не дозволяє повною мірою використовувати потенціал кормової бази, виробничих приміщень та трудових ресурсів.

Відповідно до стратегічних орієнтирів розвитку господарства до 2030 року передбачається поступове нарощення поголів'я до 300–350 свиней, що дозволить:

- забезпечити повне використання власних кормів (зерно, кукурудза, ячмінь), зменшивши залежність від зовнішніх закупівель;

- збільшити обсяги реалізації м'яса у 2,5–3 рази, що підвищить частку тваринницької продукції у структурі доходів до 30 %;
- створити ресурсну базу для розвитку власного переробного цеху (виробництво м'ясних напівфабрикатів і ковбас);
- отримати достатню кількість відходів для економічно доцільного функціонування біогазової установки.

Розширення тваринництва також сприятиме збалансуванню фінансових ризиків у діяльності підприємства. У роки, коли ціни на зернові культури знижуються або спостерігаються несприятливі погодні умови, прибутки від свинарства дозволяють підтримувати загальну ліквідність і платоспроможність господарства. Таким чином, розвиток тваринництва виступає механізмом диверсифікації доходів і підвищення стійкості бізнес-моделі.

В умовах зростання вартості енергоресурсів, високої волатильності ринків і періодичних перебоїв з енергопостачанням, що спостерігаються в Україні після 2022 року, питання енергетичної незалежності набуває особливої актуальності для аграрних підприємств. Для СТОВ «Агрофірма Ясенівська» проблема стабільного теплопостачання та утилізації відходів свинарства має не лише економічний, а й екологічний вимір, що зумовлює потребу в пошуку нових енергоефективних технологій. Одним із найбільш перспективних напрямів у цьому контексті виступає впровадження біогазової установки, здатної забезпечити підприємство власною енергією та органічними добривами. Використання технологій біогазу в аграрному секторі має глибоке економічне підґрунтя. Україна належить до країн із найбільшим потенціалом виробництва біометану в Європі: за оцінками Біоенергетичної асоціації України, лише за рахунок агровідходів можливо щорічно виробляти до 7,8 млрд м³ біометану - обсяг, еквівалентний приблизно 25 % довоєнного споживання природного газу в країні, що створює реальні умови для заміщення викопного палива та зниження енергозалежності аграрних підприємств [8, 33].

Для господарства на кшталт СТОВ «Агрофірма Ясенівська», яке має комбінований тип діяльності, біогазова установка може стати економічно вигідним рішенням. Гній свиней містить від 6 до 8 % сухих речовин, що робить його оптимальною сировиною для анаеробного зброджування. При розширенні поголів'я до 300–350 голів добовий обсяг відходів становитиме близько 2 м³, що дозволить виробляти в середньому 6–8 м³ біогазу на добу - еквівалент близько 45–50 кВт·год теплової енергії. За таких параметрів підприємство може покривати до 35 % власних теплових потреб у зимовий період і повністю забезпечувати опалення виробничих приміщень, що знижує споживання природного газу на 15–20 тис. м³ на рік. За поточними ринковими тарифами це відповідає економії понад 600 тис. грн щорічно [33].

Додатковим економічним ефектом є перетворення дигестату - залишку після зброджування - на органічне добриво, придатне для внесення на орні площі. Така заміна мінеральних добрив може зменшити витрати на 150–200 тис. грн на рік, підвищуючи родючість ґрунтів без шкоди для екосистеми. Враховуючи наявність власної сировини, підприємство фактично отримує «безкоштовний» ресурс для виробництва енергії, що знижує собівартість продукції і водночас розв'язує проблему утилізації відходів [40].

Відповідно, біогазова установка дозволить підприємству суттєво скоротити енерговитрати, підвищити ефективність виробництва та забезпечити сталий розвиток за принципами циркулярної економіки. У стратегічній перспективі такий підхід сприятиме зміцненню енергетичної автономії господарства, стабільності фінансових результатів і підвищенню конкурентоспроможності на ринку аграрної продукції.

