УДК: 338.43:658.114 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-86-97**

МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Кузнецова І. О., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: inna.stream27@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3017-6165

Дімова О. С., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: elena.dimova2002@gmail.com

Анотація. *Мета статті полягає у розробці комплексної, чітко деталізованої та формалізованої методології формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. Дослідження спрямоване на підвищення ефективності стратегічного управління в агросекторі шляхом адаптації класичних управлінських підходів до галузевої специфіки, високої природно-кліматичної та цінової волатильності зовнішнього середовища. Предметом дослідження є процес формування стратегії, а також розробка універсального методологічного інструментарію, що дозволяє аграрним підприємствам системно обирати найбільш стійкий та оптимальний напрям розвитку. Методика дослідження базується на поетапному підході, який охоплює: аналіз зовнішнього середовища (зокрема оцінювання кліматичних, політичних та економічних ризиків), діагностику внутрішнього середовища (оцінювання ресурсів та компетенцій), моделювання альтернативних стратегій та вибір оптимального напряму. Ключовим методологічним внеском є використання матричних моделей та аналізів, доповнених методом послідовної комбінації для інтегральної оцінки та визначення найбільш перспективних стратегічних альтернатив. Під час дослідження було формалізовано та верифіковано методичний підхід до стратегічного планування, який дозволяє перевести якісні стратегічні оцінки на кількісні критерії вибору. Зокрема, розроблена система бальної оцінки стратегічних альтернатив, що враховує не лише потенційну фінансову прибутковість, але й ступінь адаптивності підприємства до ключових галузевих ризиків (таких як зміна кон'юнктури ринку та кліматичні зміни). Запропоновано типологію стратегій для аграрних підприємств залежно від їхнього ресурсного потенціалу та зовнішніх можливостей, включаючи стратегію глибокої диверсифікації та стратегію операційної досконалості. Практично обґрунтовано методику, яка відрізняється від наявних підходів високим ступенем чіткої деталізації та формалізації процесу стратегічного планування, що дозволяє мінімізувати суб'єктивність рішень та підвищити їх обґрунтованість. Запропонована методика надає керівництву аграрних підприємств інструмент для системного аналізу, прогнозування зовнішніх впливів та забезпечення збалансованого розподілу ресурсів, що дозволить підвищити загальну конкурентоспроможність та фінансову стабільність підприємств, забезпечуючи стійкий розвиток в умовах посилення ризиків.*

Ключові слова: *стратегічне планування; розвиток агропідприємств; нішеві культури; конкурентоспроможність; PESTLE-аналіз; SNW-аналіз; матриця Ансоффа; стратегія розвитку; економічна ефективність.*

MODELS OF FORMING AN AGRICULTURAL ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

Inna Kuznetsova, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Organizational Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: inna.stream27@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3017-6165

Olena Dimova, student of the second (master's) level of higher education, faculty of management, accounting and information technologies, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: elena.dimova2002@gmail.com

Abstract. *The purpose of the article is to establish a holistic methodological framework for cultivating a corporate development strategy within the agricultural sector. The framework explicitly incorporates industry-specific variables and responds to evolving external risk factors. The research scope centers on designing operational tools and a robust methodology essential for the systematic formulation of sustainable agro-enterprise strategies. The approach is grounded in multi-stage strategic diagnostics, utilizing matrix modeling and an innovative sequential combination technique to precisely pinpoint optimal developmental trajectories. Unlike generic methodologies, this framework provides unambiguous formalization and rigorous detailing of the planning process. Its core strength lies in synthetically aggregating various analytical insights derived from matrix models to achieve a quantitatively justified strategic choice. Findings confirm that integrating matrix tools with thorough environmental assessments enables agro-firms to significantly improve adaptability to macroeconomic volatility and fortify market standing. Empirical evidence shows that competitive advantages stem from product portfolio diversification, judicious utilization of natural resources, and highly flexible market positioning. The practical utility of this research is realized in offering a transferable strategic*

blueprint for agribusinesses navigating severe uncertainty and resource scarcity, particularly amidst the operational challenges observed in wartime Ukraine. This study's principal contribution is the introduction of a structured, phase-based strategy formation model. This model systematically guides organizations through goal crystallization, internal and external environment scanning, scenario evaluation, and continuous outcome monitoring. Ultimately, this framework empowers enterprises to strike a critical balance between securing operational stability and pursuing innovative growth, thereby bolstering the entire agricultural sector's resilience.

