

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Кадигроб Ілля Павлович

(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

**Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра**

**на тему: «Удосконалення стратегічного менеджменту аграрного
підприємства»**

Група ІН35-9-22- Б1М (4.0 д)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело*

(підпис)

Кадигроб І.П.
(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

доцент кафедри
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Сокиринська І.Г.
(прізвище, ініціали)

**Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри**

к.е.н., доцент кафедри
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Тищенко Т.І.
(прізвище, ініціали)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Кадигроб Ілля Павлович «Удосконалення стратегічного менеджменту аграрного підприємства» – **Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональної Академії управління персоналом – Київ, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти удосконалення стратегічного менеджменту аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання. Проведено комплексний аналіз діяльності АФ «Граніт», оцінено ефективність використання трудових, фінансових ресурсів підприємства. Обґрунтовано напрями удосконалення стратегічного управління шляхом впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, аграрне підприємство, стратегія розвитку, конкурентоспроможність, ефективність діяльності, рентабельність, виробничий потенціал, логістика.

ANNOTATION

Kadygrob Ilya Pavlovich "Improving the strategic management of an agricultural enterprise" – Manuscript.

Qualification work in obtaining the educational and qualification level "bachelor's" - Interregional Academy of Personnel Management - Київ, 2026

The qualification work investigated theoretical and practical aspects of improving the strategic management of an agricultural enterprise in modern business conditions. A comprehensive analysis of the activities of AF "Granit" was conducted, the efficiency of using the enterprise's labor and financial resources was assessed. The directions of improving strategic management through the introduction of resource-saving technologies were substantiated.

Keywords: strategic management, agricultural enterprise, development strategy, competitiveness, efficiency of activity, profitability, production potential, logistics.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1.Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств.....	8
1.2.Сутність, принципи та особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами.....	15
1.3.Методичні підходи проведення стратегічного аналізу сільськогосподарських підприємств.....	25
Висновки до 1розділу.....	36
РОЗДІЛ2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АФ «ГРАНІТ».....	38
2.1.Загальна техніко-економічна характеристика АФ «Граніт».....	38
2.2.Аналіз та оцінка зовнішнього середовища підприємства.....	46
2.3. Моніторинг стратегічної діяльності АФ «Граніт».....	52
Висновки до другого розділу.....	60
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АФ «Граніт».	63
3.1.Удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного менеджменту підприємства.....	63
3.2. Обґрунтування доцільності використання логістично-маркетингової стратегії в АФ «Граніт».....	70
Висновки до 3розділу.....	85
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

ВСТУП

Актуальність роботи

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю пошуку ефективних напрямів удосконалення стратегічного менеджменту аграрних підприємств з урахуванням сучасних економічних викликів, посилення конкуренції, цифровізації економіки та необхідності забезпечення сталого розвитку аграрного виробництва.

У сучасних умовах розвитку економіки України аграрний сектор залишається однією з ключових галузей національного господарства, що забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частину експортного потенціалу країни та відіграє важливу роль у забезпеченні соціально-економічної стабільності регіонів. Особливого значення ефективного функціонування аграрних підприємств набуває в умовах воєнного стану, нестабільності зовнішнього середовища, зростання конкуренції, порушення логістичних зв'язків, коливання цін на енергоресурси та сільськогосподарську продукцію.

Сучасні реалії господарювання вимагають від аграрних підприємств підвищення рівня адаптивності до змін ринкового середовища, забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу, впровадження інноваційних технологій та формування довгострокових конкурентних переваг. У зв'язку з цим особливого значення набуває стратегічний менеджмент як система управління, спрямована на забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення ефективності його діяльності та зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку.

Стратегічний менеджмент аграрного підприємства охоплює процеси стратегічного аналізу, планування, прогнозування, вибору напрямів розвитку та контролю реалізації управлінських рішень. Від ефективності стратегічного управління значною мірою залежить здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечувати економічну стійкість у довгостроковій перспективі.

Проблемам формування та удосконалення стратегічного менеджменту підприємств присвячені наукові праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких: І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, О. Віханський, І. Бланк, Л. Балабанова, З. Шершньова, В. Василенко, О. Кузьмін та інші. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання удосконалення стратегічного менеджменту аграрних підприємств в сучасних умовах залишаються актуальними та потребують подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування заходів щодо удосконалення стратегічного менеджменту аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- визначення теоретичних основ формування стратегії розвитку аграрних підприємств;
- розкриття сутності та особливості стратегічного менеджменту в аграрній сфері;
- проведення аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства;
- обґрунтування напрямів удосконалення стратегії розвитку підприємства;

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління аграрним підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення стратегічного менеджменту аграрного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного менеджменту аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання.

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез, порівняння, економіко-статистичний метод, метод системного підходу, графічний метод, метод стратегічного аналізу, SWOT-аналіз, а також методи економічного

обґрунтування управлінських рішень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності стратегічного менеджменту аграрного підприємства, зміцнення його конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку в сучасних умовах господарювання.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів викладених на 93 сторінках друкованого тексту. Робота містить 15 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел складається з 57 найменувань, поданих на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств

У сучасних умовах господарювання стратегія розвитку аграрних підприємств є одним із ключових інструментів забезпечення стабільного функціонування, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства. Особливої актуальності питання стратегічного розвитку аграрного сектору набувають в умовах воєнного стану, нестабільності економічного середовища, посилення глобальної конкуренції, змін кліматичних умов та необхідності забезпечення продовольчої безпеки держави.

Аграрний сектор економіки України є стратегічно важливою галуззю, що забезпечує населення продовольством, формує значну частину валютних надходжень держави та сприяє розвитку сільських територій. Проте сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються високим рівнем ризиків, пов'язаних із коливанням цін на продукцію, нестабільністю ринків збуту, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом енергетичних ресурсів, зростанням виробничих витрат та впливом військових дій на господарську діяльність підприємств.

У зв'язку з цим особливого значення набуває формування ефективної стратегії розвитку аграрного підприємства, яка дозволяє забезпечити адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищити рівень економічної стійкості та сформувати довгострокові конкурентні переваги.

Поняття «стратегія» у науковій літературі трактується як довгостроковий напрям розвитку підприємства, спрямований на досягнення поставлених цілей шляхом ефективного використання наявних ресурсів та врахування впливу факторів зовнішнього середовища. Стратегія розвитку підприємства визначає основні

напрями діяльності, перспективи зростання, механізми адаптації до ринкових змін та способи забезпечення конкурентоспроможності.

Формування стратегії розвитку аграрного підприємства є складним управлінським процесом, який передбачає визначення місії підприємства, стратегічних цілей, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювання ресурсного потенціалу та вибір оптимальних напрямів розвитку.

У сучасних умовах стратегія розвитку аграрного підприємства повинна враховувати низку важливих факторів:

- рівень конкурентного середовища;
- стан матеріально-технічної бази підприємства;
- забезпеченість трудовими та фінансовими ресурсами;
- інноваційний потенціал підприємства;
- стан логістичної інфраструктури;
- державну підтримку аграрного сектору;
- вплив зовнішньоекономічних факторів;
- ризики воєнного та економічного характеру.

Особливістю аграрного виробництва є його висока залежність від природно-кліматичних умов, сезонності виробничих процесів та біологічного характеру виробництва. Саме тому стратегічне управління в аграрному секторі повинно бути гнучким, адаптивним та орієнтованим на довгострокову перспективу.

У процесі формування стратегії розвитку аграрних підприємств важливе значення має стратегічний аналіз, який дозволяє оцінити конкурентні позиції підприємства, визначити сильні та слабкі сторони, виявити потенційні можливості розвитку та загрози зовнішнього середовища. Найбільш поширеними інструментами стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентних переваг, оцінка ресурсного потенціалу та портфельний аналіз.

В сучасних умовах цифровізації економіки стратегія розвитку аграрного підприємства все більше орієнтується на впровадження

інноваційних технологій, автоматизацію виробничих процесів, використання цифрових платформ управління та розвиток точного землеробства. Інноваційна складова стає важливим фактором забезпечення ефективності діяльності підприємств аграрного сектору.

Не менш важливим напрямом стратегічного розвитку аграрних підприємств є забезпечення сталого розвитку, який передбачає поєднання економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. У сучасних умовах підприємства повинні враховувати екологічні аспекти виробництва, раціональне використання земельних ресурсів, енергозбереження та впровадження екологічно безпечних технологій.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває антикризова складова стратегічного управління. Аграрні підприємства змушені адаптувати свої стратегії до умов нестабільності, перебудовувати логістичні маршрути, диверсифікувати ринки збуту, забезпечувати енергетичну автономність та формувати резерви ресурсів для підтримання безперервності виробничих процесів.

Важливою умовою ефективного реалізації стратегії розвитку є наявність ефективної системи стратегічного менеджменту, яка забезпечує координацію діяльності всіх структурних підрозділів підприємства, контроль виконання стратегічних планів та своєчасне коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, формування стратегії розвитку аграрних підприємств є необхідною передумовою забезпечення їх стабільного функціонування та конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання. Ефективна стратегія розвитку дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів, забезпечувати економічну стійкість та формувати довгострокові перспективи розвитку. Особливої актуальності питання стратегічного розвитку аграрних підприємств набувають в умовах сучасних економічних викликів та необхідності забезпечення продовольчої безпеки України.

При описі стратегії необхідно пам'ятати, що, з одного боку, детермінована стратегія чітко спланована, з іншого боку, вона стохастична, сформована випадковими чинниками. Пріоритетність тієї чи іншої складової підсумкової стратегії залежить від ступеня нестабільності бізнес-середовища. Таким чином, «стратегія - це поєднання запланованих заходів і швидких рішень щодо адаптації компанії до нових обставин або нових можливостей для отримання конкурентної переваги і новим загрозам для ослаблення конкурентних позицій» [8]. Стратегія як бізнес-концепція може застосовуватися до всіх сфер бізнесу, незалежно від розміру та фінансових характеристик (рис. 1. 1).

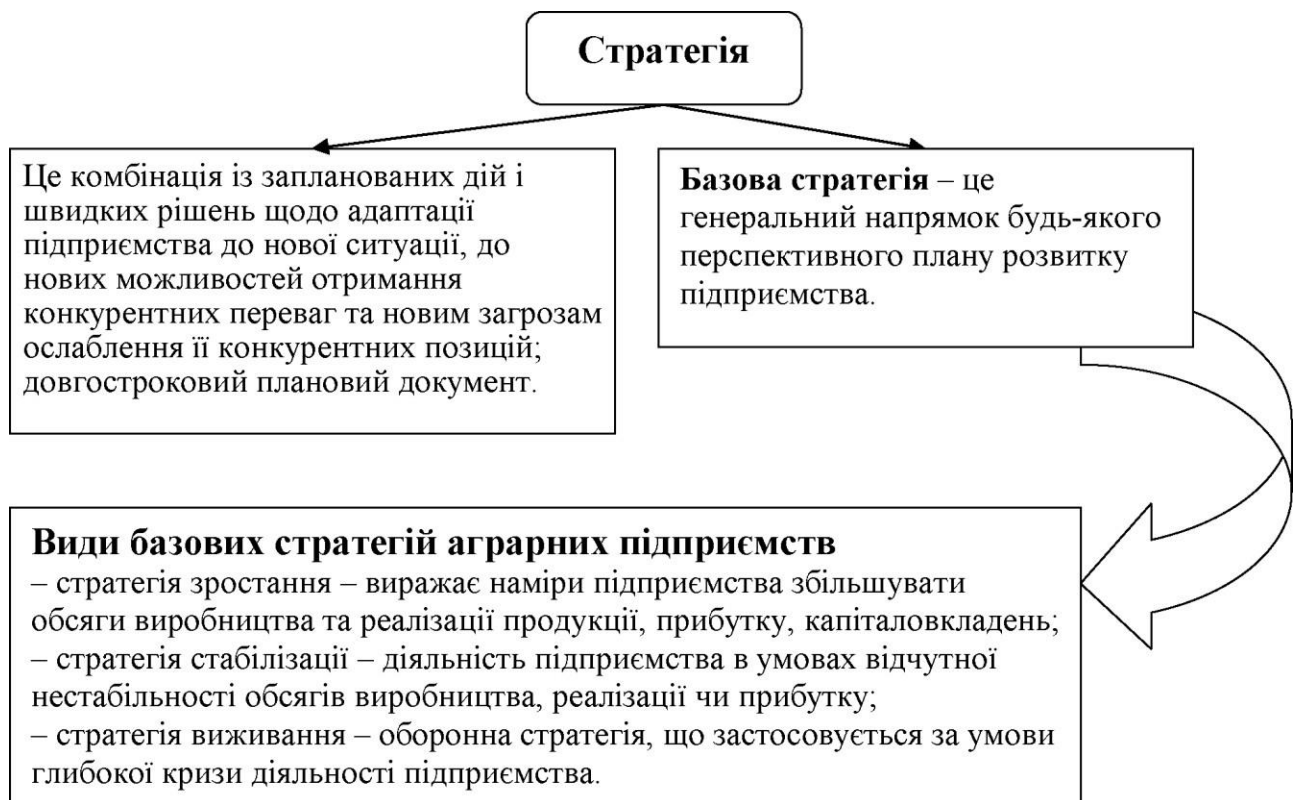


Рис. 1.1. Види стратегій розвитку аграрних підприємств [50]

Узагальнюючи думки вчених, що займаються вивченням сутності та процесом розробки стратегій, нами виділено принципові підходи до визначення стратегій, які можна представити у наступному вигляді (рис. 1. 2).



Рис. 1.2. Концептуальні підходи до визначення сутності поняття «стратегія»[43]

Вивчаючи ці методи визначення ядра стратегії, ми не можемо стверджувати, що одна ідея стратегії краща за іншу, тому що разом вони дають більш чітке визначення. Однак відділення концепції стратегії як плану від інших має першорядне значення. Стратегія передбачає як план, що «менеджмент компанії може вибирати напрямок бізнесу і спосіб досягнення цілей» [51]. На практиці багато факторів, як зовні компанії, так і всередині компанії, погано контролюються керівництвом. Крім того, коли реалізується навіть найкращий уявний план, неминуче виникають непередбачені обставини, що сприяють або перешкоджають досягненню поставлених цілей. Отже, реальна стратегія майже завжди являє собою не вільно передбачувану послідовність дій, а примусову послідовність.

У той же час слід зазначити, що багато вчених, що займаються проблемою розробки стратегії, вважають це своєрідним процесом. Однак

єдиного підходу до їх визначення немає. Як показав аналіз літературних джерел, в цілому процес розробки стратегії складається з декількох послідовних етапів.

При формуванні стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах необхідно враховувати характеристики, які властиві аграрній галузі: сезонність виробництва, незавершеність виробничих процесів в сільськогосподарському виробництві, отримання тваринницької продукції за відповідними строками; підвищений ризик виробництва на аграрних підприємствах; «нерівномірність надходження доходів і необхідність кредитування під поточні витрати; повільна оборотність капіталу» [42].

При цьому кожен дослідник назвав наступні етапи по-різному: від 4 (аналіз зовнішнього середовища - напрямок планування розвитку - стратегічне планування - реалізація стратегії) до 8 (визначення вимоги «Ключові зацікавлені сторони»- Визначення ключових можливостей організації- Організація поле «Проект визначення»- Розміщення продукту компанії на ринку і в галузі, визначення стратегічного типу основного фокуса організації компанії, визначення обсягу можливої стратегії, спрямованість діяльності організації - розробка стратегічних програм, моніторинг реалізації стратегічного порядку денного і визначення ефективності реалізації стратегії) в процесі розробки стратегії.

Загальний формат зазвичай не змінюється. і, на наш погляд, в загальному вигляді стратегія як процес являє собою динамічний набір взаємозв'язаних процесів управління: визначення місії і цілей - аналіз робочого середовища - формування стратегії - реалізація і огляд процесу реалізації стратегії (рис. 1.3). Вказані процеси «логічно впливають (або слідує) один з іншого. Однак існує стійкий зворотній зв'язок і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші та на всю їх сукупність» [15].

При розробці стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств необхідно враховувати характеристики, властиві аграрному сектору: сезонність, незавершеність виробничих процесів в сільськогосподарському виробництві,

«циклічність виробництва тваринницької продукції; підвищений ризик сільськогосподарського виробництва; нерівність доходів і витрат ». необхідність позик на поточні витрати; повільна оборотність капіталу »[42].

Перед лицем зростаючої невизначеності у зовнішньому середовищі існуючі стратегії застарівають, як тільки вони впроваджуються і приймаються. Тому дуже важливо, щоб коригування стратегічного курсу були не випадковими, а планувалися належним же чином, щоб уникнути надмірних витрат на поліпшення стратегії.

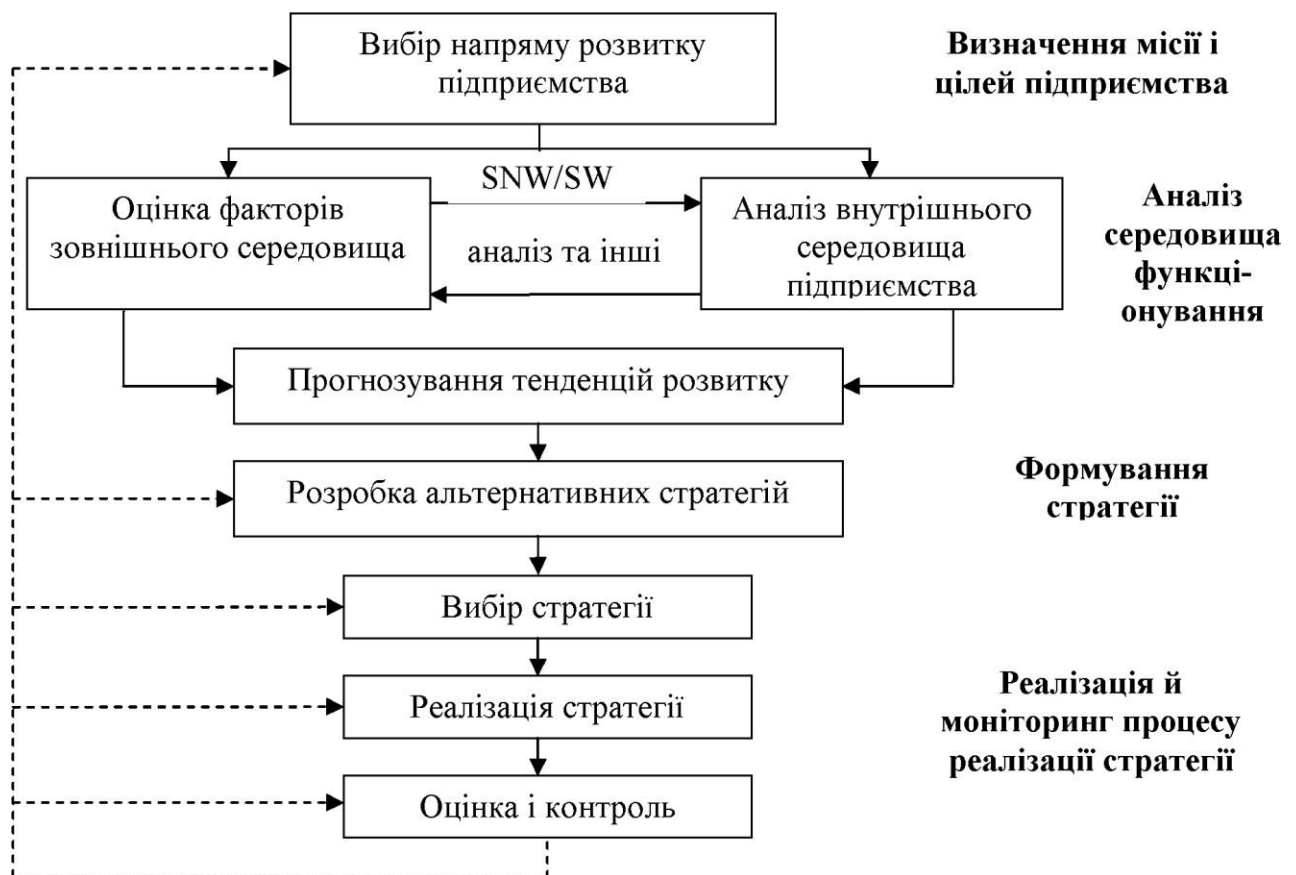


Рис. 1.3. Основні стадії процесу розробки та реалізації стратегії[43]

Стратегія повинна забезпечувати стійке економічне зростання, розвиток сільськогосподарського підприємства і підвищення конкурентоспроможності його виробництва. При цьому поняття «зростання» і «розвиток» хоч і взаємопов'язані, але за своїм змістом можуть не збігатися у багатьох відношеннях. У сфері виробництва, як і в дикій природі, підприємство може розвиватися не тільки з одночасним його зростанням, але і з

постійним об'ємом діяльності, тобто зростання в ньому – теж не гальмує розвиток.

