

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри, д.е.н., проф.

_____ І.О. Кузнецова

19.05.2025

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент**

за темою:

«Формування стратегії сільськогосподарського підприємства»

Виконавець:

студент ЦЗФВН

Граматіна В.В.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Кузнецова І.О.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2025

Зміст

Вступ	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	5
1.1 Стратегічне управління: сутність, мета та розвиток	5
1.2 Фактори формування стратегії та ключові характеристики ефективного стратегічного управління	11
1.3 Формування стратегії діяльності підприємства	16
Розділ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1 Стратегічний аналіз внутрішнього середовища аграрного підприємства	22
2.2 Стратегічний аналіз бізнес-середовища аграрного підприємства	31
2.3 Формування стратегічних напрямів розвитку	41
Висновки	47
Література	49

ВСТУП

Актуальність теми. Тривале та ефективне функціонування підприємства, а також його стійке економічне зростання значною мірою залежать від правильно сформульованих стратегічних пріоритетів. Саме вони дозволяють максимально ефективно використовувати наявний технічний потенціал, людські ресурси та інші доступні активи. Стратегія на сьогодні є основою системного управління підприємством. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку, підвищенні конкурентоспроможності продукції. В умовах загострення конкуренції компаніям необхідно не лише тримати фокус на внутрішніх процесах, а й розробляти довгострокову поведінкову модель, яка дозволить реагувати на зовнішні виклики та зміни в ринковому середовищі. На сучасному етапі особливого значення набуває управління, здатне гнучко адаптувати підприємство до стрімких трансформацій у бізнес-середовищі. Все це є важливим для сільськогосподарських підприємств, які формують зовнішньоторгівельний баланс країни та забезпечують її продовольчу безпеку.

Предмет дослідження: Селянське (фермерське) господарство (СФГ) «Колос», яке розташовано в Білгород-Дністровському районі Одеської області (сільрада Маразліївська). Основним видом діяльності за КВЕД є «01.11 Вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур».

Метою роботи є забезпечення стійкого положення Господарства на аграрному ринку шляхом формування стратегічних напрямів розвитку.

Завдання роботи:

1. визначити сутність стратегічного управління та підходи до формування стратегії
2. провести стратегічний аналіз внутрішнього середовища аграрного підприємства
3. провести стратегічний аналіз бізнес-середовища аграрного підприємства

4. обґрунтувати стратегічні напрями розвитку Господарства «Колос»

Методи дослідження. Для формування стратегічних напрямів розвитку аграрного підприємства використано низку методів, серед яких є як загальнонаукові, так спеціальні: аналіз фінансових показників, SNW-аналізу, стратегічний аналіз бізнес-середовища, ESFAS-аналіз, показники інвестиційної привабливості проектів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розроблених напрямках розвитку, які можна використати в стратегічних планах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Стратегічне управління: сутність, мета та розвиток

Для ефективного функціонування будь якого підприємства необхідною умовою є органічна єдність трьох циклів управління: стратегічного, поточного та оперативного [17]. Провідна роль в цій системі належить стратегічному управлінню, як такому, що визначає довгостроковий розвиток та передуює поточному й оперативному циклам.

У широкому розумінні стратегічне управління є багатовимірним процесом, що охоплює поведінкові аспекти діяльності організації на ринку, спрямовані на формування, впровадження та коригування стратегії розвитку [18]. Воно базується на глибокому аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє підприємствам своєчасно адаптуватися до змінних умов ринку, технологічних інновацій, регуляторних вимог та змін у споживчих перевагах.

Водночас сутність стратегічного управління розкривається більш повно через його людський вимір та клієнтоорієнтованість. Це не просто набір методик чи інструментів, а динамічний процес ухвалення управлінських рішень, що ґрунтується на потенціалі персоналу, ефективній комунікації та стратегічному баченні майбутнього [16].

Стратегічне управління фокусується на створенні унікальних конкурентних переваг, що забезпечують довгострокову життєздатність підприємства. Воно орієнтує виробничу та управлінську діяльність на задоволення потреб споживачів, дозволяє гнучко реагувати на нові виклики та адаптувати бізнес-модель до мінливого середовища. Саме завдяки цьому організації можуть не лише утримувати позиції на ринку, а й розширювати свою діяльність, досягаючи стратегічних цілей.

Ключовим завданням стратегічного управління є [33]:

- визначення місії,
- формування довгострокових цілей і шляхів їх досягнення,
- розробка ефективних стратегій та планів реалізації, що інтегрують усі структурні елементи організації.

Це ключове завдання розкривається через інтегрований комплекс взаємопов'язаних аспектів, які представлені на рис. 1.1



Рис. 1.1 Інтегрований комплекс взаємопов'язаних аспектів стратегічного управління (Джерело: систематизовано автором за [7; 14; 28])

Важливим аспектом цього процесу є забезпечення гнучкості та здатності організації до адаптації, що стає вирішальним фактором її конкурентоспроможності в сучасних умовах невизначеності та високої динаміки ринку.

Стратегічне управління можна розглядати як фундаментальний механізм виживання й розвитку підприємств у ринковій економіці. Проте його не можна звести до жорсткого алгоритму чи універсального набору правил, оскільки воно передбачає творчий підхід і стратегічне мислення. Це своєрідна управлінська філософія, що визначає напрямок руху організації та підходи до прийняття рішень. Кожен керівник формує власне бачення стратегічного управління, враховуючи специфіку галузі, особливості внутрішніх ресурсів та змінні фактори зовнішнього середовища.

На нашу думку, сутність стратегічного управління достатньо повно розкриває наступне визначення (Рис. 1.2). Це визначення акцентує увагу на ключових аспектах стратегічного управління, які часто залишаються поза увагою традиційних підходів, а саме:

- визнання вагомості людського потенціалу як ключового ресурсу;
- клієнтоорієнтованості;
- адаптивності;
- конкурентоспрямованості;
- довгостроковій орієнтації.

Таким чином, стратегічне управління є не лише інструментом планування, а й засобом забезпечення стійкості бізнесу, що дозволяє організаціям ефективно конкурувати, розширювати свою присутність на ринку та створювати довготривалу цінність для своїх споживачів.

Можна стверджувати, що стратегічне управління – це найважливіший чинник виживання організації в турбулентних ринкових умовах. Однак принципово важливо розуміти, що стратегічне управління не може бути зведено до набору формалізованих правил, процедур і алгоритмів.

Стратегічне управління - це таке управління, яке, спираючись на людський потенціал як фундамент організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, своєчасно і гнучко реагує на зміни і вимоги зовнішнього оточення, що дозволяє добиватися конкурентних переваг і в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи поставлених цілей



Акцент на ключові аспекти стратегічного управління

Антропоцентричність — визнання людського потенціалу як ключового ресурсу та рушійної сили організаційних трансформацій. Стратегічне управління виходить за межі формальних процедур та інструментів, звертаючись до колективного інтелекту, креативності персоналу

Клієнтоорієнтованість — підпорядкування всіх аспектів діяльності організації створенню унікальної цінності для споживачів. Це передбачає систематичне дослідження явних та латентних потреб клієнтів, прогнозування їх еволюції та превентивне формування пропозицій, які випереджають очікування ринку

Адаптивність — здатність організації не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й передбачати їх, формуючи проактивну поведінкову модель. Це вимагає розвитку динамічних здібностей організації, які дозволяють їй рекомбінувати ресурси та компетенції у відповідь на виклики середовища

Конкурентоспрямованість — фокусування на створенні унікальних конкурентних переваг, які важко імітувати та які забезпечують стійку диференціацію організації на ринку. Це передбачає систематичний конкурентний аналіз, бенчмаркінг та інноваційний пошук нових джерел цінності

Довгострокова орієнтація — балансування поточних операційних результатів з інвестиціями у майбутній розвиток, що забезпечує життєздатність організації у тривалій перспективі

Рис. 1.2 Визначення стратегічного управління (Джерело: систематизовано автором за [3; 12; 29])

В чисельних працях науковці підкреслюють філософський аспект стратегічного управління, який надає особливий тип організаційного мислення та світогляду[2; 12; 31]. Тому кожний менеджер розуміє і реалізує його по-своєму, виходячи з власного досвіду, інтуїції та когнітивних особливостей.

Теорія стратегічного управління пройшла тривалий шлях еволюції від примітивного довгострокового планування до цілісної системи організаційного мислення. Ретроспективний аналіз розвитку цієї теорії демонструє її поступове збагачення елементами адаптивності, проактивності та когнітивної складності, що відображає зростаючу невизначеність та динамічність бізнес-середовища.

В науковій літературі виокремлюють кілька етапів еволюції, що відображають зміну підходів до розвитку стратегічного управління [4; 15; 28]:

1. Бюджетно-фінансове планування (до 1950-х років)

На початковому етапі стратегічне управління організаціями базувалося переважно на фінансовому контролі та бюджетуванні. Основна увага приділялася короткостроковому плануванню витрат і доходів, що відповідало стабільним ринковим умовам. Управлінські рішення приймалися реактивно, без чітко визначеного довгострокового стратегічного бачення.

2. Довгострокове планування (1950–1960-ті роки)

Розвиток технологій і зростання конкуренції сприяли переходу до довгострокового планування, яке охоплювало перспективу 5–10 років. Основна увага зосереджувалася на прогнозуванні майбутніх тенденцій і ресурсному забезпеченні організацій. Водночас цей підхід залишався статичним і не враховував можливих змін у зовнішньому середовищі.

3. Стратегічне планування (1970-ті роки)

Зміни в економіці, зростання глобалізації та нестабільність ринків зумовили необхідність створення адаптивніших моделей управління. На цьому етапі було закладено фундамент сучасного стратегічного управління: з'явилися концепції конкурентної переваги, портфельного аналізу та

стратегічного позиціонування (Бостонська матриця, модель Портера тощо). Організації почали аналізувати зовнішнє середовище, визначати стратегічні цілі та формувати плани їх досягнення.

4. Стратегічне управління (1980–1990-ті роки)

Цей етап характеризується усвідомленням важливості не лише розробки стратегії, а й її ефективної реалізації. В управлінській практиці з'являються моделі стратегічного управління, які передбачають інтеграцію всіх рівнів організації у процес стратегічного розвитку. Акцент робиться на адаптивності, інноваціях, корпоративній культурі та організаційній гнучкості.

Сучасний етап розвитку стратегічного управління науковці [5] характеризують як динамічних та адаптивних стратегій. Етап характеризується акцентом на динамічних та адаптивних підходах до формування та реалізації стратегії в умовах високої невизначеності та складності бізнес-середовища. Зростання рівня турбулентності, розмивання галузевих меж та прискорення темпів технологічних змін зумовили пошук більш гнучких методів стратегічного управління.

Науковці виділяють такі характерні риси сучасного етапу [6; 15; 28]:

- визнання фундаментальної невизначеності та складності середовища;
- використання методології гнучкої розробки (Agile) у стратегічному процесі;
- акцент на організаційній компетентності та адаптивності;
- інтеграція концепцій сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

Сучасне стратегічне управління характеризується використанням цифрових технологій, великих даних, штучного інтелекту та концепцій сталого розвитку. Організації дедалі більше орієнтуються на динамічні стратегії, що дозволяють швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Важливими стають гнучкість бізнес-моделей, соціальна відповідальність, екологічна сталість і стратегічне партнерство.

Таким чином, розвиток стратегічного управління відображає еволюцію управлінських підходів – від суто фінансового контролю до інтегрованої системи стратегічного мислення та адаптації. У сучасних умовах стратегічне управління продовжує розвиватися, поєднуючи технологічні інновації, аналітичні методи та гнучкі підходи до прийняття рішень, що забезпечують організаціям стійкість і конкурентоспроможність.