Keywords: *strategic planning; agricultural enterprise development; niche crops; competitiveness; PESTLE analysis; SNW analysis; Ansoff matrix; development strategy; economic efficiency.*

JEL Classification: Q130; Q180; M210; L260; O210

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни росії проти України аграрний сектор нашої країни стикається зі значними перешкодами при створенні та втіленні перспективних планів. Воєнні дії кардинально змінюють зовнішні чинники, ускладнюючи прогнозування та якісний стратегічний аналіз. Стратегічне планування є ключовим механізмом для фокусування наявних ресурсів у найвигідніших сферах, що дає змогу запобігти нецільовому витрачанню або іммобілізації капіталу, водночас сприяючи швидкій адаптації до мінливого макроекономічного середовища, що в кінцевому підсумку зміцнює ринкову стійкість суб'єкта господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах жорсткої конкуренції підприємствам все складніше утримувати позиції на ринку. Нині для цього недостатньо отримувати стабільно високий прибуток, необхідно також постійно вдосконалювати виробничі процеси, підлаштовувати їх до мінливості факторів зовнішнього середовища, для чого підприємства керуються принципами стратегічного управління.

Значний внесок у сучасну наукову літературу, присвячену нормативно-теоретичним і прикладним аспектам функціонування системи стратегічного управління, зробили зарубіжні та вітчизняні дослідники, такі як І. Ансофф, який розробив концепцію стратегічного планування як інструменту адаптації підприємств до зміни зовнішнього середовища [1]. П. Друкер заклав підвалини сучасного менеджменту, приділяючи увагу стратегічним цілям та ефективності управлінських рішень; Г. Мінцберг запропонував альтернативний погляд на процеси формування стратегії через поєднання запланованих та надзвичайних підходів; М. Е. Портер обґрунтував конкурентні стратегії та модель «п’яти сил», яка стала фундаментальною для аналізу галузевих ринків; К. К. Прахалад розвинув ідеї стратегічних компетенцій організацій та створення конкурентних переваг. А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд здійснили вагомий внесок у систематизацію підходів до формування стратегічного управління.

Серед українських науковців слід відзначити В. Г. Герасимчука, який досліджував методологічні засади стратегічного управління підприємствами в умовах трансформаційної економіки, та З. Є. Шершньову, яка зосередила увагу на питаннях стратегічної діагностики та управлінських інновацій. Водночас праці А. В. Шегди значно сприяли розвитку прикладних аспектів стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених цій проблематиці, методологія формування стратегії для аграрних підприємств все ще потребує глибокого дослідження та залишається актуальною. Наявні роботи, як правило, розглядають загальні підходи до стратегічного планування, не приділяючи належної уваги конкретним особливостям функціонування аграрної галузі в умовах значної зовнішньої нестабільності та воєнних викликів.

Мета дослідження: удосконалити науково-методичні підходи до формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства з урахуванням специфіки галузі.

Основний матеріал. Аграрна галузь України посідає значне місце у структурі національного виробництва та забезпеченні експортного потенціалу. Сільське господарство є одним із основних рушіїв економіки, що гарантує постачання продукції на зовнішні ринки, а Україна залишається світовим лідером у експорті зерна.

Незважаючи на об’єктивні природні переваги, аграрні підприємства функціонують в умовах напруженої глобальної конкуренції. Обмеженість фінансових ресурсів часто призводить до того, що основний акцент у забезпеченні врожайності робиться на природній родючості ґрунтів, що стримує темпи впровадження інноваційних технологій. Додатковою критичною проблемою є короткий горизонт планування, який уповільнює здатність аграріїв оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та зростання інтенсивності конкурентної боротьби.

Аграрна галузь України має низку специфічних характеристик, які зумовлюють необхідність врахування специфічних факторів у процесі стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. До таких факторів належать природно-кліматичні, економічні, соціальні, інституційно-правові та технологічні чинники, кожен з яких формує унікальні передумови та обмеження для функціонування агробізнесу. Так, кліматичні умови на території країни є сприятливими для вирощування зернових та масляних культур, але Південь країни потерпає від дефіциту вологи, який призводить до осушення ґрунту [2]. Проте постійне вдосконалення сільськогосподарської техніки та технологій вирощування культур та обробітку землі підвищують врожайність у посушливих кліматичних умовах, що особливо важливо через стрімке зростання населення світу, переважно у країнах Азії [3]. Однак економічні фактори, до яких належать рівень інфляції та курс валют, вказують на негативну тенденцію впливу описаного чинника на агровиробництво України. Нівелювати їх допомагають нормативно-правові акти, які Уряд розробляє для підтримки українських аграріїв, наприклад, Закон України № 552-IX від 31 березня 2020 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення», що фактично скасував мораторій на продаж землі сільськогосподарського призначення та встановив правила обігу землі [2].