Зростання – це в основному збільшення розміру компанії та розширення виробництва (виробництво, оборот, кількість співробітників і т. і). На думку деяких економістів: «Не кожне економічне зростання може бути позитивним. Є приклади, коли вливання ресурсів з країн, що розвиваються призвело лише до тимчасового зростання (без якісних змін)»[14]. Ефективний економічний ріст заснований на об'єктивно стабільних передумовах і є невід'ємною частиною довгострокової стратегії соціально-економічного розвитку.

Розвиток означає якісну зміну, оновлення економічної системи і підвищення ефективності її роботи на основі вдосконалення обладнання і технологій, організації роботи всіх підрозділів і підвищення якості продукції, що випускається компанією.

1. 2. Сутність, принципи та особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами

У сучасних умовах розвитку економіки України стратегічне управління є одним із найважливіших елементів забезпечення ефективного функціонування підприємств аграрного сектору. В умовах глобалізації, посилення конкуренції, нестабільності ринкового середовища та воєнного стану сільськогосподарські підприємства потребують формування дієвої системи управління, здатної забезпечити адаптацію до постійних змін та довгострокову економічну стійкість.

Стратегічне управління являє собою процес розробки, прийняття та реалізації довгострокових управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсного потенціалу. На відміну від поточного управління, стратегічне управління орієнтоване на перспективу розвитку підприємства та врахування впливу зовнішнього середовища.

Сутність стратегічного управління полягає у визначенні місії підприємства, формуванні стратегічних цілей, аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, виборі оптимальної стратегії розвитку та забезпеченні контролю за її реалізацією. Головною метою стратегічного управління є забезпечення довгострокового розвитку підприємства, підвищення ефективності його діяльності та формування стійких конкурентних переваг.

Для сільськогосподарських підприємств стратегічне управління має особливе значення, оскільки аграрна сфера характеризується високим рівнем ризиків, сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, нестабільністю цін на сільськогосподарську продукцію та значним впливом державного регулювання.

У сучасних реаліях функціонування аграрних підприємств стратегічне управління повинно враховувати:

- наслідки воєнного стану та ризики ведення господарської діяльності;
- порушення логістичних ланцюгів;
- дефіцит паливно-енергетичних ресурсів;
- коливання валютного курсу;
- зміни кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринків;
- необхідність забезпечення продовольчої безпеки держави;
- потребу у впровадженні інноваційних технологій та цифровізації виробництва.

Стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами базується на певних принципах, які забезпечують ефективність управлінського процесу.

Одним із основних принципів є принцип системності, який передбачає розгляд підприємства як цілісної системи, де всі елементи взаємопов'язані між собою та функціонують для досягнення спільної мети.

Принцип адаптивності полягає у здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати свою діяльність відповідно до нових умов господарювання. В сучасних умовах цей принцип

є особливо важливим для аграрних підприємств, які функціонують в умовах підвищеної економічної та політичної нестабільності.

Принцип цілеспрямованості передбачає орієнтацію стратегічного управління на досягнення конкретних довгострокових цілей підприємства, зокрема підвищення прибутковості, конкурентоспроможності та ефективності використання ресурсів.

Принцип ефективності полягає у забезпеченні максимально можливого результату за мінімальних витрат ресурсів. Для аграрних підприємств це означає необхідність раціонального використання земельних, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Принцип інноваційності передбачає впровадження сучасних технологій, автоматизації виробничих процесів, цифрових систем управління та нових методів організації виробництва. У сучасних умовах саме інновації стають одним із головних факторів забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Принцип безперервності означає постійний характер процесу стратегічного управління, що включає регулярний моніторинг результатів діяльності підприємства, аналіз змін зовнішнього середовища та своєчасне коригування стратегічних рішень.

Особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами обумовлені специфікою аграрного виробництва. Однією з таких особливостей є висока залежність результатів діяльності підприємства від природно-кліматичних умов. Неприятливі погодні явища можуть суттєво впливати на обсяги виробництва, урожайність та фінансові результати підприємства.

Ще однією особливістю є сезонність виробництва, яка впливає на організацію виробничих процесів, використання трудових ресурсів та формування фінансових потоків підприємства. У зв'язку з цим стратегічне управління повинно забезпечувати ефективне планування виробничої діяльності та оптимізацію використання ресурсів протягом року.

Важливим фактором є також необхідність забезпечення продовольчої

безпеки держави, що посилює роль аграрного сектору в економіці України та вимагає підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств.

У сучасних умовах особливого значення набуває логістична складова стратегічного управління. Порушення транспортної інфраструктури, ускладнення експорту продукції та зміни логістичних маршрутів змушують аграрні підприємства шукати нові підходи до організації постачання та збуту продукції.

Крім того, стратегічне управління аграрними підприємствами повинно враховувати необхідність забезпечення енергетичної безпеки виробництва, впровадження енергозберігаючих технологій та диверсифікації джерел енергопостачання.

Важливим етапом стратегічного управління є стратегічний аналіз, який дозволяє оцінити конкурентні позиції підприємства, виявити сильні та слабкі сторони діяльності, визначити можливості та загрози зовнішнього середовища. Результати стратегічного аналізу є основою для формування ефективної стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами є складним та багатогранним процесом, спрямованим на забезпечення стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. В сучасних умовах господарювання ефективно стратегічне управління дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища, мінімізувати ризики, підвищувати ефективність виробництва та забезпечувати конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках.

З поняття «конкурентна стратегія» можна визначити характер і важливість стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Значна кількість визначень стратегічного управління дано в дослідженнях вчених (табл. 1. 1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегічне управління»

Дослідники	Сутність поняття «стратегічне управління»
І. Ансофф	діяльність, пов'язана зі встановленням мети й завдань організації, з підтримкою низки взаємовідносин між організацією і оточенням, що дозволяють їй досягти своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог
В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко	динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією
А.П. Міщенко	процес, спрямований на створення конкурентних переваг фірми та забезпечення ефективної стратегічної позиції, які забезпечать майбутню життєздатність організації в умовах, що змінюються
А.Томпсон, А.Дж. Стрікланд З.Є. Шершньова	процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій багатоплановий, формально - поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей

Таким чином, якщо ми резюмуємо наведені визначення, ми можемо зробити висновок, що стратегічне управління – це процес визначення та досягнення цілей шляхом постійного урівноваження потреб і можливостей підприємства і навколишнього середовища. А фундамент будь-якої бізнес-стратегії на кожному організаційному рівні підприємства «є конкурентні переваги і закріплена ефективна стратегічна позиція, що забезпечать майбутню життєздатність організації в мінливих умовах» [21].

Довгострокова ефективна діяльність, високий ступінь розвитку і конкурентоспроможність окремого підприємства, багато в чому визначається рівнем стратегічної політики. Здатність прогнозувати і приймати

довгострокові рішення – це основа для майбутніх рішень і дій. «Ухвалення стратегічних рішень характеризується такими заходами, як інновації, орієнтація до довгострокових цілей організації, можливостей і потреб в певних знаннях»[56]. Щоб дати повне визначення стратегічного менеджменту, необхідно порівняти його з оперативним менеджментом. Слід провести порівняння основних характеристик управління (табл. 1. 2).

Таблиця 1.2

Порівняння видів управління

Характеристика	Стратегічне управління	Оперативне управління
Місія	Створення конкурентних переваг для забезпечення довгострокової діяльності підприємства	Виробництво товарів та отримання доходу
Завдання	Спостереження за змінами у зовнішньому середовищі, адаптація і пошук конкурентних можливостей	Пошук раціональних шляхів використання ресурсів для отримання максимального прибутку
Час	Довгострокова перспектива	Короткострокова перспектива
Ефективність	Показник стратегічного успіху на ринку (зростання або падіння долі ринку)	Показники прибутковості та рентабельності підприємства

Отже, сільськогосподарські підприємства країни повинні використовувати ефективні інструменти стратегічного управління для створення відповідних наукових стратегій. Для підвищення конкурентоспроможності розвитку національного і міжнародного ринку з урахуванням його специфіки та чинників, що створюють конкурентні переваги для підприємств сільського господарства, необхідно раціоналізувати вибір механізмів його формування.

Система стратегічного управління підприємств визначається взаємодією певних факторів, до яких відносяться: «галузева належність; розміри організації; тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрації та кооперації;

характерні риси виробничого потенціалу; наявність або відсутність науково-технічного потенціалу; рівень управління та кваліфікації персоналу тощо” [12].

Стратегічний менеджмент виконує значну кількість завдань, пов'язаних зі стратегічним аналізом, реалізацією, розробкою і моніторингом бізнес-стратегій. Але перш ніж їх сформулювати, ми повинні вивчити ринок і адаптувати діяльність господарств до їхніх потреб. Основними завданнями є: «організаційна і фінансова підтримка компанії для виходу на нові ринки сільськогосподарської продукції; реалізація інноваційних проектів; забезпечити ефективну співпрацю науки, освіти і виробництва в розвитку інновацій; розробка системи соціальної і екологічної відповідальності за якість продукції та ін. ”[29].

Впровадження стратегічного управління в компанії може бути досягнуто, коли організація стратегічно орієнтована. Наприклад, для співробітників, у яких є стратегічне мислення, реалізовано стратегічне планування, що дозволяє розробити і використовувати інтегровану систему зі стратегічними планами і поточною діяльністю з урахуванням стратегічних цілей. Перевагами стратегічно орієнтованих організацій є: мінімізація негативних наслідків змін, що відбуваються; можливість удосконалення управління, оскільки при наявності системи стратегічних планів можна порівнювати отримані результати з заявленими цілями у вигляді планових завдань введення системи стимулів для розвитку гнучкості і адаптованості організації та її різних функцій до змін; забезпечити динаміку змін за рахунок прискорення конкретних заходів щодо реалізації стратегічних планів на основі адекватної системи регулювання, контролю та аналізу; створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, які можуть бути адаптовані до змін і які дозволяють досягати майбутніх цілей. Реалізація вказаних переваг дозволяє вибудувати розумну послідовність дій щодо реалізації концепції та сформувати систему стратегічного менеджменту.

З урахуванням поточних загальних принципів фінансового

менеджменту, економічного механізму та організаційно-фінансового управління підприємством принципами стратегічного конкурентного механізму управління є: «принцип перспективності, пріоритети, реалізація, поетапність і складність» [31].

Ефективність стратегічного управління забезпечується дотриманням процесу впровадження, який включає в себе такі взаємопов'язані кроки, як: розробка місії компанії; визначення цілей організації, зовнішня екологічна оцінка та аналіз, виявлення сильних і слабких сторін, аналіз стратегічних варіантів, вибір стратегії, реалізація та оцінка стратегії.

Перший, найважливіший і вирішальний крок – це вибір завдань і цілей. Місія компанії визначає її позицію і дає керівні принципи та інструкції щодо формулювання цілей і стратегій на різних рівнях організації. Стратегічні цілі показують напрямок розвитку компанії, створюють спосіб мотивації співробітників і способи контролю за виконанням планів.

Наступним кроком в управлінні стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств є визначення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на стан організації. Нестабільність зовнішнього середовища, яка спостерігається в даний час в сільськогосподарському секторі, є джерелом соціально-економічних, технологічних і екологічних проблем для компаній. Аналіз зовнішнього середовища в ситуаціях невизначеності дозволяє зміцнити кордони, в яких діють сільськогосподарські підприємства, «виявити потенційно сприятливі ситуації і загрози, виявити сильні і слабкі сторони конкурентів, їх напрямки розвитку» [35]. Аналіз внутрішнього середовища виявляє можливості, сильні і слабкі сторони, потенціал, на який компанії можуть покластися для досягнення своїх цілей.

Визначення типу розвитку бізнесу, яким ви займаєтесь в даний час, і, отже, ваших перспектив на майбутнє, є третім кроком в управлінні стратегічним

розвитком. Суть розвитку компанії безпосередньо залежить від співвідношення основних факторів виробництва і ефективності. При діагностиці характеру розвитку сільськогосподарських підприємств слід враховувати стан і розміри сільськогосподарських угідь, кількість трудових ресурсів і основних фондів. Розвиток економіки країни залежить від інноваційної діяльності окремого підприємства, тобто «перенесення акценту на використання принципово нових технологій, прогресивних організаційних і управлінських рішень» [29]. Таким чином, тип інноваційного розвитку є ключовим фактором довгострокового успіху сільськогосподарських підприємств, а значить, і розвитку всієї країни. Позиція компанії – позбутися від шкідливих операцій, вийти на перспективні ринки, позбутися застарілих технологій, адаптувати обсяги виробництва до попиту і так далі.

Створення портфеля стратегічних альтернатив і вибір стратегії розвитку бізнесу дозволяють визначити напрямки поведінки на ринку з урахуванням умов навколишнього середовища і можливого характеру змін. Оцінити конкурентоспроможність і стратегічні конкурентні переваги компаній; визначити ресурси, які необхідно мобілізувати для досягнення цілей, і забезпечити їх найбільш ефективне використання. Формування стратегії компанії ґрунтується на виборі основної стратегії і аналізі фінансового стану організації, виробництва, персоналу, організаційної культури, іміджу, конкурентних переваг, внутрішнього потенціалу компанії і типу розвитку. Поведінкові моделі визначаються на основі оцінки зовнішнього потенціалу компаній: вони реагують на модель атаки з високим потенціалом і низькою захистом. Вибір моделі захисного або наступального поведінки визначає вибір однієї з трьох основних стратегій, запропонованих М. Портером (таблиця 1.3).

Реалізація стратегії як наступний етап управління – критичний процес, тому що в разі успішної реалізації компанія досягне своїх цілей. Стратегія реалізується за допомогою «розробки стратегічного плану для моделювання конкурентоспроможності компаній, який представляє собою серію конкретних

заходів щодо реалізації стратегії, розробленої для забезпечення конкурентоспроможності»[12]. Ця програма включає всебірний ряд тактичних

завдань, які планують реалізацію стратегії, визначають завдання та функції виконавців стратегії. Виконання програми стратегічного плану перевіряється в процесі стратегічного контролю, основним завданням якого є оцінка ступеня відповідності даної стратегії поточному стану внутрішнього і зовнішнього середовища компанії і запланованим цілям. При необхідності адаптується сама стратегія і вживаються заходи щодо її реалізації.

Таблиця 1.3

Характерні риси конкурентних стратегій

Тип конкурентної стратегії	Характерні риси
Стратегія лідерства за низькими витратами	Отримання конкурентних переваг за допомогою оптимізації витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці,
Стратегія диференціації	Отримання конкурентних переваг за допомогою використання унікальності деяких елементів товарів, які мають цінність для споживачів
Стратегія фокусування	Орієнтована на конкретну послугу або сегмент ринку. Реалізується шляхом зниження витрат або на основі диференціації

Умовами успіху стратегії є: впевненість виконавців в своїх силах, готовність компанії до змін, узгодження стратегії з потребами навколишнього середовища. Проблеми, пов'язані з реалізацією стратегії, включають: її невідповідність структурі організації, високий ризик, відсутність досвіду в окремих питаннях, недосконалість інформаційних систем і операційних процедур і т. і.

На роботу сільськогосподарських підприємств та управління ними впливає значна кількість факторів, що впливають із специфіки сільського господарства, зокрема: залежність підприємств від природних кліматичних умов, необхідність за

лучення сезонних робітників і труднощі з управлінням ними, тривалий період між періодом вкладень і отримання доходу, одночасний розвиток декількох виробництв, які істотно розрізняються по технології та організації виробництва, але пов'язаних між собою результатами, використання деяких продуктів власного виробництва у подальшому виробничому процесі, різні умови зберігання та продажу продукції, використання землі як одного з виробничих ресурсів, низька рентабельність сільськогосподарської діяльності, залежність від світових цін на сировину і продукцію.

Найбільш важливі форми стратегічного розвитку сільського господарства включають: науково обґрунтовану систему управління, що враховує природні, кліматичні та економічні умови і майбутній розвиток, створення матеріально-технічної бази, що відповідає розміру і структурі виробництва, удосконалення інформаційної системи та інформаційних технологій для планування, обліку, звітності та оперативного управління виробництвом на основі сучасної комп'ютеризації, впровадження виробничих технологій, що дозволяють економити енергію і ресурси, більш широке використання сільськогосподарського наукового потенціалу.

1.3. Методичні підходи проведення стратегічного аналізу сільськогосподарських підприємств

У сучасних умовах розвитку економіки стратегічний аналіз є важливою складовою системи стратегічного управління підприємством. Для сільськогосподарських підприємств стратегічний аналіз набуває особливого значення, оскільки саме він дозволяє оцінити поточний стан підприємства, визначити перспективи розвитку, виявити конкурентні переваги та сформулювати ефективну стратегію діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Необхідність проведення стратегічного аналізу аграрних підприємств обумовлена високим рівнем невизначеності ринкового середовища,

посиленням конкуренції, впливом природно-кліматичних факторів, змінами державної аграрної політики, розвитком цифрових технологій та наслідками воєнного стану для економіки України.

Стратегічний аналіз являє собою процес комплексного дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою оцінки його потенціалу, визначення стратегічних можливостей розвитку та формування обґрунтованих управлінських рішень. Основною метою стратегічного аналізу є забезпечення підприємства необхідною інформацією для вибору ефективної стратегії розвитку.

У сучасній економічній науці існує значна кількість методичних підходів до проведення стратегічного аналізу підприємства. Найбільш поширеними серед них є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-аналіз, SNW-аналіз, метод конкурентного аналізу, портфельний аналіз, економіко-статистичні методи та методи експертних оцінок.

Одним із найбільш поширених методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Для аграрних підприємств SWOT-аналіз має особливе значення, оскільки дозволяє оцінити рівень забезпеченості ресурсами, конкурентоспроможність продукції, фінансову стійкість підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Сильними сторонами аграрного підприємства можуть бути:

- наявність сучасної матеріально-технічної бази;
- висока якість продукції;
- кваліфікований персонал;
- стабільні канали збуту;
- ефективна система управління.

До слабких сторін можуть належати:

- зношеність основних засобів;
- недостатній рівень інвестицій;

- залежність від сезонності виробництва;
- низький рівень автоматизації виробничих процесів.

Можливостями розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах є:

- впровадження інноваційних технологій;
- розширення ринків збуту;
- розвиток експорту продукції;
- залучення міжнародної фінансової підтримки;
- цифровізація управлінських процесів.

До загроз зовнішнього середовища належать:

- воєнні ризики;
- нестабільність цін на продукцію;
- порушення логістичних маршрутів;
- інфляційні процеси;
- дефіцит енергетичних ресурсів.

Важливим інструментом стратегічного аналізу є PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства. У сучасних умовах для аграрних підприємств значний вплив мають політична нестабільність, зміни податкового законодавства, інфляційні процеси, демографічні зміни та розвиток інноваційних технологій.

Політичні фактори включають державну підтримку аграрного сектору, податкову політику, міжнародні економічні відносини та умови функціонування підприємств у період воєнного стану.

Економічні фактори охоплюють рівень інфляції, валютний курс, доступність кредитних ресурсів, ціни на паливно-мастильні матеріали та рівень платоспроможності населення.

Соціальні фактори характеризують демографічну ситуацію, рівень зайнятості населення, трудову міграцію та забезпеченість підприємств трудовими ресурсами.

Технологічні фактори пов'язані з розвитком цифрових

технологій, автоматизацією виробництва, впровадженням сучасної сільськогосподарської техніки та інноваційних методів управління.

Для оцінювання конкурентних позицій підприємства широко використовується конкурентний аналіз, який дозволяє визначити місце підприємства на ринку, оцінити рівень конкурентоспроможності продукції та виявити основних конкурентів.

У сучасних умовах важливе значення має аналіз внутрішнього середовища підприємства, який включає оцінку:

- виробничого потенціалу;
- фінансового стану;
- кадрового потенціалу;
- рівня організації управління;
- маркетингової діяльності;
- логістичної системи підприємства.

