

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)

“ ____ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: **«Формування стратегії розвитку аграрного підприємства»**

Виконавець:
студентка 11 групи
факультету Центр заочної
та вечірньої форми навчання
Кириченко Аліна Валеріївна

/підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Піскун Альона Валеріївна

/підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Теоретичні засади стратегії підприємства.....	5
1.2. Основні класифікації стратегій розвитку підприємства.....	11
1.3. Алгоритм і методи розробки стратегії розвитку підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПП «СГП НІКА-АГРО».....	27
2.1. Сучасний стан агропромислового комплексу України.....	27
2.2. Організаційно-економічна характеристика ПП «СГП НІКА-АГРО».	36
2.3. Рекомендації щодо формування стратегії розвитку ПП «СГП НІКА-АГРО».....	42
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні підприємства змушені постійно пристосовуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов існування. Для досягнення успіху їм необхідно впроваджувати сучасні технології, щоб оптимізувати виробничі процеси та підвищити ефективність. Окрім того, зміни в уподобаннях клієнтів, правових нормах та інших регуляторних аспектах вимагають корегування стратегій, щоб відповідати новим викликам і мінімізувати загрози.

У конкурентному середовищі критично важливо оперативно реагувати на появу нових гравців або зміни в діях існуючих конкурентів. Врахування соціокультурних тенденцій допомагає компаніям гнучко змінювати свої підходи, відповідати на еволюцію споживчої поведінки та забезпечувати стабільне зростання в умовах нестабільності. Отже, розробка стратегії розвитку – це ключовий інструмент для ефективного управління змінами, який забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стабільність бізнесу.

Метою роботи є формування оптимальної стратегії розвитку підприємства для підвищення ефективності його діяльності.

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання**:

- дослідження теоретичних основ стратегічного розвитку підприємства;
- проаналізувати основні тенденції агропромислового комплексу України;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- сформулювати напрями стратегічного розвитку ПП «СГП НІКА-АГРО» та оцінити їх доцільність.

Об'єкт дослідження – ПП «СГП НІКА-АГРО».

Предметом дослідження є процес формування стратегії розвитку аграрного підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані методи: групування та систематизації, побудова схем, таблиць і графіків, методи аналізу фінансової звітності; методика Томпсона-Стрікланда та матриця Ансоффа.

Інформаційна база дослідження: статистичні дані Державної служби статистики України, наукові статті та монографії вітчизняних і зарубіжних учених, фінансова звітність та документи первинного, аналітичного та синтетичного обліку ПП «СГП НІКА-АГРО», комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаної літератури (42 найменування). Загальний обсяг роботи становить 54 сторінки. Робота містить 21 таблицю, 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади стратегії підприємства

Упродовж історії людства стратегія посідала центральне місце у формуванні громадських процесів — від воєн і державного управління до розвитку бізнесу. Сьогодні ж стратегія служить орієнтиром у складному та мінливому середовищі та забезпечує ефективний розподіл ресурсів.

Проте існує досить багато підходів щодо сутності поняття «стратегія». Так, Г. Мінцберг визначає стратегію як «зразок» або «план» довгострокових цілей організації за допомогою серії скоординованих дій. Він стверджує, що стратегія може бути як заздалегідь розробленою (навмисна стратегія), так і поступово виникаючою (емерджентна стратегія) [1].

Портер підкреслює, що суть стратегії полягає в створенні диференціації і цінності, а не в простому прагненні до ефективності.

Хамел і Прахалад вважають, що стратегія розвитку — це процес, за допомогою якого організація досягає свого майбутнього бачення за допомогою основних компетенцій і стратегічних намірів. Вони підкреслюють, що основна мета стратегії полягає в передбаченні майбутніх потреб і формуванні галузевих правил, а не просто в адаптації до існуючих ринків

Альфред Чандлер визначає стратегію корпоративного розвитку як процес прийняття рішень щодо визначення довгострокових цілей, вибору напрямків дій та розподілу ресурсів для досягнення цих цілей. Він наголошує на узгодженості між стратегією та організаційною структурою [2].

В. Чан Кім і Рене Моборн Кім і Моборнь стверджують, що стратегія розвитку повинна уникати конкуренції, шляхом створення нового ринкового попиту, а не боротьби за частку на існуючих ринках.

Томпсон А. та Стрікланд А. підкреслюють, що стратегія — це план підприємства, який починається з формування місії компанії, яка

трансформується у цілі, які повинні підтримуватися завданнями, делегованими конкретним відповідальним особам [3].

Крім того, сучасні науковці також не оминули інтерпретацію сутності стратегії. Так, Брінь П. В., Голтвянська Ю. В., говорять, що «стратегія – це план діяльності підприємства, який включає довгострокові та короткострокові цілі, будується на базі конкурентної переваги, включає певний перелік завдань, необхідних для досягнення поставлених цілей» [4]. А Погорелов стверджує, що це безупинний процес за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості [5].

Таким чином, у науковій літературі представлено широкий спектр підходів до трактування змісту поняття «стратегія». Узагальнюючи, стратегію можна визначити наступним чином – це цілісна система взаємопов'язаних стратегічних рішень, що формують пріоритетні напрямки діяльності підприємства для реалізації його місії, стратегічних цілей та завдань у довгостроковій перспективі.

Під час розробки стратегії необхідно спиратися на ключові принципи, які забезпечують якість та ефективність процесу стратегічного управління [5-7]:

1. Принцип раціональної доцільності – управління має бути логічно обґрунтованим та спрямованим на досягнення реальних, конкретних і досяжних цілей.

2. Принцип зворотного зв'язку означає неперервний моніторинг інформації щодо зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє оперативно корегувати стратегію, відповідно до змін.

3. Принцип системного підходу передбачає розгляд стратегічного управління елемента єдиної системи, що взаємодіє з фінансами, маркетингом, виробництвом, персоналом та іншими підсистемами.

4. Принцип послідовності або етапності – досягнення стратегічних цілей має відбуватися поступово, з урахуванням результатів попередніх етапів реалізації.

5. Принцип альтернативи означає наявність кількох можливих сценаріїв чи шляхів досягнення стратегічних цілей.

6. Принцип імовірнісного прогнозу – жодна стратегія не гарантує стовідсоткового результату, тому важливо враховувати ймовірність досягнення запланованих цілей.

Ці принципи формують надійну базу для створення, реалізації та аналізу стратегій, сприяючи досягненню цілей та зміцненню позицій підприємства.

При цьому, кожна розроблена стратегія на підприємстві повинна виконувати наступні завдання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Завдання стратегії на підприємстві

Завдання	Сутність
Узагальнення аспектів розвитку	Охоплювати різні напрями розвитку об'єкта управління: технічні, екологічні, технологічні, управлінські тощо.
Інтеграція елементів об'єкта	Поєднання місії, потенціалу, структури, корпоративної культури та системи управління підприємства.
Орієнтація на цілі	Спрямування зусиль на досягнення поточних завдань і стратегічних цілей, що забезпечує реалізацію соціальних і корпоративних інтересів.
Впровадження наукових досягнень	Використання сучасних наукових розробок в економіці, технологіях, менеджменті та суміжних сферах.
Гнучкість	Передбачення різних варіантів стратегічних ситуацій у часі та просторі, забезпечуючи адаптивність стратегії.
Помірний ризик	Врахування ризиків без применшення конкурентних переваг інших і не перебільшуючи власних можливостей.

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 8-9]

Слід розкрити сутність основних складових елементів стратегії розвитку підприємства, які дозволяють йому адаптуватися до змін, досягати своїх цілей та забезпечувати довгостроковий успіх (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристики стратегії розвитку підприємства

Характеристика	Сутність
Місія	Фундаментальна мета підприємства, що відображає його основне призначення в суспільстві, його роль та внесок у задоволення потреб зацікавлених сторін.
Бачення	Образ майбутнього стану підприємства, його амбіції та прагнення щодо позиції на ринку та лідерства в обраній сфері діяльності.
Цілі	Конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі (SMART) орієнтири, які кількісно визначають успішність реалізації стратегії.
Завдання	Більш детальніші кроки та дії, призначені для сприяння досягненню поставлених цілей.
Сегментація	Процес визначення цільових ринкових сегментів – груп споживачів зі схожими потребами та характеристиками, на які підприємство вирішує орієнтуватися.
Позиціонування	Розробка стратегії, спрямованої на створення унікального та привабливого образу продукту або послуги в свідомості цільових споживачів, щоб виділитися серед конкурентів.
Управлінська концепція	Загальний підхід до управління, який визначає принципи організації роботи та прийняття рішень.
Управлінська структура	Створення ефективної організаційної структури (ієрархічної, матричної, проектної тощо) та процесів для успішного втілення стратегії.
Вимірювання результатів	Встановлення ключових показників продуктивності (KPI), які кількісно відображають ступінь виконання стратегії та досягнення поставлених цілей.
Оцінка результатів	Постійний моніторинг та аналіз фактичних результатів у порівнянні з плановими показниками.
Керівництво	Визначення ролі лідерства у створенні стратегічного бачення, надиханні та мотивуванні персоналу на впровадження стратегії.
Залучення персоналу	Створення умов для активної участі співробітників у реалізації стратегічних ініціатив, їхня мотивація та розвиток необхідних знань і навичок для ефективної реалізації стратегії.

Джерело: узагальнено автором на основі [8-10]

Стратегія підприємства складається з кількох рівнів, на кожному з яких формується стратегія відповідного рівня важливості. Це свідчить про її ієрархічну структуру. Ієрархія стратегій передбачає їхнє впорядкування за рангом, взаємозв'язок між ними та підпорядкованість стратегій нижчого рівня стратегіям вищого рівня.

У діяльності багатопрофільного підприємства застосовують саме чотирьохрівневу стратегію, яка включає (рис. 1.1):

- корпоративну (загальну або портфельну);

- конкурентну (ділову або бізнесову);
- функціональні;
- операційні.



Рис.1.2. Ієрархія стратегій підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [11]

При цьому, корпоративна стратегія задає фундаментальний вектор розвитку всього підприємства, визначаючи один з трьох основних стратегічних напрямків: стратегію зростання, спрямовану на розширення масштабів діяльності; стратегію стабілізації, орієнтовану на збереження існуючих позицій; або стратегію скорочення, що передбачає зменшення бізнесу. Корпоративна стратегія формує загальну картину того, яким підприємство бачить себе в довгостроковій перспективі та які сфери діяльності воно охоплюватиме.

Нижче розташовуються конкурентні стратегії, які безпосередньо підпорядковуються обраному напрямку та розкривають конкретні шляхи досягнення цього напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу. Конкурентна стратегія є детальним планом дій, спрямованим на завоювання міцних і стійких конкурентних переваг на конкретному ринку, забезпечуючи підприємству вигідні довгострокові позиції відносно своїх суперників.

Функціональні стратегії конкретизують та деталізують корпоративну та конкурентні стратегії, доводячи їхні положення до рівня конкретних дій для відповідних функціональних служб підприємства. Вони визначають, як кожна функціональна служба буде сприяти досягненню загальних стратегічних цілей. Наприклад, стратегія виробництва визначає, як підприємство буде організовувати та здійснювати виробничий процес; маркетингова стратегія окреслює підходи до просування та збуту продукції; фінансова стратегія регулює управління фінансовими ресурсами; стратегія науково-дослідних робіт визначає напрямки інноваційної діяльності; стратегія управління персоналом охоплює питання залучення, розвитку та мотивації співробітників.