Стратегічне управління є інтегративною концепцією сучасного менеджменту, яка трансформує організаційне мислення та практику, орієнтуючи їх на створення унікальної цінності в умовах невизначеності та змін. Воно вимагає поєднання системного аналізу з творчим синтезом, стратегічного передбачення з оперативною гнучкістю, амбітного цілепокладання з прагматичною адаптивністю.

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується безпрецедентною швидкістю змін, глобальною взаємозалежністю та розмиванням галузевих меж, стратегічне управління стає не просто важливим, а критично необхідним чинником організаційного виживання та розвитку. Воно перетворюється з формального процесу на організаційну філософію, яка пронизує всі рівні та аспекти діяльності і формує особливий тип лідерства та корпоративної культури.

1.2 Фактори формування стратегії та ключові характеристики ефективного стратегічного управління

У складному ландшафті сучасного бізнесу формування ефективної стратегії є ключовим фактором для досягнення стійкого успіху. Стратегічні рішення приймаються під впливом різноманітних факторів. Всі ці фактори можна умовно поділити на дві основні групи [8; 19; 28]:

- зовнішні (ті, що формуються поза межами організації, але мають значний вплив на її діяльність),

- внутрішні (ті, що пов'язані з внутрішніми ресурсами, можливостями та обмеженнями організації).

До зовнішніх факторів, які впливають на формування стратегії, науковці відносять [9; 13]:

- стан економіки: рівень зайнятості, рівень інфляції, особливості податкової політики, загальний рівень ділової активності, динаміка економічного зростання;
- соціально-політичні фактори: державне регулювання, дотримання громадянських прав, політика соціального захисту (наприклад, охорона здоров'я, забезпечення рівної оплати праці, соціальні наслідки закриття підприємств);
- соціокультурні фактори: демографічні тенденції та структура населення; цінності, культурні норми та споживчі переваги; рівень освіти та кваліфікації робочої сили; соціальна відповідальність бізнесу та суспільні очікування
- технологічні фактори: темпи технологічних інновацій у галузі, доступність новітніх технологій та інфраструктури, цифровізація економіки та бізнес-процесів;
- екологічні фактори: екологічні обмеження, екологічна відповідальність бізнесу.

До внутрішніх факторів, що визначають стратегічні орієнтири компанії, науковці відносять [10; 26]:

- ресурсні фактори: наявність та якість матеріальних активів, фінансовий стан та доступ до капіталу, людський капітал та компетенції персоналу, інтелектуальні ресурси (патенти, ноу-хау), технологічні можливості та інфраструктура
- організаційні фактори: організаційна структура та її гнучкість, корпоративна культура та цінності, системи управління та контролю, бізнес-процеси та їх ефективність, система комунікацій та прийняття рішень;

- управлінські фактори: компетенції та стиль керівництва топ-менеджменту, система стратегічного планування, здатність до організаційного навчання, толерантність до ризику, рівень розвитку стратегічного мислення;
- ситуаційні фактори: стадія життєвого циклу організації, розмір організації та масштаб діяльності, географічне розташування та сфера діяльності, попередній досвід стратегічного розвитку, кризові ситуації та форс-мажорні обставини
- сильні та слабкі сторони організації: аналіз ресурсного потенціалу, оцінка конкурентоспроможності, ефективність операційної діяльності;
- амбіції керівництва, філософія бізнесу та етичні принципи: суб'єктивні управлінські рішення можуть суттєво впливати на стратегічний курс розвитку;
- корпоративна культура та система цінностей: організаційні традиції, внутрішні політики та моделі поведінки, які визначають спосіб функціонування компанії.

Низка науковців окремо виділяє галузеві фактори [11; 28]. За їх твердженням галузеві фактори відіграють ключову роль у формуванні стратегії організації, оскільки вони визначають конкурентне середовище, де компанія змушена діяти, а також перспективи розвитку та специфіку ведення бізнесу в межах певної сфери діяльності.

Врахування галузевих факторів надає можливість [15; 22]:

- зрозуміти, хто є конкурентами підприємства, які їхні сильні та слабкі сторони, і як вони діють на ринку. Без цього розуміння, компанія не зможе розробити ефективну стратегію конкурентної боротьби;
- допомогти виявити потенційні можливості для зростання та розвитку. Так, аналіз галузевих трендів може показати, що ринок певного продукту або послуги зростає, і компанія може скористатися цим, щоб збільшити свою частку ринку;

- допомогти виявити потенційні загрози, які можуть негативно вплинути на бізнес. Так, поява нових технологій може зробити існуючі продукти застарілими, або зміна законодавства може обмежити можливості компанії. Ігноруючи ці загрози, компанія ризикує втратити свої позиції на ринку;
- дозволяють компанії визначити ключові фактори успіху в галузі. Розуміючи ці фактори, компанія може розробити стратегію, яка забезпечить їй конкурентні переваги;
 - допомагають компанії адаптуватися до змін. Галузі постійно змінюються під впливом різних факторів, таких як технології, економіка та законодавство. Аналіз галузових факторів допомагає компанії своєчасно реагувати на ці зміни та адаптувати свою стратегію.

Таким чином, галузеві фактори є невід'ємною частиною процесу формування стратегії. Вони допомагають компанії зрозуміти своє конкурентне середовище, виявити можливості та загрози, а також сформувані конкурентні переваги. Ігноруючи їх, компанія ризикує втратити свої позиції на ринку та зазнати невдачі.

До галузових факторів, які необхідно враховувати під час розробки стратегії, науковці відносять [25; 28]:

- структура галузі та рівень концентрації компаній,
- бар'єри входу та виходу з ринку,
- інтенсивність конкуренції та поведінка конкурентів,
- сила постачальників та споживачів,
- загроза з боку субститутів (замінників),
- стадія життєвого циклу галузі,
- темпи технологічних змін у галузі,
- рівень диференціації продуктів,
- специфіка регулювання галузі,
- прибутковість галузі,

Надзвичайно важливим виокремлюють серед інших фактор динаміки ринку та зростання галузі [28; 32]. Це пов'язано з тим, що кожна галузь проходить певні етапи життєвого циклу: зародження, зростання, зрілість і спад. Стратегія організації має враховувати в якій галузі буде працювати бізнес [15]:

- нові та швидкозростаючі галузі вимагають інноваційних стратегій та агресивного розширення;
- зрілі галузі орієнтовані на оптимізацію витрат і підтримку ринкових позицій,
- галузі, що занепадають потребують стратегій диверсифікації або трансформації бізнесу.

Отже, галузеві фактори мають вирішальне значення у стратегічному управлінні, оскільки вони визначають конкурентну динаміку, можливості для зростання, рівень ризиків та потенційну прибутковість бізнесу. Ефективна стратегія має враховувати особливості конкретної галузі, щоб забезпечити стійку конкурентну перевагу та довгостроковий розвиток організації.

Формування ефективної стратегії є складним процесом, що поєднує мистецтво управління та аналітичний підхід. Оскільки стратегія орієнтована на майбутнє, її створення може відбуватися як через раціональний аналіз, так і через інтуїтивно-ірраціональний підхід. Тому в науковій літературі розроблено низку принципів ефективного формування стратегії, до яких відносять [15; 34]:

- здатність адаптувати стратегічні рішення до унікальних умов організації;
- використання ситуаційного підходу через врахування особливостей поточного ринкового середовища та адаптацію стратегічних цілей до змінних обставин;
- формування унікальних конкурентних переваг та використання сильних сторін організації для створення унікальної бізнес-моделі;
- прийняття змін не як загрози, а як потенційної вигоди;

- синхронізація стратегічних і тактичних дій відповідно до динаміки ринку.

Стратегічне управління формується під впливом багатьох факторів, які можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження. Успішна стратегія повинна бути не лише результатом ретельного аналізу, а й мистецтвом управління, що дозволяє компанії ефективно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища. Гнучкість, адаптивність, унікальність та ситуаційний підхід є ключовими факторами, що визначають ефективність стратегічного управління та забезпечують конкурентні переваги організації у довгостроковій перспективі.

1.3 Формування стратегії діяльності підприємства

Процес побудови стратегії підприємства є достатньо складним через невизначеність факторів, що впливають на її реалізацію. В науковій літературі описано різні підходи щодо формування стратегії.

Класичним підходом вважаються здобутки І. Ансоффа, в якому стратегія формується як результат формального планування, що включає [1]:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища,
- побудову цілей,
- формулювання стратегічних альтернатив на основі матриці «товар-ринок» або експертних оцінок, та їх вибір,
- розробка програми дій,
- створення системи контролю виконання.

Представники Гарвардська школа (К. Ендрюс) розглядають стратегію як результат SWOT-аналізу [15], відповідним чином процес формування стратегії будують на підставі співставлення внутрішніх можливостей (сильних і слабких сторін) із зовнішніми факторами (можливостями і загрозами).

Найбільшої популярності отримав підхід А. Мнскона, який передбачає послідовність певних ключових етапів, а саме (Рис. 1.3):

- визначення місії та цілей підприємства;
- аналіз зовнішнього середовища та оцінювання його впливу на можливі розвитку підприємства;
- аналіз внутрішнього середовища підприємства та оцінювання його ресурсів;
- формування можливих варіантів стратегій, які можуть бути реалізовані для досягнення цілей підприємства, їх оцінювання та вибір;
- реалізація обраної стратегії в діяльність підприємства та контроль за її здійсненням.



Рис. 1.3 Процес формування та реалізації стратегії за [24]

Процес побудови стратегічного набору – це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Низка авторів [6; 9; 15; 35] пропонують більш деталізований процес формування стратегії за рахунок включення формування стратегічного набору

та внутрішні можливості узгоджуються з динамікою зовнішнього середовища та поставленими цілями. Порівняння стратегічного положення підприємства з визначеними стратегічними цілями дозволяє оцінити здатність компанії досягти бажаних результатів за умови збереження поточного стратегічного набору. Якщо аналіз демонструє невідповідність між цілями та наявними стратегічними інструментами в умовах зміненого ринкового середовища, виникає необхідність у перегляді або повному оновленні стратегічного набору.

Стратегічний набір підприємства складається з декількох взаємопов'язаних компонентів: базової (корпоративної) стратегії, конкурентних стратегії та сукупності функціональних стратегій. Основною платформою для розробки є еталонна стратегія.

Процес формування стратегічного набору спирається на комплексний аналіз низки ключових факторів: сильних та слабких сторін підприємства, фінансових і людських ресурсів, професійного рівня персоналу, корпоративних зобов'язань, інтересів вищого керівництва, а також ступеня залежності від зовнішнього середовища. Значну роль відіграють результати портфельного аналізу, що дозволяє оцінити ефективність поточних стратегій та їхню відповідність динаміці розвитку підприємства.

Після завершення формування стратегічного набору проводиться його фінальна оцінка. Основний акцент при цьому робиться на адекватність врахування ключових факторів, що можуть вплинути на реалізацію стратегії. Головним критерієм успішності є здатність розробленої стратегії забезпечити досягнення поставлених організаційних цілей.

У разі виявлення невідповідностей чи слабких сторін відбувається коригування стратегії.

На наш погляд, найбільш доречною є модель формування стратегії підприємства з урахуванням його галузевої приналежності. Така модель доповнена адресними інструментами, які надають можливість обґрунтувати стратегічний напрям розвитку.