Особливу увагу в сучасних умовах приділяють аналізу ризиків діяльності аграрних підприємств. В умовах воєнного стану значно зростає вплив зовнішніх ризиків, пов'язаних із порушенням транспортної інфраструктури, перебоями енергопостачання, зростанням собівартості продукції та нестабільністю ринків збуту.

Важливим напрямом стратегічного аналізу є оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Для цього застосовуються економічні показники рентабельності, продуктивності праці, фондівіддачі, матеріаломісткості, ліквідності та фінансової стійкості.

У сучасних умовах цифровізації аграрного сектору стратегічний аналіз все частіше здійснюється із використанням інформаційних технологій, програмного забезпечення та систем автоматизованого управління. Це дозволяє підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та забезпечити більш точне прогнозування результатів діяльності підприємства. Таким чином, стратегічний аналіз є важливим елементом системи стратегічного управління сільськогосподарськими

підприємствами. Використання сучасних методичних підходів до проведення стратегічного аналізу дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оцінювати власний потенціал, мінімізувати ризики та формувати ефективні стратегії розвитку в умовах сучасних економічних викликів.

Модель «Бізнес-процеси - Функції - Ресурси» передбачає облік ресурсів, доступних для реалізації функцій окремого процесу економічної діяльності. На фоні реального стану підприємства-конкурентів, стану галузі в цілому - ресурсів, що розглядаються в цій моделі, присвоюється важливість сильних або слабких сторін. Вказаний інструмент універсальний для підприємства будь-якої галузі, його продукти являють собою «список внутрішніх сильних і слабких сторін, що робить його ефективним додатком, яке має передувати матриці сильних і слабких сторін» [34].

Виділення СГЦ – це інструмент, який дозволяє вам визначити центри в організації, які є або можуть стати джерелами стратегічних переваг або слабкостей, для яких можна застосовувати методи захисту і вдосконалювати процеси, щоб перетворити слабкі місця в точки сили. Практично всі підприємства в агропромисловому комплексі, орієнтовані на виробництво продукції, складно розділити на окремі СХК, так як компанія в основному представлена набором допоміжних функціональних зон, які використовуються для підтримки центрального управління – вирощування (виробництва) певної культури – були створені.

Модель Портера «прибутковість - ринкова частка» – це в основному теоретична цінність, яка підсумовує ідею того, як співвідношення прибутковості компанії до ринкової частці наближається до критичних ризиків. У той же час дана модель корисна не тільки в даному випадку, оскільки:

- фактичний рівень ризику не може бути точно визначений або навіть близький до фактичного рівня;

- висновки про поточний рівень ризику суб'єктивні;

Визначення ринкової частки галузі проблематично через «неможливість визначити структуру експорту та внутрішнього споживання, оскільки в останні роки експортери були в основному разовими» [11]. Складність визначення конкурентів як значного відсотка компаній, які продають товари через складських операторів, а не безпосередньо споживачам або оптовикам і роздрібним торговцям; абсолютну перевагу на ринку недиференційованої продукції.

Вартість отримання сумнівної точності висновків цієї моделі не виправдана, насправді висновки навряд чи істотно вплинуть на процес аналізу і вибір стратегії.

Крива навчання - це також загальний теоретичний метод, що відображає залежність ефективності бізнесу від досвіду, накопиченого з плином часу. Як і у випадку з попереднім інструментом, на результати аналізу істотно не вплине.

Життєвий цикл сектора – майже вирішальний інструмент в стратегічному аналізі компаній в секторах, які знаходяться в динамічному розвитку, ітеративний цикл яких досить короткий. Неврахування фази життєвого циклу галузі – одне з основних проявів не стратегічного підходу до роботи менеджера. У разі даного сектора помилки у визначенні стадії життєвого циклу не повинні істотно впливати на вибір стратегії та відповідного пакета заходів, так як ітераційний цикл цього сектора довгий.

Аналіз «силового поля» включає оцінку рушійних і стримуючих сил для існуючої або планованої інтеграції процесу в компанії. Цей інструмент допомагає візуалізувати сили, що впливають на окремі процеси, але не надає певні аналітичні продукти. Як правило, силові поля оцінюють абстрактні і суб'єктивні аспекти впливу. Наприклад, стримуючим фактором для залучення інноваційних технологій у виробництво є відмова співробітників від незвичайних процесів. Тому вихідні дані аналізу «силового поля» зазвичай не піддаються вимірюванню, що аж ніяк не є метою. У разі

сільського господарства такий аналіз практично не має сенсу, оскільки в господарстві з мінімальним впливом людського фактора на внутрішнє середовище стає практично неможливо перерахувати рушійні і обмежуючі сили. Однак цей аналіз слід використовувати для оцінки загроз та можливостей в якості доповнення до відповідних полів матриці SWOT, а також для оцінки впливу контактних цільових груп в якості доповнення до відповідних категорій контактної цільової групи аналізу Котлера.

PEST-аналіз – універсальний і актуальний інструмент для будь-якої галузі, оскільки він фокусується на параметрах галузі, бізнес-середовища і соціального середовища. Це також дозволяє нам всебічно поглянути на можливості і ризики для майбутнього створення матриці SWOT.

Інструмент «Стратегічні зони» не створює ніяких нових аналітичних продуктів, а скоріше фокусується на перерахування областей бізнесу, які представляють інтерес, які можуть бути корисні для вашої організації. При аналізі компаній з усіх галузей інструмент діє як ефективний додаток для заповнення області SWOT-аналізу.

Контактні цільові групи Котлера – це інструмент огляду, який систематизує бізнес-середовище за категоріями, дозволяє переглядати список установ, організацій, інститутів і т. і., які «можуть прямо або побічно впливати на діяльність компанії прямо або побічно, і візуалізувати певні можливості або створити загрози» [27]. Таким чином, інструмент універсальний для компаній будь-якого сектору і може бути ефективним додатком для заповнення полів можливостей і загроз матриці SWOT.

Концепція рушійних сил – інструмент, що дозволяє виявити основні тенденції в галузі, визначити фактори і причини цих тенденцій, а також надати основу для прогнозування змін існуючих, нових та інших тенденцій. Цей інструмент є одним з ключів до галузевого аналізу, він універсальний і актуальний, якщо не обов'язковий для компаній всіх секторів, він необхідний для аналізу динамічних і гнучких галузей і, зокрема, для аналізу галузей з довгостроковими життєвими циклами. Якщо для швидких і

гнучких галузей концепція рушійних сил є інструментом, за допомогою якого можна визначити конкурентні переваги для висококонкурентних позицій в короткостроковій і середньостроковій перспективі, то для «довгих галузей» це інструмент, який об'єднує загрозу повного знищення компаній «утечі нових тенденцій, та заодно визначити центри гнучкості, завдяки яким при настанні найістотніших змін у галузі, підприємство могло з найменшими ризиками та втратами реалізувати сценарій диверсифікованого зростання» [15].

Модель Портера «П'ять сил конкурентної сили» є обов'язковим інструментом при аналізі будь-якої компанії в будь-якій галузі, оскільки одним з результатів аналізу є загрози, виявлені вертикально інтегрованими елементами, непрямими конкурентами і споживачами, яких немає. Він не пропонує ніяких інших інструментів стратегічного аналізу. Модель Портера є одним з ключових інструментів стратегічного аналізу аграрного бізнесу, оскільки для цього сектора характерна сильно розгалужена структура споживання продукції - для цього бізнесу характерна складна сегментація, що включає як кінцевих користувачів, так і промислових покупців.

Центральні фактори успіху також є універсальним показником для кожної компанії і кожної галузі, який гармонійно взаємодіє з інструментами «Життєвий цикл організації» і «Життєвий цикл галузі» і допомагає визначити конкурентні переваги і конкурентоспроможність всієї компанії, а також джерел за конкурентний потенціал. Зміни в галузі, фази життєвого циклу компанії, технології і т. Д. Використання цього інструменту в стратегічному аналізі визначає стратегічний характер процесу планування.

Матриці загроз і можливостей – це інструменти стратегічного аналізу, які служать прямими постачальниками інформації за відповідними полями матриці SWOT. Інструменти універсальні для компаній будь-якої галузі. Підвищити рівень деталізації аналізу за рахунок реалізованої оцінки важливості та впливу факторів навколишнього середовища на організацію.

Матриця Ансофф дозволяє за двома параметрами - «Стан ринку» і «Стан продукту» створити список пріоритетних еталонних стратегій для розгляду і реалізації, який дозволяє почати з менш ризикованих і дешевших стратегій в порядку збільшення витрат і ризиків. Оскільки цей інструмент забезпечує досить поверхневий аналіз, не дає докладних результатів за межами пар атрибутів продукту (старий або новий) і пар атрибутів ринку (старий або новий), рекомендується використовувати його в якості альтернативи матриці Томпсона-Стрікланд.

BCG-Matrix – інструмент для аналізу портфеля, який, як і Ansoff-Matrix, пропонує можливість з мінімумом вихідної інформації, типом організації, окремим виробництвом або групою продуктів і, отже, найбільш актуальною

стратегією розвитку організації. Як матриця Ансоффа, матриця Boston Consulting Group не забезпечує поглибленого аналізу, тому її слід використовувати в ряді інших інструментів цієї групи для узгодження результатів аналізу. «Цей інструмент можна використовувати на етапі планування організації, оскільки він визначає поточний стан організації на ринку (відносна частка ринку)» [45]. Крім того, інструмент особливо підходить для аналізу багатoproфільних господарств. У разі строго цільового виробництва продукту актуальність інструменту відсутня. При використанні матриці BCG для господарств в складі портфеля ряду інших сільськогосподарських продуктів, послуг складно визначити розмір ринку через відсутність надійних даних, узгоджених з визначенням лідера ринку – через складнощі з визначенням обсягу ринку і кількості виробленої та проданої продукції, а також з-за того, що складно визначити імідж свого конкурента в цілому.

Матриці McKinsey не вистачає поверховості, вона містить більше параметрів оцінки, ніж матриця BCG, але одним з її недоліків як і раніше вважається «суб'єктивність в оцінці важливості аналітичних параметрів», яка зазвичай виражається в інтерв'ю з керівниками [20]. На відміну від матриці BCG, використання матриці McKinsey в стратегічному аналізі компанії є розумним і можливим, оскільки ринок залежить від привабливості, компанія

– за оцінкою конкуренції, а положення на ринку Компанія, ринкова частка – це лише один з параметрів конкурентної позиції компанії.

Матриця Томпсона-Стркланда дозволяє вибрати стратегію зі списку критеріїв і оцінити компанію на основі сили її конкурентної позиції і темпів зростання ринку, на якому вона працює. «Також рекомендується використовувати інструмент після SWOT-аналізу та аналізу портфеля. Це найбільш важливий формальний метод вибору тієї чи іншої стратегії»[29].

Екологічний профіль – це інструмент, призначений для аналізу важливості різних факторів навколишнього середовища для організації. В цьому випадку оцінка факторів навколишнього середовища проводиться щодо впливу на організацію і саме середовище, а також визначення напрямів впливу і його інтенсивності. Екологічне профілювання – ефективний спосіб інтеграції матриці загроз і можливостей SWOT, але іноді чимало інформації, що надається цим інструментом, дозволяє організації визначити свою стратегію розвитку навіть без посилання на конкретні інструменти вибору стратегії, включаючи SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це ключовий інструмент стратегічного аналізу і універсальний інструмент для вибору стратегії розвитку організації. При аналізі компаній в будь-якій галузі SWOT-аналіз буде в центрі дослідження, збираючи первинну інформацію про організацію та навколишньому середовищу, а також про продукти попередніх інструментів. Особливість цього методу в тому, що його стартовим продуктом є не назва рекомендованої стратегії для реалізації, а цілий пакет інструментів для реалізації конкурентних переваг, посилення конкурентного потенціалу, захисту слабких місць і перетворення їх в сильні сторони [9].

До сих пір процедура використання, зокрема їх черговість, інструментів аналізу вважалася не суттєвою. Стверджувалося, що в будь-якому випадку процес аналізу повинен бути застосовний до всіх вибраних інструментів, і тому результати аналізу значно не залежать від зміни порядку дослідження. Рекомендується дотримуватися певної процедури для проведення стратегічного аналізу компанії, який дозволить:

- використати системний підхід до процесу стратегічного аналізу.
- досягти усунення втрат цінних причинно-наслідкових зв'язків і залежностей між внутрішніми і зовнішніми процесами організації, які можуть привести до прийняття відповідних управлінських рішень звести до мінімуму витрати часу і інших ресурсів на обробку надлишкової інформації, яка може виникнути в результаті послідовного і безладного використання всіх інструментів.

Перш ніж був створений універсальний алгоритм стратегічного аналізу, були сформовані принципи, які носили майже аксіоматичний характер і повинні були дотримуватися. Вказаний список виглядає так:

- Стратегічний аналіз будь-якої організації повинен починатися з визначення її місії як відправної точки для всіх процесів в досліджуваній компанії. Крім того, місію слід розглядати в широкому сенсі, розділяючи філософію і мету.

- Жоден з внутрішніх параметрів компанії – доступність ресурсів, якість ресурсів і т. і це не мають сенсу і не може бути віднесено до конкурентних переваг, сильним або слабким сторонам організації, ізольованою від зовнішнього середовища. Параметр не може бути абсолютно сильним або слабким, він «приймає тільки певний колір по відношенню до відповідних параметрів змагання і відповідно до змін у навколишньому середовищі з плином часу» [7].

- Всупереч місії, мети організації не можуть бути сформульовані окремо від поточного стану зовнішнього середовища, галузі, оскільки цілі завжди визначають конкретне місце організації в структурі галузі. Таким чином, одна з стандартних цілей розвитку компанії звучить як охоплення певної частки ринку продуктами організації. Цільова частка ринку не може бути оголошена наосліп, і адекватність обраної мети, виконання вимог, повинні бути продемонстровані галузевим аналізом.

- Метод SWOT є ядром стратегічного аналізу, який в основному бере інформацію з попередніх інструментів і генерує як стратегію організації в цілому, так і елементи тактики, окремі управлінські рішення.

На другому етапі створюється інформаційна база для передостанньої фази: виявлення конкурентних переваг та підготовка вибору стратегії.

Інформаційні потоки позначені стрілками внизу діаграми. Відразу після вивчення середовища організації слід визначити відповідні цілі, а потім – аналіз конкурентного потенціалу, внутрішнього середовища, яке доповнює інформаційну базу для виявлення конкурентних переваг і, зрештою, вибору стратегії.

Використання оптимальної кількості інструментів у правильному порядку дозволяє досліднику «позбутися непотрібних скупчень інформації, заощадити час дослідження, уникнути необґрунтованих висновків, що спотворюють результати аналізу, застосувати системний підхід до дослідження, додати всі можливі семантичні ланцюжки зберегти «причинно-наслідкові зв'язки для підвищення ефективності аналізу» [50]. Відмова від використання деяких часто використовуваних інструментів є доцільною, коли інформація, на якій повинен базуватися аналіз, є ненадійною, сумнівною або суб'єктивною; коли інформація виході з певного інструменту вважається непридатною для використання. У дослідженні сільськогосподарських підприємств при стратегічному аналізі матриця Томпсона-Стрклєнда була необов'язковою, а також картографування GSC, застосування кривої навчання, аналіз поля сили та ін. також недоцільно використовувати в аналізі аграрних підприємств.

Висновки 1 розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретико-методичні основи формування та реалізації стратегічного менеджменту аграрних підприємств у сучасних умовах господарювання.

У процесі дослідження встановлено, що стратегія розвитку аграрного підприємства є довгостроковим напрямом діяльності, спрямованим на забезпечення ефективного функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що в сучасних умовах воєнного стану, економічної нестабільності та посилення глобальної конкуренції стратегічне управління набуває особливо важливого значення для забезпечення стабільності аграрного виробництва та продовольчої безпеки держави.

Визначено, що стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами являє собою комплексний процес розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства. Основними принципами стратегічного управління є системність, адаптивність, ефективність, інноваційність, безперервність та цілеспрямованість.

У роботі встановлено, що специфіка стратегічного управління аграрними підприємствами обумовлена сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, нестабільністю ринкового середовища та високим рівнем ризиків господарської діяльності. У сучасних реаліях особливого значення набувають питання забезпечення логістичної стійкості, енергетичної безпеки, цифровізації виробничих процесів та адаптації підприємств до кризових умов функціонування.

Дослідження методичних підходів до проведення стратегічного аналізу показало, що найбільш ефективними інструментами оцінювання діяльності аграрних підприємств є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз та комплексна оцінка внутрішнього середовища підприємства. Використання зазначених методів дозволяє оцінити ресурсний потенціал підприємства, визначити його конкурентні переваги, виявити ризики та обґрунтувати перспективні напрями розвитку.

Отже, ефективний стратегічний менеджмент є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку аграрних підприємств. Формування обґрунтованої стратегії розвитку дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати ефективне використання ресурсів та зміцнювати свої конкурентні позиції на аграрному ринку України.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АФ «ГРАНІТ»

2. 1. Загальна техніко-економічна характеристика АФ «Граніт»

Сільськогосподарське підприємство АФ «Граніт» розташоване у Павлоградському районі Дніпропетровської області, в селі Карабинівка, на відстані 58 км від обласного центру – міста Дніпро. Вигідне географічне розташування підприємства сприяє розвитку виробничої діяльності, забезпечує транспортну доступність та створює можливості для реалізації сільськогосподарської продукції на внутрішньому ринку.

Основним напрямом діяльності підприємства є виробництво сільськогосподарської продукції, вирощування зернових та технічних культур, а також забезпечення ефективного використання земельних ресурсів. Загальна площа сільськогосподарських угідь АФ «Граніт» становить 10 054 га, що свідчить про значний земельний потенціал підприємства та створює умови для масштабного ведення аграрного виробництва.

Господарська діяльність підприємства здійснюється в умовах степової природно-кліматичної зони, що значною мірою впливає на спеціалізацію виробництва, структуру посівних площ та рівень урожайності сільськогосподарських культур. Територія підприємства розташована в зоні з помірно сухим кліматом, для якого характерні високі температури повітря у літній період та недостатня кількість атмосферних опадів.

Середньорічна кількість опадів у районі розташування підприємства становить близько 400–430 мм, що є недостатнім для стабільного забезпечення вологою сільськогосподарських культур. У вегетаційний період випадає близько 240 мм опадів, що обумовлює ризик виникнення посух та негативно впливає на врожайність продукції рослинництва.

Особливістю кліматичних умов регіону є нерівномірний розподіл

опадів протягом року. У літній період часто спостерігаються короточасні дощі, які звожують лише верхній шар ґрунту, внаслідок чого рослини можуть страждати від дефіциту вологи. В сучасних умовах зміни клімату та підвищення температурного режиму проблема забезпечення вологою стає одним із ключових факторів ефективності аграрного виробництва.

Сума активних температур вище $+10^{\circ}\text{C}$ у вегетаційний період становить $3100 - 3200^{\circ}\text{C}$, що створює сприятливі умови для вирощування зернових, олійних та технічних культур. Тривалість вегетаційного періоду складає 165 – 175 днів, що дозволяє підприємству ефективно організовувати виробничий цикл та забезпечувати стабільне ведення сільськогосподарської діяльності.

Водночас кліматичні умови району мають і певні ризики для аграрного виробництва. Зокрема, відсутність стійкого снігового покриву та часті зимові відлиги негативно впливають на стан озимих культур і багаторічних трав. Коливання температур у зимовий період можуть призводити до пошкодження кореневої системи рослин та зниження врожайності.

Рельєф території підприємства представлений переважно пологою рівниною, що є позитивним фактором для ведення механізованого сільськогосподарського виробництва. Рівнинний характер місцевості забезпечує ефективне використання сучасної сільськогосподарської техніки, сприяє зменшенню виробничих витрат та підвищенню продуктивності праці. Ґрунтовий покрив підприємства представлений переважно чорноземами звичайними, які характеризуються високою природною родючістю та сприятливими агрохімічними властивостями. Вміст гумусу у верхньому шарі ґрунту становить близько 2,7 %, що свідчить про достатній рівень родючості земельних ресурсів. Чорноземні ґрунти є одним із основних факторів забезпечення високої продуктивності сільськогосподарського виробництва.

В сучасних умовах діяльність аграрних підприємств значною мірою залежить від впливу зовнішніх економічних факторів. Воєнний стан, порушення

логістичних ланцюгів, підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, добрива та енергоресурси суттєво впливають на ефективність функціонування підприємств аграрного сектору. Незважаючи на складні умови господарювання, АФ «Граніт» продовжує здійснювати виробничу діяльність та забезпечувати стабільне функціонування підприємства.