Нами пропонуються наступні етапи реалізації проєкту.

1. Передпроектна фаза (3-6 місяців) - включає техніко-економічне обґрунтування, визначення сировинної бази, вибір технології та проектування.
2. Будівельно-монтажний етап (6-9 місяців) - включає будівництво реактора, монтаж газгольдера, трубопроводів, теплогенератора або

когенераційного модуля, підключення до систем теплопостачання підприємства.

3. Експлуатаційна фаза - введення в роботу, запуск пілотної експлуатації, підрахунок вироблення, адаптація та оптимізація режимів.

4. Масштабування - зростання поголів'я свиней і нарощування сировинної бази дозволить розширити потужність реактора або додати модулі, підвищивши частку енергозаміщення до понад 50 %.

Реалізація біогазового комплексу в СТОВ «Агрофірма Ясенівська» потребує ретельного економічного обґрунтування, яке базується на оцінці виробничого потенціалу, структури витрат, очікуваної економії ресурсів та варіантів фінансування. Враховуючи намір підприємства розширити свинарський напрям до 350 голів, розрахунок проведемо для середньої біогазової установки потужністю 100–120 м³, що здатна забезпечити переробку близько 2 м³ органічної сировини на добу. Відобразимо основні розрахункові дані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1. – Основні розрахункові дані розрахунку ефективності біогазового комплексу для СТОВ «Агрофірма Ясенівська»

Показник	Позначення	Значення
Кількість свиней (розрахункова)	N	350 гол.
Добовий вихід гною	V ₁	2,0 м ³ /доба
Потужність реактора	V ₂	100–120 м ³
Добовий вихід біогазу	G	7,0 м ³ /доба
Теплова енергія з 1 м ³ біогазу	e	6,0 кВт·год
Річний виробіток енергії	E	≈ 15 300 кВт·год
Еквівалент природного газу	G _{eq}	≈ 1 530 м ³ /рік
Ринкова ціна газу (2025 р.)	P _g	32 грн/м ³
Очікувана річна економія	S	≈ 600 тис. грн/рік

Джерело: сформовано автором на основі [8, 24, 33]

Для заповнення табл. 3.1. було враховано вихід біогазу та еквівалент у природному газі з урахуванням стандартних технологічних коефіцієнтів, прийнятих у практиці біогазових станцій фермерського типу (за даними Біоенергетичної асоціації України), а розрахована річна економія (600 тис.

грн) включає скорочення витрат на тепло, електроенергію й мінеральні добрива [33]. Розрахуємо потребу в капітальних інвестиціях та занесемо їх до табл. 3.2.

Таблиця 3.2. – Капітальні інвестиції, необхідні для встановлення біогазового комплексу для СТОВ «Агрофірма Ясенівська»

Стаття витрат	Опис	Вартість, тис. грн
Реактор анаеробного зброджування	Основна камера, теплоізоляція, мішалка	1 250
Газгольдер	Мембранне сховище газу 100 м³	400
Трубопроводи, насоси	Система подачі сировини, відведення дигестату	250
Когенераційний модуль / теплогенератор	30–40 кВт, автоматизований	700
Система автоматики та контролю	Датчики тиску, газоаналіз, управління	180
Будівельно-монтажні роботи	Фундамент, комунікації, ізоляція	520
Разом інвестиції		3 300 тис. грн
Можливе співфінансування (грант 50 %)		– 1 650 тис. грн
Фактичні витрати підприємства		1 650 тис. грн

Джерело: сформовано автором за даними [8,9, 24, 33, 34]

У структурі капітальних інвестицій найбільшу частку становить вартість реактора та когенераційного модуля - близько 60 %. Монтаж і комунікації - близько 15 %. За умови грантової підтримки фактичні інвестиційні витрати підприємства зменшуються вдвічі. Розрахуємо поточні експлуатаційні витрати та відобразимо їх в табл. 3.3.