Рис.1.5 Модель процесу формування стратегії підприємства з урахуванням галузевих факторів [21]

Таким чином, стратегічне управління є не лише інструментом планування, а й засобом забезпечення стійкості бізнесу та найважливішим управлінським інструментом виживання організації в турбулентних ринкових умовах. Стратегічне управління є інтегративною концепцією сучасного менеджменту, яка трансформує організаційне мислення та практику, орієнтуючи їх на створення унікальної цінності в умовах невизначеності та

змін. Стратегічне управління формується під впливом багатьох факторів, які можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження. Успішна стратегія повинна бути не лише результатом ретельного аналізу, а й мистецтвом управління, що дозволяє компанії ефективно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища. Гнучкість, адаптивність, унікальність та ситуаційний підхід є ключовими факторами, що визначають ефективність стратегічного управління та забезпечують конкурентні переваги організації у довгостроковій перспективі. Найбільш приємною, на наш погляд, є модель формування стратегії з урахуванням галузевих факторів.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Стратегічний аналіз внутрішнього середовища аграрного підприємства

Реформування аграрного сектору національної економіки стало поштовхом до виникнення нових для України аграрних формувань підприємницького характеру, функціонування яких набирає обертів. Зі зміною ринкових умов трансформуються й основні функціональні завдання цих суб'єктів господарювання.

Селянське (фермерське) господарство (СФГ) «Колос» розташовано в Білгород-Дністровському районі Одеської області (сільрада Маразліївська). СФГ «Колос» було зареєстровано в 2001 році. Засноваником господарства є Борис Юрескул. СФГ засновано у відповідності до чинного законодавства України, а саме:

- Земельного кодексу України,
- Господарського кодексу України,
- Закону України «Про фермерське господарство» та інших нормативно-правових документів.

Білгород-Дністровський район Одеської області володіє значним потенціалом для розвитку сільського господарства, що зумовлено його сприятливими природно-кліматичними умовами та вигідним географічним розташуванням. Район характеризується помірно-континентальним кліматом з тривалим теплим періодом, що сягає до 290 днів на рік, та м'якою зимою. Ґрунтовий покрив району представлений переважно родючими чорноземами південного типу, що забезпечує високу природну родючість земель. На території частково збереглися іригаційні системи, хоча багато з них потребують модернізації.

У рослинництві район особливо придатний для вирощування зернових культур (пшениці, ячменю, кукурудзи), технічних культур (соняшнику, ріпаку, сої), а також розвитку виноградарства, яке має тут давні традиції та сприятливі умови. Перспективними напрямками є також садівництво (яблуні, груші, черешні, персики, абрикоси) та овочівництво (томати, огірки, перець, баклажани).

Вагомою перевагою району є його логістичний потенціал: наявність Білгород-Дністровського порту, відносна близькість до Одеського порту, залізничне сполучення та розвинена мережа автомобільних доріг. Прикордонне розташування поблизу Молдови відкриває додаткові можливості для експорту сільськогосподарської продукції.

Господарство має товарний знак, в якому розміщено безпосередньо назву – СФГ «Колос» та рисунок з розкритим початком кукурудзи, соняшника та зернових колоса (Рис. 2.1)



Рис. 2.1 Товарний знак СФГ «Колос»

Господарство діє на основі самоокупності, має самостійний баланс, рахунки в банках, круглі печатки зі своїм найменуванням.

За даними статуту СФГ «Колос»[30] органами управління Господарства є: загальні збори учасників Господарства та голова Господарства. Функції вищого органу управління виконують відповідно до чинного законодавства загальні збори.

Основним видом діяльності за КВЕД є «01.11 Вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур». Також є низка додаткових видів діяльності, представлених в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Додаткові види діяльності СФГ «Колос»

Код КВЕД	Вид діяльності
82.99	Надання інших допоміжних комерційних послуг
77.31	Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування
77.12	Надання в оренду вантажних автомобілів
74.90	Інша професійна, наукова та технічна діяльність
71.20	Технічні випробування та дослідження
71.12	Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
52.10	Складське господарство
49.41	Вантажний автомобільний транспорт
47.81	Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами
46.21	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
46.75	Оптова торгівля хімічними продуктами
46.61	Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням
46.14	Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням
45.31	Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

Господарство самостійно визначає стратегічні напрями розвитку, види своєї діяльності, організовує виробництво сільськогосподарської продукції. Воно повністю самостійно здійснює господарську діяльність, на власний розсуд та ризик підбирає партнерів з бізнесу.

Спеціалізація СФГ «Колос» визначається географічною локацією, кліматичними умовами, а також ринком праці. Господарство успішно розвивається у напрямку рослинництва спеціалізується на вирощуванні зернових культур.

Господарство відводить найбільші площі оброблювальної землі під пшеницю, ріпак та ячмінь. Така динаміка спостерігається впродовж шестирічного періоду (Рис. 2.2)

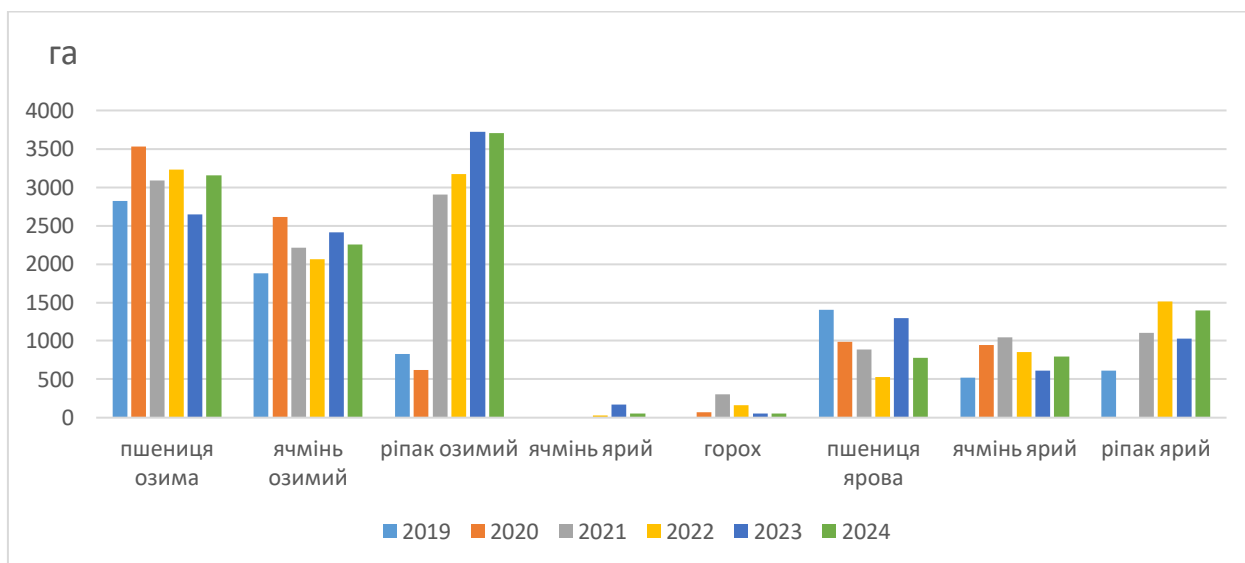


Рис. 2.2 Динаміка структури розподілу площі оброблювальної землі СФГ «Колос» за видами культур (Джерело: складено автором за даними підприємства)

Якщо проаналізувати середні дані за структурою рослинництва в Господарстві «Колос», то найбільшу частку займають озимі культури: пшениця (37,1 %), ячмінь (29,4 %) та ріпак (10,7 %) (Рис. 2.3).

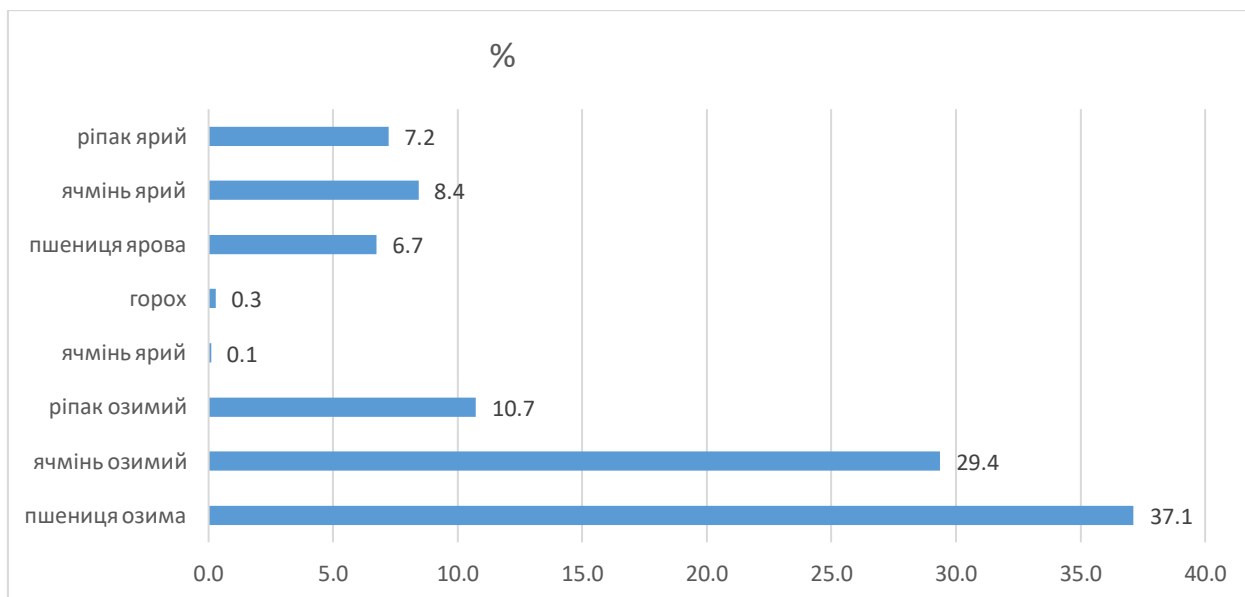


Рис. 2.3 Структура рослинництва СФГ «Колос» за видами культур (Джерело: розраховано автором за даними підприємства)

Проведемо аналіз фінансової звітності підприємства.

Динаміка чистого доходу та прибутку представлені на рис. 2.4

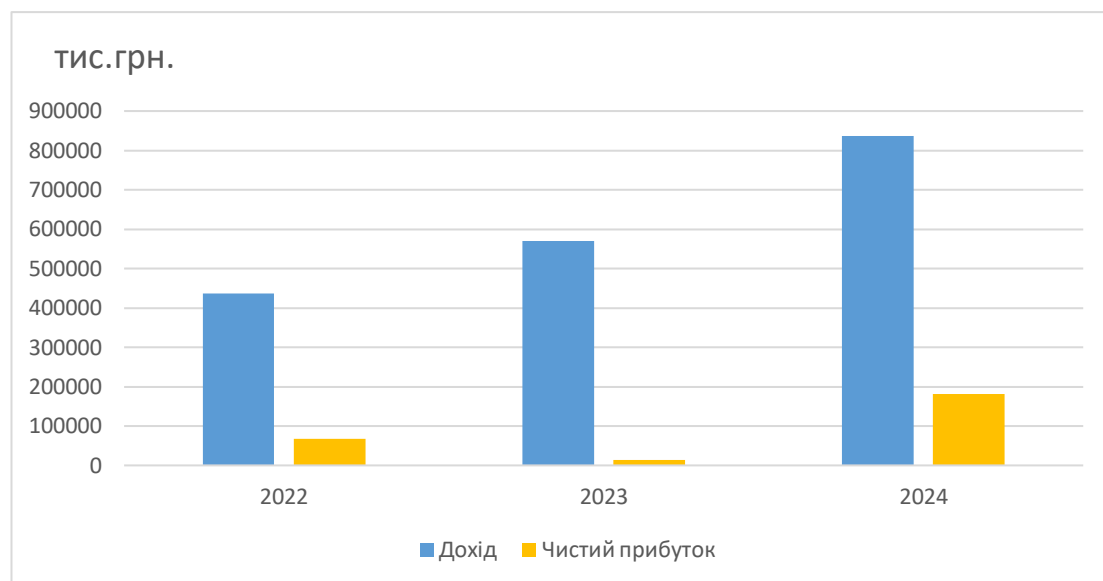


Рис. 2.4 Динаміка чистого доходу та прибутку СФГ «Колос»
(Джерело: розраховано автором за даними підприємства)

За останні три роки доходи господарства демонструють стабільне зростання: з 2022 по 2023 рік дохід зріс на 133,8 тис. грн.; з 2023 по 2024 рік дохід зріс на 266, 4 тис. грн. Зростання доходу свідчить про збільшення обсягів виробництва, в першу чергу – рослинництва. Прибуток господарства у 2023 році знизився, в 2024му році значно зріс, що свідчить про оптимізацію витрат Господарства.