Важливим напрямом діяльності підприємства є впровадження сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур, удосконалення системи управління виробництвом та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Використання сучасної техніки, високоякісного насіннєвого матеріалу, добрив та засобів захисту рослин дозволяє підприємству підтримувати належний рівень конкурентоспроможності на аграрному ринку.

Організаційна структура підприємства спрямована на забезпечення ефективного управління виробничими процесами, координацію діяльності структурних підрозділів та раціональне використання трудових і матеріальних ресурсів. Управління підприємством здійснюється відповідно до сучасних принципів стратегічного менеджменту, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати перспективні напрями розвитку.

Таким чином, АФ «Граніт» є сучасним аграрним підприємством із значним земельним та виробничим потенціалом, яке функціонує в складних економічних та природно-кліматичних умовах. Наявність значних сільськогосподарських угідь, сприятливий ґрунтовий покрив та ефективна організація виробничої діяльності створюють передумови для подальшого розвитку підприємства та підвищення ефективності його господарської діяльності.

Розміри земельних угідь АФ «Граніт» вказані в таблиці. 2. 1. Вся земля задіяна у виробництві сільськогосподарської продукції (зарезервована під рілля). Істотних змін у розмірах земельної ділянки за досліджуваний період не відбулося, площа сільськогосподарських угідь АФ «Граніт» в 2020

році склала 10 054 га. Площі угідь на підприємстві збільшилися з 2016 року і складають 93,96 га корисної площі сільськогосподарських угідь на одного працівника в 2020 році. Обсяг розораних сільськогосподарських земель не змінився і становить 78, 0% на кінець 2025 року, а частка використання орних земель землі зменшилися на 6, 30%, що свідчить про раціональне використання земель в господарстві і дотриманні сівозмін.

Таблиця 2. 1

Оцінка стану та рівня використання сільськогосподарських угідь
в АФ «Граніт» за 2021-2025рр.

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		2025 р.		2025 р. у%до 2021 р.
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа підприємства, га	10081	100,0	10062	100,0	10157	100,0	10088	100,0	10054	100,0	99,73
Із них орних земель, га	10081	100,0	10062	100,0	10157	100,0	10088	100,0	10054	100,0	99,73
Зайнято під посіви,га	10051	99,70	10031	99,70	10050	98,96	10042	99,54	10025	99,71	99,74
Рівень розораності землі	0,997		0,997		0,990		0,995		0,997		100,00
Рівень використання ріллі під сільськогосподарське виробництво	0,869		0,878		0,869		0,877		0,814		93,70
Припадає на одного працівника: сільськогосподарських угідь	88,43		92,31		94,93		91,71		93,96		106,26
ріллі	88,17		92,04		93,93		91,29		93,69		106,27

Персонал компанії – це кількість і якість робочої сили, на яку підприємство може покластися. Однак для підприємства важливо не наявність робочого потенціалу, а рівень його готовності та використання його, що є передумовою для дотримання пропозиції робочих місць. Розглянемо використання робочої сили в АФ «Граніт» (табл. 2. 2).

Для використання трудових ресурсів характерно скорочення чисельності зайнятих в період 2021-2025 рр. У зв'язку зі

спадом тваринництва і збільшенням механізації в рослинництві. Через більшу завантаженість показник

«відпрацьовано 1 робітником за рік» збільшився на 7,97 %. Використання фонду робочого часу збільшилося на 7,97%, що свідчить про належне використання робочої сили.

Таблиця 2. 2

Динаміка стану та рівня використання трудових ресурсів в АФ «Граніт» за 2021-2025рр

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Чисельність працівників, осіб	114	109	107	110	107	93,8
Відпрацьовано людино-днів 1 працівником	276	253	286	257	298	107,9
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,9	0,83	0,94	0,84	0,98	107,9
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд-день	7,4	7,6	7,6	7,9	8,1	109,46
Продуктивність праці	209,06	309,0	370,7	412,6	395,3	189,1
На 1 люд.-день, грн.	1547,1	2348,4	2817,3	3259,7	3202,0	206,97
На 1 працівника	426,9	594,15	805,7	837,7	954,2	223,47

Аналіз показників використання трудових ресурсів підприємства за 2021–2025 рр. свідчить про загальне підвищення ефективності праці та покращення результативності використання персоналу.

Чисельність працівників протягом досліджуваного періоду скоротилася з 114 осіб у 2021 році до 107 осіб у 2025 році, або на 6,2 %. Це може бути пов'язано з оптимізацією кадрового складу, автоматизацією виробничих процесів та підвищенням вимог до ефективності праці в сучасних умовах господарювання.

Разом із тим спостерігається позитивна динаміка

використання робочого часу. Кількість відпрацьованих людино-днів одним працівником збільшилася з 276 до 298 днів, або на 7,9 %, що свідчить про покращення організації праці та зниження втрат робочого часу. Аналогічно коефіцієнт використання запасу робочого часу зріс з 0,90 до 0,98, тобто майже до максимально можливого рівня, що характеризує більш ефективне використання трудового потенціалу підприємства.

Позитивною тенденцією є також збільшення середньої тривалості робочого дня. Кількість відпрацьованих людино-годин на один людино-день зросла з 7,4 до 8,1 годин, або на 9,46 %, що свідчить про підвищення інтенсивності праці та більш повне використання робочого часу.

Найбільш вагомі зміни відбулися у показниках продуктивності праці. Загальна продуктивність праці зросла з 209,06 до 395,3, або на 89,1 %, що є свідченням підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства. Виріток на один людино-день збільшився більш ніж удвічі — з 1547,1 грн до 3202,0 грн, або на 106,97 %. Водночас виріток на одного працівника зріс із 426,9 тис. грн до 954,2 тис. грн, тобто на 123,47 %.

Отже, результати аналізу свідчать, що підприємство у 2021–2025 рр. змогло забезпечити суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів навіть в умовах скорочення чисельності персоналу. Це вказує на покращення організації праці, раціональне використання робочого часу, зростання продуктивності праці та підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.

Оцінку рівня та ефективності використання основних засобів АФ «Граніт» продемонстровано в таблиці 2.3.

Таблиця 2. 3

Оцінка рівня та ефективності використання основних засобів АФ «Граніт» за 2021-2025pp

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %	
						+, -	%
Фондовіддача, грн./грн	347,2	427,9	520,4	477,9	422,6	75,4	121,7
Фондоємність, грн./грн	28,8	23,3	19,2	20,9	23,6	-5,2	82,1
Окупність основних засобів, років	3,36	2,66	0,85	0,68	0,97	-2,38	29,0
Отримано на 100 грн основних засобів, гр.:	351,6	374,6	357,1	332,6	330,6	-21,0	94
валового доходу	29,8	37,5	118,1	146,8	102,7	72,9	344,8
прибутку	9,26	11,1	49,4	79,1	45,1	35,8	-
Рівень рентабельності, %	15,0	13,67	38,23	56,02	41,47	26,44	-

Аналіз показників ефективності використання основних засобів за 2021–2025 pp. свідчить про загальне підвищення результативності виробничої діяльності підприємства. Фондовіддача у 2025 році зросла на 21, 7 % порівняно з 2021 роком, що свідчить про більш ефективне використання основних виробничих фондів. Водночас фондоємність зменшилася на 17,9 %, що є позитивною тенденцією та вказує на скорочення витрат основних засобів на одиницю продукції.

Позитивним є також скорочення терміну окупності основних засобів із 3, 36 до 0,97 року, що характеризує підвищення ефективності капіталовкладень. Значно зросли показники прибутковості: прибуток на 100 грн основних засобів збільшився у декілька разів, а рівень рентабельності зріс з 15 % до 41, 47 %. Це свідчить про покращення фінансових результатів діяльності підприємства та більш раціональне використання його виробничого потенціалу.

Визначимося з напрямком спеціалізації досліджуваної компанії, для чого визначимо структуру реалізованої товарної продукції в АФ «Граніт».

Спеціалізація сільського господарства – це переважний розвиток однієї або декількох галузей з виробництва товарної продукції в окремих господарствах, регіонах і країні загалом. Розміщення сільськогосподарських

культур і виробництв в господарстві визначається їх вартісною часткою в структурі товарної або валової продукції. Для оцінки динаміки складу і структури вартості товарної продукції АФ «Граніт» проаналізуємо дані в таблиці. 2. 4.

Таблиця 2.4

Динаміка складу і структури вартості товарної продукції АФ «Граніт» за 2021-2025рр

Вид продукції і галузь	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		2025 р.		Зміна стр-ри 2025 р. проти 2021 р., в.п.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Рослинництво, всього	42069	85,33	46859	82,65	49087	82,99	52147	81,32	67580	84,63	-0,70
зернові	22861	46,37	11370	20,05	22574	38,17	21071	32,86	25961	32,51	-13,86
соняшник	15213	30,86	19014	33,54	17328	29,30	19475	30,37	26008	32,57	1,71
ріпак	3958	8,03	16464	29,04	9045	15,29	11457	17,87	11699	14,65	6,62
інша пр-ція рослинництва	37	0,08	11	0,02	140	0,24	144	0,22	3913	4,9	4,82
Тваринництво, всього	7188	14,58	9596	16,93	8957	15,14	11596	18,08	9902	12,4	-2,18
в т.ч. реалізація приросту ВРХ	37	0,08	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	-0,08
реалізація приросту свиней	6861	13,92	8777	15,48	7914	13,38	10777	16,81	8944	11,2	-2,72
молоко	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0,00
інша пр-ція тваринництва	290	0,59	819	1,44	1043	1,76	819	1,28	958	1,2	0,61
Реалізація іншої продукції	46	0,09	242	0,43	1103	1,86	384	0,60	1413	1,77	1,68
Всього	49303	100,00	56697	100,00	59147	100,00	64127	100,00	79854	100	0,00

Ефективність показників діяльності підприємства наведено в таблиці.2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності АФ «Граніт» за 2021-2025рр

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025р.у % до 2021 р.
Припадає на 100га сільськогосподарських угідь, тис. грн.: -основних виробничих засобів	139,07	150,39	163,09	191,14	240,27	172,77
-матеріальних витрат	447,64	506,97	389,76	354,94	547,45	122,30
Отримано на 100га сільськогосподарських угідь, тис.грн.: -валової продукції	482,86	643,63	848,82	913,50	1015,51	210,31
-прибутку	41,43	56,51	192,57	280,74	246,80	595,70
Фондовіддача на 100грн.основних виробничих засобів, тис. грн.	347,21	427,97	520,44	477,93	422,65	121,73
Отримано валової продукції на 1грн. витрат, грн.	1,08	1,27	2,18	2,57	1,85	171,97
Продуктивність праці одного середньорічного робітника, тис.грн.	426,99	594,15	805,74	837,76	954,20	223,47
рівень рентабельності, %	9,26	11,15	49,41	79,10	45,08	35,83 в.п

Зростання прибутковості в 2025 році на 35, 83 процентних пункти у в порівнянні з 2021 роком можна розглядати як позитивний фактор для бізнесу. В цілому, діяльність АФ «Граніт» є прибутковою протягом усього періоду спостереження, і тому можна сказати, що компанія має стабільне фінансове становище і може знайти джерела розширення.

2.2. Аналіз та оцінка зовнішнього середовища підприємства

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

Місія – стати високотехнологічною, ефективною компанією, яка динамічно розвивається, що відповідає пріоритетам регіонального розвитку та

гарантує ефективність виробництва, дбайливе використання природних ресурсів та розвиток соціального капіталу. Для підприємства притаманні корпоративні цінності, кадровий професіоналізм і компетентність, командна робота, чесність і відкритість, новаторство і динамізм, відповідальність, якість та ефективність.

Основними завданнями можна визначити:

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

Одна з найважливіших завдань розвитку бізнесу нерозривно пов'язана з ефективністю виробництва: забезпечення виробництва необхідної кількості сучасної продукції, яку потребує ринок, і підвищення якості для досягнення конкурентоспроможності продукції на ринку.

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

Аналіз PEST розглядав максимальну кількість можливих факторів PEST, які можуть вплинути на продажі і прибуток АФ «Граніт». Сила фактора оцінювалася за шкалою від 1 до 3, де:

- 1 - низький вплив фактора (зміна фактора майже не має впливу на рівень господарювання організації);
- 2 – середня потужність фактора;
- 3 - сильний вплив фактора (будь-які зміни викликають суттєві зрушення обороту і прибутку компанії).

Ймовірність зміни кожного фактора визначалася за 5-бальною шкалою, де 1 - мінімальна ймовірність відмінностей фактора середовища, а 5 - максимальна вірогідність. Результати розрахунків наведено в таблиці. 2.6. Проаналізувавши матеріали табл. 2.6 слід зазначити, що підвищення податку зумовлює збільшення витрат підприємства, а також призводить до недоліків розвитку внутрішнього ринку України в зв'язку зі зниженням

вартості сировини сільськогосподарського виробництва.

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

Таблиця 2. 6

PEST-аналіз діяльності АФ «Граніт»

Політичні		Економічні	
Фактор	вага	Фактор	вага
1.Податкова політика (тарифи і пільги)	0,35	1.Рівень інфляції і процентні ставки	0,33
2.Бюрократизація і рівень корупції	0,27	2.Курси основних валют	0,33
3.Кількісні та якісні обмеження на імпорту, торгівельна політика	0,16	3.Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	0,2
4.Військові дії в країні	0,16	4.Темпи зростання економіки	0,2
5.Стійкість політичної влади та існуючого порядку	0,11	5.Рівень розвитку банківської сфери	0,12
Всього	1,05	Всього	1,2
Соціально-культурні		Технологічні	
1.Рівень міграції та міграційний настрій	0,23	1.Доступ до новітніх технологій	0,17
2.Ставлення до імпортованих товарів і послуг	0,17	2.Рівень інновацій і технологічного розвитку	0,1
3.Темпи зростання населення	0,11	3.Законодавство в області технологічного оснащення галузі	0,1
Всього	0,51	Всього	0,37

PEST-аналіз діяльності АФ «Граніт» показав, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають економічні фактори, сумарна вага яких становить 1,2. Найбільш вагомими серед них є рівень інфляції та процентні ставки 0,33, а також коливання валютних курсів 0,33, що в сучасних умовах суттєво впливають на вартість матеріальних ресурсів, паливно-мастильних матеріалів і техніки.

Серед політичних факторів найбільший вплив має податкова

політика держави 0, 35, рівень бюрократизації та корупції 0, 27, а також військові дії в країні 0, 16. Загальна вага політичних факторів становить 1,05, що свідчить про значний вплив зовнішньополітичної ситуації на діяльність аграрного підприємства.

Соціально-культурні фактори мають загальну вагу 0, 51, серед яких найбільший вплив має рівень міграції населення та міграційні настрої 0,23, що спричиняє дефіцит трудових ресурсів у сільському господарстві.

Технологічні фактори мають найменший вплив — 0, 37, однак доступ до новітніх технологій 0,17 та рівень інноваційного розвитку залишаються важливими умовами підвищення конкурентоспроможності підприємства. Отже, результати PEST-аналізу підтверджують необхідність адаптації стратегії розвитку АФ «Граніт» до сучасних економічних та воєнних викликів.

Наступним етапом роботи є проведення SWOT-аналізу (табл. 2. 7), який дозволяє нам оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози діяльності ПСП «АФ Перше Травня».

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

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз діяльності АФ «Граніт»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкості (W)
1.Багаті природні мінерально-сировинні ресурси	1.Неспроможність доставити продукцію в інші області України
Високий контроль якості	2. Залежність від постачальників
3.Зростання оборотних коштів	3. Високі податки
4.Конкурентоспроможна цінова політика	4. Відсутність податкових пільг
5.Налагоджена збутова мережа	5. Збої в постачанні
6.Відносно невеликий штат організації.	6. Невеликий офіс.
7.Молодий і перспективний колектив.	7. Відсутність власної логістичної служби.
8.Гнучка політика керівництва.	8.Додаткові транспортні витрати.
9.Хороша репутація у клієнтів.	9.Недостатньо високий прибуток.
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні погрози (T)
1.Підтримання системи на високому технічному рівні для забезпечення її високої надійності і конкуренто-спроможності	1.Присутність необґрунтованого політичного впливу та контролю
Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів	Низька рентабельність
3.Випуск продукції з високою доданою вартістю, що дає можливість до більшого прибутку	3.Зростаючий конкурентний тиск.
4.Стійкий попит на продукцію	4.Скачки курсів валют
5.Вільний вхід на ринок	5.Несприятлива економічна ситуація в державі
6.Зниження податків і мит	6.Скачки курсів валют
7.Зниження цін на сировину і матеріали	7.Посилення конкуренції

Проведений SWOT-аналіз АФ «Граніт» дозволив визначити основні сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити можливості і загрози зовнішнього середовища.

До основних сильних сторін підприємства належать наявність значних природно-сировинних ресурсів, високий контроль якості продукції, конкурентоспроможна цінова політика, налагоджена збутова мережа та позитивна репутація серед клієнтів. Важливими перевагами є також молодий перспективний колектив і гнучка політика керівництва, що створює умови для швидкої адаптації підприємства до сучасних ринкових умов.

Разом із тим SWOT-аналіз виявив низку слабких сторін

підприємства. Серед них найбільш суттєвими є залежність від постачальників, відсутність власної логістичної служби, додаткові транспортні витрати, проблеми із доставкою продукції в інші регіони України та недостатньо високий рівень прибутковості. В сучасних умовах воєнного стану ці фактори можуть негативно впливати на стабільність діяльності підприємства.

Серед зовнішніх можливостей для розвитку АФ «Граніт» слід виділити стійкий попит на продукцію, можливість випуску продукції з більш високою доданою вартістю, розширення співпраці з постачальниками інших регіонів, а також можливе зниження цін на сировину й матеріали. Реалізація зазначених можливостей сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Основними загрозами для підприємства є нестабільна економічна ситуація в країні, посилення конкурентного тиску, низька рентабельність, валютні коливання та політичний вплив на господарську діяльність. Особливо негативно на діяльність підприємства впливають сучасні економічні ризики та нестабільність ринку в умовах воєнного стану.

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать про те, що АФ «Граніт» має достатній внутрішній потенціал для подальшого розвитку, однак потребує удосконалення системи стратегічного управління, логістики, підвищення рівня прибутковості та адаптації до сучасних економічних і воєнних викликів.

Наступним етапом-це проведення аналізу конкурентоспроможності АФ «Граніт» таблиця 2. 8.

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності продукції методом експертних оцінок

Параметри	Вага	Оцінка конкурентоспроможності		
		АФ «Граніт»	АФ «Явір»	АФ «Ельдорадо»
Якість продукції	0,15	$9 \times 0,15 = 1,35$	$9 \times 0,15 = 1,35$	$8 \times 0,15 = 1,2$
Задоволення специфічних потреб клієнта	0,1	$8 \times 0,1 = 0,8$	$9 \times 0,1 = 0,9$	$7 \times 0,1 = 0,7$
Цінова політика	0,2	$8 \times 0,2 = 1,6$	$9 \times 0,2 = 1,8$	$7 \times 0,2 = 1,4$
Діяльність у регіонах	0,15	$7 \times 0,15 = 1,05$	$10 \times 0,15 = 1,5$	$7 \times 0,15 = 1,05$
Рекламна активність	0,15	$8 \times 0,15 = 1,2$	$10 \times 0,15 = 1,5$	$8 \times 0,15 = 1,2$
Достатні фінансові ресурси	0,25	$8 \times 0,15 = 2$	$10 \times 0,25 = 2,5$	$8 \times 0,55 = 2$
Сума	1	8	9,55	7,55

За результатами оцінки конкурентоспроможності методом експертних оцінок встановлено, що АФ «Граніт» отримала інтегральну оцінку 8 балів, що свідчить про достатньо високий рівень конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку. Найвищі показники підприємство має за якістю продукції та фінансовими ресурсами. Водночас лідером серед конкурентів є АФ «Явір» із результатом 9,55 бала завдяки більш активній регіональній діяльності, рекламній політиці та фінансовим можливостям. АФ «Ельдорадо» отримала найнижчу оцінку — 7,55 бала. Отже, АФ «Граніт» має стабільні конкурентні позиції, однак потребує посилення маркетингової діяльності та розширення ринків збуту продукції.