З використанням PESTLE-аналізу ми провели діагностику зовнішнього середовища сільськогосподарської галузі, результати якої представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

PESTLE-аналіз сільськогосподарської галузі

Фактори	Вплив	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1. Політичні фактори (Political)				
Війна в країні	-	0,20	3	-0,60
Рівень корупції	-	0,10	2	-0,20
Програми стимулювання сільського господарства	+	0,45	3	1,35
Торгові бар'єри	+	0,05	2	0,10
Впровадження євроінтеграції в Україні	+	0,10	2	0,20
Нестабільність податкового законодавства	-	0,10	2	0,20
Кількісна бальна оцінка	**-**	**1,00**	**-**	**1,05**
2. Економічні фактори (Economical)				
Динаміка ВВП країни	+	0,40	4	1,60
Рівень інфляції	-	0,30	3	-0,90
Вартість кредитних ресурсів	+	0,20	5	1,00
Динаміка курсу валют	-	0,10	3	-0,30
Кількісна бальна оцінка	**-**	**1,00**	**-**	**1,40**
3. Соціально-демографічні фактори (Social)				
Зростання чисельності населення	+	0,4	3	1,20
Старіння нації	-	0,3	2	-0,60
Кількісна бальна оцінка	**-**	**1,00**	**-**	**0,60**
4. Технологічні фактори (Technological)				
Автоматизація сільськогосподарської техніки	+	0,40	5	2,00
Розвиток ринку біопалива в Україні	-	0,10	3	-0,30
Пошкодження сільськогосподарської інфраструктури	-	0,40	4	-1,60
Наявність кваліфікованих селекціонерів	+	0,10	3	0,30

Кількісна бальна оцінка	**-**	**1,00**	**-**	**0,40**
5. Правові фактори (Legal)				
Відкриття ринку землі	+	0,50	1	0,50
Введення в дію законів, які сприяють галузі	+	0,50	1	0,50
Кількісна бальна оцінка	**-**	**1,00**	**-**	**1,00**
6. Екологічні фактори (Ecological)				
Придатні кліматичні умови для агровиробництва	+	0,10	5	0,50
Вдале розташування	+	0,05	5	0,25
Родючі ґрунти	+	0,20	5	0,10
Мінування територій	-	0,30	5	-1,50
Затоплення земель	-	0,15	5	-0,75
Кількісна бальна оцінка	**-**	**1,00**	**-**	**-1,30**

Джерело: розроблено авторками на основі [2, 3, 4]

Аналіз підтвердив, що значний вплив на галузь здійснюють економічні чинники, оскільки вони прямо впливають на собівартість ключових ресурсів (насіння, добрива, техніка). Незважаючи на позитивний загальний економічний рейтинг, аграрії постійно стикаються з фінансовими викликами, пов'язаними з непередбачуваністю врожайності та впливом мінливих погодно-кліматичних умов. Ця специфіка вимагає від підприємств додаткових фінансових резервів для швидкого реагування, наприклад, для пересіву культур у разі неврожаю. Отже, агропідприємствам слід диверсифікувати свій продуктовий портфель.

Ефективна діагностика ресурсного забезпечення та шляхів зростання, а також виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз, можливі лише за наявності чітко сформованої стратегії. Формування стратегічного курсу – це комплексна, багатоетапна процедура, яка передбачає послідовне оцінювання внутрішніх і зовнішніх чинників, визначення ключових цілей, моделювання сценаріїв та реалізацію обраного плану.

Нами проведено аналіз наукової літератури, на основі якого сформовано порівняльну таблицю підходів до формування стратегії розвитку підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Підходи до формування стратегії розвитку підприємства

Етапи	Гарафонова О. І. [5]	Тарасюк Г. М. [6]	Касич А.О. [7]	Шершньова З. Є. [8]	Олійник Л. В. [9]	Гудзь О. І. [10]
Визначення типу та цілей розвитку організації				+		
Дослідження екзогенних факторів та кількісне оцінювання їх дії на об'єкт дослідження	+	+	+	+	+	+
Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства (цільового, функціонального, організаційного, ресурсного) для стратегічного планування	+	+	+	+	+	+
Формування набору можливих стратегічних сценаріїв для подальшого розвитку суб'єкта господарювання		+			+	
Прогнозування тенденцій розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища				+		

Розробка набору стратегій (корпоративна, бізнес, функціональні стратегії)			+			
Впровадження заходів, спрямованих на впровадження стратегії	+				+	+
Контроль за реалізацією стратегії	+	+	+	+	+	+

Джерело: складено авторками на основі [5, 6, 7, 8, 9,10]