Таблиця 3.3. – Поточні експлуатаційні витрати, необхідні для встановлення біогазового комплексу для СТОВ «Агрофірма Ясенівська»

Стаття	Вартість, тис. грн/рік
Заробітна плата оператора	120
Електроенергія насосів і автоматики	40
Поточне обслуговування і ремонт	70
Податки, облік, ліцензії	20
Разом експлуатаційні витрати	250 тис. грн/рік

Джерело: сформовано автором за даними [33]

Як ми бачимо, з табл. 3.3., експлуатаційні витрати охоплюють персональні, енергетичні та технічні компоненти, що є відносно невисокими й становлять приблизно 40 % від річної економії, що свідчить про сталий позитивний грошовий потік. Розрахунок очікуваного фінансового ефекту відобразимо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4. – Очікуваний фінансовий ефект від встановлення біогазового комплексу для СТОВ «Агрофірма Ясенівська»

Показник	Формула / опис	Значення
Річний чистий грошовий потік (CF)	Економія – витрати	≈ 350 тис. грн
Термін окупності (PP)	K_1 / CF	≈ 4,7 року
Чиста теперішня вартість (NPV, 10 %)	$\Sigma(CF / (1 + r)^t) - K_1$	≈ 0,46 млн грн
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	$NPV = 0$	≈ 15 %
Дисконтований термін окупності		≈ 6 років

Джерело: сформовано автором

Розрахунок показує, що навіть за консервативних умов (ставка дисконту 10 %) чиста теперішня вартість є додатною, а термін окупності становить менше п'яти років за умови грантового співфінансування, що свідчить про економічну доцільність проєкту. Внутрішня норма рентабельності 15 % відповідає середньому рівню для енергоефективних інвестицій в агросекторі.

Зауважимо і про наявність альтернативних варіантів фінансування означеного проєкту. Першим можливим механізмом фінансування є участь у державній програмі «Доступні кредити 5-7-9 %», розширеній у 2023 р. для фінансування будівництва біогазових установок [32]. Програма передбачає кредитування малого й середнього бізнесу на суму до 150 млн грн строком до 10 років під пільгову ставку 5–7 %.

Для СТОВ «Агрофірма Ясенівська» це дозволяє профінансувати близько 70–80 % вартості проєкту, зберігши ліквідність. У разі залучення кредиту 1,65 млн грн під 7 % на 5 років, річна плата за обслуговування становитиме приблизно 115 тис. грн, а чистий грошовий потік зменшиться незначно, залишаючись позитивним, що робить програму привабливою, особливо якщо

господарство планує масштабування. Основною перевагою є доступність і прозорий механізм отримання коштів через уповноважені банки (Ощадбанк, Укргазбанк, ПриватБанк). Недоліком - необхідність забезпечення та зобов'язання повернення кредиту, що дещо підвищує ризики для підприємства у період воєнної нестабільності.

Другий, більш привабливий варіант фінансування - участь у грантових програмах міжнародних партнерів. Наприклад, у 2024 р. оголошено гранти обсягом до 7 млн доларів США для українських аграрних підприємств на будівництво біогазових комплексів [9]. Грантова підтримка охоплює компанії з трирічною історією діяльності, наявністю земельного банку, власної сировинної бази та без податкової заборгованості. Отримання гранту знижує інвестиційне навантаження до 50 % від проєктної вартості, що дозволяє суттєво скоротити термін окупності до 4 років і зменшити фінансові ризики. Проте грантові програми є конкурентними: потрібна якісна підготовка проєктної заявки, бізнес-плану, екологічного обґрунтування й доказу впливу на місцеву громаду.

На нашу думку, доцільним є комбінований підхід - грант та власне співфінансування або грант і пільговий кредит - є найбільш збалансованим варіантом для підприємства, що дозволяє досягти фінансової стійкості та мінімізувати боргове навантаження.