2. 3. Моніторинг стратегічної діяльності АФ «Граніт»

Стратегія АФ «Граніт» складається із запланованих заходів (стратегія спрямування) та необхідних виправлень у випадку непередбаченої ситуації (запланованих стратегічних рішень). Компанія повинна мати добре

розроблену стратегію роботи, але вона також повинна бути готова адаптуватися до майбутніх умов. У той же час процес перетворення ідеї наступної економічної діяльності в стратегію здійснюється шляхом виконання п'яти основних етапів (рис. 2. 1).

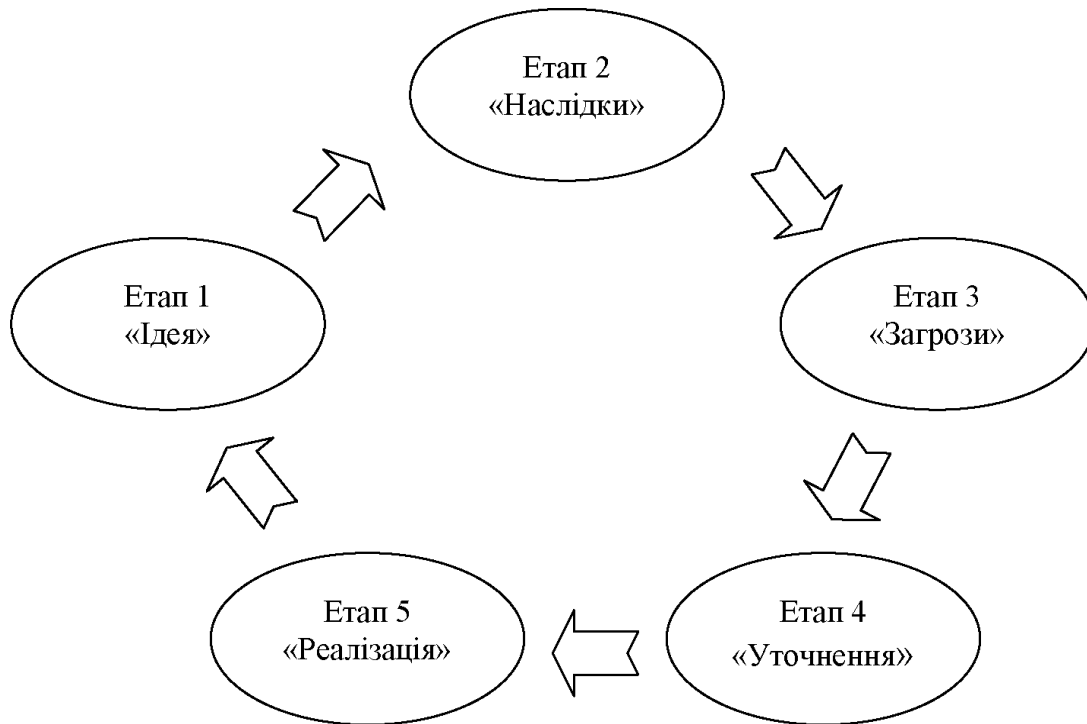


Рис. 2.1. Етапи формування та впровадження стратегії розвитку АФ «Граніт»

Першим етапом цього процесу є створення, розвиток і аналіз ідеї стратегії розвитку АФ «Граніт». На цьому етапі необхідно оцінити обґрунтованість ідеї і можливість її практичного втілення. На другому етапі заздалегідь виявляються і аналізуються наслідки реалізації запланованих заходів. Третій етап циклу прийняття рішень про реалізацію ідеї включає аналіз можливих ризиків і перешкод, які можуть привести до невдачі. Потім, враховуючи нестабільність у зовнішньому і внутрішньому середовищі АФ «Граніт», необхідно визначити основні напрямки та варіанти реалізації стратегії розвитку з урахуванням можливих змін.

На підставі отриманого ділового досвіду і результатів моделювання ситуації процесів, розглянутих на попередніх етапах, потрібна остаточна оцінка здійсненності даної стратегії в компанії. Нова ідея, яка може

виникнути в ході реалізації стратегії, буде обговорюватися в майбутньому. Потім процес повторюється до тих пір, поки підприємство не перестане працювати.

Специфіка розробки та реалізації стратегії АФ «Граніт» полягає одночасно в їх поділі на три великі групи відповідно до теоретичної побудови життєвого циклу виробництва товарів (економічної діяльності). Таким чином, відповідно до фаз економічного життєвого циклу стратегії зростання, обслуговування та ліквідації можуть бути розділені.

Стратегія зростання типова для стартапів або тих, які збільшують площу і обсяг сільськогосподарського виробництва з метою збільшення доходу. Така стратегія АФ «Граніт» повинна включати в себе вибір цільових сегментів для подальших інвестицій та інновацій. Перед впровадженням в АФ «Граніт» рекомендується порекомендувати стратегії зростання трьох видів:

- 1) Стійке зростання: підприємство збільшує обсяги сільськогосподарського виробництва, розширює асортимент продукції і впроваджує інноваційні технології в бізнес;
- 2) Підвищена інтеграція: сусідні підприємства об'єднуються для збільшення виробництва і зниження експлуатаційних витрат;
- 3) Диверсифікація: компанія розвиває різні види незв'язаного виробництва і розширює асортимент продукції виходячи зі своїх можливостей.

Стратегія збереження. Ця стратегія є типовою для господарств, які досягли необхідного рівня розвитку і пов'язані зі збереженням досягнутих позицій у сільськогосподарській діяльності, забезпеченням оновлення матеріально-технічної бази і інвестуванням в цікаві проекти.

Стратегія скорочення. Відповідно до такого підходу, АФ «Граніт» фокусує свою увагу виключно на забезпеченні мінімально необхідного рівня сільськогосподарського виробництва. Ця стратегія є типовою для компаній, чий бізнес вступив в завершальну фазу свого життєвого циклу.

В цілому вибір стратегії пов'язаний з можливістю надати необхідні ресурси для запланованої діяльності. Розробка і реалізація стратегії повинні бути поступовими, з поетапним підходом до реалізації запланованих заходів, як показано на рис. 2.2. Спочатку визначається місія компанії, аналізується внутрішнє і зовнішнє середовище і визначаються стратегічні інвестиційні цілі.

На другому етапі розробки і реалізації стратегії розробляється інвестиційна політика сільськогосподарської компанії, яка визначає певні правила і етапи, інструменти розподілу інвестиційних коштів, а також планування і оцінку майбутніх витрат і вигод. На заключному етапі стратегії повинен бути розроблений оновлений інвестиційний план, який визначить рівень вкладень в оборотний і оборотний капітал і забезпечить реалізацію інвестиційної стратегії на основі індикаторних результатів деяких інвестиційних проектів. Підготовка цього плану гарантує поєднання стратегічних і поточних цілей розвитку компанії, а також узгодження інвестиційної діяльності з джерелами фінансування.

Крім того, на цьому етапі здійснюється пряма реалізація запланованих заходів із закупівлі обладнання, технологій, біологічних активів, будівництвом будівель і господарських споруд і т. і. При розробці стратегії розвитку АФ «Граніт» необхідно дотримуватися таких принципів: планування має бути системним і орієнтованим на досягнення загальних управлінських цілей; в процесі розробки стратегічного плану необхідно враховувати думки і побажання всіх учасників діяльності; процес планування повинен здійснюватися безперервно в рамках певного циклу, а розроблені плани повинні змінюватися або доповнювати один одного.

Крім того, в разі непередбачених обставин складені плани повинні бути розумними або повинні бути зроблені застереження, що дозволяють внести необхідні зміни; плани повинні бути якомога більш конкретними і докладними, наскільки дозволяють зовнішні та внутрішні умови АФ «Граніт».

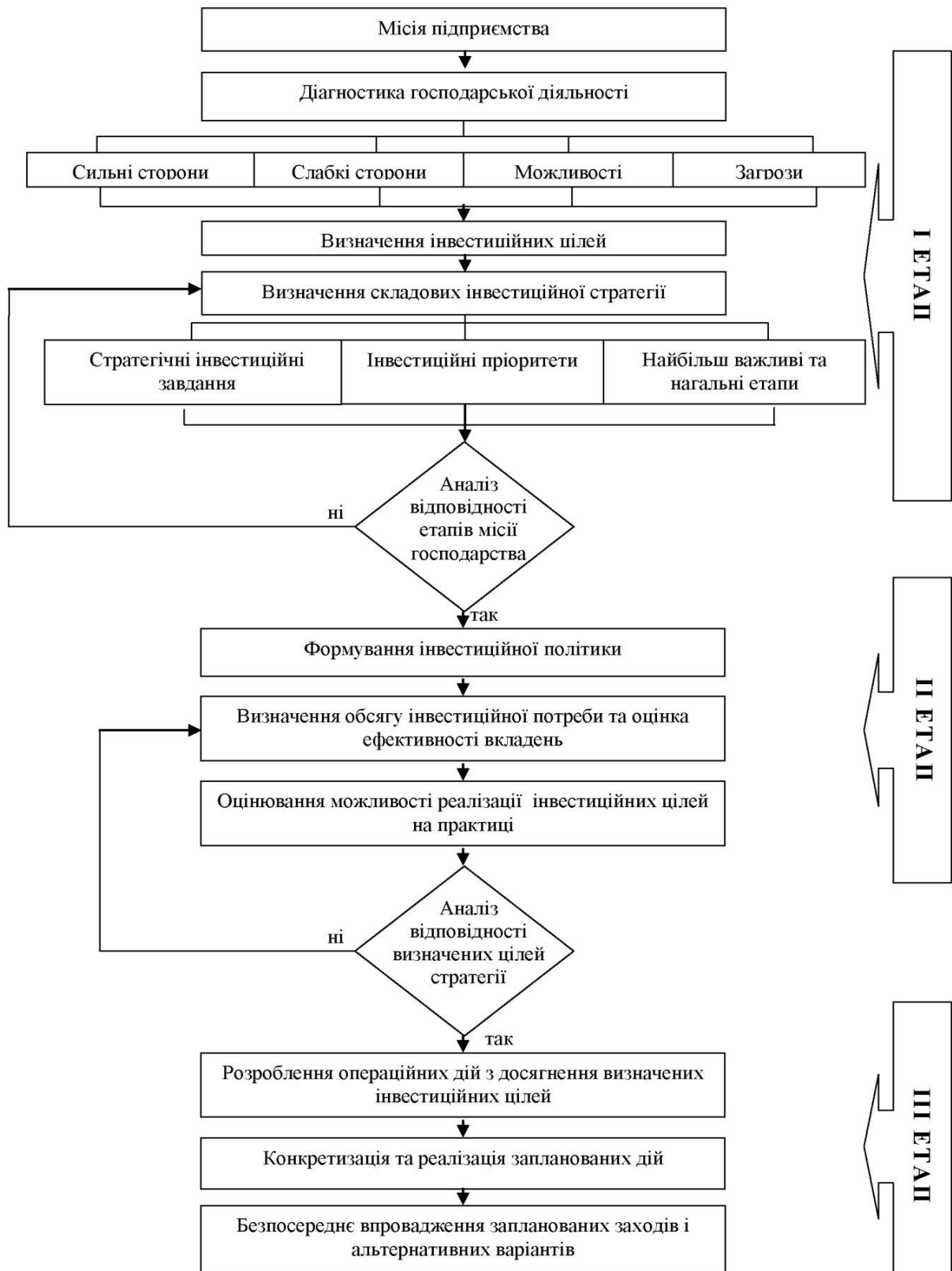


Рис.2. 2. Етапи розробки та впровадження стратегії розвитку АФ «Граніт»

Нестабільність зовнішнього середовища, дії конкурентів, зміни потреб ринку зумовлюють необхідність постійного корегування стратегічних планів, особливо для короткочасної стратегії підприємства. Врахування можливості

корегування стратегічних завдань дасть змогу оперативно відреагувати на зміни зовнішнього середовища та прийняти своєчасні управлінські рішення, що забезпечить ефективність діяльності підприємства та не дасть змоги послабити його конкурентні позиції на ринку.

Оскільки розробка більшості типів стратегій вимагає спеціальних знань, і ці стратегії спрямовані на підвищення високої прибутковості менеджменту, метод SWOT-аналізує прийнятним методом для визначення орієнтації стратегії АФ «Граніт». Особливістю даної методики є можливість її застосування середнім економічним оператором, оскільки вона не вимагає великої аналітичної бази даних або складної підготовки до впровадження.

Відповідно до цієї методології, спочатку повинна бути проведена повна діагностика сильних і слабких сторін підприємства (сильних і слабких сторін), а також шансів на їх подальший розвиток і загроз, які можуть привести до недотримання обраної орієнтації економіки.

Отже, сильними сторонами АФ «Граніт» є: наявність відносно великої ділянки землі для сільськогосподарської діяльності, розвинута внутрішньогосподарська меліоративна мережа, можливість вирощування домашньої птиці, наявність необхідної матеріально-технічної бази, вирощування городини, місце розташування тощо.

У той же час слабкими сторонами є: залежність від залучення техніки для обробітку ґрунту ззовні, відсутність конкретних знань про господарську діяльність, необхідність додаткових витрат у зв'язку із закупівлею насіння, пестицидів, молодняку худоби.

Аналіз економічної діяльності по сильним і слабким сторонам дозволяє зробити висновки про внутрішнє середовище АФ «Граніт». Однак при розробці стратегії розвитку необхідно аналізувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Для цього важливо оцінити можливість реалізації надлишків продукції, рівень конкуренції, правового захисту і т. Д. На основі логічного аналізу цих факторів методика SWOT-аналізу допомагає визначити напрямки і компоненти будь-якої стратегії. Щоб це

визначити, необхідно, з одного боку, вибрати варіанти, що відповідають результатам діагностики відносин всіх учасників реалізації плану, а з іншого боку, вивчити всі варіанти для аналізу, будь то слабкі або сильні сторони, загрози або можливості. Крім можливостей, керівники також повинні знати про небезпеки, які можуть привести до недотримання обраної орієнтації розвитку, а саме: конкретні хвороби тварин і рослин, несприятливі кліматичні умови, підвищені виробничі витрати, передчасне або недостатнє зволоження рослин, ґрунту і врожаю, посилення конкуренції на ринках, частковий розвал матеріально-технічної бази, розкрадання продуктів рослинництва і тваринництва, розвиток інфляції в Україні т. д.

При складанні стратегії розвитку АФ «Граніт» необхідно визначити стратегічну задачу, стратегічні інвестиційні пріоритети і основні фази досягнення цілей інвестиційної діяльності. При цьому для того, щоб спланувати виділення коштів на досягнення стратегічної мети, деякі дослідники

пропонують виділяти близько 50% інвестицій, стратегічні інвестиційні пріоритети - 25 %, а на досягнення найбільш необхідних інвестиційних цілей - 10 % інвестицій. Крім того, з урахуванням можливих змін і коригувань в процесі реалізації стратегії розвитку, близько 15 % інвестиційних коштів повинні бути доступні для вирішення поточних завдань.

Сучасна агрономія пропонує безліч стандартних методів і проектів бізнес-планів для розрахунку компонентів стратегії розвитку дрібних землевласників, в тому числі фермерських. Так, завдяки Інтернету і друкованих видань можна знайти методики розрахунку бізнес-планів: будівництво теплиць для вирощування овочів і квітів, розвиток розсадного виробництва; закупівля сільгосптехніки, розвиток тваринництва за рахунок закупівлі молодняка, свиней, кролів, індиків та ін., розширення виробництва нішевих культур, закупівля овець, збільшення кількості зернових плантацій на середніх пересадках, розширення асортименту іншої продукції, виноробство, виробництво настоянок на травах, співпраця з

іншими господарствами і т. і.

На цій основі можна розробити інвестиційну стратегію інформаційних і консультаційних послуг для розвитку сільськогосподарських підприємств самостійно або за допомогою співробітника.

Основні функції послуг сільськогосподарського консалтингу визначені в Законі України «Про сільськогосподарське консультування»:

- підвищення рівня освіти і поліпшення практичних можливостей секторів економіки, які працюють в сільській місцевості в умовах ринкової економіки і прибуткового сільського господарства сільського населення;
- для сільських підприємств і сільського населення. надаємо консультаційні послуги за напрямками: економіка, технології, менеджмент, маркетинг, бухгалтерський облік, податки, право, екологія та ін.;
- консультування правоохоронних органів і органів місцевого самоврядування з питань розробки та реалізації програм соціально-економічного розвитку і освіти громадянського суспільства;
- поширення і впровадження у виробництво сучасних технологій, новітніх науково-технічних розробок;
- сільський туризм в сільській місцевості, робота в сільській місцевості і т. і., сприяння розвитку несільськогосподарського бізнесу;
- робота з сільською молоддю, запуск і реалізація молодіжних програм та інші питання.

Закон також визначає основні методи консультативної роботи: навчання підприємств, що працюють в сільській місцевості, та сільського населення; дослідження соціально-економічних проблем в сільській місцевості та розробка рішень для них; демонстрація видів і методів роботи підприємств та сільського населення, що працюють в сільській місцевості; інформаційна підтримка діючого бізнесу.

В результаті методи консультаційної роботи є найбільш зручними і ефективними для проведення аграрно-просвітницької, інформаційної та консультаційної діяльності для сільськогосподарських підприємств. У той

же час використовуються широкомасштабні методи для виявлення проблем, від простих методів швидкого економічного аналізу до методів планування інвестицій і прийняття ділових рішень на основі економічного обґрунтування консультацій.

Швидкий економічний аналіз дозволяє більш об'єктивно визначити проблему, що виникла перед операційним менеджером, за короткий проміжок часу з найменшим обсягом інформації і спрогнозувати прибутковість рішення. Методи швидкого економічного аналізу зазвичай включають в себе наступне:

- аналізувати ефективність прийняття рішень на основі створення часткового бюджету для визначення зростання чистого прибутку (збільшення або зменшення) після невеликих змін, таких як підвищення продуктивності в системі управління;
- аналізувати і планувати операції в економіці на основі методу розрахунку граничного доходу (валового прибутку), заснованого на поділі виробничих витрат на певні і змінні витрати;
- аналіз фінансових показників компаній, облік витрат і доходів на бюджетній основі - аналіз витрат, грошових потоків, оцінка фінансової стійкості і ін.
- сильні і слабкі сторони для можливого вирішення проблем, аналіз можливостей і загроз для логічної ідентифікації проблеми (на основі знань і досвіду радника);
- інші методи економічного аналізу, реалізація яких вимагає менше часу.

При консультуванні менеджерів АФ «Граніт» особливу увагу слід приділяти методам інвестиційного консультування, оскільки інноваційний та інвестиційний розвиток організаційних та юридичних відділів в сільському господарстві вимагає розробки бізнес-стратегій і планів.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз діяльності АФ «Граніт», досліджено стан стратегічного управління підприємством, оцінено ефективність використання ресурсного потенціалу та визначено конкурентні позиції підприємства в сучасних умовах господарювання.

У ході дослідження встановлено, що АФ «Граніт» є сучасним аграрним підприємством із значним земельним потенціалом, який становить 10 054 га сільськогосподарських угідь. Підприємство функціонує у складних природно-кліматичних умовах степової зони Дніпропетровської області, для якої характерні недостатня кількість опадів, ризик виникнення посух та нестабільність погодних умов. Незважаючи на це, підприємство забезпечує стабільне ведення господарської діяльності та підтримує належний рівень виробництва.

Аналіз використання трудового потенціалу показав, що чисельність працівників підприємства у 2025 році порівняно з 2021 роком скоротилася на 6,2 %, однак при цьому суттєво зросли показники продуктивності праці. Виробіток на одного працівника збільшився більш ніж у два рази, а коефіцієнт використання робочого часу зріс до 0,98, що свідчить про підвищення ефективності організації праці та раціональне використання кадрового потенціалу підприємства.

Дослідження ефективності використання основних виробничих фондів показало позитивну тенденцію до підвищення результативності їх використання. Фондовіддача у 2025 році зросла на 21,7 % порівняно з 2021 роком, а рівень рентабельності підприємства збільшився з 15 % до 41,47 %. Це свідчить про покращення фінансових результатів діяльності підприємства та ефективніше використання виробничих ресурсів.

Проведений PEST-аналіз дозволив визначити основні фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність АФ «Граніт». Найбільший вплив мають економічні фактори, зокрема інфляційні

процеси, коливання валютного курсу та кредитно-фінансова політика держави. Значний вплив також мають політичні фактори, пов'язані з воєнними діями, податковою політикою та нестабільністю економічної ситуації в країні.