На найнижчому рівні ієрархії знаходяться операційні стратегії, які розробляються для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними юридичними особами. До таких підрозділів можуть належати окремі заводи, цехи, бригади, відділи, дилерські мережі тощо, що входять до складу більшого підприємства. Операційні стратегії є найбільш деталізованими та безпосередньо пов'язані з повсякденною діяльністю цих підрозділів. Вони визначають, як конкретні операції та процеси будуть виконуватися для підтримки функціональних, конкурентних та, зрештою, корпоративної стратегій.

Отже, ієрархія стратегій підприємства відображає багаторівневий процес стратегічного управління, де кожен рівень відіграє свою важливу роль у формуванні та реалізації загального стратегічного курсу організації.

1.2. Основні класифікації стратегій розвитку підприємства

Аналіз наукової літератури та практичного досвіду підприємств свідчить про існування різних підходів до класифікації конкурентних стратегій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікації стратегій розвитку підприємства

Автор	Стратегії
В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, В.Д. Дорофєєв	- функціонування (лідерство в зниженні витрат, диференціація та фокусування); - розвитку (росту, обмеженого росту, скорочення та комбінування).
Н.Н. Третьов	- основна; - функціональні.
А.Ю. Юданов	- експлерентна; - віолентна; - патієнтна; - комутантна.
Ф. Котлер	- лідера; - переслідування лідера; - атакування лідера; - стратегія фахівця.
В. Чан Кім, Рене Моборн Кім	- «Стратегія Блакитного океану»; - «Стратегія Червоного океану».
І. Ансофф	- проникнення на ринок; - розвитку ринку; - розвитку продукту; - диверсифікації.
М. Портер	- цінового лідерства; - диференціації товару; - спеціалізації.
В.В. Красношопка, В.О. Кружилко	- концентрованого зростання; - інтегрованого зростання; - стабілізації
М. Мескон	- зростання та скорочення; - ліквідації та виживання; - стабілізації та сполучення базових альтернатив.
А. Томпсон, А. Стріклєнд	- портфельна; - ділова; - функціональна; - операційна.
Л. Г. Раменський	- віолентна; - патієнтна; - комутантна; - експлерентна.

Джерело: узагальнено автором на основі [12-18]

Більш детально розглянемо класифікацію від Раменського Л. Г. (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація стратегій розвитку підприємства

Назва	Суть	Характерні риси	Конкурентна перевага	Приклад
Віолентна	Орієнтована на масове виробництво стандартизованої продукції прийнятної якості при низьких витратах	Підходить для великих, стабільних організацій з усталеною репутацією та значною часткою ринку.	За рахунок економії на масштабі та низької собівартості.	Великі виробники побутової техніки або продуктів харчування масового споживання.
Патієнтна	Фокусування на вузьких ринкових сегментах з особливими потребами.	Націлена на завоювання та утримання невеликих, але прибуткових ринкових ніш.	Завдяки вишуканості товару, здатності задовольняти специфічні смаки та вищій якості порівняно з конкурентами.	Виробники ексклюзивних товарів ручної роботи або медичного обладнання для вузького кола спеціалістів.
Комутантна	Задоволення швидко мінливих, короткочасних потреб споживачів у різноманітних товарах та послугах.	Характерна для неспеціалізованих організацій з універсальними технологіями та обмеженими обсягами виробництва.	За рахунок гнучкості, здатності швидко реагувати на зміни ринку та задовольняти тимчасовий попит.	Невеликі фірми, що надають послуги з ремонту, або виробники товарів широкого вжитку з частими змінами асортименту.
Експлерентна	Орієнтація на радикальні інновації та виведення на ринок принципово нових продуктів.	Дозволяє перевершити конкурентів за якістю та створювати нові ринки, де протягом певного часу компанія є єдиним виробником унікального продукту.	За рахунок унікальності та новизни продукту, створення нових споживчих цінностей.	Компанії, що першими виводять на ринок революційні технології або продукти, що задовольняють раніше невідомі потреби.

Джерело: систематизовано автором

Кожна з цих стратегій має свої переваги та недоліки і вимагає від підприємства відповідних ресурсів та компетенцій для успішної реалізації. Вибір конкретної стратегії залежить від аналізу ринку, внутрішніх можливостей компанії та її стратегічних цілей.

На думку В. Чан Кім і Рене Моборн Кім ринкову арену можна поділити на два типи просторів: «Червоні океани» та «Блакитні океани» [17]. У перших межі галузей усталені, а правила конкуренції загальновідомі. Компанії тут жорстко конкурують за обмежений попит, що призводить до зниження можливостей зростання та прибутків.

Натомість «Блакитні океани» являють собою нові, нерозвідані ринки з потенціалом для значного зростання та прибутків. Ці ринкові ніші часто виникають шляхом розширення існуючих меж «Червоних океанів». У «Блакитних океанах» конкуренція не є проблемою, оскільки попит тут створюється, а не відвойовується, відкриваючи шлях до швидкого та вигідного розвитку. Важливо, що такі ринки не обов'язково є результатом технологічних проривів і часто створюються вже існуючими компаніями. Ключем до цього є не стільки великі наукові бюджети, скільки продумані стратегічні управлінські дії [13].

Красношапка В.В. та Кружилко В. О., взявши за основу класифікацію від Віханського О., підкреслили доцільність поділу стратегій розвитку на три основні групи: концентрованого та інтегрованого зростання, стабілізації [18].

Стратегії концентрованого зростання дозволяють підприємствам більш ефективно використовувати наявні ресурси, зменшувати ризики, пов'язані з виходом у нові сфери діяльності, та максимально реалізовувати потенціал своїх продуктів та ринкових позицій. До них належать:

1. Стратегія посилення позицій на ринку, яка спрямована на збільшення частки підприємства на наявному ринку із існуючим продуктом. Її реалізація включає активізацію маркетингової діяльності, підвищення якості обслуговування споживачів, удосконалення комунікацій із клієнтами, а також стимулювання попиту через цінову чи нецінову конкуренцію.

2. Стратегія розвитку ринку передбачає пошук нових ринкових сегментів чи географічних територій для реалізації вже відомого та перевіреного продукту. Підприємство може орієнтуватися на інші демографічні групи споживачів, нові регіони чи країни або застосовувати нові канали збуту для розширення своєї присутності.

3. Стратегія розвитку продукту фокусує увагу на удосконаленні наявного товару з метою кращого задоволення потреб існуючих споживачів, шляхом модернізації продукції, розробки її нових модифікацій, покращення характеристик чи розширення асортиментної лінійки.

Стратегії інтегрованого зростання полягають у зміцненні ринкових позицій підприємства та підвищенні його стійкості до коливань ринкового середовища, сприяють більш ефективному використанню ресурсів через розширення вертикальних або горизонтальних меж діяльності.

Основними видами інтегрованого зростання є:

1. Вертикальна інтеграція «зворотна» передбачає об'єднання підприємства з постачальниками сировини, матеріалів або комплектуючих, що дозволяє зменшити залежність від зовнішніх постачальників, контролювати витрати на вхідні ресурси, підвищити якість використовуваних матеріалів та забезпечити безперервність виробничого процесу.

2. Вертикальна інтеграції «вперед» – це розширення діяльності підприємства на етапи збуту та реалізації готової продукції шляхом об'єднання або встановлення контролю над збутовими структурами, торговельними посередниками або кінцевими роздрібними мережами, що дає можливість краще управляти процесами просування продукції на ринку, зміцнювати відносини з кінцевими споживачами, скорочувати витрати на посередників і підвищувати загальну ефективність комерційної діяльності.

3. Горизонтальна інтеграція включає об'єднання підприємства з іншими підприємствами, що діють на тому ж рівні виробничого або збутового процесу, не мають між собою функціональної або організаційної залежності, для укрупнення бізнесу, збільшення ринкової частки, зменшення конкуренції,

розширення асортименту продукції чи послуг, економії на масштабах виробництва.

В межах даної класифікації більш детально розглянемо економічну стратегію підприємства, яка складається з таких елементів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Елементи економічної стратегії підприємства

1. Товарна стратегія
поєднання можливостей ринку з ресурсами підприємства, аналіз життєвого циклу товарів, оптимізація асортименту для досягнення конкурентних переваг і прибутковості
2. Стратегія ціноутворення
вибір цінової політики, методів цінової конкуренції, адаптацію до ринкових умов, аналіз попиту та еластичності цін
3. Стратегія взаємодії з постачальниками
ефективний розподіл ресурсів, вибір вигідних партнерів та зниження виробничих витрат на основі аналізу попиту на ресурси
4. Стратегія мінімізації транзакційних витрат
уникнення зайвих витрат на укладання угод, вибір вигідних клієнтів і партнерів, створення бази даних потенційних контрагентів
5. Стратегія ЗЕД
регулює діяльність на зовнішніх ринках, визначає експортні та імпорتنі пріоритети, оцінює якість і вигідність зовнішньоторговельних операцій
6. Стратегія зниження виробничих витрат
фокусується на зменшенні витрат на всіх етапах виробничого процесу, що дозволяє досягти цінових переваг
7. Фінансова стратегія
залучення додаткових коштів для інвестицій чи поточних потреб через ефективну роботу на ринках капіталу, вибір надійних фінансових інструментів і емітентів
8. Стратегія інвестиційної діяльності
спрямована на оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інновацій і модернізацію виробництва
9. Кадрова стратегія
формує систему мотивації персоналу, що стимулює продуктивну працю та орієнтацію на результати діяльності підприємства
10. Антикризова стратегія
виявлення ознак потенційної кризи та розробку заходів щодо її запобігання в межах усіх складових економічної стратегії

Джерело: узагальнено автором на основі [18-19]

Стратегії стабілізації забезпечують стійкість розвитку підприємства, дозволяють мінімізувати ризики та підготувати базу для його подальшого зростання. До основних таких стратегій належать:

1. Стратегія захисту ринкової частки передбачає утримання завойованих позицій на ринку через поступову модернізацію продукції, вдосконалення сервісного обслуговування, зміцнення взаємин із клієнтами та підвищення рівня задоволеності споживачів.

2. Стратегія підтримки виробничого потенціалу забезпечує стабільне функціонування підприємства шляхом розвитку окремих бізнес-ліній, а також належного технічного та технологічного стану майнових комплексів, які забезпечують виробництво ключових видів продукції.

3. Стратегія модифікації продукції фокусується на систематичному вдосконаленні характеристик товарів з метою збереження їхньої конкурентоспроможності через маркетингові комунікації, що сприяють формуванню у споживачів позитивного сприйняття змін.

У практичній діяльності підприємства нерідко впроваджують кілька стратегій одночасно, що особливо характерно для багатoproфільних компаній. Можливе також послідовне впровадження стратегій відповідно до визначеного плану (рис. 1.1).