Маємо зауважити, що запровадження біогазового комплексу дозволить скоротити викиди парникових газів на приблизно 250 т CO₂-еквіваленту на рік, ліквідувати проблему утилізації гною та забезпечити виробництво до 500 т органічних добрив для власних посівних площ. Використання дигестату зменшить витрати на мінеральні добрива на 30 %, що має стратегічне значення в умовах високих цін на імпорتنі ресурси. Крім того, підприємство зможе позиціонувати себе як «зелений виробник», відповідно до принципів Європейського зеленого курсу, а також створити нові робочі місця, що забезпечить підприємству суттєвий позитивний ефект за трьома ключовими напрямками - економічним, екологічним і соціальним.

3.2. Впровадження механізму стратегічного планування на основі використання системи збалансованих показників

Ефективність управління сучасним аграрним підприємством визначається не лише рівнем матеріально-технічного забезпечення чи виробничої бази, а насамперед здатністю системи менеджменту формулювати, реалізовувати та контролювати стратегічні цілі розвитку. Для СТОВ «Агрофірма Ясенівська», яке поєднує декілька напрямів діяльності - вирощування зернових культур, утримання свиней особливої актуальності набуває потреба у впорядкованій, вимірюваній і гнучкій системі стратегічного планування.

Дотепер управлінські рішення на підприємстві переважно приймалися на основі поточних показників і досвіду керівництва, що дозволяло оперативно реагувати на зміни ринку, проте не забезпечувало системності у досягненні довгострокових цілей - модернізації виробництва, зростання прибутковості, підвищення енергоефективності та конкурентоспроможності.

В умовах економічної нестабільності та високих ризиків аграрного бізнесу стратегічне управління потребує інструменту, який би дозволив поєднати фінансові, операційні, інноваційні та соціальні результати в єдину модель. Таким інструментом є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), що зарекомендувала себе як ефективний метод стратегічного управління у провідних аграрних компаніях Європи та України. Її сутність полягає у переведенні стратегічних пріоритетів у конкретні, вимірювані ключові показники ефективності (KPI), що охоплюють усі аспекти діяльності підприємства [22, 28, 31].

Запровадження системи збалансованих показників у діяльність СТОВ «Агрофірма Ясенівська» дозволить створити єдину логіку стратегічного розвитку, узгодити цілі всіх підрозділів та забезпечити контроль виконання стратегічних планів, що, у свою чергу, сприятиме переходу підприємства від інтуїтивного управління до аналітичної моделі

менеджменту, заснованої на даних, результатах і показниках ефективності, що є передумовою сталого розвитку й підвищення конкурентоспроможності на ринку агропродукції.

Концепцію BSC розробили Р. Каплан і Д. Нортон, визначивши її як інструмент стратегічного управління, який поєднує фінансові й нефінансові показники для оцінки ефективності діяльності підприємства у чотирьох проєкціях: фінансовій, клієнтській, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку [19].

Для СТОВ «Агрофірма Ясенівська» адаптована система BSC може бути представлена у вигляді стратегічної карти цілей, яка охоплює всі ключові напрями діяльності підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. – Орієнтовна стратегічна карта цілей СТОВ «Агрофірма Ясенівська» за методологією Balanced Scorecard

Перспектива	Стратегічні цілі	Ключові показники ефективності (KPI)	Цільові орієнтири
Фінансова	Підвищення прибутковості виробництва; зменшення собівартості 1 ц продукції	Рентабельність продажів, частка енерговитрат у собівартості, EBITDA	Рентабельність > 20 %; скорочення витрат на енергію на 15 %
Клієнтська	Зміцнення довіри партнерів і розширення збуту	Кількість постійних контрагентів, частка прямих контрактів, рівень задоволеності клієнтів	80 % реалізації - прямих контрактів; рівень задоволеності > 90 %
Внутрішні бізнес-процеси	Оптимізація агровиробничого циклу; підвищення ефективності тваринництва	Врожайність зернових, середньодобовий приріст свиней, коефіцієнт використання техніки	Зростання урожайності на 10 %; приріст > 750 г/доба
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу; розвиток цифрових компетенцій	Частка працівників, що пройшли навчання; індекс залученості персоналу	70 % персоналу - з підвищенням кваліфікації; залученість > 0,8

Джерело: сформовано автором

Запропонована стратегічна карта дозволяє інтегрувати цілі підприємства у взаємопов'язану систему, де фінансові результати залежать від якості

внутрішніх процесів, компетентності персоналу та задоволеності споживачів. Так, підвищення врожайності зернових і ефективності тваринництва безпосередньо впливає на фінансову рентабельність, а навчання персоналу - на якість виконання технологічних операцій. Така логіка створює «ланцюг причинно-наслідкових зв'язків», який є сутністю моделі BSC.