SWOT-аналіз підприємства показав, що АФ «Граніт» має ряд сильних сторін, серед яких високий рівень якості продукції, конкурентоспроможна цінова політика, налагоджена система збуту та позитивна репутація серед клієнтів. Водночас виявлено і певні слабкі сторони, зокрема залежність від постачальників, відсутність власної логістичної служби та додаткові транспортні витрати.

Оцінка конкурентоспроможності продукції методом експертних оцінок підтвердила, що АФ «Граніт» займає достатньо стабільні позиції на аграрному ринку та має високий рівень конкурентоспроможності, поступаючи окремим конкурентам лише за показниками рекламної активності та масштабами регіональної діяльності.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про наявність у підприємства достатнього виробничого та економічного потенціалу для подальшого розвитку. Разом із тим сучасні економічні та воєнні виклики потребують удосконалення системи стратегічного управління, підвищення ефективності логістичних процесів, посилення маркетингової діяльності та впровадження сучасних інноваційних технологій у виробничу діяльність підприємства.

Особливості розробки та реалізації стратегії АФ «Граніт» розкриваються в розподілі їх господарської діяльності по життєвому циклу. У той же час реалізація стратегії повинна здійснюватися поетапно відповідно до таких основних принципів: планування має носити узгоджений характер і досягати спільної мети управління; думки всіх учасників повинні бути прийняті до уваги при складанні стратегічних планів; процес планування повинен бути послідовним протягом усього зазначеного циклу, а розроблені плани можуть бути змінені або доповнені.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АФ «Граніт»

3.1. Удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного менеджменту підприємства

У сучасних умовах господарювання забезпечення сталого розвитку є одним із ключових напрямів стратегічного управління аграрними підприємствами. В умовах економічної нестабільності, воєнного стану, змін клімату, посилення конкуренції та зростання вартості ресурсів підприємства аграрного сектору потребують формування ефективної стратегії розвитку, яка дозволить забезпечити стабільність виробництва, підвищення конкурентоспроможності та довгострокову економічну ефективність. Запропонована взаємодія стратегічного управління та стратегії підприємства, представлено на рис. 3.1.

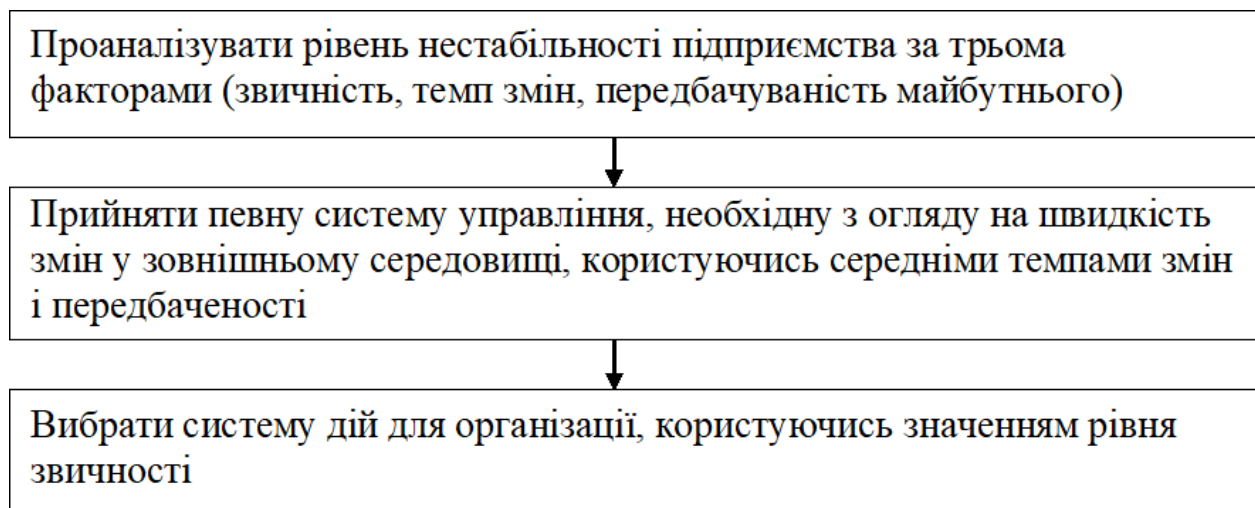


Рис.3. 1. Етапи вибору стратегії на підприємстві АФ «Граніт»

Визначальним чинником стратегічного управління в умовах ринкової економіки є процес вибору стратегії. Він має ґрунтуватися на чіткій концепції розвитку АФ «Граніт», враховувати фактори, що визначають дії сільськогосподарських підприємств відповідно до обраних стратегій.

Для АФ «Граніт» удосконалення стратегії сталого розвитку є необхідною умовою адаптації підприємства до сучасних викликів зовнішнього середовища та забезпечення ефективного використання виробничого потенціалу. Проведений у попередньому розділі аналіз діяльності підприємства дозволив виявити як сильні сторони підприємства, так і проблемні аспекти, що потребують стратегічного вдосконалення.

Стратегія сталого розвитку підприємства повинна базуватися на поєднанні економічних, соціальних та екологічних цілей діяльності підприємства. Головною метою такої стратегії є забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення його прибутковості, збереження ресурсного потенціалу та створення умов для довгострокового розвитку.

У сучасних реаліях одним із головних напрямів удосконалення стратегічного менеджменту АФ «Граніт» є підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Оскільки підприємство функціонує у зоні ризикованого землеробства, важливого значення набуває впровадження сучасних технологій обробітку ґрунту, систем збереження вологи та елементів точного землеробства.

Доцільним є впровадження:

- мінімального або нульового обробітку ґрунту;
- сучасних систем моніторингу стану посівів;
- GPS-навігації сільськогосподарської техніки;
- систем контролю витрат пального та матеріальних ресурсів;
- технологій диференційованого внесення добрив.

Використання зазначених технологій дозволить підприємству знизити виробничі витрати, покращити якість ґрунтів та підвищити врожайність сільськогосподарських культур.

Одним із пріоритетних напрямів сталого розвитку підприємства є підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом. В умовах постійного зростання цін на паливно-мастильні матеріали, добрива та енергоресурси підприємству необхідно впроваджувати енергозберігаючі

технології та здійснювати контроль за ефективністю використання матеріальних ресурсів.

Важливим напрямом удосконалення стратегії розвитку є диверсифікація виробництва. Для зниження рівня ризику підприємству доцільно:

- розширювати структуру посівних площ;
- збільшувати виробництво культур із високою рентабельністю;
- впроваджувати виробництво продукції з високою доданою вартістю;
- розвивати переробку сільськогосподарської продукції.

Диверсифікація виробництва дозволить зменшити залежність підприємства від коливань ринкових цін та підвищити фінансову стійкість підприємства.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває логістична складова стратегічного управління. Однією із слабких сторін підприємства є відсутність власної логістичної служби та додаткові транспортні витрати. Тому доцільним є створення ефективної системи логістичного управління, яка передбачатиме:

- оптимізацію транспортних маршрутів;
- розширення співпраці з логістичними компаніями;
- створення резервних каналів постачання;
- удосконалення системи зберігання продукції.

Реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню транспортних витрат та підвищенню стабільності збутової діяльності підприємства.

Важливим напрямом удосконалення стратегічного менеджменту є розвиток кадрового потенціалу підприємства. У сучасних умовах дефіциту кваліфікованих кадрів підприємству необхідно:

- удосконалювати систему мотивації працівників;
- проводити професійне навчання персоналу;
- впроваджувати сучасні методи оцінювання результативності праці;
- забезпечувати соціальну підтримку працівників.

Розвиток кадрового потенціалу сприятиме підвищенню продуктивності праці та ефективності виробничої діяльності підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення стратегії сталого розвитку є цифровізація управлінських процесів. Впровадження сучасних інформаційних систем дозволить підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, покращити контроль за використанням ресурсів та забезпечити більш ефективне планування виробничої діяльності.

Для АФ «Граніт» доцільним є впровадження:

- автоматизованих систем обліку;
- електронного документообігу;
- програм управління виробництвом;
- цифрових платформ моніторингу сільськогосподарських робіт.

В сучасних умовах сталий розвиток підприємства неможливий без забезпечення екологічної безпеки виробництва. Тому підприємству необхідно приділяти значну увагу:

- раціональному використанню земельних ресурсів;
- збереженню родючості ґрунтів;
- дотриманню екологічних стандартів;
- мінімізації негативного впливу виробництва на навколишнє середовище.

Важливим елементом стратегічного управління є також підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Для цього необхідно:

- забезпечувати стабільно високу якість продукції;
- удосконалювати маркетингову політику;
- розширювати ринки збуту;
- підвищувати рівень рекламної активності підприємства.

У сучасних умовах ефективна маркетингова стратегія є важливим фактором зміцнення ринкових позицій підприємства та формування довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, удосконалення стратегії сталого розвитку АФ «Граніт» повинно бути спрямоване на комплексне підвищення ефективності виробничої, економічної, кадрової та управлінської діяльності підприємства.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству адаптуватися до сучасних економічних та воєнних викликів, підвищити конкурентоспроможність продукції, забезпечити фінансову стійкість та створити умови для довгострокового розвитку підприємства.

Визначення сутності ефективності стратегічного управління «як відношення результату діяльності підприємства до його стратегічної мети проявляється в оцінці чистого прибутку та валового доходу. Важливим напрямом оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством виступає його позиціонування в певних зонах, які виділені в залежності від обсягів реалізації продукції підприємства (в грошовому виразі) та його прибутковості» [3] (рис. 3.2).

Графік має 5 зон. Зона перша характеризує підприємство як лідера в обсягах доходу та обсягах прибутку. Цю зону підприємство зайняло в 2024 та 2025 роках за умов найкращих фінансових та ринкових позицій, що говорить про найвищий результат стратегічного управління. Зона друга показує розміщення підприємства за панівними позиціями на ринку за обсягами доходу, в той час, коли рівень прибутку є нижче середнього. Така ситуація у підприємства склалася у 2021 рр. У такому разі, стратегія підприємства орієнтована на ринок і стратегічні дії спрямовані на утримання ринкових позицій або їх поліпшення.

Оцінка ефективності стратегічного управління здійснюється шляхом визначення позиції підприємства у відповідних зонах залежно від обсягів доходу та рівня прибутковості.

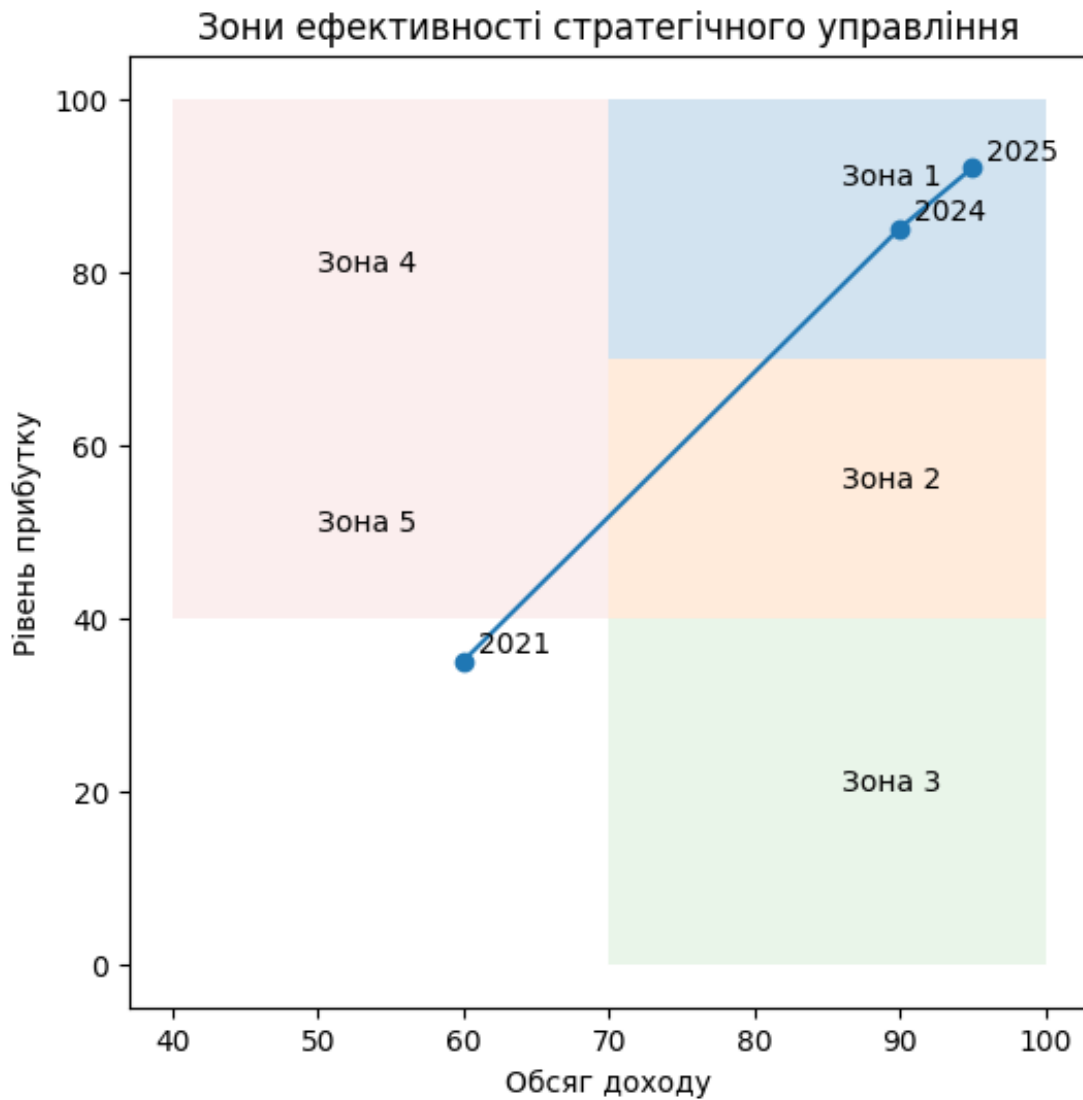


Рис. 3.2. Зональний графік позиціонування АФ «Граніт»

Зона 1 характеризує підприємство як лідера за обсягами доходу та прибутковості. Саме в цій зоні підприємство перебувало у 2024–2025 роках.

Зона 2 відображає ситуацію високих обсягів реалізації при нижчому рівні прибутковості. Така ситуація спостерігалась у 2021 році. Результати аналізу свідчать про покращення ефективності стратегічного управління підприємством та зміцнення його ринкових позицій.

В третю зону підприємство не потрапляло. За такої ситуації стратегічну мету визначають зростання прибутковості при незначних

обсягах реалізованої продукції. Це характерно для фінансові стратегії, яку підприємство не використовувало.

Зона четверта відображає позицію підприємства з низьким рівнем продажів та незначним чистим прибутком. Можна говорити, що в такому разі фактично стратегічне управління відсутнє. Головна мета такого підприємства – зберегти існуючі позиції і не втратити мінімальних сум прибутку. Як бачимо, підприємство потрапило протягом досліджуваних років до даної зони в 2022 та 2023 роках. У п'яту зону потрапляє підприємство, вразі збитків при невеликих обсягах реалізованої продукції. Підприємство характеризується слабким внутрішнім потенціалом та нерозвиненістю застосованих ринкових механізмів.

Таким чином, формування місії й бачення АФ «Граніт» у майбутньому базується на виділенні трьох стратегічних цілей: «економічної – створення високоефективної галузі на засадах сталого розвитку, запровадження інноваційних ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій, диверсифікації виробництва; соціальної – задоволення потреб населення у споживанні продуктів харчування, підвищення якісних параметрів продукції; екологічної – зменшення негативного впливу відходів виробництва на екосистеми і використання альтернативних джерел енергії» [54].

Реалізація стратегії сталого розвитку «передбачає досягнення соціального вдовolenня з приводу прийнятності продукції за ціною та якістю, модернізацію виробництва за параметрами, які відповідають найвищому ступеню віддачі вкладеного капіталу і найменшому ступеню руйнації екосистем» [12]. Сталий розвиток АФ «Граніт» забезпечить синергетичний позитивний ефект в соціальній, економічній та природничій сферах.

Підсумовуючи вище викладене, варто зауважити досить цікавий факт, що у «стратегічному менеджменті провідних компаній все ширше застосовують принцип, в основу якого закладені знання, і відповідно квінтесенцію менеджменту складає стратегія знань» [53]. Саме знання в сучасних

умовах виступають конкуренто утворюючим фактором, забезпечують ефективне впровадження стратегічного управління підприємством. У науковій літературі виділено п'ять базових стратегій знань. Першою визначено «стратегію знань як бізнес-стратегію, за якої фокусування відбувається на створенні, використанні, розповсюдженні, оновленні знань з метою застосування їх на кожному етапі діяльності організації» [43]. Наступна – стратегія управління інтелектуальним капіталом: здійснює фокусування на загально-організаційному рівні управління такими інтелектуальними активами, як патенти, технології та ін. Стратегія особистої відповідальності за знання

1) фокусування на персональній відповідальності кожного працівника за капіталізацію, оновлення та ефективне використання власних знань, за їх конкурентоспроможність.

Далі виділена стратегія створення знань, яка базується на постійному поглибленні існуючих та генерації нових знань, що спрямовано на підвищення конкурентоспроможності підприємства. «Стратегія трансферу знань полягає у системному підході до отримання, організації, реструктуризації та зберігання знань з метою їх ефективного використання» [14].

Таким чином, удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного менеджменту може бути визначена як «довгостроковий план, який містить комплекс рішень щодо вибору напрямку розвитку підприємства, визначення його основних цілей, а також моделі дій щодо формування та ефективного використання його потенціалу і дає можливість створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для успішного подолання основних стадій розвитку» [26].

3.2. Обґрунтування доцільності використання логістично-маркетингової стратегії в АФ «Граніт»

Основні явища і причини, які роблять інтеграцію логістики та маркетингу необхідною для сільськогосподарських підприємств, є: збільшення ступеня диверсифікації ринку, посилення конкуренції, інтеграція економічних процесів і процесів прийняття рішень, а також розвиток нових технологій. Концепція управління маркетингом і логістикою заснована на трьох елементах: задоволеність клієнтів, інтегрована маркетингова і логістична діяльність, прибуток від бізнесу. Графічне зображення цієї концепції демонструє рис. 3. 3. Метою комплексного управління всією діяльністю підприємства є досягнення необхідного рівня задоволеності клієнтів з мінімальними витратами. Управління логістикою і маркетингом є свого роду вираженням зворотного зв'язку і інтеграції двох концепцій управління, а саме логістики – спрямованої на рух матеріалопотоків і маркетингу – орієнтованої на вимоги ринку. Ці дві концепції управління визначають ринкову стратегію компанії. Мета полягає в тому, щоб посилити ефекти кожної з цих концепцій, щоб отримати конкурентну перевагу. Транспортні та маркетингові критерії управлінських ефектів описуються в літературі формулами «4С» (потреби і побажання клієнтів, витрати для клієнта, комунікація, зручність) і «7R» (правильний продукт, правильна інформація, правильне кількість, потрібної якості в потрібний час, в потрібному місці і за розумною ціною).