Формування стратегії розвитку підприємства ґрунтується на аналізі зовнішньої середовища та внутрішніх можливостей, з урахуванням можливих непередбачуваних змін ринкової ситуації. Така стратегія визначає довгострокову орієнтацію підприємства на певний напрям виробничої діяльності та досягнення бажаного чи запланованого становища на внутрішньому та зовнішньому ринках. У процесі стратегічного планування також враховуються можливі шляхи розвитку ринкових послуг, зокрема: виведення нових продуктів на ринок, залучення нових постачальників та клієнтів, а також розширення, скорочення або припинення виробництва та реалізації наявних товарів та послуг.



Рис. 1.1. Базові стратегії за Томпсоном-Стріклендом

Джерело: побудовано на основі [16, 19]

Таким чином, систематизація та класифікація стратегій підприємств відіграє ключову роль у визначенні ними ефективних шляхів досягнення цілей. Це дозволяє зіставити обрану стратегію з тими, що вже призвели інші компанії до успіху або, навпаки, спричинили їх невдачі. Усвідомлення переваг і недоліків різних типів стратегій допомагає керівництву підприємства розробити конкурентоспроможну стратегію, об'єктивно оцінити її сильні та слабкі сторони та відповідним чином організувати діяльність.

1.3. Алгоритм і методи розробки стратегії розвитку підприємства

Розробка успішної стратегії розвитку підприємства вимагає попереднього глибокого планування. Насамперед необхідно чітко визначити поетапний алгоритм розробки, сформулювати принципи, що будуть покладені

в основу цього процесу, та ідентифікувати ключові чинники, які потребують всебічного дослідження.

Процес стратегічного управління підприємством складається з наступних основних етапів, особливість яких наведена нижче (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Етапи стратегічного управління підприємством

Етап	Сутність
1.Стратегічний аналіз діяльності	Аналіз місії та цілей підприємства, зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічний моніторинг, стратегічна орієнтація.
2.Здійснення стратегічного вибору	Визначення стратегічних альтернатив розвитку та їх змістовний аналіз, обґрунтування вибору.
3.Формування стратегії підприємства	Розробка положень стратегії за ієрархічними рівнями, формування організаційно-мотиваційного підґрунтя, розробка етапів реалізації стратегічних планів.
4.Реалізація стратегії	Контроль реалізації стратегії, перегляд положень при наявності відхилень фактичних показників від планових, формування потенціалу в стратегічній перспективі.

Джерело: узагальнено автором на основі [20-25]

Першим етапом формування стратегії розвитку підприємства є чітке визначення концептуального бачення та розуміння самого розвитку як цілеспрямованого та довготривалого процесу трансформації підприємства відповідно до його місії. Місія підприємства – це його фундаментальна мета, що відображає якісну роль організації в суспільстві, її внесок у задоволення потреб споживачів, створення суспільної цінності та досягнення стійких результатів.

Наступним кроком є деталізація стратегічних цілей у вигляді конкретних завдань та дійових програм. Цей процес дозволяє зробити загальну стратегічну рамку більш операційною та придатною для реалізації. Паралельно проводитиметься комплексний аналіз внутрішнього середовища підприємства. Такий аналіз охоплює дослідження управлінських, виробничих, фінансових, кадрових та інформаційних підсистем підприємства з метою

ідентифікації його сильних сторін, ресурсного потенціалу та можливостей зростання. На основі цього аналізу визначається, на які внутрішні резерви організація може опиратися у процесі реалізації обраної стратегії.

На останньому етапі відбувається безпосередній вибір стратегії та якими способами підприємство досягатиме встановлених цілей. При цьому даний процес повинен відповідати наступним принципам (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Принципи стратегічного планування

Принцип	Сутність
Цілевстановлення	Встановлення загальних цілей і розробка заходів щодо їх реалізації
Комплексності та збалансованості	Всі сторони діяльності підприємства, які підлягають плануванню, взаємозалежні та комплексні
Безперервність	Процес планування – це не тимчасове, а постійне явище.
Реалістичність	Цілі планування повинні бути реальними та досяжними
Альтернативність	Розробка декількох варіантів планових показників
Послідовність	Обов'язкове врахування попередніх зобов'язань та стратегічних планів
Наукове обґрунтування	Обов'язкове використання сучасних методик та наукових розробок у процесі стратегічного планування
Гнучкість	Вчасна реакція на потреби ринку, що забезпечить підприємству конкурентні переваги
Визначеність	Використання натуральних, вартісних та трудових показників, які піддаються корегуванню.
Соціальне направлення	Процес стратегічного планування та його результати повинні бути продуктивними, спрямованими на вирішення актуальних соціальних проблем.

Джерело: узагальнено автором на основі [20-25]

Крім того, вибір стратегії розвитку підприємства повинен ґрунтуватися на детальному аналізі та вивченні зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування, які умовно можна розділити на три групи: макрооточення, суб'єкти ближнього оточення та внутрішнє середовище.

Розглянемо більш детально кожен групу. Так, макрооточення підприємства включає п'ять основних компонент (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Компоненти макрооточення підприємства

Компонента	Складові
Економічна	- основні економічні тенденції в країні; - загальний рівень кон'юнктури ринку; - рівень ділової привабливості; - ризикованість.
Правова	-ступінь дієвості правових норм; - динаміка правового середовища; - контроль за дотриманням законодавства.
Політична	-наміри органів влади щодо розвитку підприємництва; - базові характеристики політичної системи та її вплив на кон'юнктуру ринку.
Соціальна	-рівень життя населення; - платоспроможний попит; - відношення людей до роботи та погляди щодо якості життя; - структура населення за різними ознаками.
Технологічна	-розвиток науки та техніки; - ринок нових технологій; - доцільність застосування поточних технологій та необхідність їх заміни.

Джерело: систематизовано автором на основі [26-27]

Комплексний аналіз макрооточення за цими п'ятьма ключовими компонентами дозволить підприємству ідентифікувати потенційні можливості та загрози, приймати обґрунтовані стратегічні рішення та адаптуватися до змін зовнішнього середовища для забезпечення свого сталого розвитку та успіху.

Внутрішнє середовище підприємства представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Компоненти внутрішнього середовища підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [26-27]

Проте успішне функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить і від його здатності ефективно взаємодіяти з елементами безпосереднього оточення, які мають прямий та відчутний вплив на повсякденну діяльність компанії, її прибутковість та конкурентоздатність (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Суб'єкти ближнього оточення

Споживачі
- демографічні та соціально-психологічні характеристики - відношення до продукту
Постачальники
- спеціалізація та пунктуальність - якість та ціна продукту - продажний та післяпродажний сервіс - умови та строки поставки
Конкуренти
- сильні та слабкі сторони - бар'єри входу - частка ринку - наявність товарів-субститутів або можливість їх появи

Джерело: систематизовано автором на основі [26-27]

Успішне управління відносинами зі споживачами, постачальниками та ефективне протистояння конкурентам є ключовими факторами забезпечення стійкого розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства. Постійний моніторинг та адаптація до змін у ближньому оточенні є необхідною умовою для довгострокового успіху в динамічному бізнес-середовищі.

Для аналізу цих факторів можна використовувати різні методи, серед яких найбільш популярними є: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, сценарне планування, методика 5 сил Портера, Матриця BCG, Збалансована система показників тощо.

PEST-аналіз надає широке уявлення про макросередовище, в якому працює підприємство, детально характеризуючи політичні, економічні, соціально-демографічні та технологічні чинники [28]. Політичні фактори включають державне регулювання, політику щодо торгівлі та податкове законодавство. Наприклад, нова торговельна політика може або відкрити для компанії нові міжнародні ринки, або ввести тарифи, що збільшують витрати

на виробництво. Економічні фактори, такі як темпи зростання ВВП, інфляція та відсоткові ставки, безпосередньо впливають на купівельну спроможність споживачів та інвестиційні рішення бізнесу. В умовах високої інфляції компанії можуть зіткнутися з більш високими витратами на сировину, в той час як середовище низьких відсоткових ставок може стимулювати запозичення для розширення. Соціальні фактори, включаючи культурні тенденції, демографію та зміни способу життя, формують уподобання споживачів. Наприклад, зростаюча тенденція здорової свідомості призвела до бурхливого розвитку ринку органічної їжі та фітнес-продуктів. Технологічні фактори, такі як поява штучного інтелекту, блокчейну та Інтернету речей, можуть зруйнувати традиційні бізнес-моделі. Виробничій компанії може знадобитися інвестувати в інтелектуальні технології виробництва, щоб залишатися конкурентоспроможною.

Метод «Голос клієнта» спрямований на глибоке дослідження потреб, бажань і очікувань клієнтів, щоб розробити стратегію, яка максимально відповідає їхнім вимогам. Його застосування дає можливість випереджати конкурентів і підвищувати рівень задоволеності клієнтів. Реалізація цього методу базується на п'яти ключових етапах [29]:

1. Систематичне отримання інформації від клієнтів за допомогою опитування або інтерв'ю, що дозволяє зібрати різноманітні думки для вдосконалення послуг чи продукту.
2. Організація фокус-груп для детального обговорення окремих аспектів продукту чи послуги, сприяючи кращому розумінню потреб та очікуванню аудиторії.
3. Аналіз коментарів і відгуків клієнтів на платформах відгуків, у соціальних мережах і на інших каналах. Це дає можливість визначати проблемні зони, тенденції та аспекти, які потребують уваги чи вдосконалення.
4. Створення постійної групи клієнтів, які регулярно надають зворотні зв'язки щодо нових продуктів, послуг чи ініціативи. Така панель

забезпечує глибоке розуміння потреб і дозволяє відстежувати зміни в очікуванні клієнтів.

5. Систематизація зібраної інформації та її використання для розробки або вдосконалення продуктів, процесів і стратегій, що відповідають реальним потребам клієнтів.

Проводячи SWOT-аналіз, компанія може отримати чітке розуміння своїх внутрішніх можливостей і зовнішніх ситуацій (рис. 1.3).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. ... і т. ін.	Загрози 1. 2. ... і т. ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. ... і т. ін.	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. ... і т. ін.	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рис. 1.3. Матриця SWOT-аналізу

Джерело: побудовано на основі [30]

Сильними сторонами можуть бути імідж бренду, висококваліфікована робоча сила або унікальна інтелектуальна власність. Слабким місцем може бути відсутність надійної платформи онлайн-продажів на все більш цифровому ринку. Можливості можуть виникати завдяки ринкам, що розвиваються, новим технологіям або зміні потреб споживачів.

Наприклад, зростання електронної комерції під час пандемії COVID-19 надало можливості для багатьох традиційних роздрібних продавців

розширити свою присутність в Інтернеті. Загрози можуть надходити з різних джерел, таких як нові правила, економічний спад або вхід потужного конкурента.