Проаналізуємо фінансові показники за звітністю підприємства (Табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Вихідні дані для фінансового аналізу селянського господарства «Колос»

Показники	Рік, тис. грн.		
	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації	463455	570304	836693
Чистий прибуток	68221	13981	180802
Фінансовий результат від операційної діяльності	86434	51708	218747

Необоротні активи	159945	216223	278189
Оборотні активи	419049	506641	537632
Запаси	306334	344959	396505
Дебіторська заборгованість	45248	77444	67138
Грошові кошти	7720	3145	245
Власний капітал	331854	345835	524540
Довгострокові зобов'язання	39500	39500	39500
Поточні зобов'язання	207640	357529	291281
Валюта балансу	578994	722864	815821

Проведено розрахунок показників короткострокової ліквідності, а саме коефіцієнтів поточної ліквідності, термінової ліквідності, абсолютної ліквідності та забезпечення реалізації робочим капіталом. Розрахунки представлено в табл. 2.3

Таблиця 2.3

Показники короткострокової ліквідності селянського господарства

«Колос»

Показники	Формула для розрахунку	Рік		
		2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	ОА / ПЗ	2,018	1,417	1,846
Коефіцієнт термінової ліквідності	(ОА- З) / ПЗ	0,543	0,452	0,485
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	ГК/ПЗ	0,037	0,0088	0,00084
Робочий капітал	ОА – ПЗ	211409	149112	246351
Коефіцієнт забезпеченості робочим капіталом, %	РК/ЧД*100	45,62%	26,15%	29,44%
де : ОА - оборотні активи; ПЗ - поточні зобов'язання; З - запаси; ГК- грошові кошти; РК - робочий капітал; ЧП - чистий прибуток				

Як видно за розрахованими даними ліквідності компанії виявляє неоднозначну картину. Коефіцієнт поточної ліквідності, хоча й залишається вищим за одиницю, демонструє зниження у 2023 році, що може свідчити про тимчасові труднощі з покриттям поточних зобов'язань. Коефіцієнт термінової ліквідності, який виключає запаси, залишається низьким, що вказує на обмежену здатність компанії швидко реагувати на фінансові зобов'язання без

продажу запасів. В умовах війни це створює додаткові ризики, оскільки реалізація запасів може бути ускладнена.

Найбільше занепокоєння викликає коефіцієнт абсолютної ліквідності, який є вкрай низьким, особливо у 2023-2024 роках. Це свідчить про серйозну нестачу грошових коштів та потенційні проблеми з негайною платоспроможністю. Робочий капітал також демонструє значні коливання, що відображає нестабільність фінансового стану компанії. Коефіцієнт забезпеченості робочим капіталом, який показує відношення робочого капіталу до чистого прибутку від реалізації, різко знизився у 2023 році, що свідчить про труднощі з покриттям зобов'язань за рахунок операційної діяльності.

Показники прибутковості представлено в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Показники прибутковості селянського господарства «Колос»

Показники	Формула для розрахунку	Рік		
		2022	2023	2024
Рентабельність власного капіталу, %	$(\text{ЧП}/\text{ВК}) \cdot 100$	20,56%	4,04%	34,47%
Рентабельність сукупного капіталу, %	$(\text{ЧП}/\text{ВБ}) \cdot 100$	11,78%	1,93%	22,16%
Де: ВК - власний капітал; ВБ - валюта балансу; ЧП- чистий прибуток				

За результатами розрахунку прибутковості нами встановлено значне відновлення фінансової ефективності діяльності підприємства після спаду у 2023 році. Хоча минулого року компанія зіткнулася зі значним зниженням прибутковості, вона продемонструвала здатність до швидкого відновлення. Вже у 2024 році Господарство досягло значного зростання рентабельності, що свідчить про ефективне управління капіталом та здатність адаптуватися до складних умов.

В цілому Господарство «Колос» має задовільний фінансовий стан.

Нами також було досліджено й комплекс важливих характеристик діяльності підприємства СФГ «Колос», а саме:

- стратегічне планування Господарства. Ми встановили, що воно має несистемний характер. Хоча підприємство розробляє стратегічні плани, цей процес відбувається епізодично, без належної послідовності та системності;
- асортиментна політика сільськогосподарського підприємства значною мірою обмежена погодними факторами та економічною доцільністю вирощування окремих культур, що створює суттєву залежність від зовнішніх умов;
- канали реалізації продукції суттєво звужилися внаслідок воєнних дій, що обумовило виникнення логістичних перешкод при транспортуванні товарів;
- кадровий потенціал підприємства характеризується переважанням працівників із сільської місцевості, задіяних переважно на польових роботах, що обумовлює загалом невисокий рівень професійної підготовки персоналу;
- організаційна структура управління демонструє недостатню ефективність через значну територіальну розпорошеність виробничих підрозділів та великі площі землекористування, що ускладнює координацію діяльності та вимагає посиленого контролю;
- цінова політика підприємства відзначається обмеженою гнучкістю, оскільки близько 40% виробленого зерна реалізується за наперед визначеними цінами відповідно до укладених форвардних контрактів на початку маркетингового року.

З використанням методу SNW-аналізу узагальнимо оцінку факторів внутрішнього середовища (Табл. 2.5).

За результатами SNW-аналізу можна обґрунтовано стверджувати, що підприємство в цілому має середню оцінку внутрішніх можливостей господарства. До сильних сторін підприємства відносяться: технічна

оснащеність - має належне забезпечення сучасною технікою; рівень рентабельності бізнесу – підприємство демонструє хороший рівень прибутковості; фінансова складова; сталі врожаї.

Таблиця 2.5

SNW-аналіз Господарства «Колос»

Фактори	Сторони підприємства			Вага	Середньозважена оцінка
	Сильна Strength	Нейтральна Neutral	Слабка Weakness		
1. фінансова складова	0,7			0,10	0,070
2. розробка та реалізація стратегії			0,3	0,12	0,036
3. наявність оброблювальної сільськогосподарської землі		0,6		0,09	0,054
4. широта асортименту сільськогосподарської продукції		0,4		0,08	0,032
5. різноманітність каналів збуту продукції		0,45		0,08	0,036
6. рівень кваліфікації персоналу		0,35		0,08	0,028
10. стійкість врожайності культур	0,7			0,10	0,070
8. гнучкість цінової політики		0,5		0,09	0,045
9. технічна оснащеність	0,7			0,14	0,098
10. рівень рентабельності бізнесу		0,65		0,12	0,078
Всього				1,00	0,547

До слабких сторін віднесено розробку та реалізацію стратегії, що низька свідчать про потребу у вдосконаленні стратегічного управління.

2.2 Стратегічний аналіз бізнес-середовища аграрного підприємства

Аграрна галузь посідає ключове місце в економічній структурі України та слугує головним джерелом доходу приблизно для третини українського населення. Завдяки багатим чорноземам, сприятливим погодно-кліматичним умовам та відносно привабливому інвестиційному середовищу Україна не лише забезпечує власні продовольчі потреби, але й виступає важливим постачальником продуктів харчування для мільйонів людей у різних регіонах світу – від Близького Сходу до Африки та Азії.

У довоєнний період аграрний сектор демонстрував одні з найдинамічніших показників розвитку серед усіх галузей національної економіки, досягаючи значного щорічного приросту (Рис. 2.5).

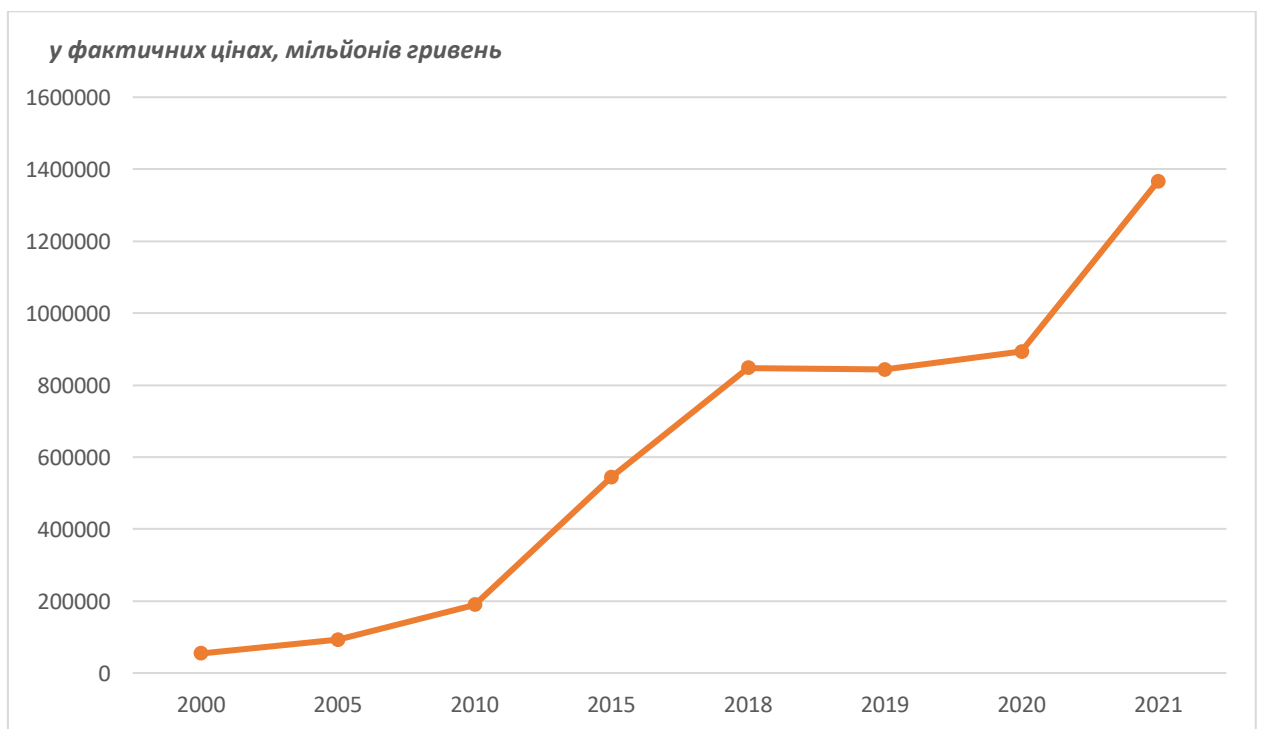


Рис. 2.5 Динаміка обсягів виробництва продукції сільськогосподарського підприємства у вартісному виразі (Джерело: за даними Державної служби статистики [27])

До початку повномасштабного російського вторгнення сільськогосподарська сфера формувала 10,9% валового внутрішнього

продукту країни та забезпечувала робочими місцями 17% зайнятого населення України станом на 2021 рік.