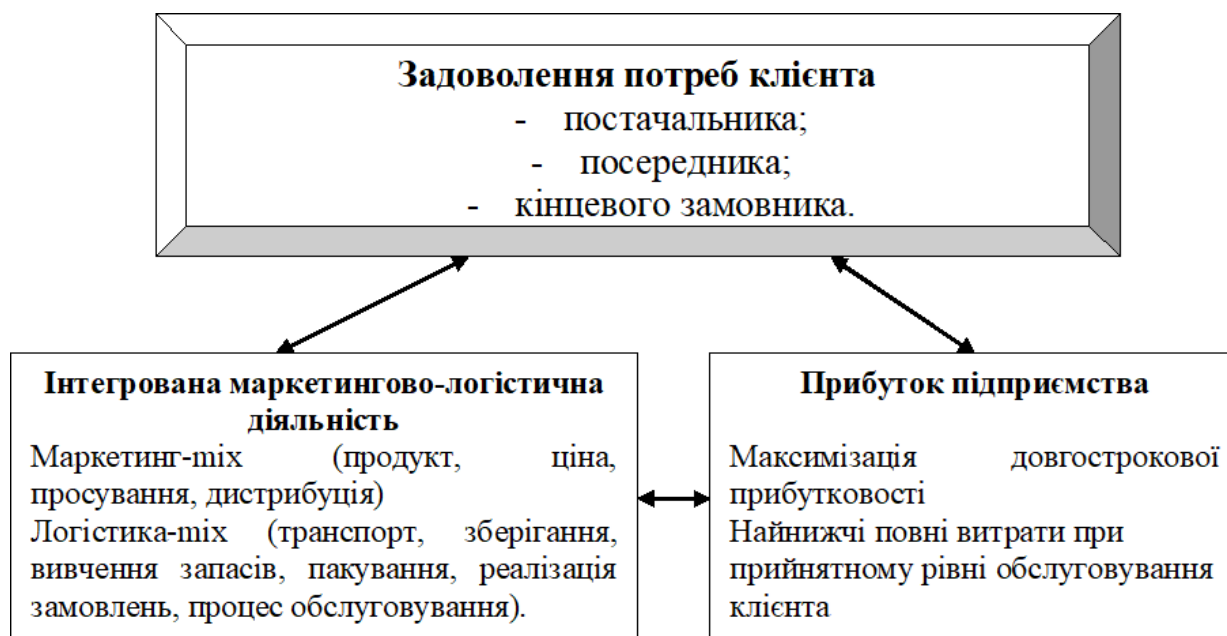


Рис.3. 3.Концепція маркетингово-логістичного управлінняв АФ «Граніт»

Конкретні перспективи і ефекти інтеграції маркетингу і логістики в конкурентну стратегію залежать від розрахунку витрат і ринкових ефектів, які формують основу для довгострокового сприятливого положення компанії на ринку. Інтеграція логістичних і маркетингових стратегій дає можливість отримати ряд стратегічних і конкурентоспроможних варіантів. Кілька ситуацій по цій темі було представлено М. Портером на прикладі типів конкурентних стратегій, а саме –лідерство за витратами, диференціація логістичних ефектів і концентрація.

За допомогою вищевказаних стратегій можуть бути досягнуті конкурентні переваги, наприклад за рахунок інноваційних продуктів, технологічноголідерства, підвищення якості продукції, диференціації послуг, більш низьких цін і більш низьких експлуатаційних витрат. Різні комбінації вищевказаних стратегічних і конкурентних елементів можуть використовуватися на ринку або в його окремих сегментах [5].

Таким чином, синергетична дія маркетингу і логістикизабезпечує ефективність стратегіяного менеджменту на підприємстві. Загальна частина

цих двох видів діяльності компанії – це перш за все ринок. Завдання маркетингу – налагодити конструктивний діалог зі споживачем і розвинути з ним міцні відносини, щоб логістика могла внести свій внесок, забезпечуючи оптимальний рівень і якість обслуговування при мінімальних експлуатаційних витратах. Це робить галузь розподілу сполучною ланкою між логістикою і маркетингом. Канали розподілу мають потоки товарів та інформації, які супроводжуються різними економічними, технічними або адміністративними заходами, які вимагають координації та комплексного логістичного підходу.

Основними етапами формування логістичної та маркетингової стратегії в умовах АФ «Граніт» повинні стати:

- 1) прогноз ринкової ситуації;
- 2) розробка багаторічних планів організації комерційної діяльності компанії;
- 3) складання кошторису витрат на торговельну діяльність;
- 4) визначення нормативного рівня витрат на збутову діяльність;
- 5) причини вибору тих чи інших каналів продажів;
- 6) планування загальний процес продажів продукції;
- 7) розвиток інформаційної підтримки торгової діяльності;
- 8) статистичний аналіз продажів (рис.3. 4).

Створення логістичної та маркетингової стратегії в АФ «Граніт» необхідно для:

- збільшення валового прибутку за рахунок збільшення продажів внатеральному вимірі;
- формування та підтримання позитивного іміджу продукції компанії серед постійних та потенційних споживачів;
- розробка і впровадження інноваційних продуктів;
- комплексне застосування всіх методів просування.

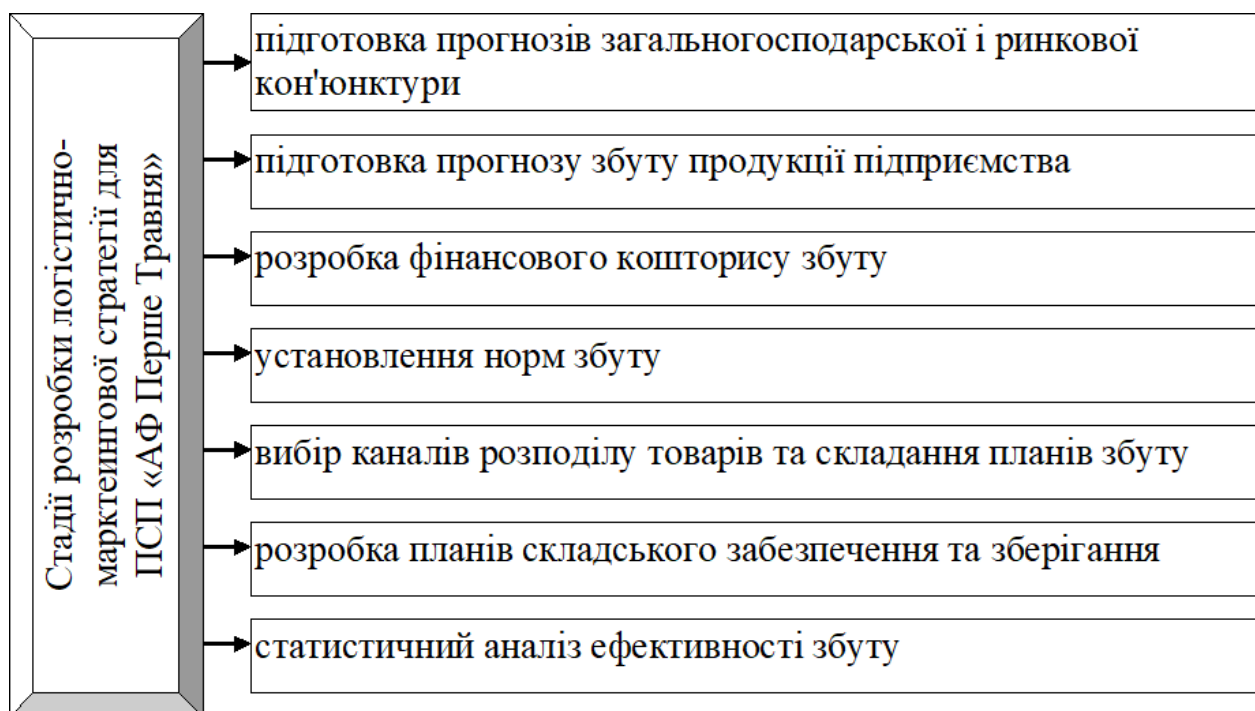


Рис.3. 4.Основні стадії розробки логістично-маркетингової стратегії для АФ «Граніт»

Під час формування логістичної та маркетингової стратегії керівництво АФ «Граніт» має прийняти ряд рішень, в тому числі:

- встановити інтенсивність стимуляції та просування продукції;
- сегментувати групи для визначення напрямків мотиваційної програми;
- встановити терміни виконання цієї програми;
- зформувавши план діяльності відповідно до програми, розробленої для конкретних груп;
- скласти кошторис витрат на реалізацію передбачених заходів;
- протестувати обрану програму заходів щодо стимулювання продажів;
- провести ретроспективний аналіз запланованих заходів і оцінити їх ефективність.

АФ «Граніт» радить використовувати одночасно кілька способів просування товарів. Найбільший ефект досягається за рахунок

обміну рекламними і промо-інструментами. У міру того, як ви починаєте збільшувати свої продажі, слід пам'ятати про декілька речей:

- 1) ефект від заходів стимулювання виробництва досягається підприємством тільки при правильному виборі цілей і з урахуванням життєвого циклу продукту;
- 2) програма стимулювання продажів повинна мати чітко визначену тривалість. Коротка програма мотивації буде більш ефективною.

Розробка стратегії стимулювання логістичної збутової діяльності в ПСП «АФ «Граніт» допоможе:

- 1) підвищити споживчий інтерес до АФ «Граніт» та його продукції і збільшити кількість постійних оптових покупців;
- 2) залучити оптових і роздрібних споживачів в роботу з компанією;
- 3) збільшити обсяги продажів на перспективу.

На наступному етапі ми рекомендуємо реалізувати механізм побудови перспективного асортименту продукції, що запобігає створенню негативних тенденцій і процесів, які можливі при ігноруванні цього аспекту діяльності компанії. Загальна політика створення перспективного асортименту продукції від АФ «Граніт» така:

- 1) система обмежень на пропозицію продукції компанії;
 - 2) проведено ABC-аналіз продуктового портфеля;
 - 3) «розрахунок оцінок для кожного виду продукції, а також розрахунок загальної оцінки і, в залежності від вартості, кожному виду продукції відводиться певне місце» [49];
- 4) Сукупність елементів номенклатури, отримана в результаті зазначених дій, розглядається як можливий варіант передбачуваного асортименту товарів.

Розглянемо найбільш важливі джерела інформації, що забезпечують формування товарного асортименту.

По-перше, виробнича програма по складності виробництва, фонд оплати праці та доплати до фонду оплати праці. Зазначений графік

містить допоміжну інформацію по виробничому графіку і асортименті продукції:

- опис асортименту асортименту компанії;
- вартість праці по реалізації кожного продукту. Крім того, інформація повинна мати кількісне вираження (норма / години на одиницю продукції) і вартісне вираження (в грн / год);
- обсяг виробництва за рік, квартал, місяць;
- витрати на оплату праці в одиницях і видах продукції;
- розмір бонусів а бонадбавок в одиницях і типах товарів.

По-друге, картка рахунку – це розрахунок замовлення, який виконується для кожного замовлення і містить дані про вартість виробництва.

Виходячи з перерахованих вище характеристик кожного виду продукції, товар класифікується:

- кількість проданих товарів за кожним типом;
- трудові витрати на одиницю продукції, норм / год;
- чистий прибуток від продажу кожного виду продукції.

Для визначення рейтингу необхідно помножити вказані вище показники для кожного виду товару. Що стосується результату, який ми отримуємо для кожного типу продукту, ми класифікуємо його на основі отриманої оцінки. Коли загальний рейтинг знижується, відповідно зменшується і рейтинг продукту.

У АФ «Граніт» асортимент продукції представлений у вигляді рейтингової таблиці в порядку убування рейтингових показників (склад і структура товарної продукції). Це зроблено для ясності, щоб було легше визначити вибір виробничих пріоритетів. Рекомендується збільшити обсяг виробництва з найвищим балом. Також необхідні зусилля для завершення «безперспективних» продуктів, підвищення їх рентабельності та зниження виробничих витрат.

При реструктуризації асортименту продукції враховується зовнішній фактор, який вводиться для виявлення тих позицій, які не відповідають

вимогам.

У своїй діяльності з формування стратегічних цілей компанія повинна чітко визначити мету для кожного споживача, продавця і роздрібного продавця і враховувати можливі побічні ефекти, згадані вище.

Перехідний період до ринкової економіки вимагає швидких змін у всіх підсистемах організаційних формувань агропромислового комплексу, а також підвищення їх конкурентоспроможності. Цього можна досягти шляхом впровадження ефективних систем управління, які можуть ефективно використовувати можливості та сильні сторони, усувати слабкі сторони і загрози. Система управління продуктивністю допомагає вирішити такі проблеми. Ефективність використання потенційних можливостей визначається ефективністю системи управління компанією і її стратегічним рівнем.

На рисунку 3.5 показано дерево цілей для розробки логістичної та маркетингової стратегії АФ «Граніт», яке створюється з урахуванням загальної стратегічної мети компанії.

У генеральній мети комерційної політики є дві підзадачі першого рівня: оборот і зростання частки ринку та забезпечення стабільної економічної ситуації для компанії. Також необхідне виконання трьох підзадач другого рівня: задоволення попиту споживачів; отримати переваги перед конкурентами; зберегти частку регіонального ринку. Ці цілі не менш важливі для збутової діяльності компаній і далі уточнюються вказівками щодо їх вирішення, конкретними завданнями і моніторингом результатів збутової політики.

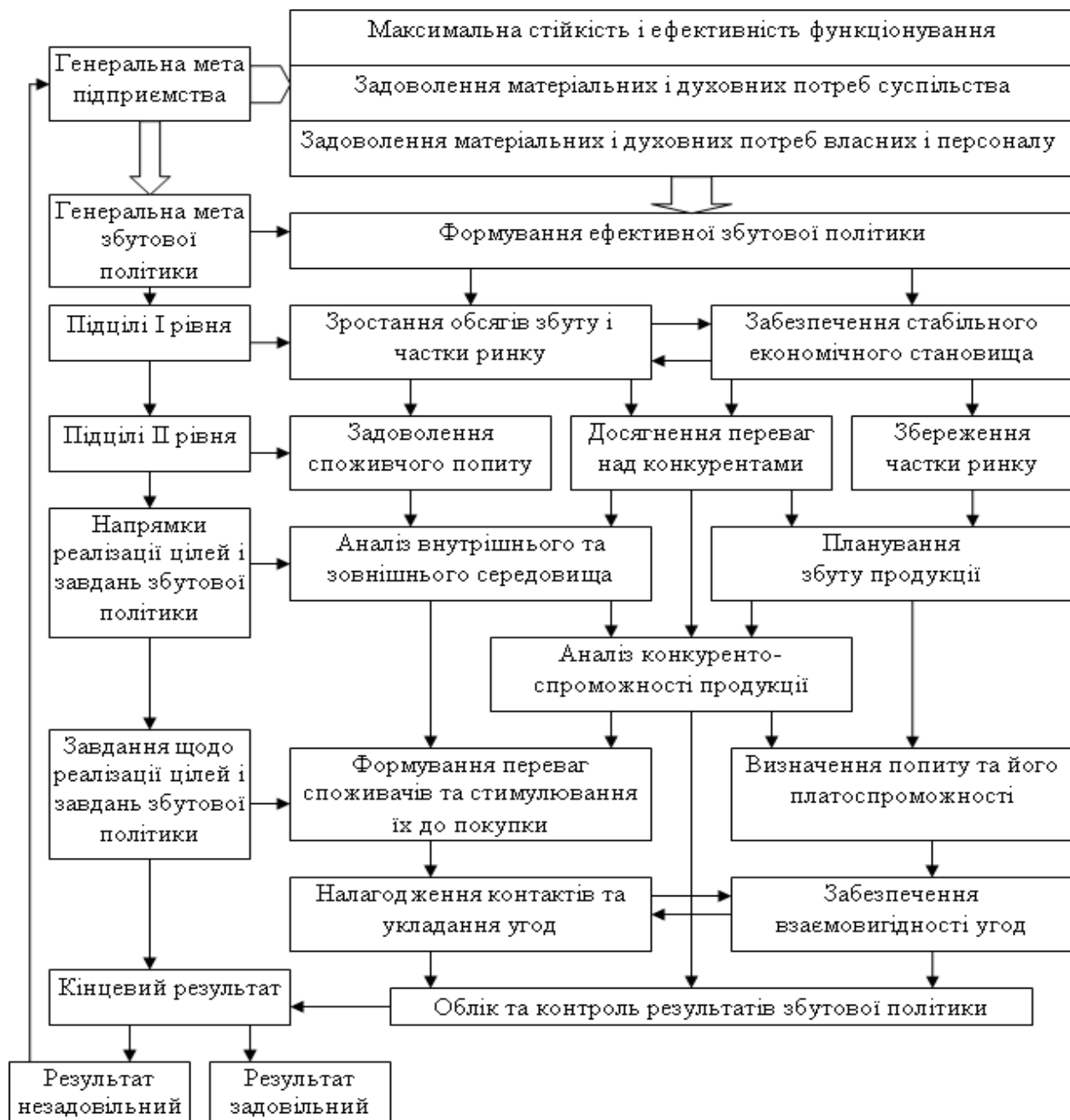


Рис. 3.5. Дерево цілей і завдань з формування логістично-маркетингової стратегії АФ «Граніт»

Оскільки обрана політика відображає реальну збутову діяльність компанії, ми пропонуємо ряд показників, які дозволять «швидко оцінити ефективність основних комерційних і технологічних операцій продажів з точки зору транспортування, зберігання, підготовки товарів до відвантаження» [69].

У цьому випадку доцільно використовувати такі показники, як відношення чистого прибутку до валового, частка витрат обігу в

загальних витратах і розмір чистого прибутку. Варто відзначити, що ефективність торгової діяльності формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку бізнесу, що обумовлює комплексний підхід до дослідження.

Ціни на продаж сільгосппродукції в господарствах Дніпропетровської області істотно розрізняються. Зокрема, ціна 1 ц зерна пшениці становить 1500 - 6000 грн / т. Зміни цін обумовлені термінами, каналами продажів, якістю зерната іншими показниками.

Виходячи з цієї інформації, у ПСП «АФ Перше Травня» є резерви з приводу підвищення відпускних цін. Продаж продукції в оптимальні терміни дозволяє компанії отримувати додатковий прибуток, але в той же час тягне за собою додаткові витрати на зберігання продукції. Підвищення якості продукції, що продається також є фактором росту цін, але компанія отримає додаткові витрати на поліпшення якості продукції. В результаті аналізу з'ясувалося, що при визначенні стратегії цінової диференціації господарства зосереджуються на співвідношенні між категоріями «якість-ціна» і «сезонність-ціна», що дозволяє їм отримувати найбільш стабільний прибуток протягом року. Щоб максимізувати прибуток і дати господарствам конкурентну перевагу при формуванні відпускних цін, пропонується використовувати ряд коригуючих чинників: сезонність реалізації, якість продукції, зберігання і переробка продукції. Використання вказаних коефіцієнтів дозволить керівництву приймати обґрунтовані рішення про умови продажу зерна пшениці, що буде гарантовано вищими продажними цінами при кращих умовах продажу з урахуванням додаткових витрат на зберігання і обробку.

Конкуренція на ринку сільськогосподарської продукції неухильно зростає. В останні роки намітилося чіткий поділ конкурентоспроможних регіонів України за видами сільськогосподарської продукції, здатним найбільш ефективно використовувати сприятливі кліматичні і економічні умови. В цілому це безпосередньо впливає на ціновий діапазон при

продажу сільгосппродукції. На наш погляд, малим господарствам доцільно диференціювати ціни при стратегічному плануванні на основі «співвідношення ціни і якості» [53].

Співвідношення зміни цін і вибору та обґрунтування стратегії представлена на рис. 3.6.

Ціна

висока середня низька	Стратегія «ціна оригінальної продукції»	Стратегія «високої ціни»	Стратегія «високої цінової відповідності»
	Стратегія «завищеної ціни»	Стратегія «золотої середини»	Стратегія «перемоги над конкурентами»
	Стратегія «низької цінової відповідності»	Стратегія «цінових переваг»	Стратегія «виходу на ринок»
	низька	середня	висока

Якість

Рис.3. 6.Матриця стратегічної диференціації цін для АФ «Граніт»

Оцінка політики ціноутворення системи збуту продукції АФ «Граніт» показав, що на ціну сільськогосподарської продукції впливають сезонні коливання. Це означає, що сезонність робить вирішальний вплив як на виробництво, так і на продаж сільськогосподарської продукції. Тому як при плануванні виробничого графіка, так і при розробці стратегії ціноутворення слід враховувати сезонність. Через сезонності виробництва відпускна ціна продукції найнижча і, навпаки, чим далі терміни продажу від сезону збору врожаю, тим вище відпускна ціна продукції. «Врахування сезонності при виборі стратегії ціноутворення забезпечує стабільний прибуток компанії» [7]. Для АФ «Граніт» має сенс розробити стратегію продажів і ціноутворення з урахуванням сезонності та дати збору врожаю. (рис. 3. 7).