Ключовими етапами залишаються аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, які дають можливість ідентифікувати критичні вузькі місця та оцінити потенціал використання наявної ресурсної бази. Важливою складовою процесу формування стратегії розвитку підприємства є формування низки альтернативних сценаріїв розвитку, з яких, після оцінювання тенденцій, обирається єдина стратегія. Моніторинг реалізації цієї стратегії та можливість її оперативного коригування необхідні для нівелювання негативних наслідків від непередбачуваних чинників. Зазначені етапи дозволяють доволі чітко сформувати єдину стратегію розвитку для сільськогосподарського підприємства від етапу зародження ідеї до контролю за дотриманням введених заходів. Проте з урахуванням специфіки сільськогосподарської галузі доцільно підкріплювати кожен етап інструментами стратегічного управління, які дозволять всебічно розглянути структуру організації, її середовище та перспективи розвитку з урахуванням наявних потреб та ресурсної бази.

Таблиця 3

Етапи формування стратегії сільськогосподарського підприємства

Етапи формування стратегії	Опис	Інструменти
Формування цілей розвитку підприємства	Визначення потреб та мети діяльності підприємства	Дерево цілей
Аналіз внутрішнього середовища сільськогосподарського підприємства	Оцінювання стану наявної ресурсної бази підприємства	SNW-аналіз
Аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища	Визначення факторів, які здійснюють найбільший негативний/позитивний вплив на діяльність підприємства	SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз
Визначення напрямків стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства	Формування низки альтернативних стратегій розвитку підприємства	Матриця Ансоффа
Обґрунтовування заходів стратегічного розвитку підприємства	Використання інструментів оцінювання наявної стратегії для подальшого її редагування та миттєвого реагування на зміни екзогенного середовища	Аналіз показників інвестиційної привабливості, статистичний метод аналізу числових даних

Джерело: складено авторками на основі [11, 12, 13, 14]

Отже, нами запропоновано модель формування стратегії розвитку сільгосппідприємства, яку було апробовано у СВК «ПРОГРЕС», що спеціалізується на вирощуванні зернових культур.

У своїй діяльності підприємство керується принципом сівозміни, що допомагає утримувати мікроелементи у ґрунті та не виснажувати його. Для цього щосезону культури висаджуються на нових ділянках, а структура посівних площ та їх обсяг докорінно не змінюються (табл. 4).

ISSN 2409-9260 (Print) ISSN 2415-3869 (Online)

Таблиця 4

Структура посівних площ СВК «ПРОГРЕС» у 2020-2024 рр.

	2020		2021		2022		2023		2024	
	га	%	**га**	%	**га**	%	**га**	%	**га**	%
Пшениця	**570**	25,31	**600**	26,63	**580**	25,74	**500**	22,19	**600**	26,63
Ячмінь	**500**	22,19	**500**	22,19	**550**	24,41	**500**	22,19	**510**	22,64
Соняшник	**420**	18,64	**400**	17,75	**400**	17,75	**400**	17,75	**450**	19,97
Горох	**140**	6,21	**150**	6,66	**150**	6,66	**100**	4,45	**150**	6,65
Рапс	**420**	18,64	**300**	13,32	**300**	13,32	**400**	17,75	**250**	11,10
Люцерна	**33**	1,46	**40**	1,78	**40**	1,78	**30**	1,33	**31**	1,38
Кукурудза	**170**	7,55	**263**	11,67	**233**	10,34	**323**	14,34	**262**	11,63
Усього	**2253**	**100,00**	**2253**	**100,00**	**2253**	**100,00**	**2253**	**100,00**	**2253**	**100,00**

Джерело: систематизовано авторками за даними підприємства

Процес розробки стратегії розвитку підприємства вимагає глибокого аналізу двох ключових аспектів: ресурсної бази (внутрішнього потенціалу) та продуктового портфеля з позиції забезпечення конкурентоспроможності на цільовому ринку. Класичним інструментом такого аналізу є матриця стратегічного аналізу Shell/DPM [12].

Для побудови матриці ми проаналізували показники привабливості галузі та нинішній рівень конкурентоспроможності підприємства.

Функціонування підприємства відбувається в умовах висококонкурентного та перспективного ринку. Оскільки аграрна продукція (зерно) є стандартизованою, це дозволяє легко порівнювати пропозиції. Значна кількість конкурентів обмежує цінову маневреність, проте стабільно високий глобальний попит на українську продукцію підтримує збут. Для проведення матричного аналізу обрано основні культури СВК «ПРОГРЕС» за обсягами – пшеницю, ячмінь та соняшник. Світові прогнози Центру досліджень продовольства вказують на очікуване зменшення площ під пшеницею, у той самий час, коли посіви ячменю та кукурудзи збільшуються (рис. 1).