Продукція рослинництва в структурі виробництва сільського господарства має переважну частку – приблизно 80 %. Серед рослинних культур сільгоспвиробники надають перевагу зерновим (Рис. 2.6)

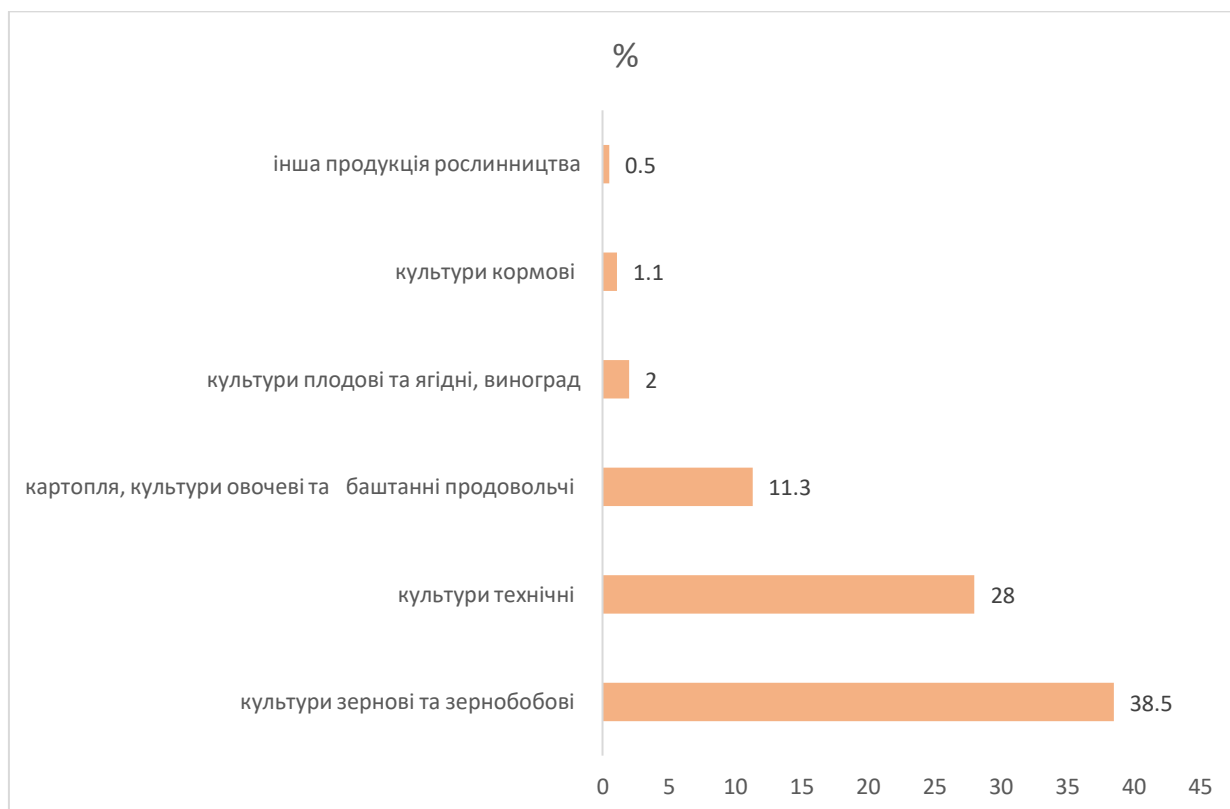


Рис. 2. 6 Структура рослинництва (Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики [27])

Аналіз динаміки валового збору зерна в Україні надає можливість стверджувати, що мінімальні показники (20,2 млн т) були у 2003 році через посуху. Передвоєнні 2013–2019 рр. характеризуються стабільним приростом виробництва зерна завдяки технологічному оновленню та підвищенню врожайності. Негативний вплив на обсяги виробництва має війна в країні. У 2022–2023 рр. відбулося зниження обсягів виробництва - в 2022 р. був спад виробництва порівняно з 2021 роком на 37,5%. Проте в 2023 р. обсяги виробництва збільшилися до 59,8 млн т та вийшли на показники 2017 р., що можна сказати про стійкість аграрного сектору (Рис. 2.7)

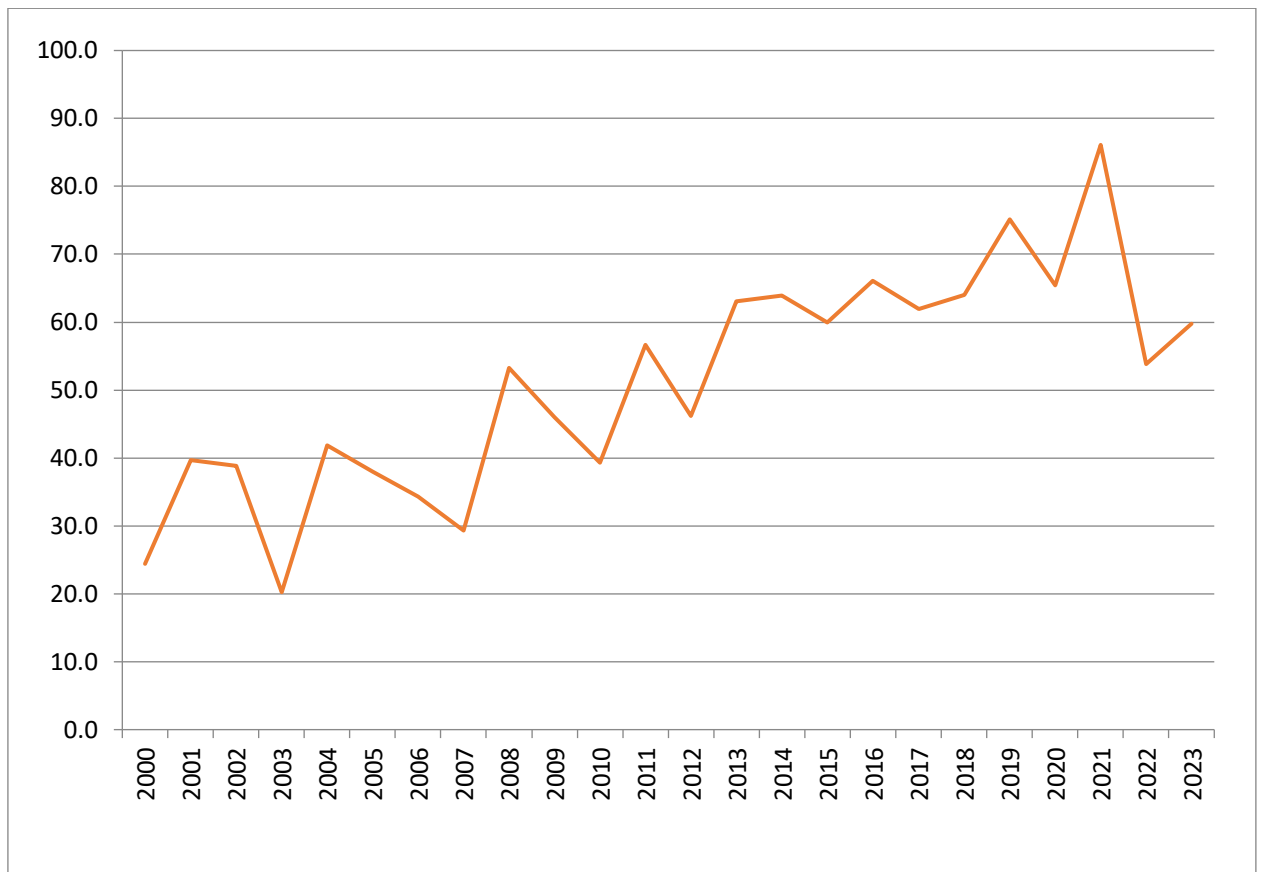


Рис. 2.7 Динаміка валового збору зерна (Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики [27])

Внаслідок повномасштабної російської агресії аграрний сектор України зазнав критичних втрат. У рослинництві обсяги виробництва скоротилися на 35-40%, що спричинено окупацією територій та зниженням врожайності сільськогосподарських культур. За інформацією Міністерства аграрної політики, окупанти протиправно вилучили понад 500 тис. т. зерна, десятки тисяч тонн соняшникової олії та сотні кілограмів овочевої продукції.

Тваринницька галузь також постраждала значною мірою. Втрати поголів'я великої рогатої худоби, свиней та птиці становлять 15-20%. Найбільшого удару зазнали господарства Донецької, Луганської, Чернігівської, Миколаївської, Херсонської, Харківської, Сумської, Київської, та Запорізької областей, де було зосереджено чверть тваринницького поголів'я країни.

Серед основних викликів для аграрного сектору – критичне скорочення виробничо-ресурсного потенціалу. Через воєнні дії загальна посівна площа зменшилася на 20%, а внесення добрив та засобів захисту рослин скоротилося на 40-55%. Третина українських земель наразі перетворилася на зону ризикованого землеробства.

Відчутно постраждала матеріально-технічна база: продажі комбайнів зменшилися у 2,4 рази, тракторів – удвічі. За оцінками фахівців, 11% наявної техніки пошкоджено або знищено повністю.

Війна спричинила масштабну міграцію сільськогосподарських працівників. За даними ФАО, понад 150 тисяч фермерів постраждали або були змушені покинути власні господарства. Особливо складне становище склалося для дрібнотоварних виробників сезонної продукції.

Критичною проблемою стала втрата інфраструктури зберігання та експорту. Через блокування чорноморських портів, які раніше забезпечували понад 90% експорту зернових та олійних культур, аграрії зіткнулися з логістичними обмеженнями. Дефіцит складських потужностей збільшився до 20 мільйонів тонн через знищення зерносховищ.

Можно стверджувати, що вгравний сектор України опинився в складних умовах.

За таких умов значну підтримку надає сільському господарству держава.

На початкових етапах війни урядові програми, які терміново впроваджувалися, були зосереджені на вирішенні критичної ситуації, пов'язаної з експортом зернових та олійних культур. Після блокади чорноморських портів Росією українські виробники ще не встигли реалізувати весь урожай 2021 року, тоді як наближався новий сезон збору зерна. До початку повномасштабної війни сукупна ємність елеваторів і зерносховищ в Україні становила приблизно 57 млн тонн. Однак у перші місяці 2022 року потреба в потужностях для зберігання зросла вдвічі, досягнувши 107,38 млн тонн.

Для розв'язання цієї проблеми уряд спільно з міжнародними партнерами та донорами працював над пошуком альтернативних способів зберігання зерна. Завдяки підтримці ФАО, а також допомозі від Канади та Японії, у полях були встановлені поліетиленові рукави та мобільні склади для тимчасового зберігання врожаю. Частина зерна, яке спочатку планувалося експортувати, довелося реалізувати на внутрішньому ринку за зниженими цінами.

У травні 2022 року Україна спільно з Європейською комісією запустила ініціативу «Шляхи солідарності», що мала на меті створення альтернативних маршрутів для експорту продовольства сухопутними шляхами та через європейські порти. У липні того ж року, відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, було тимчасово скасовано експортні мита й тарифні квоти на українську агропродукцію строком на один рік. А вже у серпні 2022 року було впроваджено Конвенцію про процедуру спільного транзиту та Конвенцію про спрощення формальностей у торгівлі товарами, що дозволило розширити логістичні та фізичні можливості експорту через українсько-європейський кордон.

З метою підтримки зерновиробників український уряд ухвалив рішення про тимчасове скасування імпортного мита на матеріали, необхідні для зберігання врожаю, а також спростив процедури реєстрації сільськогосподарської техніки та вантажного транспорту. Крім того, програму державного кредитування «Доступні кредити 5-7-9%», яка раніше була доступною виключно для мікро- та малих фермерських господарств зі ставками 5%, 7% або 9%, було розширено. Відтепер вона охоплює ширший спектр аграрних підприємств, включаючи середній і великий бізнес.