Пора року

зима	Стратегія «швидкого збуту»	Стратегія «ринкового рівня цін»	Стратегія «висока цінова відповідність»
осінь	Стратегія «швидкого збуту»	Стратегія «ринкового рівня цін»	Стратегія «цінової переваги»
весна	Стратегія «швидкого збуту»	Стратегія «золотої середини»	Стратегія «цінової переваги»
літо	Стратегія «миттєвого збуту»	Стратегія «оптимального каналу збуту»	Стратегія «завоювання ринку»
	низька	середня	висока

Якість

Рис. 3.7. Вибір цінових стратегій АФ М»Граніт» з урахуванням фактора сезонності

При введенні визначення «порівнянних цін» з коефіцієнтом 1, 0 застосовується ціна продуктів «ex field» (з поля). Це збільшує продажні ціни на зернові кожен місяць, як демонструє табл. 3. 1. Щоб вивести відпускну ціну зерна пшениці в АФ «Граніт» на такий же рівень, ми пропонуємо використовувати ряд цінових коефіцієнтів: зростання (коефіцієнт сезонного терміну продажів і коефіцієнт якості продукції) і зниження (коефіцієнт додаткового зберігання і коефіцієнт додаткових витрат на доробку продукції). Застосування даних коефіцієнтів дозволить керівництву приймати обґрунтовані рішення про умови реалізації рослинної продукції, отримувати максимальний прибуток, гарантовану вищими відпускними цінами на кращих умовах продажу з урахуванням додаткових витрат на зберігання і переробку.

Таблиця 3. 1

Розрахунок коефіцієнту зростання сезонного продажу АФ «Граніт» в
2026 році

Період	Культури зернові та зернобобові		Насіння олійних культур (насіння соняшнику)	
	грн/т.	коефіцієнт	грн/т.	коефіцієнт
липень	3270,9	1,000	x	x
серпень	3282,6	1,004	x	x
вересень	3386,4	1,035	x	x
жовтень	3381,0	1,034	8210,1	1,000
листопад	3391,9	1,037	8547,6	1,041
грудень	3528,4	1,079	8731,5	1,064
січень	3768,3	1,152	8920,8	1,087
лютий	3798,7	1,161	9197,1	1,120
березень	3867,4	1,182	9281,7	1,131
квітень	3912,7	1,196	9288,2	1,131
травень	3911,3	1,196	9262,5	1,128

З урахуванням вартості зберігання зерна на елеваторах, визначено, що коефіцієнт зниження ціни за рахунок зберігання в середньому становить 0,995. Динаміка даного показника за місяцями наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рівень понижуючого коефіцієнту зберігання зернових в
АФ «Граніт» в 2025 році

липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	січень
1,000	0,990	0,980	0,970	0,961	0,951	0,941

лютий	березень	квітень	травень
0,932	0,923	0,914	0,904

Побудуємо графік динаміки даних показників (рис.3.8)

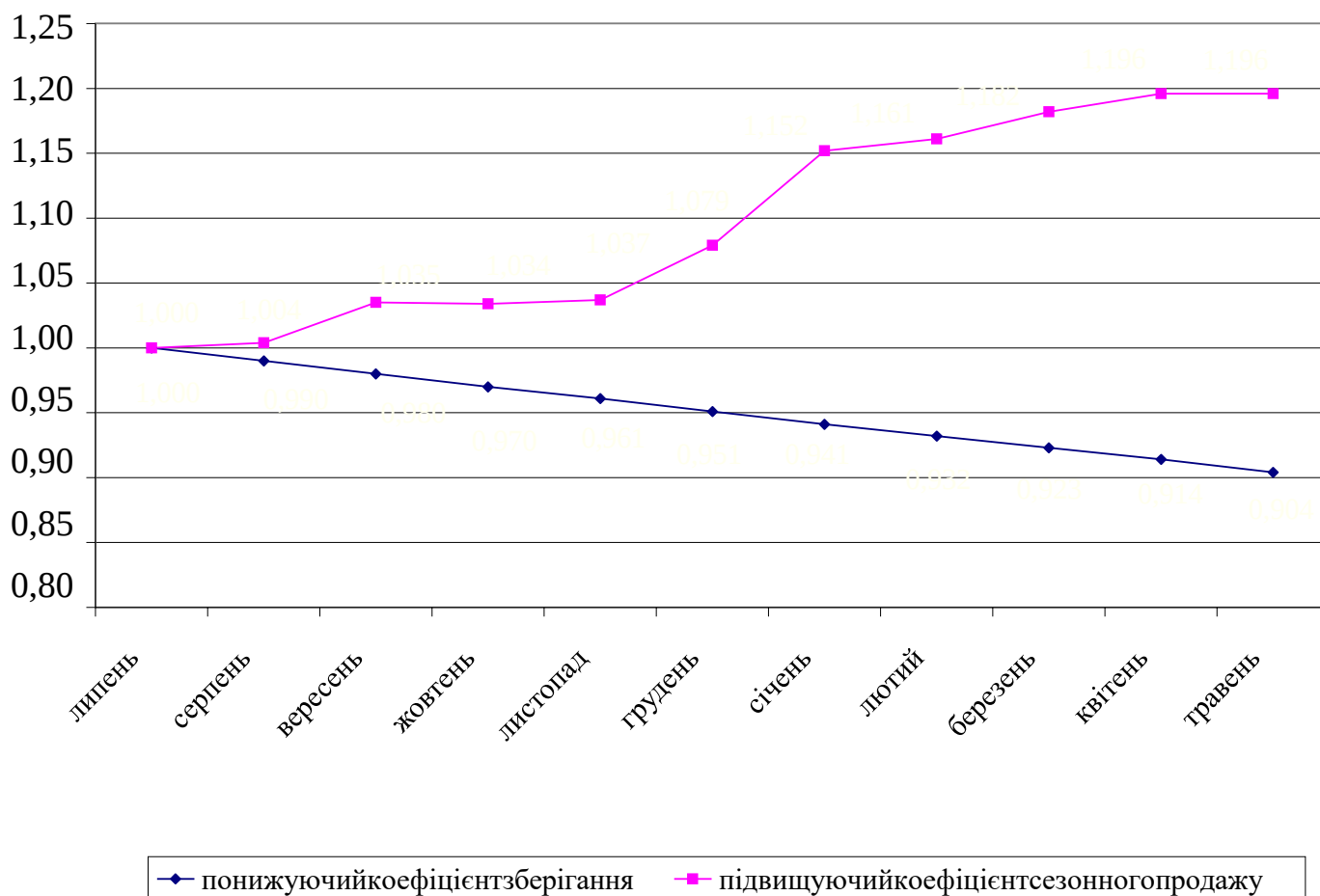


Рис.3.8. Динаміка коефіцієнтів за категорією «сезонність-ціна» для визначення ціни сільськогосподарської продукції

Наведені методичні інструменти визначення відпускних цін на сільгосппродукцію апробовані в досліджуваній компанії АФ «Граніт», де в 2025 році валовий дохід від реалізації зерна склав 11370 тис. грн. Вартість виробництва зерна склала 9863 тис. грн, в результаті отримано прибуток 1507 тис. грн. і рентабельність 15,27%. Прогнозований рівень валового доходу сільськогосподарського підприємства від реалізації продукції і оплати послуг із зберігання продукції отриманий через використання коефіцієнтів наведено в таблиці 3.3. Розрахунки за звітним досліджуваною компанією та запропоновані методичні інструменти підтвердили, що максимальне значення прибутку від реалізації пшениці буде досягнуто в квітні, коли темпи зростання відпускних цін значно перевищать зростання витрат на

зберігання та доробку продукції в АФ «Граніт».

Таблиця 3. 3

Розрахунковий рівень валового доходу від реалізації пшениці за категорією «сезонність-ціна» в АФ «Граніт»

Період	Понижуючий коефіцієнт зберігання	Підвищуючий коефіцієнт сезонного продажу	Умовний рівень валового доходу, тис.грн.	Умовний прибуток, тис. грн.	Рівень рентабельності, %
липень	1,000	1,000	11370	1507	15,28
серпень	0,990	1,004	11301,3	1438,33	14,58
вересень	0,980	1,035	11532,6	1669,59	16,93
жовтень	0,970	1,034	11403,9	1540,88	15,62
листопад	0,961	1,037	11330,9	1467,85	14,88
грудень	0,951	1,079	11667,1	1804,09	18,29
січень	0,941	1,152	12325,4	2462,44	24,97
лютий	0,932	1,161	12302,9	2439,93	24,74
березень	0,923	1,182	12404,5	2541,51	25,77
квітень	0,914	1,196	12429,0	2566,05	26,02
травень	0,904	1,196	12293,1	2430,06	24,64

Пропоновані заходи із додаткової доробки продукції та її реалізації в оптимальні терміни дадуть змогу досягти зростання прибутку до 1375,0 тис. грн., що зумовить рентабельність виробництва в 48,65 % (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозована ефективність виробництва зерна пшениці в АФ «Граніт» при використанні коригуючи коефіцієнтів

Показник	Факт 2025 р.	Прогноз 2026р.	Приріст показника	
			абсолютний	відносний
Валовий дохід, тис. грн.	3844,0	4201,5	357,5	109,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3037,0	2826,5	-210,5	93,1
Прибуток від реалізації, тис. грн.	807,0	1375,0	568,0	170,4
Рентабельність виробництва, %	26,57	48,65	22.07 в.п.	

Проведені розрахунки свідчать про високу ефективність застосування стратегії сезонного зберігання та реалізації зерна пшениці в АФ «Граніт». Аналіз показав, що найбільш вигідними періодами реалізації продукції є січень–квітень, коли спостерігається максимальний рівень валового доходу, прибутку та рентабельності виробництва. Найвищий рівень рентабельності досягнуто у квітні — 26,02 %, а умовний прибуток становить 2566,05 тис. грн., що значно перевищує показники реалізації у літній період.

Встановлено, що реалізація продукції одразу після збору врожаю у липні –серпні є менш ефективною через низькі сезонні ціни на зерно. Поступове підвищення сезонного коефіцієнта продажу дозволяє компенсувати витрати на зберігання продукції та забезпечує зростання фінансових результатів підприємства.

Прогнозні розрахунки підтверджують економічну доцільність запропонованих заходів щодо додаткової доробки, зберігання та реалізації зерна у найбільш вигідні періоди. У 2026 році очікується збільшення валового доходу на 357, 5 тис. грн., або на 9, 3 %, при одночасному зниженні собівартості реалізованої продукції на 210,5 тис. грн. У

результаті прибуток від реалізації зерна зросте на 568 тис. грн., або на 70, 4 %, а рівень рентабельності підвищиться з 26,57 % до 48, 65 %.

Отже, впровадження стратегії оптимізації строків реалізації продукції та використання сезонних переваг ринку забезпечить підвищення ефективності виробництва зерна, зміцнення фінансового стану підприємства та покращення його конкурентних позицій в сучасних умовах господарювання.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи були розроблені та обґрунтовані напрями удосконалення стратегічного менеджменту АФ «Граніт» в сучасних умовах господарювання. Основна увага приділялась формуванню ефективної стратегії сталого розвитку підприємства, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного економічного зростання в умовах воєнного стану та нестабільного ринкового середовища.

У ході дослідження встановлено, що для забезпечення довгострокового розвитку підприємству необхідно вдосконалити систему стратегічного управління шляхом комплексного поєднання економічних, соціальних та екологічних напрямів діяльності. Запропонована стратегія сталого розвитку передбачає підвищення ефективності використання земельних, матеріальних і трудових ресурсів, впровадження сучасних технологій виробництва, цифровізацію управлінських процесів та посилення маркетингової діяльності підприємства.

Особливу увагу приділено необхідності адаптації підприємства до сучасних викликів, пов'язаних із воєнними діями, інфляційними процесами, логістичними труднощами та нестабільністю аграрного ринку. Обґрунтовано доцільність впровадження ресурсозберігаючих технологій, удосконалення системи управління ризиками, оптимізації логістичних процесів та диверсифікації каналів збуту продукції.

У процесі дослідження доведено, що одним із перспективних напрямів

підвищення ефективності діяльності АФ «Граніт» є застосування сезонної стратегії реалізації зерна пшениці. Проведені розрахунки показали, що реалізація продукції у найбільш вигідні періоди дозволяє значно підвищити рівень прибутковості виробництва. Найвищі показники рентабельності були отримані у весняний період, зокрема у квітні — 26,02 %, що свідчить про економічну доцільність зберігання та реалізації продукції в періоди максимального зростання ринкових цін.

Прогнозні розрахунки підтвердили ефективність запропонованих заходів. Очікується, що у 2026 році валовий дохід підприємства збільшиться на 357,5 тис. грн., прибуток від реалізації продукції зросте на 568 тис. грн., а рівень рентабельності підвищиться з 26,57 % до 48,65 %. Це свідчить про значний економічний ефект від удосконалення стратегічного управління підприємством. Крім того, визначено, що важливими напрямками розвитку підприємства є підвищення рівня цифровізації управління, удосконалення кадрової політики, активізація маркетингової діяльності та зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку.

Отже, реалізація запропонованих у третьому розділі заходів дозволить АФ «Граніт» забезпечити стабільне функціонування, підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності, зміцнити фінансовий стан підприємства та адаптуватися до сучасних економічних і воєнних викликів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення стратегічного менеджменту аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання. Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств України в умовах воєнного стану, нестабільності економічного середовища, інфляційних процесів, посилення конкуренції та необхідності адаптації до сучасних ринкових умов.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств. Встановлено, що стратегічний менеджмент виступає одним із ключових інструментів забезпечення довгострокового розвитку підприємства, формування його конкурентних переваг та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Узагальнено наукові підходи до трактування поняття «стратегія розвитку підприємства» та визначено, що в сучасних умовах стратегічне управління повинно бути орієнтоване на гнучкість, адаптивність, інноваційність та здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Визначено, що для аграрних підприємств особливого значення набувають фактори природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, нестабільності ринкової кон'юнктури, державної підтримки аграрного сектору, а також ризику, пов'язані з воєнними діями та порушенням логістичних зв'язків.

У другому розділі проведено комплексну діагностику стратегічного управління АФ «Граніт». Досліджено організаційно-економічний стан підприємства, оцінено ефективність використання трудових, земельних та матеріально-технічних ресурсів. Встановлено, що АФ «Граніт» є стабільним аграрним підприємством, яке володіє 10 054 га сільськогосподарських угідь та здійснює виробничу діяльність у складних природно-кліматичних умовах степової зони Дніпропетровської області.

Аналіз трудового потенціалу показав, що чисельність працівників

підприємства у 2025 році становила 107 осіб, що на 6,2 % менше порівняно з 2021 роком. Разом із тим продуктивність праці зросла з 209,06 тис. грн. до 395,3 тис. грн., або на 89,1 %, а виробіток на одного працівника збільшився з 426,9 тис. грн. до 954,2 тис. грн., що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Коефіцієнт використання запасу робочого часу зріс з 0,9 до 0,98, що підтверджує покращення організації праці на підприємстві.

Дослідження ефективності використання основних засобів підтвердило позитивну тенденцію до підвищення фондівіддачі, яка у 2025 році становила 422,6 грн./грн., що на 21,7 % більше порівняно з 2021 роком. Рівень рентабельності підприємства зріс із 15 % у 2021 році до 41,47 % у 2025 році, а прибуток на 100 грн. основних засобів збільшився з 9,26 грн. до 45,1 грн. Це свідчить про покращення фінансових результатів та ефективності використання виробничого потенціалу підприємства.

За результатами PEST-аналізу визначено, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають економічні та політичні фактори. Найвищу вагу серед політичних факторів має податкова політика держави — 0,35, а серед економічних — рівень інфляції та валютні коливання — по 0,33. Значний вплив також мають воєнні дії в країні та нестабільність економічного середовища.

SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони підприємства, серед яких високий рівень якості продукції, конкурентоспроможна цінова політика, наявність земельних ресурсів та позитивна репутація підприємства на ринку. До слабких сторін віднесено залежність від зовнішніх постачальників, недостатній рівень розвитку логістичної системи та нестабільність фінансових результатів у кризових умовах.

Проведена оцінка конкурентоспроможності продукції методом експертних оцінок підтвердила, що АФ «Граніт» отримала інтегральну оцінку конкурентоспроможності 8 балів, поступаючись лише АФ «Явір», яка отримала 9,55 бала. Це свідчить про достатньо високий рівень конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

У третьому розділі розроблено напрями удосконалення стратегічного

менеджменту підприємства. Обґрунтовано необхідність формування стратегії сталого розвитку, спрямованої на забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробництва.

Визначено, що основними напрямками удосконалення стратегічного менеджменту АФ «Граніт» є:

- впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- удосконалення системи логістики;
- цифровізація управлінських процесів;
- підвищення ефективності використання земельних ресурсів;
- посилення маркетингової діяльності;
- розвиток кадрового потенціалу;
- впровадження системи управління ризиками.

Проведені розрахунки ефективності реалізації зерна пшениці за сезонними коефіцієнтами показали, що найбільш вигідним періодом реалізації продукції є зимово-весняний період. Найвищий рівень рентабельності було отримано у квітні — 26,02 %, а умовний прибуток становив 2566,05 тис. грн. Прогнозні розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих заходів. Очікується зростання валового доходу з 3844,0 тис. грн. до 4201,5 тис. грн., або на 9,3 %, збільшення прибутку від реалізації продукції з 807,0 тис. грн. до 1375,0 тис. грн., тобто на 70,4 %, а рівень рентабельності підприємства підвищиться з 26,57 % до 48,65 %.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить АФ «Граніт» підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності, зміцнити фінансовий стан, покращити конкурентні позиції на аграрному ринку та забезпечити стабільний розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 624 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 440 с.
3. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2021. 784 с.
4. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2020. 378 с.
5. Василенко В. О. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 396 с.
6. Вініченко І. І. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посіб. Дніпро : Пороги, 2022. 352 с.
7. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства. Київ : Професіонал, 2021. 320 с.
8. Гавриш О. А. Управління розвитком підприємства : монографія. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2023. 412 с.
9. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 488 с.
10. Господарський кодекс України : чинне законодавство станом на 2024 рік. Київ : Алерта, 2024. 256 с.
11. Давиденко Н. М. Економічна стійкість аграрних підприємств : монографія. Київ : НУБіП України, 2022. 280 с.
12. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.05.2026).
13. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 315 с.
14. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 232 с.
15. Економіка підприємства / за ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2020. 528

с.

16. Жуковська В. М. Стратегічне планування розвитку підприємства. Київ : Каравела, 2022. 304 с.
17. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.05.2026).
18. Закон України «Про фермерське господарство». URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.05.2026).
19. Закон України «Про охорону земель». URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.05.2026).
20. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 728 с.
21. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 334 с.
22. Калетнік Г. М. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Вінниця : ВНАУ, 2022. 286 с.
23. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 384 с.
24. Коваленко О. В. Управління розвитком аграрного підприємства. Харків : ФОП Бровін, 2023. 267 с.
25. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.05.2026).
26. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2021. 880 с.
27. Кравченко М. В. Стратегічний менеджмент підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2023. 298 с.
28. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : монографія. Київ : КНТЕУ, 2021. 412 с.
29. Мескон М. Основи менеджменту. Київ : Ліра-К, 2020. 624 с.
30. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 15.05.2026).
31. Мочерний С. В. Економічна теорія : підручник. Київ : Академія, 2020. 640 с.

32. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 15.05.2026).
33. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://rada.gov.ua> (дата звернення: 15.05.2026).
34. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Київ : Освіта України, 2022. 336 с.
35. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.05.2026).
36. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
37. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2021. 662 с.
38. Сазонець І. Л. Управління аграрним бізнесом : навч. посіб. Дніпро : Інновація, 2022. 318 с.
39. Семенов Г. А. Економіка аграрного підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 402 с.
40. Сидоренко В. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ : Кондор, 2022. 312 с.
41. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 540 с.
42. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 554 с.
43. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік на підприємствах України : підручник. Київ : Алерта, 2021. 926 с.
44. Федоренко В. Г. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Алерта, 2022. 488 с.
45. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2020. 608 с.
46. Череп А. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 344 с.
47. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2020. 687 с.
48. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 699 с.

с.

49. AgricultureofUkraine 2024 : statisticalyearbook. Kyiv : StateStatisticsServiceofUkraine, 2025. 230 p.
50. FAO inUkraine. URL: <https://www.fao.org/ukraine> (дата звернення: 15.05.2026).
51. GrainTradeUkraine. URL: <https://graintrade.com.ua> (дата звернення: 15.05.2026).
52. LatifundistMedia. URL: <https://latifundist.com> (дата звернення: 15.05.2026).
53. LigaZakon. URL: <https://ligazakon.net> (дата звернення: 15.05.2026).
54. OECD AgriculturalPolicyMonitoringandEvaluation 2024. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 15.05.2026).
55. SustainableDevelopmentGoalsUkraine. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.05.2026).
56. WorldBankDataUkraine. URL: <https://data.worldbank.org/country/ukraine> (дата звернення: 15.05.2026).
57. Агробізнес сьогодні. URL: <https://agro-business.com.ua> (дата звернення: 15.05.2026).