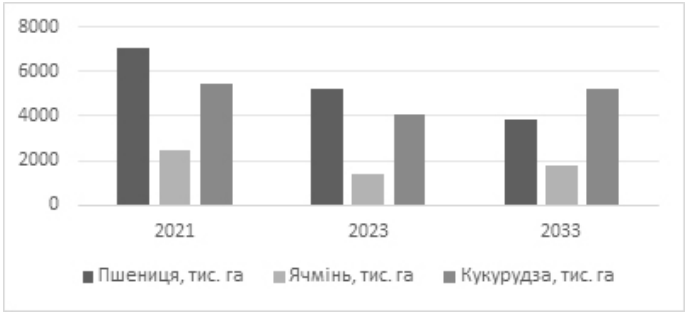


Рис. 1. Світова структура посівних площ зернових культур
Джерело: складено авторками за даними [13]

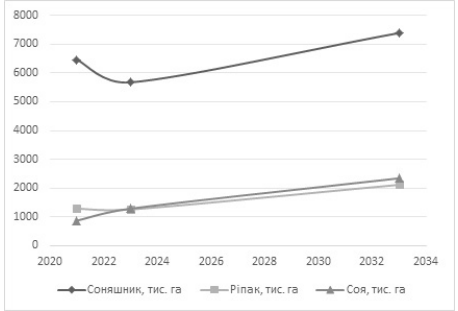


Рис. 2. Світова структура посівних площ олійних культур
Джерело: складено авторками за даними [13]

За прогнозами Українського центру досліджень продовольства та землекористування, обсяги виробництва пшениці в Україні і надалі перевищуватимуть обсяги виробництва інших сільськогосподарських культур (рис. 3).

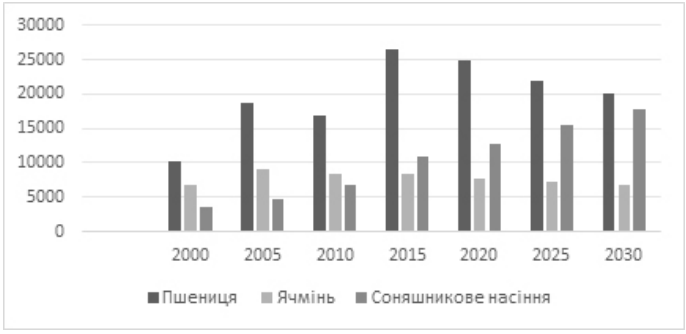


Рис. 3. Валовий збір сільськогосподарських культур, фактичний та прогнозований, тис. т

Джерело: складено авторками на основі [13]

Експортована кількість досліджуваних культур значно нижча за обсяги валового збору, що свідчить про високий рівень споживання культур всередині країни (рис. 4).



Рис. 4. Експорт сільськогосподарських культур,
фактичний та прогнозований, тис. т

Джерело: складено авторками на основі [13]

Протягом наступного десятиліття прогнозується зниження експорту пшениці з одночасним зростанням обсягів ячменю. Незважаючи на збільшення посівних площ і валового збору соняшника, його експорт, ймовірно, скоротиться внаслідок розширення внутрішнього виробництва соняшникової олії та, відповідно, її експорту. Сільськогосподарський кооператив «ПРОГРЕС» формує свою сівозміну, орієнтуючись на рентабельність культур, серед яких пшениця, ячмінь та соняшник традиційно є лідерами. Саме тому з 2000 року ці культури займають значні частки посівних площ і зберігають лідерство у валовому зборі протягом усього аналізованого періоду. За цей час підприємство зібрало 12,8 тис. т пшениці, 8,2 тис. т ячменю (озимого та ярого) та 4,1 тис. т соняшника. Висока якість зерна (переважно 1–3 класу, з мінімальною часткою фуражу 10–15%) свідчить про ефективність агротехнологічної політики господарства, включаючи належну обробку ґрунту та своєчасне внесення засобів захисту рослин і добрив.

З метою визначення пріоритетних напрямків розвитку підприємства, була розроблена матриця Shell/DPM, яка базується на комплексній оцінці привабливості галузі та конкурентоспроможності. За розрахунками координат (табл. 5) нами побудовано матрицю Shell/DPM (рис. 6).