У межах цієї ініціативи аграрії отримали можливість залучати фінансування в розмірі до 90 млн грн (близько 2,4 млн дол. США) за ставками від 0% до 9%, що спрямовується на реалізацію інвестиційних проєктів або рефінансування існуючих боргових зобов'язань. Джерелом фінансування програми став проєкт Світового банку «The World Bank's Program-for-Results»,

орієнтований на стимулювання приватних інвестицій у сільське господарство, як з боку великих підприємств, так і малих фермерських господарств.

З метою підтримки зерновиробників український уряд ухвалив рішення про тимчасове скасування імпортного мита на матеріали, необхідні для зберігання врожаю, а також спростив процедури реєстрації сільськогосподарської техніки та вантажного транспорту. Крім того, програму державного кредитування «Доступні кредити 5-7-9%», яка раніше була доступною виключно для мікро- та малих фермерських господарств зі ставками 5%, 7% або 9%, було розширено. Відтепер вона охоплює ширший спектр аграрних підприємств, включаючи середній і великий бізнес.

Завдяки такої підтримки Україна залишається важливим гравцем на світовому ринку зернових та олійних культур.

Про це свідчать статичні дані з експорту зернових. Експорт значно скоротився в перший рік війни, проте зараз вийшов на довоєнні роки (Рис. 2.8)

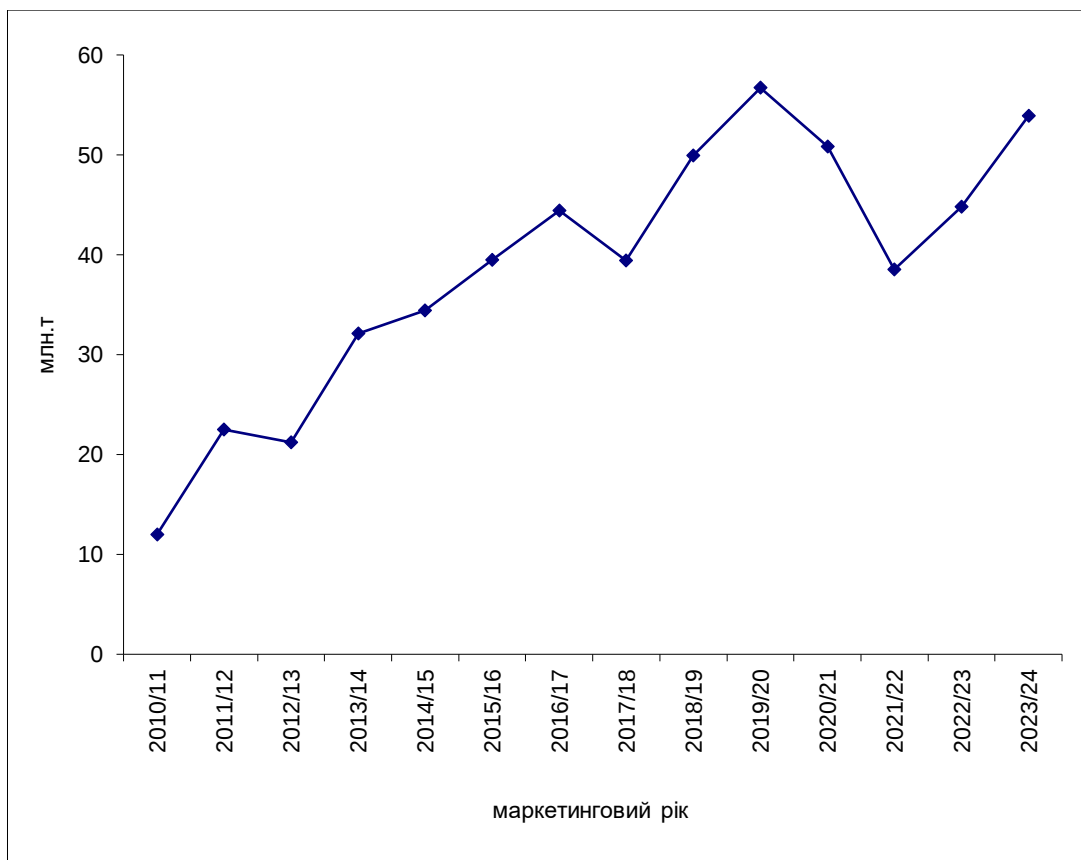


Рис. 2.8 Динаміка експорту зернових, млн. т (Джерело: складено за даними [27])

У 2024 році Україна експортувала на 20 % зерна більше, ніж у попередньому 2023му році (Рис. 2.9)

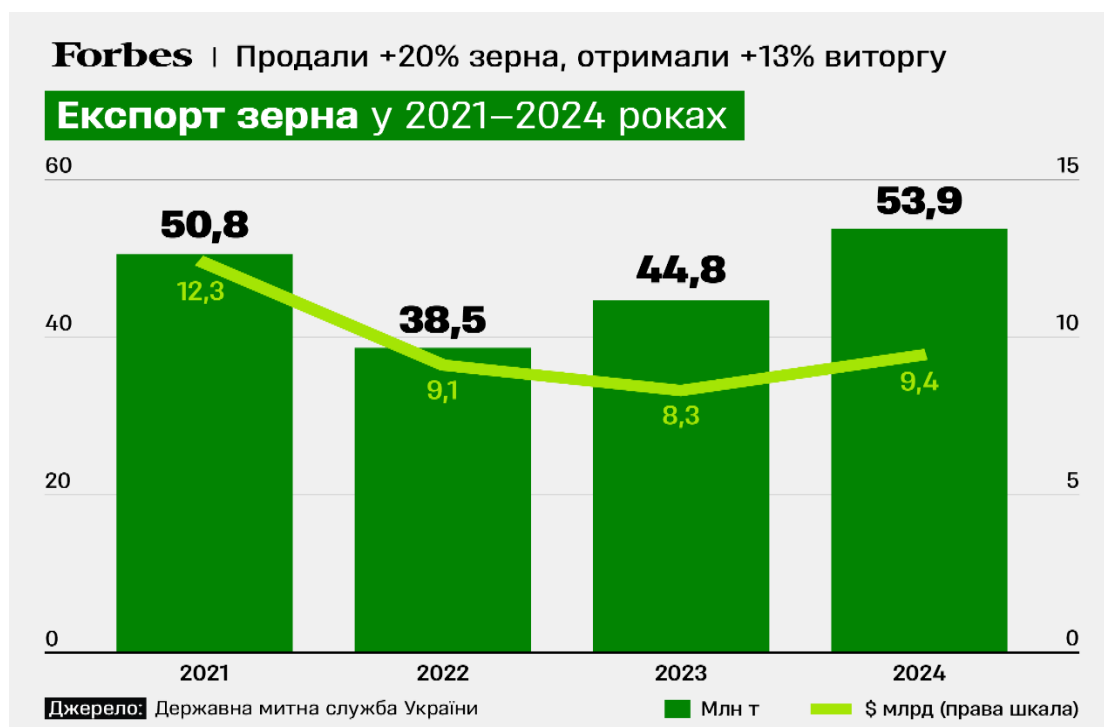


Рис. 2.9 Динаміка експорту зернових у воєнні роки [23]

Експорт у 2024/25 маркетинговому році збільшився найбільше за культурами (Рис. 2.10): пшениця – в 1,4 рази; кукурудза – в 1.15 разів; ячмінь – в 1.6 разів.

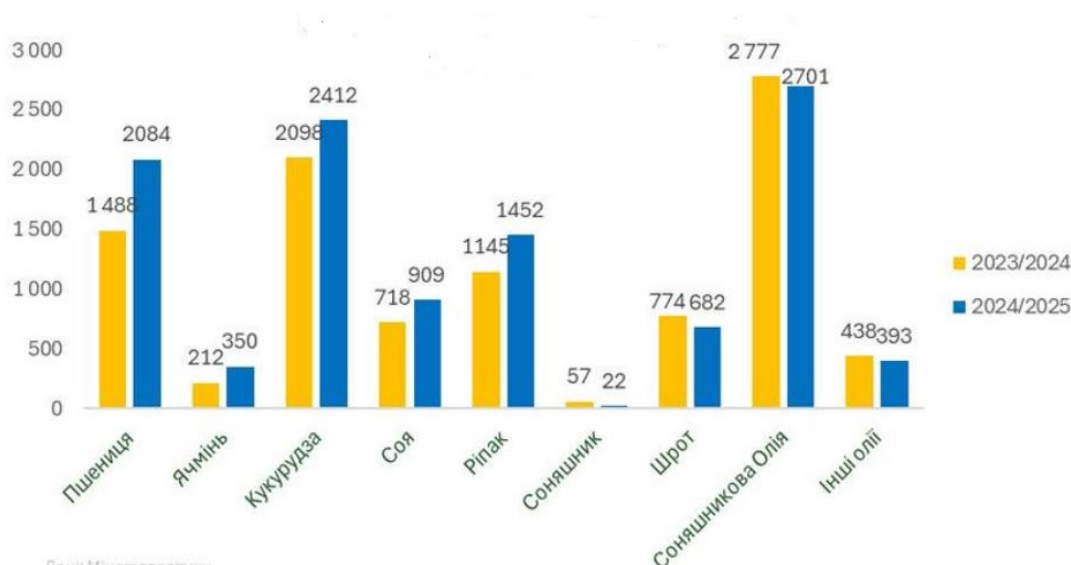


Рис. 2.10 Динаміка експорту зернових за період липень 2024 р. – січень 2025 р. [23]

Найбільшим імпортером нашої пшениці стала в минулому маркетинговому році Іспанія (Рис. 2.11)

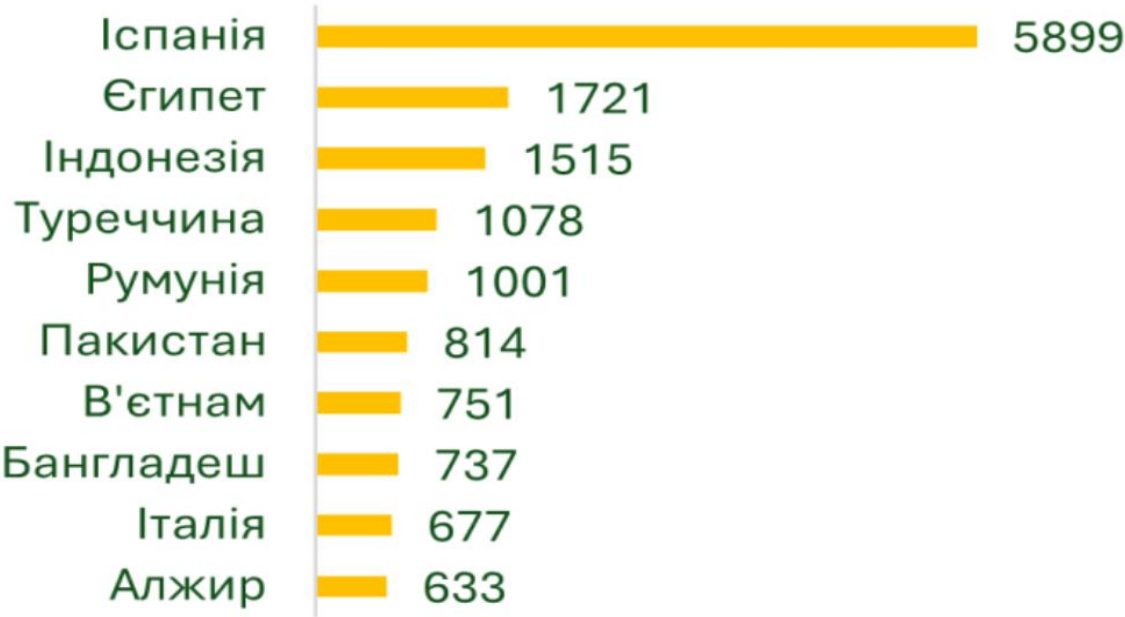


Рис. 2.11 ТОП-10 імпортерів вітчизняної пшениці у 2024 році [23]

Можна стверджувати, що Україна залишається важливим гравцем на світовому ринку зернових та олійних культур.