Метод сценарного планування забезпечує створення кількох можливих варіантів розвитку подій у майбутньому та розробці стратегій, які забезпечують ефективну адаптацію компанії до будь-якого з них. Цей підхід дозволяє бізнесу бути підготовленим до різних сценаріїв, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищувати свою стійкість до невизначеності. На відміну від традиційного прогнозування, яке часто обмежене через свою неточність, сценарний підхід дає змогу розглядати широкий спектр можливих подій. Основними етапами даного методу є [31]:

- Глибоке вивчення ринкових трендів, змін у споживчому попиті, технологічних інноваціях і конкурентному середовищі.
- Створення кількох сценаріїв майбутнього, які відображають різні траєкторії розвитку подій. Кожен сценарій має отримати як песимістичні, так і оптимістичні перспективи, щоб охопити всі можливості.
- Визначення загроз, пов'язаних із кожним сценарієм, та розробка стратегій для їх мінімізації.
- Проведення спільних сесій із фахівцями з різних підрозділів компанії для багатогранного аналізу сценаріїв, оскільки саме групова робота сприяє глибшому розумінню та досягненню високої якості розроблених стратегій.
- Регулярне відстеження змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах компанії.

Як бачимо, метод сценарного планування дозволяє не тільки реагувати на зміни, але й активно використовувати їх для створення конкурентних переваг і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Підсумовуючи, можна сказати, що методи планування та управління стратегічним розвитком є основними елементами для того, щоб підприємство

закріпилося та розвивалося в умовах високої конкуренції на ринку. Стратегічний план розвитку окреслює чітке бачення та цілі підприємства, спрямовуючи його на пошук правильного напрямку в складному та постійно мінливому бізнес-середовищі.

Незалежно від вибору стратегії лідерства за витратами, стратегії диференціації або стратегії фокусування, необхідно тісно поєднувати власні ресурси і можливості підприємства з динамічними змінами на ринку. З іншого боку, ефективні методи управління є ключовою гарантією забезпечення реалізації стратегічного плану.

За допомогою наукових засобів управління підприємство може підвищити операційну ефективність, розширити можливості співпраці в команді та підвищити здатність співробітників до виконання, таким чином перетворюючи стратегічний план на реальні дії та результати. У той же час, методи планування та управління стратегічним розвитком не є статичними, а потребують своєчасного коригування та оптимізації, відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Загострення ринкової конкуренції, бурхливий розвиток технологій, трансформація запитів споживачів висувають нові вимоги до стратегії та управління підприємством.

Одним словом, методи планування та управління стратегічним розвитком компанії являють собою органічне ціле, яке доповнює один одного, а в сукупності вони формують стрижневу конкурентоспроможність підприємства. Тільки надаючи значення цим двом аспектам і добре виконуючи свою роботу, підприємство може неухильно рухатися вперед у бізнес-течії та досягти сталого розвитку та процвітання.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПП «СГП НІКА-АГРО»

2.1. Сучасний стан агропромислового комплексу України

Сьогодні агропромисловий комплекс України перебуває у складному становищі, яке супроводжується низкою серйозних викликів, серед яких: кліматичні зміни, зниження родючості ґрунтів, забруднення довкілля, скорочення площ сільськогосподарського призначення тощо.

Сільське господарство, з одного боку, відіграє важливу роль в економіці країни, сприяючи зайнятості населення та створенню прибутків. Так, за офіційними статистичними даними, питома вага сільськогосподарського сектору у ВВП України складала від 7,4% у 2023 році до 12,1 % у 2015 році (рис. 2.1).

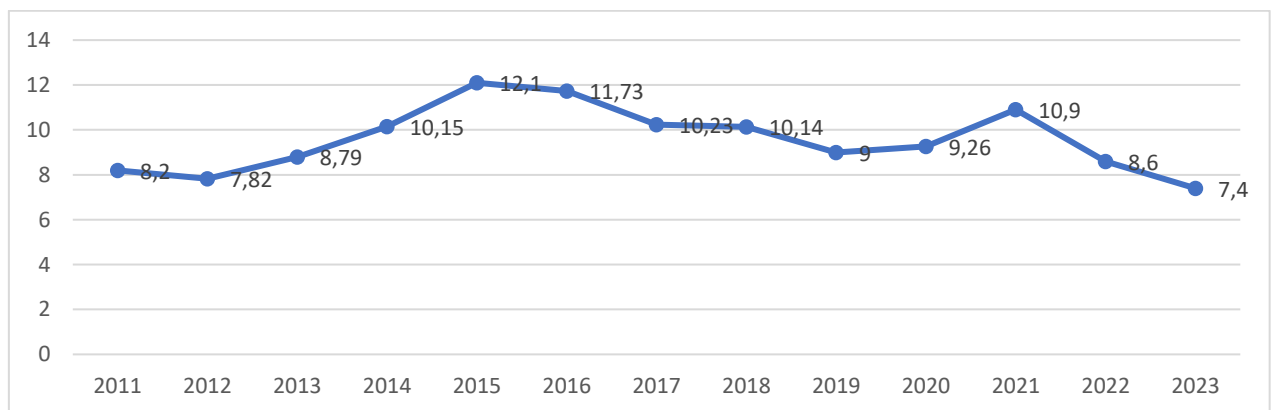


Рис. 2.1. Питома вага сільськогосподарського сектору в структурі ВВП
України за 2011-2023 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними [32]

Проте, з іншого боку, відсталість технологій та брак інновацій в агросекторі ускладнюють забезпечення продовольчої безпеки. Крім того, розвиток світового ринку продовольства загострив конкуренцію, що призвело до зниження цін на аграрну продукцію та стримування розвитку дрібного фермерства.

При цьому, агропромисловий комплекс (АПК) об'єднує низку взаємопов'язаних сфер діяльності, що працюють над переробкою сировини та виробництвом продукції сільськогосподарського походження (рис.2.2).

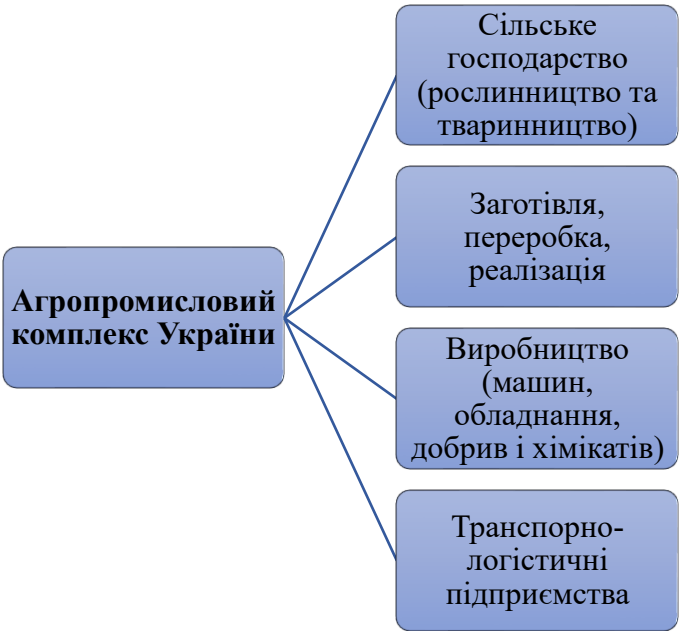


Рис. 2.2. Структура АПК України
Джерело: узагальнено автором на основі [33]

До його складу входять сировинні та переробні підприємства, компанії, що постачають сільськогосподарську техніку, удобрення, засоби захисту рослин та інші ресурси, а також транспортно-логістичні структури, відповідальні за доставку продукції.

Слід відмітити, що АПК України завжди був досить жорстким зі сторони конкуренції. Так, за оцінками міжнародної компанії KORN FERRY у ТОП-10 гравців АПК до війни увійшли наступні компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

ТОП-10 кращих гравців в АПК України

Назва підприємства	Основна діяльність	Особливості
Кернел	Виробництво соняшникової олії, вирощування зернових, логістика	Великий земельний банк, розвинена інфраструктура (елеватори, заводи, термінали), чисельний штат
HarvEast Holding	Вирощування зернових і олійних культур, молочне тваринництво	Сучасні агротехнології, значні земельні ресурси, багато працівників

Миронівський Хлібопродукт	Виробництво курятини, вирощування кормів, переробка, продаж	Вертикальна інтеграція, лідер галузі, чисельний персонал на птахофабриках і в логістиці
Астарта-Київ	Виробництво цукру, зернових, олійних культур, молочне тваринництво, переробка сої	Значні земельні та виробничі активи, багато працівників у виробництві та переробці
Сварог Вест Груп	Вирощування зернових, технічних, кормових культур, молочне та м'ясне тваринництво	Прогресивні технології, чисельний штат у різних сферах
Cofco Agri Ukraine	Торгівля зерновими та олійними культурами, елеваторні потужності	Закупівля, зберігання, експорт, значна кількість працівників
Дельта Вілмар СНД	Переробка рослинних олій, виробництво маргаринів, майонезів	Виробничі потужності, портові термінали, багато працівників у переробці та логістиці
Мрія	Рослинництво	Великий земельний банк, фінансова нестабільність у 2018, значна кількість працівників
Cygnat Agrosompany	Вирощування зернових, олійних культур, молочне тваринництво	Сучасні технології, чисельний персонал у сільгоспвиробництві
Agricom Group	Вирощування зернових, олійних культур, тваринництво, переробка	Диверсифікована діяльність, багато робочих місць у різних підрозділах

Джерело: узагальнено автором на основі [34]

Всі перераховані підприємства демонструють протягом значного періоду діяльності високий рівень спеціалізації, масштабності та технологічності, забезпечуючи значну кількість робочих місць та сприяючи розвитку аграрного сектору України.

Аналіз офіційних даних показав, що в 2022 р. ситуація суттєво погіршилася по всіх сферах АПК, про що свідчить рис. 2.3.

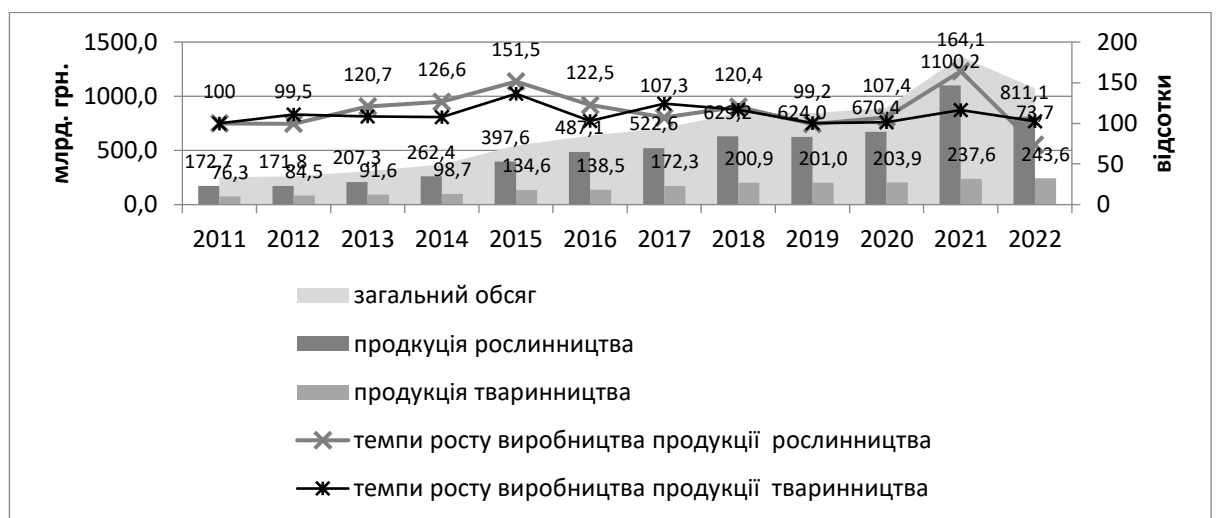


Рис. 2.3. Динаміка основних показників с/г України за 2011-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [32]

Як бачимо, до 2022 року всі показники характеризувалися зростанням в динаміці, особливо 2018 та 2021 роки.