ISSN 2409-9260 (Print) ISSN 2415-3869 (Online)

Таблиця 5

Розрахунок координат для побудови матриці Shell/DPM

Показники	Пшениця			Ячмінь			Соняшник		
	Коефіцієнт значимості	Оцінка	Зважена оцінка	Коефіцієнт значимості	Оцінка	Зважена оцінка	Коефіцієнт значимості	Оцінка	Зважена оцінка
1. Перспективи вирощування	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Місткість ринку	0,10	5	0,5	0,10	6	0,6	0,20	7	1,4
Темп зростання ринку	0,10	2	0,2	0,15	2	0,3	0,10	2	0,2
Інтенсивність конкуренції	0,20	4	0,8	0,25	4	1,0	0,20	6	1,2
Рентабельність продукції	0,40	5	2,0	0,25	6	1,5	0,15	6	0,9
Стійкість попиту на продукцію	0,20	5	1,0	0,25	6	1,5	0,35	8	2,8
Всього	**1,00**	**-**	**4,5**	**1,00**	**-**	**4,9**	**1,00**	**-**	**6,5**
2. Конкурентоспроможність підприємства	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Конкурентоспроможність продукту	0,30	6	1,8	0,20	7	1,4	0,25	6	1,5
Технічна укомплекто-ваність господарства	0,05	6	0,3	0,10	5	0,5	0,15	6	0,9
Частка ринку	0,05	2	0,1	0,05	2	0,1	0,05	4	0,2
Якість продукції (частка продовольчого зерна)	0,30	8	2,4	0,20	8	1,6	0,25	8	2,0
Сукупні витрати на вирощування культури	0,30	6	1,8	0,45	6	2,7	0,30	6	1,8
Всього	**1,00**	**-**	**6,4**	**1,00**	**-**	**6,3**	**1,00**	**-**	**6,4**

Джерело: систематизовано авторками за даними підприємства

За розрахованими координатами ми побудували матрицю. Матриця Shell/DPM зображена на рис. 5.



Рис. 5. Матриця Shell/DPM СВК «ПРОГРЕС»

Джерело: складено авторками за даними підприємства

Отримані результати аналізу з використанням матриці Shell/DPM вказують на те, що всі три ключові зернові культури розташовані у перехідному сегменті, що вимагає продовження їх вирощування з підвищеною обережністю та моніторингом. Для посилення економічної стійкості підприємства необхідно переорієнтувати стратегічний фокус на розробку нового

курсу, який забезпечить максимальне розкриття та ефективне використання наявних ресурсів.

З метою систематизованого вибору оптимального стратегічного напрямку подальший аналіз доцільно провести за допомогою матриці Ансоффа (рис. 6).

Для вибору оптимальної стратегії нами проведено оцінювання можливості реалізації стратегії. Наведемо розрахунок стратегії «Новий ринок – Продукт, що існує».



Рис. 6. Матриця Ансоффа «продукт-ринок» для сільськогосподарського виробничого кооперативу «ПРОГРЕС»

Джерело: складено авторками на основі [13]

Оцінювання у матричних моделях відбувається за низкою параметрів. Кожний параметр оцінюється за лінгвістичною шкалою можливостей зростання: можлива (зелена мітка), вірогідна (жовта мітка), неможлива (червона мітка).

Для забезпечення можливості реалізації стратегії пропонуємо перевести лінгвістичні оцінки у кількісні. Для цього скористаємося методом послідовної комбінації у такій послідовності [14]:

присвоєння балів якісній оцінці: можлива – 3 бали; вірогідна – 2 бали; неможлива – 1 бал (табл. 6).

Таблиця 6

Оцінювання можливості реалізації стратегії «Новий продукт – Ринок, що існує»

Характеристики ринку	Оцінювання можливостей реалізації стратегії			Переведення у відносні оцінки
	можлива	вірогідна	неможлива	
Темп зростання зернового ринку	*низький*			3 : 3 = 1
Інтенсивність галузевої конкуренції	*низька*			3 : 3 = 1
Можливість у підприємства підтримувати нішеві культури	*висока*			3 : 3= 1
Зацікавленість у нішевих культурах на наявному ринку	*висока*			3 : 3= 1

Рівень оновлення нішевих культур у ключових конкурентів на ринку		*помірний*		2 : 3 = 0,67

Джерело: складено авторками на основі [14]

Новими продуктами у цій стратегії можуть бути нішеві культури, такі як сорго, гречка, льон тощо.

Максимальне значення (відносна оцінка) дорівнює 5. Тоді значення можливості застосування стратегії дорівнює:

$$Пі=Тз + Ік +Мнк+Зр + Ро, \quad (1)$$

де Пі – можливість застосування стратегії;

Тз – темп зростання зернового ринку;

Ік – інтенсивність галузевої конкуренції;

Мнк – можливість у підприємства підтримувати нішеві культури;

Зр – зацікавленість у нішевих культурах на наявному ринку;

Ро – рівень оновлення нішевих культур у ключових конкурентів на ринку.