Для практичного впровадження збалансованої системи показників доцільно сформувати систему KPI-моніторингу у кожному підрозділі. Наприклад:

- у виробничому відділі - урожайність на гектар, собівартість посівів, відсоток втрат при зборі врожаю;
- у тваринницькому комплексі - приріст ваги, конверсія корму, рівень смертності;
- у фінансовій службі - коефіцієнт обіговості активів, рівень дебіторської заборгованості;
- для відповідального за роботу з персоналом - плинність кадрів, частота навчань, індекс задоволеності працівників.

Таке системне вимірювання дозволяє перейти від реактивного управління до проактивного, своєчасно виявляти відхилення й коригувати стратегію підприємства.

Впровадження BSC доцільно здійснювати поетапно (див. рис. 3.1).

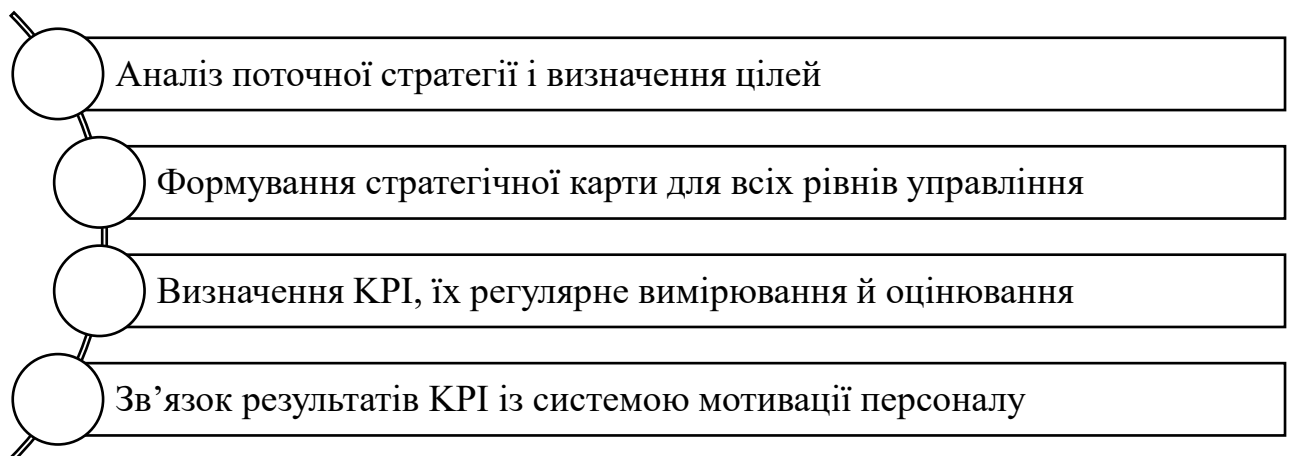


Рисунок 3.1 – Етапи впровадження системи збалансованих показників у діяльність СТОВ «Агрофірма Ясенівська»

Джерело: сформовано автором

В означеному ключі варто сформувати систему KPI, яка дозволить відстежувати основні показники діяльності організації (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6. – Ключові показники ефективності (KPI) СТОВ «Агрофірма Ясенівська»