Слід звернути увагу також на структуру експорту сільськогосподарської продукції за останні роки (рис. 2.4).

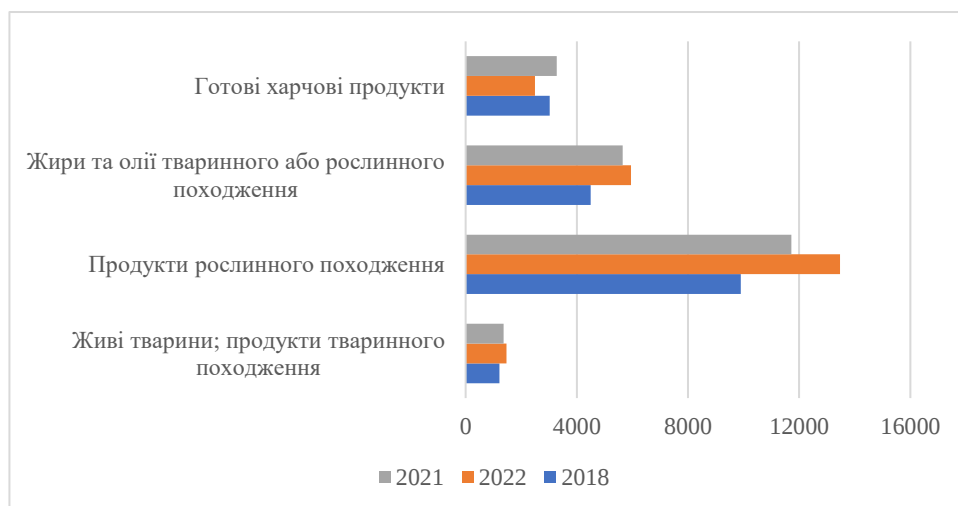


Рис. 2.4. Динаміка експорту продукції АПК України, млн. дол.

Джерело: побудовано автором на основі [32]

Отже, аналіз експортних даних України за період з 2018 по 2023 рік чітко демонструє значну трансформацію структури експорту, особливо під час воєнного стану. До війни агропромисловий комплекс вже відігравав важливу роль в експорті, проте його частка була меншою. Існувала більша диверсифікація експортних товарів.

Під час війни відбулося суттєве зростання частки агропромислової продукції (продуктів рослинного походження, жирів та олій, готових харчових продуктів) у загальному обсязі експорту. Це свідчить про те, що, незважаючи на всі труднощі та руйнування, аграрний сектор залишається ключовим для української економіки та її здатності генерувати валютні надходження.

Повномасштабне російське вторгнення у 2022 р. мало руйнівний вплив на сільськогосподарський сектор України. За рік активних бойових дій площа постраждалих сільськогосподарських угідь сягнула 10,5 млн. га. Площа ріллі та перелогів, що залишилася під контролем України, зменшилася на 31,9% і склала 22,3 млн. га. Особливо відчутним стало скорочення площі сіножатей та

пасовищ – на 43,5%. Це пояснюється тим, що значна частина цих земель знаходилася в регіонах, які найбільше постраждали від конфлікту, зокрема в Чернігівській (17,5%) та Луганській (21,9%) областях. Площа лісів та інших лісовкритих територій також суттєво зменшилася – на 26,1% (з 10,7 млн. га до 7,9 млн. га).

За даними Центру досліджень продовольства та землекористування KSE Institute у співпраці з Міністерством аграрної політики та продовольства України загальна сума збитків АПК, станом на лютий 2024 р., сягнула 10,3 млрд. дол., що на 18% більше, ніж у 2023 р. Відносно повільніший темп зростання пояснюється тим, що значна частина активів у зоні активних бойових дій була знищена ще протягом першого року окупації. Найбільших втрат зазнали Запорізька, Херсонська та Луганська області, на які сумарно припадає 65% усіх збитків.

Структура збитків АПК показує, що найбільша частка припадає на пошкодження та знищення сільськогосподарської техніки – 56,7%, що становить 5,8 млрд. дол. (рис. 2.5).

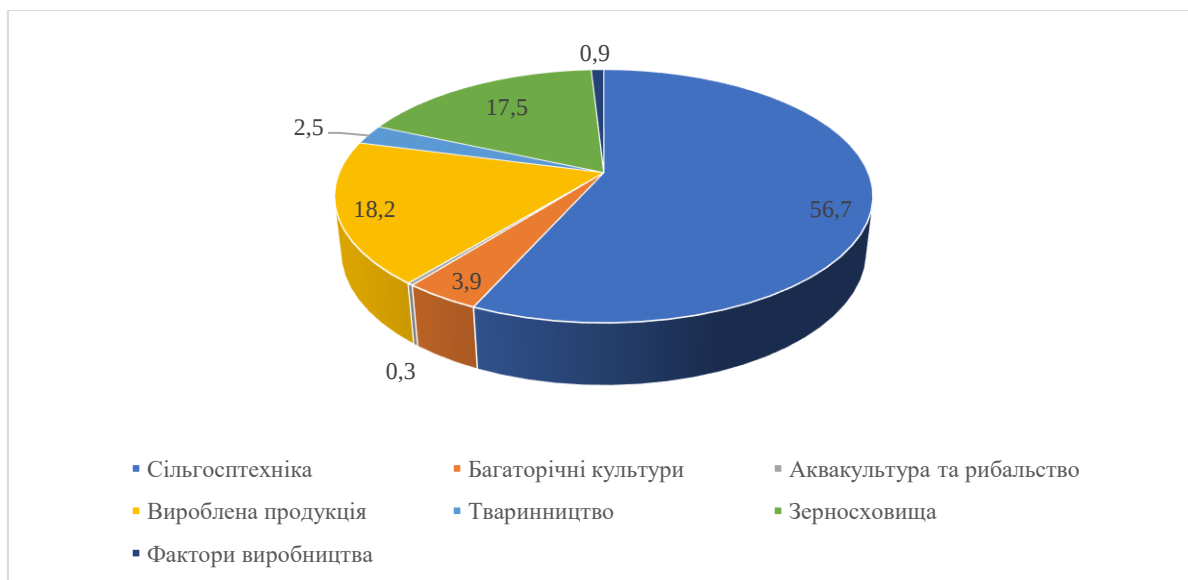


Рис. 2.5. Збитки АПК України за 2024 р., %

Джерело: побудовано автором на основі [35-37]

Російська окупація призвела до пошкодження або знищення близько 18,6% наявного обладнання, зокрема значної кількості тракторів. Збитки від

втрати факторів виробництва (добрива, засоби захисту рослин, пальне) та готової продукції (зерно, олійні культури) склали 1,97 млрд. дол. Значних руйнувань зазнали зерносховища, особливо в прифронтових та окупованих регіонах. Загальна потужність пошкоджених сховищ оцінюється в 3,3 млн. тонн одночасного зберігання, а повністю зруйнованих – в 11,3 млн. тонн, із загальними втратами у 1,8 млрд. дол. Це призвело до скорочення загальних потужностей зі зберігання сільськогосподарської продукції на 19,5%.

Війна також призвела до втрати 16,3 тис. га багаторічних культур, а витрати на їх відновлення оцінюються в 398 млн. дол. Значних втрат зазнало тваринництво: загинуло або було примусово забито 238 тис. голів великої рогатої худоби, 544 тис. свиней, 131 тис. овець і кіз та близько 13 млн. голів птиці. Загальні збитки від втрати худоби становлять 254 млн. дол., без урахування майбутніх збитків від скорочення виробництва тваринницької продукції.

Незважаючи на значні труднощі, спричинені війною, Україна в період з березня 2022 р. по середину квітня 2024 р. зуміла експортувати вражаючі 125,35 млн. тонн агропромислової продукції. Найбільші обсяги експорту припадали на кукурудзу (40,3 млн. тонн авіатранспортом та 10,5 млн. тонн залізницею) та пшеницю (27,2 млн. тонн авіатранспортом, 3 млн. тонн залізницею та 1,1 млн. тонн автотранспортом). Соняшникова олія також активно експортувалася авіа (7,5 млн. тонн) та автотранспортом (1,4 млн. тонн). Інші агротовари переважно транспортувалися авіаційним, залізничним та автомобільним транспортом, тоді як паром використовувався значно менше.

Таким чином, основними тенденціями аграрного ринку України є:

1. Обмежений попит на аграрну продукцію через низьку платоспроможність населення.
2. Досить складне ціноутворення на сільськогосподарську продукцію.

3. Суттєвий дисбаланс між цінами різних учасників ринку, що приводить до економічної нерівності.
4. Зростання виробництва в громадському агросекторі, проте його зниження у приватних домогосподарствах.
5. Великі аграрні корпорації займають більшу частку на ринку, що свідчить про його централізацію.
6. Жорстка конкуренція з боку імпортних виробників.
7. Неефективне державне регулювання аграрного ринку та обмежена фінансова підтримка.
8. Значна кількість посередників значно підвищує ціни для кінцевих споживачів.
9. Суспільство дедалі більше надає перевагу екологічно чистим, безпечним та дієтичним продуктам.

Також слід виокремити шляхи подолання перелічених проблем даного сектору (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Шляхи подолання проблем в АПК України

Мета	Шляхи досягнення	Результат
Підвищення продуктивності	Модернізація виробництва та забезпечення сучасною технікою і технологіями	Збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції
Оптимізація використання ресурсів	Раціональне та ефективне використання виробничих і трудових ресурсів	Зниження витрат, підвищення ефективності виробництва
Покращення добробуту сільського населення	Збільшення доходів сільського населення	Підвищення рівня життя в сільській місцевості
Забезпечення продовольчої безпеки	Сприяння виробництву достатньої кількості продуктів тваринного походження та стабілізація ринкової інфраструктури	Надійне забезпечення населення продовольством тваринного походження, стабільність цін
Доступність продукції для споживачів	Забезпечення реалізації продукції за чіткими та доступними цінами	Задоволення потреб споживачів у якісній продукції за прийнятними цінами

Стимулювання підприємництва	Мотивація розвитку малого та середнього бізнесу	Створення нових робочих місць, розвиток сільських територій
Підтримка національного виробника	Захист вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції та виробників продукції з доданою вартістю	Підвищення конкурентоздатності національного виробника на внутрішньому та зовнішньому ринках

Джерело: побудовано автором на основі [38-41]

Також слід відмітити, що ключовим трендом розвитку АПК є саме цифровізація, яка включає [39]:

1. Цифрове виробництво : використання «розумної» техніки, дронів, супутників, геоінформаційних систем і робіт.
2. Цифрові бази даних: створення відцифрованих карт і платформи для підтримки рішень.
3. Аналітика та Big Data: прогнозування врожайності, кліматичних ризиків тощо.
4. Цифрові продажі: блокчейн для відстеження продукції та електронна комерція.