Тоді значення можливості застосування стратегії вирощування нових (нішевих) культур складатиме:

$$Пі = (1 + 1 + 1 + 1 + 0,67) / 5= 0,93$$

Отже, вірогідність застосування стратегії розширення асортименту є високою, що вказує на доцільність обраних заходів, якими є вирощування нішевих культур.

Застосування матриці Ансоффа підтверджує, що найбільш доцільним для підприємства є варіант розширення товарного асортименту на наявному ринку, зокрема через впровадження нішевих культур. Водночас матричний аналіз Shell/DPM засвідчив, що основні культури, які вирощує СВК «ПРОГРЕС», забезпечують стабільний рівень прибутковості. Отже, для збереження фінансової стійкості підприємству необхідно продовжувати культивацію пшениці, ячменю та соняшника.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Формування стратегії розвитку є ключовою складовою управлінської діяльності сільськогосподарського підприємства, що вимагає обов'язкового врахування специфічних особливостей аграрної галузі. У дослідженні встановлено та деталізовано послідовні етапи цього стратегічного процесу для підприємств аграрного профілю.

2. Запропонований авторками методологічний підхід до стратегічного планування в аграрному секторі забезпечує формалізацію процесу розробки стратегії. Це досягається завдяки врахуванню галузевої специфіки та посиленню наявних методик вітчизняних науковців спеціалізованим інструментарієм для практичної реалізації.

3. Запропонована методологія базується на матричних моделях та аналітичних інструментах, які об’єднані методом послідовної комбінації для визначення найбільш доцільних векторів стратегічного розвитку. Практичне застосування цього підходу оптимізує формалізований процес стратегічного планування та суттєво підвищує результативність впровадження стратегії у системі управління підприємством.

4. Подальші наукові розвідки у сфері стратегічного планування для аграрного сектору повинні зосередитися на адаптації методичного апарату до сучасних глобальних викликів. Це включає необхідність обліку кліматичних змін, прискорення цифрової трансформації та інтеграції принципів сталого розвитку (ESG). Ключові вектори досліджень мають передбачати синтез кількісних та імітаційних методів для підвищення якості оцінювання ризиків, а також створення адаптивних стратегій на базі цифрових технологій.

Список літератури

1. Ансофф, І. Стратегічне управління. Лондон : Macmillan, 1987. 236 с.
2. Ключові політики та заходи для підтримки аграрного сектору України в умовах воєнного стану. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/klyuchovi-polityky-ta-zakhody-dlya-pidtrymky-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-v (дата звернення 09.04.2025).
3. Аграрна зона вільної торгівлі з ЄС 2020–2025 від «А» до «Я»: досягнення, результати та завдання для України. URL: https://agropolit.com/ spetsproekty/698-agrrana-zona-vilnoyi-torgivli-z-yes-2014-2020-vid-a-do-ya-dosyagnennya-provali-ta-zavdannya-dlya-ukrayini (дата звернення 10.04.2025).

4. Томашук І. О. Функціонування та конкурентні переваги сільського підприємництва в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2025. №74. С. 95–98. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-8. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5979. (дата звернення 10.04.2025).

5. Гарафонова О. І., Каленська О. Л. Стратегії розвитку підприємства: теоретичні засади та особливості формування в умовах необхідності здійснення інноваційної діяльності. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. *Серія : Економічні науки.* 2015. № 1. С. 36–49. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/186. (дата звернення 10.04.2025).

6. Тарасюк Г. М., Ковальчук В. Г., Сотник А. А. Комплексне прогнозування в системі стратегічної діагностики потенціалу підприємства. *Вісник Харківського національного університету.* 2018. Т. 2. № 3. С. 113–118. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2998/2989. (дата звернення 12.04.2025).

7. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практичних вітчизняних підприємствах. *Бізнес Інформ.* 2014. № 11. С. 290–294. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51. (дата звернення 12.04.2025).

8. Шершньова З. Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку інтегрованих корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2017. № 2(2). С. 99-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2%282%29__21. (дата звернення 09.04.2025).

9. Олійник Л. В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3. С. 118–125. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/750/1/Oliinyk_9.pdf. (дата звернення 10.04.2025).

10. Гудзь О. І., Мусійовська О. Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Вісник Миколаївського національного університету ім. В. О. Сухомлинського.* 2018. № 22. С. 334–340. URL: http://global-national.in.ua/archive/22-2018/66.pdf . (дата звернення 12.04.2025).

11. Свірідова С. С., Толстова С. А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу.* 2017. № 2 (30). С. 109–116. URL: http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/ 109.pdf. (дата звернення 16.04.2025).