Перспектива	Стратегічна ціль	Показник (KPI)	Методика розрахунку / джерело	Цільове значення (2025–2027)	Відповідальний підрозділ
1. Фінансова	Підвищити прибутковість господарства	Рентабельність реалізації (%)	(Чистий прибуток / Виручка) × 100	≥ 20 %	Головний бухгалтер
	Скоротити собівартість виробництва	Частка енерговитрат у собівартості (%)	(Витрати на енергоносії / Собівартість) × 100	≤ 8 %	Енергетична служба
	Підвищити ефективність активів	EBITDA / Активи (%)	EBITDA / Середня вартість активів	≥ 12 %	Фінансовий відділ
2. Клієнтська	Розширити частку ринку реалізації	Обсяг реалізації (тис. грн)	За звітами продажів	+15 % щорічно	Відділ збуту
	Підвищити стабільність співпраці	Частка постійних контрагентів (%)	(Постійні контракти / Загальна кількість) × 100	≥ 70 %	Менеджер зі збуту
	Зміцнити бренд фермерської продукції	Рівень впізнаваності бренду (%)	Опитування покупців, соціальні мережі	≥ 60 %	PR-відділ / маркетинг
3. Внутрішні процеси	Оптимізувати технологію вирощування	Врожайність зернових (ц/га)	Звіт агронома	≥ 55 ц/га	Виробнича служба
	Підвищити ефективність відгодівлі	Середньодобовий приріст свиней (г/доба)	Дані зоотехніка	≥ 750 г	Тваринницька служба
	Забезпечити енергетичну незалежність	Частка власної енергії (%)	(Власна енергія / Загальне споживання) × 100	≥ 30 %	Енергетичний інженер
	Зменшити втрати при зберіганні зерна	Втрати при зберіганні (%)	(Втрати / Загальний обсяг) × 100	≤ 1,5 %	Завідувач току
4. Навчання та розвиток	Підвищити кваліфікацію працівників	Частка персоналу, що пройшли навчання (%)	(Навчені / Загальна кількість) × 100	≥ 70 %	HR-менеджер
	Зміцнити командну взаємодію	Індекс залученості персоналу (0–1)	Анкетування, HR-аналіз	≥ 0,8	HR-менеджер
	Підвищити рівень цифровізації	Кількість цифрових рішень, що діють	ERP, GPS, Power BI, e-облік	≥ 5 систем	Керівник підприємства
	Підтримувати культуру якості	Кількість ідей з поліпшення / рік	Внутрішній облік	≥ 10 ініціатив	Керівники підрозділів

Джерело: сформовано автором

Запропонована система КРІ дозволяє СТОВ «Агрофірма Ясенівська»:

- вимірювати ефективність управління не лише за фінансовими результатами, а й за нефінансовими індикаторами (персонал, технології, клієнти).
- створити прозору систему відповідальності, де кожен керівник підрозділу має визначені показники результативності, що безпосередньо впливають на преміювання.
- забезпечити гнучкість управління - за рахунок щоквартального моніторингу та оновлення цільових орієнтирів.

Завдяки системі КРІ підприємство отримає інструмент управлінського контролю в реальному часі, що дозволить не лише оцінювати підсумки, а й передбачати ризики зниження ефективності.

Отже, впровадження системи стратегічного планування на основі системи забалансованих показників для СТОВ «Агрофірма Ясенівська» є ключовим напрямом удосконалення управління, який забезпечує перехід від ситуативного прийняття рішень до стратегічно орієнтованого, вимірюваного менеджменту. Запропонована модель дозволяє узгодити цілі всіх структурних підрозділів підприємства - виробничого, тваринницького, енергетичного та адміністративного - у єдиній системі координат, орієнтованій на результат.

У середньостроковій перспективі впровадження системи забалансованих показників сприятиме зростанню рентабельності господарства на 10–15 %, скороченню непродуктивних витрат, зміцненню корпоративної дисципліни та формуванню сучасної культури управління

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу всебічно розкрити теоретичні, методологічні та прикладні засади стратегічного управління підприємством в умовах економічної нестабільності та сформулювати цілісне бачення механізмів його підвищення на прикладі СТОВ «Агрофірма Ясенівська». Узагальнення наукових підходів довело, що стратегічне управління є ключовою умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, оскільки поєднує аналітичні, планові, адаптивні та контрольні інструменти, що дають змогу підприємству зберігати стійкість у мінливому зовнішньому середовищі.