Інновації в агротехнологіях стрімко зростають, і Україна має системно впроваджувати цифрові рішення, щоб створити конкурентоспроможний АПК. Це вимагає вдосконалення науково-технічної політики та підвищення фінансування аграрної освіти й науки.

Результати аналізу агропромислового комплексу України вважаємо доцільним звести в таблицю за методикою Томпсона-Стрікланда, що дасть можливість його оцінки з різних сторін (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз АПК за методикою Томпсона-Стрікланда

Показник	Характеристика
Основні економічні характеристики галузі	– Важлива роль у ВВП (7,4-12,1% у 2015-2023 рр.). – Значний експортний потенціал (125,35 млн тонн агропродукції за 2022-2024 рр.). – Високі збитки через війну (10,3 млрд дол. у 2024 р.). – Зниження площ ріллі на 31,9%, руйнування інфраструктури.

Аналіз конкурентного середовища	– Жорстка конкуренція між великими агрохолдингами (Кернел, МНР, Astarta тощо). – Тиск імпортерів виробників. – Дисбаланс цін між учасниками ринку. – Обмежений доступ до фінансування для дрібних фермерів.
Конкурентна позиція основних стратегічних груп	– Великі агрохолдинги: висока технологічність, масштабність, експортна орієнтація. – Дрібні ферми: низька продуктивність, брак інновацій, залежність від посередників. – Переробні підприємства: залежність від сировини, втрати через зруйновані сховища.
Рушійні сили	– Війна та її наслідки (знищення активів, логістичні проблеми). – Кліматичні зміни (зниження родючості ґрунтів). – Попит на експорт (кукурудза, пшениця, олія). – Цифровізація та інновації (точне землеробство, Big Data).
Аналіз конкурентів	– Внутрішні: великі компанії домінують через вертикальну інтеграцію. – Зовнішні: конкуренція з країнами ЄС, Південної Америки. – Посередники: збільшують ціни для споживачів.
Ключові фактори успіху	– Модернізація техніки та технологій. – Ефективне використання ресурсів (земля, вода, добрива). – Розвиток логістики та експортних коридорів. – Державна підтримка (фінансування, регуляторні реформи). – Акцент на екологічно чистій продукції.
Перспективи галузі та її загальна привабливість	– Загрози: продовження війни, кліматичні ризики, висока конкуренція. – Можливості: цифровізація, розширення експорту в ЄС, відновлення інфраструктури. – Привабливість: залишається ключовою для економіки, але вимагає інвестицій та інновацій.

Джерело: узагальнено автором на основі власного дослідження

Таким чином, АПК України перебуває у складній ситуації, але має потенціал для відновлення та розвитку. Ключовими умовами є подолання наслідків війни, інвестування в інновації та ефективне управління ресурсами. За цих умов галузь зможе не лише відновитися, але й посилити свою роль у світовій аграрній економіці.

2.2. Організаційно-економічна характеристика ПП «СГП НІКА-АГРО»

Приватне підприємство ПП «СГП НІКА-АГРО» було засноване ще в 2006 році за юридичною адресою: Україна, 68542, Одеська обл., Болградський р-н, Комплекс будівель та споруд №2. Основним видом діяльності за документами є саме «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур», проте велику увагу приділяють і розведенню та продажу свійської птиці, а саме бройлерів.

Основні відомості про підприємство представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика ПП «СГП НІКА-АГРО»

Підприємство	Приватне підприємство «СГП НІКА-АГРО»
Скорочена назва	ПП «СГП НІКА-АГРО»
Адреса	Україна, 68542, Одеська обл., Болградський р-н, Комплекс будівель та споруд №2
Статус	zareestrovano
Керівник	Ніколаєв Петро Іванович
Код ЄДРПОУ	34781022
Дата реєстрації	26.12.2006
Основний вид діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Додаткові види діяльності	01.21 Вирощування винограду 01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів 01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.46 Розведення свиней 01.17 Розведення свійської птиці 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 46.23 Оптова торгівля живими тваринами

Джерело: узагальнено автором на основі звітності підприємства

На чолі підприємства стоїть генеральний директор, який координує роботу двох основних виробничих підрозділів: зернові культури та птахівництво. Кожен з цих підрозділів має власну структуру: агрономи,

механізатори – у рослинництві; зоотехніки, оператори годівлі – у птахівництві. Підтримуючі служби є спільними для обох напрямків: логістика та збут; фінансовий відділ; ветеринарна, ремонтно-механічна та кадрова служби.

Така структура дозволяє підприємству ефективно розвивати обидва напрямки, використовуючи їх синергію, зберігаючи при цьому чіткий контроль над усіма процесами.

Динаміка валового збору зернових за остання роки наведено нижче (рис. 2.6).

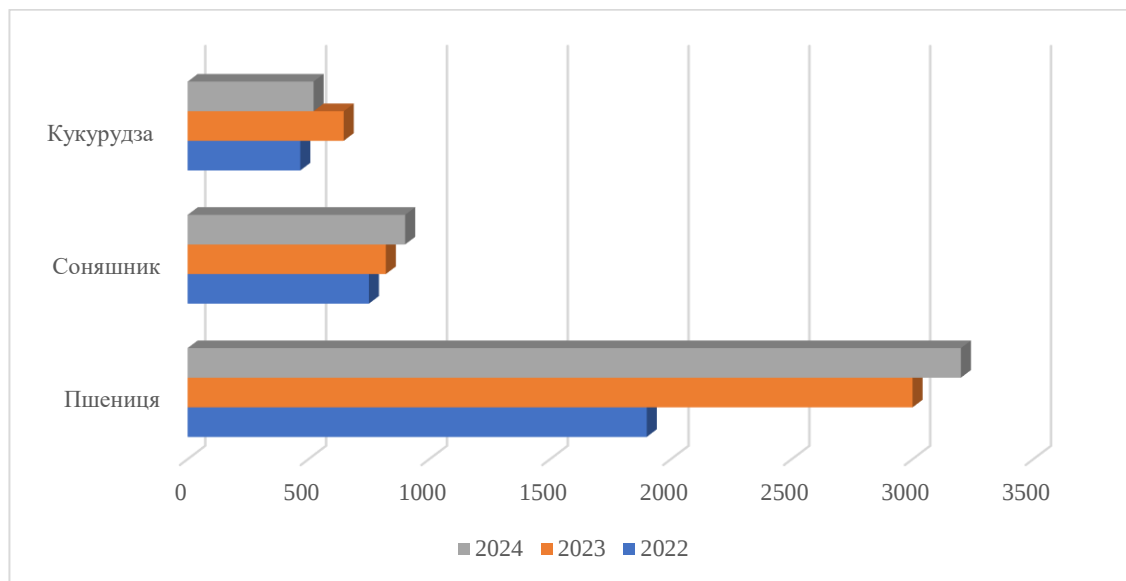


Рис. 2.6. Динаміка валового збору ПП «СГП НІКА-АГРО» за 2022-2024 рр., т
Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Як бачимо, за 2022-2024 рр. агропідприємство демонструє загальне зростання виробництва основних культур, хоча з різною динамікою.

Найбільш успішним напрямком стало вирощування пшениці, де спостерігається стрімке зростання – у 2023 р. обсяги збільшилися на 58% (на 1100 тонн) порівняно з 2022 р., а в 2024 продовжили зростати, досягнувши 3200 тонн. Це свідчить про ефективну стратегію щодо основної зернової культури.

Виробництво соняшника показує стабільний, хоч і помірний ріст – по 9-10% щороку. Такі темпи свідчать про консервативний, але надійний підхід до цієї культури.

Найбільш нестабільною виявилася кукурудза: після значного збільшення на 39% у 2023 р. (до 646 тонн), у 2024 спостерігається різке падіння на 19% (до 521 тонни). Такі коливання пов'язані зі змінами кліматичних умов.

Загалом, незважаючи на окремі труднощі з кукурудзою, підприємство демонструє позитивну динаміку зростання за трирічний період, особливо за рахунок успішного розвитку пшеничного напрямку.

Для розуміння повної ситуації проведемо аналіз фінансового стану ПП «СГП НІКА-АГРО» за останні три роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні економічні показники ПП «СГП НІКА-АГРО»
за 2022-2024 рр., млн. грн.

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Чистий дохід	18,89	61,16	53,93
Інші доходи	1,74	0,67	0,17
Собівартість реалізованої продукції	25,74	28,09	46,14
Інші витрати	2,86	3,62	4,38
Чистий фінансовий результат	-7,97	30,12	3,58

Джерело: зведено автором на основі звітності підприємства

Як бачимо, за аналізований період спостерігається нестабільна фінансова динаміка, характерна для більшості агропідприємств. Після складного 2022 р., коли фіксувалися збитки, у 2023 р. відбувся різкий стрибок прибутковості за рахунок зростання доходів. Однак у 2024 р. ситуація знову погіршилася, що пов'язано зі стрімким зростанням витрат на виробництво, складними погодними та політичними умовами.

В структурі активів підприємства більшу частину займають запаси та необоротні активи (рис. 2.7).

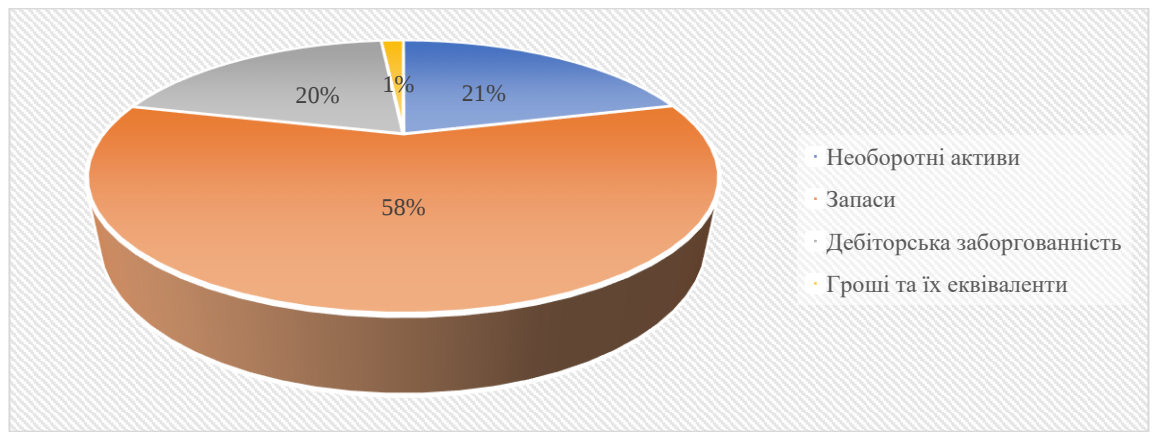


Рис. 2.7. Структура активів ПП «СГП НІКА-АГРО» у 2024 р., %
Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Слід підкреслити, що підприємство щороку орендує деяку техніку, проте також у власності має: трактор, культиватор, плуг, каток та зерноочисний комплекс.

Структура пасиву підприємства представлена нижче (рис. 2.8).