Перспективними напрямками розвитку сільського господарства є органічне землеробство з огляду на зростаючий попит на екологічно чисту продукцію, а також розвиток переробної промисловості для створення додаткової вартості сільськогосподарської продукції.

Узагальнимо результати проведеного аналізу з використанням ESFAS-аналізу (Табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Результати ESFAS-аналізу

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
1. Динамічне зростання. Високий потенціал агросектору підтверджується збільшенням обсягів виробництва, нарощуванням експорту сільськогосподарської продукції та зростанням частки аграрного сектору у загальному валовому доході країни.	0,2	3	0,6

2. Стратегічне значення та державна підтримка. Аграрний сектор залишається ключовим сегментом економіки країни, відіграючи важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки. У воєнний час він отримує значну державну підтримку, що сприяє його стійкості та розвитку.	0,2	3	0,6
3. Істотний фактор розвитку аграрного сектору: висока родючість українських земель. Україна володіє близько 25% світових запасів чорнозему, що створює сприятливі умови для високих урожаїв	0,1	2	0,2
4. Податкові та митні преференції. Для стимулювання аграрного виробництва та покращення логістичної інфраструктури урядом було скасовано імпортне мито на обладнання для зберігання, обробки та транспортування зернових, а також на силовоби та вантажно-розвантажувальні механізми	0,1	2	0,2
5. Аграрний сектор має потенціал розвитку за рахунок інноваційних технологій. Впровадження сучасних агротехнологій, включаючи точне землеробство, біотехнології та автоматизовані системи управління, сприяє підвищенню врожайності та ефективності виробництва. У майбутньому це стане основою швидкої модернізації та відновлення сільськогосподарських підприємств.	0,1	3	0,3
6. Інфраструктурні та логістичні можливості Відновлення елеваторних потужностей. Відновлення та розширення портової, залізничної та автомобільної інфраструктури сприятиме збільшенню експорту.	0,05	2	0,1
7. Перехід до сталого землеробства Розвиток органічного землеробства. Зростання попиту на екологічно чисту продукцію у світі відкриває Україні нові ринки збуту. Відновлення деградованих земель.	0,05	2	0,1
8. Значний експортний потенціал Україна є одним з найбільших експортерів сільськогосподарської продукції у світі. Є високий попит на українське зерно на світовому ринку	0,2	3	0,6
Сумарна оцінка	1		2,7
Загрози			
1. Істотні втрати в аграрній галузі через війну з РФ. Руйнування сільськогосподарської інфраструктури, включаючи елеватори,	0,25	3	0,75

склади, техніку та іригаційні системи. Мінування полів та територій, що унеможливує їх використання для обробітку. Втрата доступу до частини земель через тимчасову окупацію.			
2. Логістичні труднощі. Високі транспортні витрати, які знижують конкурентоспроможність української продукції на міжнародних ринках. Періодичні обмеження на імпорт української агропродукції до країн-сусідів, що ускладнює експорт	0,1	2	0,2
3. Фінансові труднощі. Дефіцит обігових коштів у фермерських господарствах через низькі закупівельні ціни та зростання виробничих витрат. Обмежений доступ до кредитування, особливо для малих та середніх агропідприємств.	0,25	2	0,5
4. Проблеми з трудовими ресурсами. Міграція працездатного населення за кордон або мобілізація працівників, що призводить до нестачі робочої сили. Брак кваліфікованих спеціалістів у сфері агротехнологій	0,3	3	0,9
5. Збільшення ризиків діяльності в аграрному секторі	0,05	1	0,05
6. Потенційні торговельні обмеження з боку міжнародних партнерів	0,05	1	0,05
Сумарна оцінка	1		2,45

За результатами проведеного оцінювання з використанням ESFAS-аналізу можна стверджувати, що галузь має високі можливості для розвитку. Значний потенціал розвитку аграрного сектору реалізується завдяки природним факторам, технологічному прогресу та міжнародній підтримці. Сільськогосподарський сектор залишається одним із ключових рушіїв економіки країни, забезпечуючи продовольчу безпеку та формуючи значну частину експорту. Впровадження інновацій, розвиток логістичної інфраструктури сприятимуть зростанню конкурентоспроможності українського агросектору на світовому ринку. Попри значний потенціал розвитку, аграрний сектор України стикається з серйозними викликами. Найважливішими з них є істотні втрати в аграрній галузі через війну та нестача трудових ресурсів. Ці труднощі долаються з використанням інноваційних технологій.

2.3 Формування стратегічних напрямів розвитку

Аналіз ринкової ситуації показав, що провідні аграрні підприємства регіону активно впроваджують системи GPS-навігації для сільськогосподарської техніки. Її впровадження надає низку конкурентних переваг (Рис. 2.12)

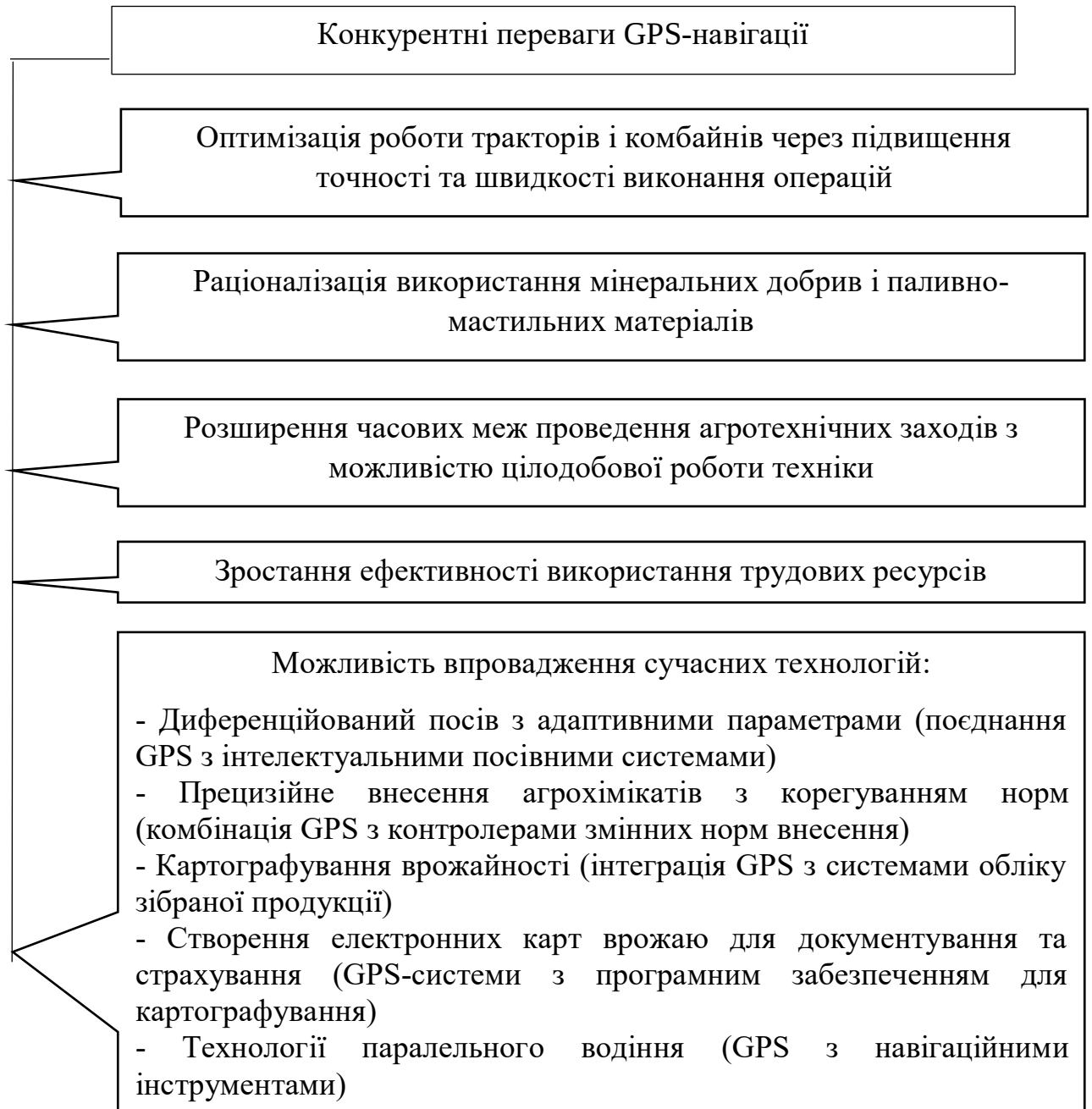


Рис. 2.12 Конкурентні переваги GPS-навігації

Особливу цінність технології з використанням GPS-навігації демонструють при внесенні засобів захисту рослин, вапнуванні ґрунтів,

застосуванні мінеральних добрив, а також при обробі великих площ сучасними сівалками та роботі з широкозахватними жатками зернозбиральних комбайнів.

Навігаційні GPS-системи поступово витісняють традиційні методи розмітки поля – пінні маркери при обприскуванні, маркерні кілочки при посіві, візуальне орієнтування при паралельних проходах. Сучасні навігаційні рішення суттєво зменшують кількість пропусків та перекриттів, особливо за умов, коли оператори змушені спиратися на візуальну оцінку відстані між проходами або підрахунок рядів.

Ця технологія мінімізує ризик помилок при внесенні агрохімікатів, запобігаючи надмірному застосуванню хімічних речовин та їх потраплянню у водні об'єкти. Крім того, GPS-навігація дозволяє формувати цифровий архів обробки поля з можливістю щорічного відтворення однієї й тієї ж схеми руху техніки (концепція фіксованої технологічної колії), що зменшує негативний вплив на ґрунт у місцях проходження техніки.

Обладнання сільгосптехніки курсовими індикаторами GPS зумовлене низкою факторів, головним з яких є прагнення звільнити оператора від необхідності постійного контролю курсу руху, дозволяючи зосередитись на регулюванні робочих агрегатів та підтримці високої продуктивності. Ця потреба стає особливо актуальною з огляду на багатозадачність роботи оператора сучасної сільгосптехніки.

Вимоги аграріїв до GPS-технологій істотно еволюціонували з ростом габаритів і потужності техніки, збільшенням функціональності та необхідністю підвищення швидкості виконання операцій. Одночасно зросла й кількість інформаційних дисплеїв, що відображають параметри різних систем. Надмірне ускладнення роботи оператора потенційно призводить до збільшення похибок, збоїв у роботі, зростання експлуатаційних витрат, екологічних ризиків та перевтоми персоналу.

Економічна ефективність та переваги GPS-навігаторів суттєво відрізняються залежно від культури, розміру оброблюваних площ, точності

виконання міжрядних операцій та інших чинників. Як базовий орієнтир можна використовувати співвідношення: система GPS-навігації коштує в середньому в шість разів дорожче системи пінного маркування.

Оцінка економії витрат під час захисту рослин гербіцидами проводиться шляхом урахування пропусків при обприскуванні. При внесенні добрив оцінюють потенційні втрати врожаю через недостатню обробку ділянок поля.