Загалом, сутність стратегічного управління можна узагальнити як системно організований процес формування, реалізації та коригування стратегії розвитку підприємства, спрямований на досягнення довгострокових цілей у взаємодії з динамічним середовищем. Його ключові ознаки - орієнтація на майбутнє, адаптивність, гнучкість, цілеспрямованість, ресурсна збалансованість і безперервність управлінських дій. У цьому контексті стратегічне управління виступає провідним інструментом забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та інноваційної спроможності підприємства в умовах економічної нестабільності. Установлено, що економічна нестабільність, характерна для сучасного українського середовища, проявляється у поєднанні макроекономічних, політичних, енергетичних та воєнних ризиків, які безпосередньо впливають на ефективність стратегічних рішень, що зумовлює необхідність переходу від традиційних інерційних форм управління до ризикоадаптивних і проактивних моделей, заснованих на поточному моніторингу зовнішнього середовища, сценарному прогнозуванні та гнучкому коригуванні стратегічних орієнтирів. Стратегічна гнучкість і резильєнтність є визначальними характеристиками сучасних підприємств, які прагнуть зберігати стійкість і конкурентні позиції за умов турбулентності.

Аналіз стратегічної позиції СТОВ «Агрофірма Ясенівська» засвідчив, що підприємство має розвинуту виробничу структуру та функціонує в умовах

високої зовнішньої мінливості. Встановлено наявність низки стратегічних проблем: недостатня формалізація процесів стратегічного контролю, відсутність цілісної системи оцінювання результативності, обмежений рівень цифровізації управлінських процесів, нерівномірність використання стратегічного потенціалу окремих напрямів діяльності. Водночас результати аналізу свідчать про наявність значного потенціалу для зростання, зокрема завдяки оптимізації виробничої структури, розширенню ринкових сегментів та зміцненню системи управління витратами.

Зокрема, встановлення біогазового комплексу є економічно та стратегічно обґрунтованим рішенням, оскільки підприємство має достатню сировинну базу для стабільного виробництва біогазу, що дає можливість скоротити витрати майже на 600 тис. грн на рік, причому додатковою перевагою є виробництво органічного добрива, яке зменшує потребу в мінеральних ресурсах і сприяє відновленню ґрунтів; при цьому проект має водночас економічний, екологічний та соціальний ефекти, оскільки дозволяє зменшити викиди парникових газів, підвищити енергетичну автономність підприємства та забезпечити його позиціонування відповідно до європейських екологічних стандартів.

Запровадження системи стратегічного планування на основі збалансованої системи показників є необхідним кроком для переходу СТОВ «Агрофірма Ясенівська» до формалізованої й проактивної моделі управління, оскільки вона забезпечує узгодження фінансових, клієнтських, виробничих і кадрових цілей, а система КРІ дозволяє здійснювати регулярний моніторинг ключових показників ефективності, що дозволить підприємству своєчасно реагувати на зміни середовища і коригувати стратегічні орієнтири. Разом із цим сформована стратегічна карта створює логічну структуру розвитку підприємства, що поєднує стратегічні цілі з конкретними результатами, та забезпечує підвищення керованості, прозорості й узгодженості управлінських процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баламут Г. С. Методи стратегічного аналізу діяльності підприємств. *Молодий вчений*. 2015. № 4(19), ч. 1. С. 46–49.
2. Білецька І., Яблонь В. Стратегічне управління як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Modeling the Development of Economic Systems*. 2025. № 1. С. 26–31 URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-4>
3. Білоус С. П., Трохименко А. С., Камінський В. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
4. Вовк В. А., Дорошенко В. В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>
5. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління : навчальний посібник. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
6. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2023, вип. 9(42). С.49-57
7. Деміхов О. І., Дегтярьова І. О. Стратегічне управління та управління змінами : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2023. 128 с.
8. Державне агентство з енергоефективності України. *Офіційний портал енергоефективності*. URL: <https://saee.gov.ua>
9. ДО 7 000 000 ДОЛ — гранти на будівництво біогазових комплексів. *Час Змін*. URL: <https://chaszmin.com.ua/do-7-000-000-dol-granty-na-budivnytstvo-biogazovyh-kompleksiv/>