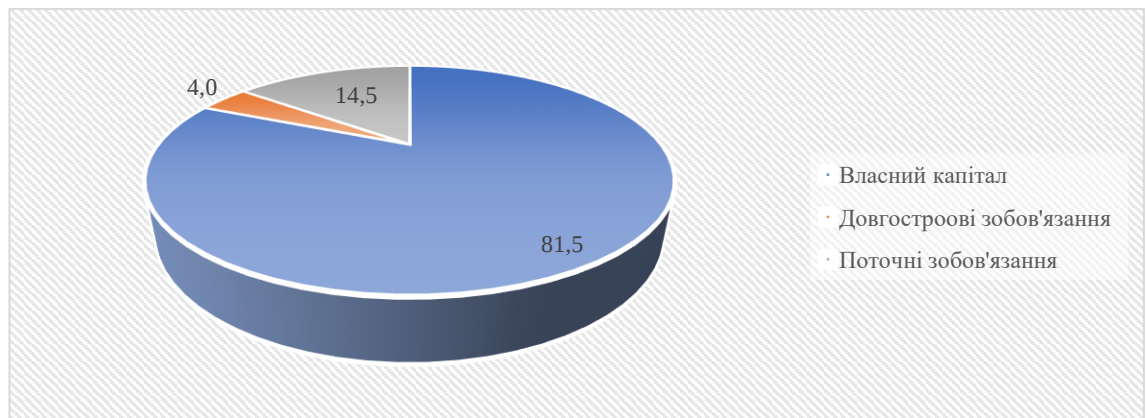


Рис. 2.8. Структура пасивів ПП «СГП НІКА-АГРО» у 2024 р., %
Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Перейдемо до аналізу основних фінансових показників підприємства.

Ліквідність – це здатність компанії перетворювати активи на гроші для погашення зобов'язань у встановлені терміни [42]. Вона залежить від швидкості продажу активів та обсягу виручки. Проте поспішна реалізація часто означає втрати через зниження цін. Тривала неплатоспроможність веде

до банкрутства. Розраховані показники для досліджуваного підприємства наведені нижче (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники ліквідності ПП «СГП НІКА-АГРО» за 2022-2024 рр.

Показники	Розрахунок	Рекомендоване значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання	$\geq 0,2-0,25$	0,062	0,111	0,107
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Грошові кошти та їх еквіваленти + дебіторська заборгованість) / (Поточні зобов'язання)	$\geq 0,8-1$	0,605	0,644	1,462
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	≥ 2	4,684	6,781	5,450

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз показників ліквідності виявив низку проблемних моментів:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності суттєво нижчий за норматив (20-25%), що свідчить про критичну недостачу готівки. Підприємству терміново необхідно збільшити ліквідні кошти.
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє нестабільність.
3. Коефіцієнт поточної ліквідності постійно перевищує норму, що може вказувати або на неефективне використання оборотних коштів, або на надмірне накопичення запасів або на проблеми в управлінні оборотним капіталом

Таким чином, підприємству необхідно терміново оптимізувати структуру оборотних активів, зменшити запаси та дебіторську заборгованість, а також збільшити обсяг ліквідних коштів для покращення платоспроможності.

Фінансова стійкість підприємства – це його здатність ефективно функціонувати та розвиватися в довгостроковій перспективі, зберігаючи оптимальний баланс між доходами та витратами. Вона відображає, наскільки підприємство незалежне від зовнішніх джерел фінансування та здатне протистояти економічним коливанням.

Розраховані показники для досліджуваного підприємства наведені нижче (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості ПП «СГП НІКА-АГРО» за 2022-2024 рр.

Показники	Розрахунок	Рекомендоване значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	$\geq 0,5$	0,737	0,896	0,815
Коефіцієнт фінансового ризику	Позиковий капітал / Власний капітал	≤ 1	0,357	0,116	0,227
Коефіцієнт мобільності	Оборотні активи / Необоротні активи	зростання	1,209	2,382	3,751

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз отриманих показників свідчить про стабільну та міцну фінансову стійкість підприємства. Коефіцієнт автономії протягом трьох років відповідає нормативу, що підтверджує незалежність підприємства від зовнішніх позикових коштів. Коефіцієнт фінансового ризику залишається низьким, що вказує на мінімальну залежність від кредиторів та збалансовану структуру капіталу.

Коефіцієнт мобільності демонструє позитивну тенденцію до зростання, що свідчить про збільшення частки оборотних коштів у структурі активів та підвищення гнучкості підприємства у використанні ресурсів.

Таким чином, ПП «СГП НІКА-АГРО» – сільськогосподарське підприємство зі змішаним виробництвом (зернові та птахівництво), що демонструє зростання виробництва, особливо пшениці, та має міцну фінансову стійкість. Однак, ключовою проблемою є низька ліквідність та нестабільна фінансова динаміка з падінням прибутку у 2024 році через зростання витрат. Для стабільного розвитку підприємству необхідно терміново шукати шляхи підвищення його прибутковості, без залежності від природних умов.

2.3. Рекомендації щодо формування стратегії розвитку

ПП «СГП НІКА-АГРО»

Для агропромислового підприємства ефективна стратегія розвитку є фундаментом для стабільного зростання та зміцнення позицій на аграрному ринку, а не просто набором землі, техніки та ресурсів з зобов'язаннями. Саме тому стратегічне планування є необхідним процесом, що включає розробку формалізованих планів для створення бажаної моделі майбутнього підприємства та визначення шляхів переходу до неї з поточного стану.

Проаналізуємо можливі шляхи розвитку ПП «СГП НІКА-АГРО» за допомогою матриці І. Ансоффа (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Можливі стратегії розвитку (за І. Ансоффом) для ПП «СГП НІКА-АГРО»

Види ринків	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	<u>Вдосконалення діяльності (І)</u> -Оптимізація виробництва зернових і птиці - Заміна підлогового утримання бройлерів на кліткове (підвищення ефективності)	<u>Розвиток ринку (ІІ)</u> -Пошук нових регіональних ринків збуту зерна - Експорт птиці, розширення дистрибуційних мереж

Новий товар	<u>Товарна експансія (III)</u> -Впровадження переробки зерна -Випуск готових м'ясних продуктів із птиці	<u>Диверсифікація (IV)</u> -Виробництво органічної продукції - Агротуризм та вирощування нішевих культур (соя)
-------------	---	--

Джерело: розроблено автором самостійно

Розглянемо більш детально запропоновані стратегії:

1. Впровадження новітніх агротехнологій для підвищення врожайності зернових культур та зниження їх собівартості; покращення раціонів годівлі птиці для збільшення продуктивності та якості м'яса.
2. Пошук нових регіональних ринків збуту зерна передбачає проведення маркетингових досліджень для виявлення регіонів з високим попитом на зернові культури, де ПП «СГП НІКА-АГРО» ще не представлена, та встановлення контактів з потенційними покупцями (переробними підприємствами, трейдерами) в нових регіонах.
3. Створення туристичної інфраструктури на базі господарства (наприклад, гостьові будиночки, екскурсії фермою, майстер-класи).
4. Розширення спектру вирощуваних культур за рахунок високомаржинальних нішевих культур, таких як соя (враховуючи її попит на ринку).
5. Організація цеху з переробки м'яса птиці для виробництва напівфабрикатів, ковбасних виробів, копченостей тощо.

Проте найбільш оптимальною, на нашу думку, є саме заміна підлогового утримання бройлерів на кліткове. Розглянемо доцільність та ефективність даної стратегії більш детально.

У бройлерному виробництві існують різні способи утримання птиці, такі як: розміщення на глибокій підстилці, у клітках або на сітчастих підлогах. На ПП «СГП НІКА-АГРО» зараз застосовується лише підлогова система.

При підлоговому утриманні в пташнику площею 40 на 40 метрів розміщують приблизно 32 тисячі бройлерів. За один цикл вирощування отримують 57-60 тонн м'яса, коли птахи досягають ваги 2-2,5 кілограма. Протягом року відбувається п'ять таких циклів, що дає річний вихід м'яса близько 180 кілограмів з квадратного метра площі пташника.

Якщо ж перейти на кліткову систему утримання, то на тій самій площі можна розмістити вже близько 50 тисяч бройлерів, що на 44% більше. При цьому вихід м'яса за один цикл зростає до 90 тонн, хоча середня вага одного бройлера буде дещо меншою – 1,9-2,0 кілограма. За рік при клітковому утриманні можна проводити сім циклів вирощування, що значно збільшує річний вихід м'яса до приблизно 380 кілограмів з квадратного метра.

Щодо гігієни, кліткова система має перевагу, оскільки птах не контактує з мікробами та паразитами, які можуть розвиватися в підстилці. Це знижує ризик захворювань та необхідність використання великої кількості ветеринарних препаратів.

Однак при клітковому утриманні існує ризик появи наминів у птахів, а також травмування близько 5-7% бройлерів під час вилову, що може знизити сортність м'яса. Цього можна уникнути, продаючи не цілі тушки, а окремі частини птиці.

Очищення та дезінфекція кліток займає більше часу – 14-16 днів, порівняно з підлоговим обладнанням, яке потребує лише 7-8 днів. Це означає, що оборотність площі при підлоговій системі вдвічі нижча.

Результати вирощування бройлерів, залежно від способу утримання наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Порівняння вирощування бройлерів за підлоговою та клітковою
технологіями

Показник	Спосіб утримання птахів	
	підлоговий	клітковий
Посаджено курчат, гол.	2000	2880
У 34-добовому віці: маса курчат, г	2033	2335
збереженість, %	95,9	96,2
У 36-добовому віці: маса курчат, г	2158	2477
збереженість, %	95,8	96,0
У 42-добовому віці: маса курчат, г	2825	2808
збереженість, %	95,4	95,4
витрати корму, кг/гол.	4,93	4,42
на 1 кг приросту, кг	1,73	1,62
Витрати газу, м3/гол.	0,643	0,389
на 1 кг приросту, м3	0,250	0,161
Витрати електроенергії, кВт/гол.	0,270	0,185
на 1 кг приросту, кВт	0,105	0,077

Джерело: розроблено автором самостійно

Аналіз даних показує, що при перерахунку на 2000 голів птиці, на тій самій площі можна розмістити 2880 голів при клітковому утриманні (на 44% більше). Крім того, маса курчат у різному віці є вищою при клітковому утриманні, а відсоток збереження поголів'я при підлоговій системі є нижчим.

У 42-денному віці витрати корму на одну голову при клітковому утриманні становлять 4,42 кілограма, що на 12% менше, ніж при підлоговому утриманні. Крім того, використання газу та електроенергії при клітковому

методі також значно нижче, що є важливим фактором для зменшення собівартості продукції в умовах постійного зростання цін на енергоносії.

Застосування кліткового утримання з пересадками може бути ще вигіднішим порівняно з підлоговим.

Отже, кліткова технологія дозволяє ефективніше використовувати виробничі площі, підвищує рівень механізації виробництва, зменшує витрати на інженерні комунікації та комунальні послуги, сприяє підтриманню належних санітарно-ветеринарних умов для птиці та збільшує загальну масу виробленого м'яса.