Пропуски при обробці спричиняють значно більші збитки при вирощуванні високомаржинальних культур точного висів. Якщо пропуски трапляються на полях з низьким рівнем засміченості бур'янами, то негативний вплив на врожайність може бути мінімальним, однак на сильно забур'янених ділянках урожайність на необроблених площах може знижуватися майже до нуля. Фахівці з гербології зазначають, що найзначніший довгостроковий економічний ефект пропусків полягає у формуванні запасу насіння бур'янів, що може спричинити проблеми із засміченням поля на наступні роки та суттєво підвищити витрати на гербіцидні обробки.

Для обґрунтування проекту впровадження GPS-навігаторів проведемо розрахунки витрат на їх придбання й встановлення, а також економію витрат від впровадження даної технології.

За оцінкою фахівців найбільш прийнятною моделлю є Mg Navigator V2 з приймачем GeoX4. Вартість такої повністю автоматизованої навігаційної системи, придатної для використання на сільськогосподарській техніці становить: 640 тис. грн

Кількість техніки, на якій буде встановлено обладнання: 32 одиниці

Отже, вартість GPS-навігаторів становить:

$640 \text{ тис.} \cdot 32 = 20480 \text{ тис. грн.}$

Планове скорочення витрат для зернової продукції розрахуємо за видами робіт, які здійснюються під час обробки землі. Види робіт представлені на рис. 2.13



Рис. 2.13 Види робіт з обробки землі

Розрахунок планового скорочення витрат представлено в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Планове скорочення витрат

Види робіт	Витрати на 1 га, грн	Можливе скорочення	
		%	грн.
Дискування землі	6500	8	520
Передпосівне внесення добрив	6270	7	438,9
Культивація землі	2750	8	220
Посів	4310	9	387,9
Коткування землі	1350	8	108
Внесення мінеральних добрив	4720	7	330,4
Захист рослин	4720	7	330,4
Усього	-	-	2335,6

Під зернові культури відведено приблизно 5 тис. га. Економія буде:

$$2335,6 \text{ грн} * 5 \text{ тис. га} = 11678 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо амортизацію GPS-навігаторів лінійним методом за процентною ставкою - 24 % (Табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Амортизація GPS-навігаторів, тис. грн.

Рік проекту	Вартість обладнання на початок року	Річна сумарна амортизація	Вартість обладнання на кінець року
2025	20480,00	4915,20	15564,80
2026	15564,80	3735,55	11829,25
2027	11829,25	2839,02	8990,23

Використаємо методику NPV для обґрунтування проекту. В даному разі економію витрат будемо розглядати як додатковий прибуток. Розрахунок проведемо за три роки.

NPV розрахуємо за формулою:

При разовому інвестуванні чистий приведений доход розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{R_i}{(1+r)^i} - IC$$

де R_i — річні грошові надходження в i -ий рік,
 IC — стартові інвестиції,
 n — термін економічного життя проекту,
 r — ставка дисконтування.

Розрахунок представлено в таблиці 2.9

Таблиця 2.9

Розрахунок приведенного чистого доходу проекту

Показники	Значення за роками проекту		
	2025	2026	2027
Економія витрат	11678,00	11678,00	11678,00
Амортизація	4915,20	3735,55	2839,02
Чисті грошові надходження	16593,20	15413,55	14517,02
К дисконтування	0,87	0,83	0,80
Чистий приведений дохід	14436,08	12793,25	11613,62
Сумарний ЧПД	14436,08	27229,33	38842,95

NPV проекту розрахуємо як різницю між сумарним чистим приведеним доходом та вартістю GPS-навігаторів:

$$NPV = 38842,95 - 20480 = 18362,95 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності становить повний 1 рік. Повний термін окупності буде становити:

$$1 \text{ рік} + (\sum KB - \sum ЧПД_1) / ЧПД_2$$

$$1 \text{ рік} + (20480 - 14436,08) / 12793,25 = 1,47 \text{ роки}$$

Таким чином, розраховані нами показники інвестиційної привабливості свідчать про доцільність впровадження GPS-навігаторів.

Висновки:

1. за результатами критичного аналізу наукової літератури встановлено, що стратегічне управління є інтегративною концепцією сучасного менеджменту, що забезпечує стійкість бізнесу в турбулентних ринкових умовах. Стратегічне управління формується під впливом багатьох факторів, які можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження. Гнучкість, адаптивність, унікальність та ситуаційний підхід є ключовими факторами, що визначають ефективність стратегічного управління та забезпечують конкурентні переваги організації у довгостроковій перспективі. Найбільш приємною є модель формування стратегії з урахуванням галузевих факторів.

2. за результатами аналізу діяльності Господарства встановлено, що за останні три роки доходи господарства демонструють стабільне зростання: з 2022 по 2023 рік дохід зріс на 133,8 тис. грн.; з 2023 по 2024 рік дохід зріс на 266, 4 тис. грн. Зростання доходу свідчить про збільшення обсягів виробництва, в першу чергу – рослинництва.

За результатами SNW-аналізу можна обґрунтовано стверджувати, що підприємство в цілому має середню оцінку внутрішніх можливостей господарства. До сильних сторін підприємства відносяться:

- технічна оснащеність - має належне забезпечення сучасною технікою;
- рівень рентабельності бізнесу – підприємство демонструє хороший рівень прибутковості;
- фінансова складова;
- сталі врожаї.

До слабких сторін віднесено розробку та реалізацію стратегії, що низька свідчать про потребу у вдосконаленні стратегічного управління.

3. За результатами проведеного оцінювання з використанням ESFAS-аналізу можна стверджувати, що галузь має високі можливості для розвитку. Значний потенціал розвитку аграрного сектору реалізується завдяки природним факторам, технологічному прогресу та міжнародній підтримці.

Сільськогосподарський сектор залишається одним із ключових рушіїв економіки країни, забезпечуючи продовольчу безпеку та формуючи значну частину експорту. Впровадження інновацій, розвиток логістичної інфраструктури сприятимуть зростанню конкурентоспроможності українського агросектору на світовому ринку. Попри значний потенціал розвитку, аграрний сектор України стикається з серйозними викликами. Найважливішими з них є істотні втрати в аграрній галузі через війну та нестача трудових ресурсів. Ці труднощі долаються з використанням інноваційних технологій.

4. встановлено, що впровадження GPS-навігації для сільськогосподарської техніки надає низку конкурентних переваг:

- Оптимізація роботи тракторів і комбайнів через підвищення точності та швидкості виконання операцій,
- Раціоналізація використання мінеральних добрив і паливно-мастильних матеріалів,
- Розширення часових меж проведення агротехнічних заходів з можливістю цілодобової роботи техніки,
- Зростання ефективності використання трудових ресурсів,
- Можливість впровадження сучасних технологій.

Розраховані нами показники інвестиційної привабливості свідчать про доцільність впровадження GPS-навігаторів.

Література:

1. Ансофф, І. *Стратегічне управління*. Режим доступу: <http://library.lgaki.info>
2. Бабенко, О. М. (2022). Стратегічне управління аграрними підприємствами в умовах невизначеності. *Економіка АПК*, 3, 35-42.
3. Богатирьов, А. М., Бутенко, А. І., & Кузнецова, І. О. (2003). *Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку* (Монографія). Одеса: ІПРЕЕД НАН України, ОНАХТ.
4. Боумен, К. (2008). *Основи стратегічного менеджменту* (Пер. з англ.).
5. Гайдай, О. І. (2021). Стратегічне планування розвитку аграрних підприємств: теоретичні аспекти. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*, 4(100), 112-118.
6. Гарафонова, О. І. (2013). Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. *Чернігівський науковий часопис*, 1(4), 49–58.
7. Гончар, О. І., & Білик, І. В. (2013). Внутрішньофірмове планування на виробничому підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2(3), 39-41.
8. Гребін'як, Л. Дж. (2006). *Як змусити працювати вашу стратегію: Ефективна реалізація стратегії та впровадження змін* (Пер. з англ.). Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс.
9. Демчак, І. М., & Мельник, О. В. (2020). Формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка та аграрний менеджмент*, 1(305), 78-87.
10. Заяць, Т. А. (2023). Стратегічні орієнтири розвитку аграрного сектору економіки України. *Агросвіт*, 1, 15-21.
11. Ільчук, Л. Л. (2021). Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Економіка і організація управління*, 4(32), 125-132.

12. Карлофф, Б. (2003). *Ділова стратегія: концепція, зміст, символи* (Пер. з англ.).
13. Кашуба, Я. М. (2011). Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*, 9, 16–17.
14. Корецький, М. Х., Дегтяр, А. О., & Дацій, О. І. (2017). *Стратегічне управління* (Навч. посіб.). Київ: Центр учбової літератури.
15. Кузнецова, І. О., & Карпенко, Ю. В. (2012). *Планування діяльності підприємств: структурний аспект* (Монографія). Одеса: Атлант.
16. Кузнецова, І. О. (2016). Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації. У І. О. Кузнецової (Ред.), *Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій* (Монографія) (С. 14-24). Одеса: ОНЕУ.
17. Кузнецова, І. О., & Балабаш, О. С. (2020). *Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів* (Монографія). Харків: Діса плюс.
18. Кузнецова, І. О. (2023). Стратегічне управління підприємством на засадах ресурсного підходу. *Науковий вісник ОНЕУ*, 5-6(308-309), 120-127.
19. Кузнецова, І. О., & Кублікова, Т. Б. (2017). Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ*, 5(247), 96-106.
20. Кузнецова, І. О. (2019). Продовольча безпека України: вектор розвитку. *Економіка України*, 11-12, 60-76.
21. Кузнецова, І. О., & Златова, А. Р. (2023). Прийняття управлінського рішення щодо розвитку сільськогосподарського підприємства як складова його конкурентних переваг. У І. О. Кузнецової & О. С. Балабаш (Ред.), *Інноваційні технології управління підприємством* (Монографія) (С. 14-23). Харків: «Діса плюс».
22. Красноручський, О. В. (2022). Стратегічний аналіз в системі управління аграрним підприємством. *Інноваційна економіка*, 1, 134-140.

23. Мануїлов, О. (2025, 14 січня). Експорт зернових. *Forbes Ukraine*.
24. Мескон, М., Альберт, М., & Хедоурі, Ф. (2008). *Основи менеджменту* (Пер. з англ.).
25. Мізюк, Б. М. (2016). *Стратегічне управління*. Львів: Магнолія плюс.
26. Мінцберг, Г. (2009). *Школи стратегій* (Пер. з англ.).
27. Офіційний сайт Державної служби статистики. (б.д.). Отримано з <http://www.ukrstat.gov.ua/>
28. Подольчак, Н. Ю. (2012). *Стратегічний менеджмент* (Навч. посіб.). Львів: Видавництво Львівської політехніки.
29. Портер, М. (2008). *Стратегії конкуренції*. Київ: Основи.
30. Статут СФГ «Колос». (б.д.). Отримано з <https://opendatabot.ua/c/21011485>
31. Бутко, М. П. (Ред.). (2016). *Стратегічний менеджмент* (Навч. посіб.). Київ: «Центр учбової літератури».
32. Томпсон, А. А., & Стрикленд, А. Дж. (2008). *Стратегічний менеджмент* (Пер. з англ.).
33. Шпикуляк, О. (2005). Ефективність управління аграрним підприємством. *Економіка АПК*, 3, 22–25.
34. Яськив, Б., & Брянська, М. (б.д.). Як працює аграрний бізнес в умовах війни. Отримано з <https://zn.ua/ukr/ariculture/jak-pratsjuje-aharnij-biznes-v-umovakh-vijni.html>
35. Balabash, O., Kuznetsova, I., Levytska, I., Zaika, S., & Skrypko, T. (2022). Strategic management of the enterprise: analysis of sectoral determinants. *Independent journal of management & production (IJMP)*, 13(3), 196-214.