10. Довбня С. Б., Волошина А. С. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 446–452.
11. Довбня С. Б., Папуша І. В. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>
12. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посібник. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
13. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129–135. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>
14. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, т. 2. – С. 110–114. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)
15. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравела, 2019 464 с.
16. Ковальов В. В., Дітковський Д. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2024. Вип. 51. С. 29–37. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4>
17. Ковтуненко К. В., Пар'єва О. О. Методи стратегічного управління в умовах кризи. *Підприємництво. Менеджмент. Маркетинг. Логістика*. 2012. № 2 (3). С. 84–87. URL: <http://www.economics.opu.ua/n3.html>
18. Копчак Ю. С., Лобунець Т. В., Луковський Р. І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>

19. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.
20. Лопатинський Ю. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-07>
21. Мартинова Л. В., Чорнодубова Е. В. Особливості стратегічного управління ризиками господарської діяльності підприємств в умовах системної кризи в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 5. С. 69–72. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.15>
22. Мушнікова С. А., Аберніхіна І. Г. Збалансована система показників як основа формування економічного потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2025. №6. С. 127–133. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-127-133>
23. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 22. С. 72–78. URL: DOI: 10.20535/2307-5651.22.2022.260143.
24. Проекти біогазових станцій. AgroBiogas Ukraine. 2023. URL: <https://agrobiogas.com.ua>
25. Прожогін Д. О. Конкурентні переваги в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-84>
26. Птащенко Л. О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства : навчальний посібник. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
27. Рассадникова С. І. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. *Науковий журнал «Розвиток міста»*. 2024. Вип. 4(04). – С. 61–67 URL: DOI:10.32782/city-development.2024.4-9.

28. Сакун Л. М., Сухомлин Л. В., Шишлова Ю. В. Збалансована система показників у формуванні стратегії в умовах трансформаційних процесів. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 97–104. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.196.97-104>
29. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харків. Нац. Ун-т внутр. Справ, Кременч. Льот. Коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
30. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
31. Травінська С., Дерун І., Михальська О. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2023. № 451, С. 103–117. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4103>
32. Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р. В., Непша А. О. Стратегічне управління підприємством: сутність і ознаки. *Вісник Криворізького національного університету*. 2024. Вип. 58. С. 89–94 URL: doi: 10.31721/2306-5451-2024-1-58-89-94
33. Українська асоціація біоенергетики (UABIO). *Офіційний вебсайт*. URL: <https://uabio.org/>
34. Уряд розширив програму «Доступні кредити» — тепер їх можна отримати на будівництво біогазових установок. *Латфундіст*. URL: <https://latifundist.com/novosti/64852-uryad-rozshiriv-programu-dostupni-krediti-teper-yih-mozhna-otrimati-na-budivnytstvo-biogazovih-ustanovok>
35. Федик М. В. Стратегічне управління в умовах кризи: адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні. *Філософія та управління*. 2024. № 3–4. – С. 62–69. URL: DOI:10.70651/3041-248X/2024.3-4.08.

36. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90–97. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>
37. Юрчишин Я. В., Парасій-Вергуненко І. М., Назарова К. О. Методи вибору стратегічних альтернатив розвитку торговельного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. – Вип. 79. С. 212–216. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.79-32>
38. Якименко Є. Ю., Артеменко Л. П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16899950>
39. Яшкіна Н. В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. № 129. С. 208–215
40. Why is biogas important for Ukraine? *European-Ukrainian Energy Agency (EUEA)*. URL: <https://euea-energyagency.org>

ДОДАТКИ