Ще одним способом покращення ефективності виробництва бройлерів є роздільне вирощування самців та самок. Дослідження та практичний досвід показують, що цей метод є ефективним: корм використовується краще (його витрати знижуються на 5-9% порівняно зі спільним вирощуванням), а жива маса півнів зростає на 10-15%.

У таблиці 2.11 представлені результати економічної ефективності впровадження роздільного вирощування на ПП «СГП НІКА-АГРО».

Таблиця 2.11

Економічна ефективність вирощування курчат бройлерів
при розділенні за статтю

Показник	Базовий варіант	Пропонований варіант	± до базового варіанту
Поголів'я півнів	2000	2000	-
Жива маса 1 гол. у віці 42 діб, кг	2,561	2,945	+ 0,384
Жива маса всього поголів'я, кг	5122,00	5890,00	+ 768,00
Ціна реалізації 1 кг живої маси, грн.	55,40	55,40	-
Виручка від реалізації, тис. грн.	283,759	326,306	+42,547

Джерело: розроблено автором самостійно

Розрахунки показують, що роздільне вирощування півнів та курей дозволяє збільшити живу масу півнів, що призведе до зростання виручки від продажу на 42 547,20 гривень у розрахунку на 2000 голів птиці.

За рік, після переходу з підлогового на кліткове утримання, підприємство зможе вирощувати близько 20 тисяч голів птиці. Змінні витрати, які в середньому становлять 56,0% від доходу, зменшаться на 6,5%. Постійні витрати, у свою чергу, зростуть на 15% через додаткові витрати, пов'язані з клітковим обладнанням та його обслуговуванням.

Нижче наведено розрахунок основних економічних показників до та після впровадження цих рекомендацій (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Звіт про фінансові результати ПП «СГП НІКА-АГРО»

Статті	Всього, тис. грн.		Різниця, тис.грн.
	до впровадження заходів	після впровадження заходів	
Дохід від реалізації (20 тис. голів)	2837,588	3263,060	+425,472
Змінні витрати	1589,049	1485,761	-103288,2
Маржинальний дохід	1248,539	1777,299	+528,760
Постійні витрати	681,021	783,174	+102,153
Прибуток	567,518	994,125	+426,607

Джерело: розроблено автором самостійно

Отримані результати свідчать про суттєві переваги запропонованих заходів щодо роздільного вирощування бройлерів за статтю при клітковому утриманні. За рік це принесе ПП «СГП НІКА-АГРО» додатково більше 426 тис. грн. чистого прибутку.

ВИСНОВКИ

1. Розкрито визначення стратегії як цілісної системи взаємопов'язаних рішень для досягнення довгострокових цілей. Визначено ключові принципи стратегічного управління та основні завдання, які повинна виконувати стратегія на підприємстві.

Представлено ієрархічну структуру стратегій підприємства, що включає корпоративну, конкурентну, функціональні та операційні стратегії, та розкрито їхню взаємодію.

Описано поетапний алгоритм розробки стратегії розвитку підприємства, що включає стратегічний аналіз, здійснення стратегічного вибору, формування та реалізацію стратегії. Визначено ключові принципи стратегічного планування, яким повинен відповідати процес вибору стратегії.

Розглянуто три основні групи факторів, які необхідно враховувати при аналізі для формування стратегії: макрооточення (економічна, правова, політична, соціальна, технологічна компоненти), внутрішнє середовище (організаційна, виробнича, фінансова, маркетингова, кадрова, науково-дослідна) та суб'єкти ближнього оточення (споживачі, постачальники, конкуренти).

2. Визначено, що війна в Україні завдала колосальних збитків агропромисловому комплексу, призвела до значних втрат виробничих потужностей, експортних можливостей та поставила під загрозу продовольчу безпеку. Відновлення аграрного сектору вимагатиме значних фінансових вливань, часу та цілеспрямованих зусиль для відновлення пошкодженої інфраструктури та активів, що є критично важливим для забезпечення майбутньої стабільності та продуктивності галузі.

3. Надано загальну характеристику підприємства, його організаційну структуру зі спеціалізацією на вирощуванні зернових та птахівництві. Проаналізовано динаміку валового збору основних зернових культур за останні роки, виявлено зростання виробництва пшениці та

нестабільність щодо кукурудзи. Проведено аналіз фінансового стану підприємства за 2022-2024 роки, який виявив нестабільну фінансову динаміку зі збитками у 2022 році, значним прибутком у 2023 році та його падінням у 2024 році через зростання витрат. Проаналізовано структуру активів та пасивів підприємства. Детально розглянуто показники ліквідності, які вказують на критично низьку абсолютну ліквідність та потребу в оптимізації оборотних активів. Водночас, аналіз показників фінансової стійкості свідчить про стабільний та міцний фінансовий стан підприємства. Зроблено висновок про необхідність пошуку шляхів підвищення прибутковості підприємства.

4. Запропоновано можливі стратегії розвитку підприємства на основі матриці І. Ансоффа, включаючи вдосконалення діяльності, розвиток ринку, товарну експансію та диверсифікацію. Найбільш оптимальною визначено стратегію заміни підлогового утримання бройлерів на кліткове. Детально проаналізовано доцільність та ефективність цієї стратегії, порівняно показники вирощування бройлерів за обома технологіями, підкреслено переваги кліткового утримання щодо щільності посадки, виходу м'яса, гігієни та витрат кормів та енергії. Додатково запропоновано впровадження роздільного вирощування самців та самок для підвищення ефективності використання кормів та збільшення живої маси півнів.

Наведено розрахунок економічної ефективності впровадження обох рекомендацій, який демонструє значне зростання чистого прибутку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Горват О., Феєр О. В. Конкурентна стратегія підприємства. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА»*. Випуск 2 (35). 2023. С.289-294.
2. Chandler A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. 1962. 465 p.
3. Thompson A. et al. *Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw-Hill Education. 2013.
4. Брінь П., Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31-34.
5. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76-84.
6. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290-294.
7. Кузнецова І., Балабаш О. С. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 84-94.
8. Бабій, І., Сеник, І. (2024). Формування стратегій розвитку підприємств за сучасних методів діагностики. *Трансформаційна економіка*. 2024. №5 (05). С. 14-17. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-2>
9. Завербний А.С., Чукаєва І. Д. Особливості стратегії, як інструменту гармонійного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/11.pdf
10. Шарапа В. Г. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. Випуск №56/2023. С. 142-148.

11. Діденко Є.О., Крисанова Ю. В. Управління стратегією як основа стабільного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. №12. 2016. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5306>
12. Ansoff H. I. Strategic Management. Wiley, 1979. 236 p.
13. Kim W. Chan, Renée Mauborgne. Blue ocean strategy : how to create uncontested market space and make competition. Boston : Harvard Business School Publishing, 2015. 288 p.
14. Porter M. E. Competitive Strategy Techniques fo Analyzing Industries and Competitors. First. Free Press Edition A Division of Simon & Schuster Inc 1230 Avenue of the Americas New York, 1980. 658 p.
15. Сорока І.Б. Стратегія «Блакитного океану» як інструмент досягнення лідерства компанії. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://intkonf.org/soroka-ib-strategiya-blakitnogo-okeanu-yak-instrument-dosyagnennya-liderstva-kompaniyi>
16. Thompson A., A. J. Strickland. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001. 486 p.
17. Чан Кім: від багряного океану до блакитного. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/interview/13303/temp>
18. Красношاپка В.В., Кружилко В. О. Класифікація стратегій розвитку виробничого підприємства. *Ефективна економіка*. №1. 2016. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4746>
19. Боярська М. О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск №5. 2015. С. 306-310.
20. Завербний А. С., Чукаєва І. Д. Особливості стратегії, як інструменту гармонійного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7653>
21. Чернега І.І., Бленда Н.О. Алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. Вип. 99. Ч. 2: Економічні науки. С. 302-309.

22. Кузьміна О., Бусько А. МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА. *Молодий вчений*. 2022. №11 (111). С. 85-89. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-11-111-19>
23. Касич А. О. Theoretical and methodical foundations of sustainable management in modern companies. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 298-305.
24. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект. Одеса: Атлант, 2012.
25. Кузнецова І. О., Балабаш О. С. Сучасні технології управління : монографія. Харків: «Діса плюс», 2023. С. 105-125.
26. Нижник О., Нижник І. Фактори впливу на формування ефективної стратегії розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем. *Галицький економічний вісник*. 2024. №2 (87). С. 79-83. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02
27. Нижник В. М., Абушов Т. А. Аналіз проблематики управлінських процесів в еволюційному розвитку підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 124-128.
28. Піскун А. В. *Діагностика транспортної галузі України за допомогою PEST-аналізу*. Наукові перспективи. 2024. № 2 (44) 2024. С. 835-844.
29. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-61
30. Крайнюк О. В., Буц Ю. В., Барбашин В. В. SWOT-Аналіз впровадження цифрових технологій для забезпечення безпеки праці. *Комунальне господарство міст*. 2021. С. 234-238.
31. Авінаш К. Д., Баррі Дж. Нейлбафф. Мистецтво стратегії. *Видавництво Старого Лева*. 2019. С. 616.

32. Державна служба статистики. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
33. Атаманчук З., Тягун М. Сучасний стан світової агропромислової індустрії та перспективи її розвитку. *Галицький економічний вісник*. №5 (84). 2023. С.178-184. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/84/1226.pdf>
34. Щодо стану та проблем функціонування та розвитку аграрного сектору економіки України: аналітична записка. 2019. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodostanu-ta-problem-funkcionuvannya-ta-rozvitkuagrarnogo-sektoru>
35. Николук О., Пивовар П., Назаркіна Р. Динаміка земельного фонду: як змінилися земельні ресурси України після 24 лютого 2022 року. Центр досліджень продовольства та землекористування (KSE Агроцентр). 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Agroviglyad_2_ukr.pdf (дата звернення: 26.02.2025).
36. Нейтер Р., Зоря С., Муляр О. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. Центр досліджень продовольства та землекористування (KSE Агроцентр). 2024. URL: <https://kse.ua/ua/oglyadzbitkiv-ta-vtrat-v-apk/> (дата звернення: 26.02.2025).
37. Стан зовнішньої торгівлі продуктами АПК. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: https://public.tableau.com/app/profile/fsuw/viz/vl_Export_of_Agriproducts_v2/Dashboard1 (дата звернення: 27.02.2025).
38. Гавкалова Н.Л., Вітковський Ю.П. Стан та перспективи розвитку агропромислового сектору через призму підприємництва. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. Том 8. №4. 2023. С.264-269.
39. Чуб А.В. Сучасний стан та тенденції розвитку агропромислового комплексу України. *Економіка та управління національним господарством*. Випуск №5 (28). 2021. С. 34-43.

40. Ковбаса О. М., Максичка А. Ю. Сучасний стан розвитку малого підприємства в аграрному секторі економіки України. *Економіка та суспільство*. Випуск №61. 2024.

41. Федун І. Л., Стецько М. В. Державне регулювання розвитку малого підприємництва в аграрній сфері. *Економіка та суспільство*. № 48. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-65>

42. Кузнецова, І. О., Горбатюк, В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109-120.