12. Захарчин Р. М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24. (дата звернення: 17.04.2025).

13. Агровигляд України 2024–2033. Центр досліджень продовольства та землекористування. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Agroviglyad-2024-2033.pdf. (дата звернення: 17.04.2025).

14. Фесенко О. О. Діагностика економічного потенціалу підприємства. *Економіка та управління.* 2013. № 2. С. 45–52. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2998/2989. (дата звернення: 17.04.2025).

References

1. Ansoff, I. (1987). Stratehichne upravlinnia. London : Matsmillan. [In Ukrainian].

2. National Institute for Strategic Studies (2025). Key policies and measures to support Ukraine's agricultural sector under martial law. Retrieved from https://niss.gov.ua/doslidzhennia/ekonomika/kliuchovi-polityky-ta-zakhody-dlia-pidtrymky-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-v (accessed 09 April 2025). [In Ukrainian].

3. Agroland (2021). Agricultural Free Trade Area with the EU 2020–2025 from "A" to "Z": achievements, results and tasks for Ukraine. Retrieved from https://agropolit.tsom/spetsproekty/698-agrrana-zona-vilnoyi-torgivli-z-ies-2014-2020-vid-a-do-ia-dosiagnennia-provali-ta-zavdannia-dlia-ukrayini (accessed 10 April 2025). [In Ukrainian].

4. Tomashuk, I. O. (2025). Functioning and competitive advantages of rural entrepreneurship under martial law. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 74, 95–98. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-8. Retrieved from https:// economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5979. (accessed 10 April 2025). [In Ukrainian].

5. Harafonova, O. I., Kalens'ka, O. L. (2015). Enterprise development strategies: theoretical principles and features of formation in conditions of the need to implement innovative activities. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu tekhnolohij ta dyzajnu*, 1, 36-49. Retrieved from

https://er.knutd.edu.ua/handle/ 123456789/186. (accessed 10 April 2025). [In Ukrainian].

6. Tarasiuk, H. M., Koval'chuk, V. H., Sotnyk, A. A. (2018). Complex forecasting in the system of strategic diagnostics of enterprise potential. V*isnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu*, 3, 113–118. Retrieved from https://fkd.net.ua/indekh.php/fkd/artitsle/viev/2998/2989. (accessed 12 April 2025). [In Ukrainian].

7. Kasych, A. O. (2014). Implementation of the concept of strategic management in practical domestic enterprises. *Biznes Inform*, 11, 290–294. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51. (accessed 12 April 2025). [In Ukrainian].

8. Shershn'ova, Z. Ye. (2017). Comprehensive strategies in the strategic development of integrated corporate structures. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, 2(2), 99-103. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2%282%29__21. (accessed 09 April 2025). [In Ukrainian].

9. Olijnyk, L. V. (2022). Methodological principles of forming an enterprise development strategy. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 3, 118–125. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13. Retrieved from https://r.donnu.edu.ua/bitstream/ 123456789/750/1/Oliinyk_9.pdf. (accessed 10 April 2025). [In Ukrainian].

10. Hudz' O. I. Musiiovska, O. B. (2018). Methodical approach to substantiating the enterprise development strategy. *Visnyk Mykolaivs'koho natsional'noho universytetu im. V. O. Sukhomlyns'koho,* 22, 334–340. Retrieved from http://global-national.in.ua/archive/22-2018/66.pdf. (accessed 12 April 2025). [In Ukrainian].

11. Sviridova, S. S., Tolstova, S. A. (2017). Modern tools for strategic management of agricultural enterprises. *Ekonomika: realii chasu*, 2 (30), 109–116. Retrieved from http://etsonomitss.opu.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf. (accessed 16 April 2025). [In Ukrainian].

12. Zakharchyn, R. M. (2014). Current challenges in forming an economic development strategy for an enterprise. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, 24, 245–250. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24. (accessed 17 April 2025). [In Ukrainian].

13. Center for Food and Land Use Research (2024). Agricultural Outlook of Ukraine 2024–2033. Retrieved from https://kse.ua/vp-tsontent/uploads/2024/03/ Agrovigliad-2024-2033.pdf. (accessed 17 April 2025). [In Ukrainian].

14. Fesenko, O. O. (2013). Diagnostics of the economic potential of the enterprise. *Ekonomika ta upravlinnia*, 2, 45–52. Retrieved from https://fkd.net.ua/indekh.php/fkd/artitsle/viev/2998/2989. (accessed 17 April 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 22.10.2025
Прийнята до публікації 30.10.2025
Опубліковано онлайн 27.11.2023