



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

Допустити до захисту  
Зав. каф. \_\_\_\_\_ проф. Копитко В.І.  
« \_\_\_\_ » червня 2026 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Формування стратегії розвитку аграрних підприємств в  
сучасних умовах господарювання (на прикладі ТОВ «Вест агро груп ТМ»)»**

Здобувачки вищої освіти 4 курсу, групи ММ-41з  
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Петришин Анастасії Олександрівни**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

Науковий керівник: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Копитко Василь Іванович**  
*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

**доктор економічних наук, професор**  
*(науковий ступінь, вчене звання)*

Рецензент: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Бурик Орест Андрійович**  
*(прізвище, ім. 'я, по-батькові)*

Заступник директора  
**ТОВ «Вест агро груп ТМ»**  
*(науковий ступінь, вчене звання або посада)*

**Львів - 2026**

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
менеджменту та міжнародного бізнесу  
Копитко В. І.  
«\_\_» жовтня 2025 року

## З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧЦІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

**Петришин Анастасії Олександрівні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Формування стратегії розвитку аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання (на прикладі ТОВ «Вест агро груп ТМ»)»**

Керівник роботи **Копитко Василь Іванович**

**доктор економічних наук, професор**

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 06 жовтня 2025 року №150

2. Строк подання студентом роботи **30 травня 2026 року**

3. Вихідні дані до роботи **Нормативно-правові акти та закони**

*України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) **Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи**

**дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні**

**матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.**

**Додатки.**

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.10 і табл. 1.1. – 1.4 - засади формування стратегії розвитку

аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання.

Рис. 2.1-2.6 і табл. 2.1. – 2.8 аналіз стану та стратегії розвитку ТОВ «Вест

агро груп ТМ».

Рис. 3.1 – 3.2 і табл. 3.1 – напрями поліпшення стратегії розвитку аграрних

Підприємств.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2025 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>листопад-2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>січень-2026р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень-2026 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень-2026 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2026 р.</i>	

Здобувачка \_\_\_\_\_

( підпис )

Петришин А. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

( підпис )

Копитко В. І.

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Анастасія Петришин. Формування стратегії розвитку аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання (на прикладі ТОВ «Вест агро груп ТМ»). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2026

Обсяг роботи становить 69 сторінок, включаючи 13 таблиць, 19 рисунків. Вивчено сутність, види та принципи формування стратегії розвитку аграрних підприємств; визначено види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства; досліджено сучасні тенденції та особливості формування стратегії розвитку аграрних підприємств; розглянуто загальну характеристику підприємства та його діяльності; здійснено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (SWOT-аналіз, PEST-аналіз); оцінено поточну стратегію розвитку підприємства, виявлено проблеми та недоліки у її реалізації; розроблено напрями удосконалення нових напрямків в стратегії розвитку підприємства; надано рекомендації зі стратегічного розвитку підприємства; обґрунтовано заходи щодо реалізації обраної стратегії.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

**Ключові слова:** стратегія розвитку, підприємство, ефективність, конкурентоспроможність, стратегічне планування, SWOT-аналіз, вдосконалення стратегії.

## ANNOTATION

Anastasia Petryshyn. Formation of a development strategy for agricultural enterprises in modern business conditions (on the example of LLC "West Agro Group TM"). Manuscript.

Research for the degree of Bachelor in the field of knowledge "Management and Administration" specialty "Management". Lviv, 2026.

The volume of work is 69 pages, including 13 tables, 19 figures.

The essence, types and principles of forming a development strategy for agricultural enterprises are studied; types of strategies and tools for forming an enterprise development strategy are determined; modern trends and features of forming a development strategy for agricultural enterprises are investigated; the general characteristics of the enterprise and its activities are considered; an analysis of the external and internal environment of the enterprise is carried out (SWOT analysis, PEST analysis); the current development strategy of the enterprise is assessed, problems and shortcomings in its implementation are identified; directions for improving new directions in the enterprise development strategy are developed; recommendations for the strategic development of the enterprise are provided; measures for implementing the selected strategy are substantiated. Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and specific proposals were made.

**Key words:** development strategy, enterprise, efficiency, competitiveness, strategic planning, SWOT analysis, strategy improvement.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	9
1.1 Сутність, види та принципи формування стратегії розвитку аграрних підприємств .....	9
1.2 Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства.....	16
1.3 Сучасні тенденції та особливості формування стратегії розвитку аграрних підприємств.....	26
Висновки до I розділу.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ».....	32
2.1 Загальна характеристика підприємства та його діяльності... ..	32
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (SWOT-аналіз, PEST-аналіз).....	35
2.3 Оцінка поточної стратегії розвитку підприємства, виявлення проблем та недоліків у її реалізації .....	44
Висновки до II розділу.....	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	53
3.1 Удосконалення нових напрямків в стратегії розвитку підприємства .....	53
3.2 Рекомендації зі стратегічного розвитку підприємства.....	62
3.3 Обґрунтування заходів щодо реалізації обраної стратегії.....	67
Висновки до III розділу.....	71
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

## ВСТУП

Актуальність обраної тематики для України та національного підприємницького середовища зумовлена сукупністю загроз і викликів, що постають перед державою та світовою спільнотою загалом. В умовах повномасштабної війни, яка триває на території України, вітчизняні підприємства вимушені функціонувати в надзвичайно складному та нестабільному середовищі. Военні дії призводять до масштабних руйнувань інфраструктурних об'єктів, дезорганізації логістичних маршрутів, суттєвих змін у міграції трудових ресурсів, а також істотно трансформують структуру та обсяги споживчого попиту. За таких умов питання розроблення та впровадження стратегії розвитку суб'єктів підприємництва набуває особливої значущості, оскільки саме стратегічні рішення визначають рівень стійкості бізнесу, його здатність підтримувати економіку держави та формувати підґрунтя для ефективного післявоєнного відновлення.

Первинне формулювання та значущість проблеми, що досліджується. Пошкодження та знищення інфраструктурних об'єктів і виробничих потужностей істотно ускладнюють господарську діяльність підприємств, спричиняють скорочення доходів населення та змушують бізнес швидко пристосовуватися до нових ринкових реалій. Для забезпечення життєздатності в таких умовах підприємствам необхідні продумані стратегії, здатні забезпечити раціональне використання ресурсів, адаптацію асортиментної політики до актуальних потреб споживачів і стабільність операційних процесів навіть у кризових ситуаціях. Наявність ефективної стратегії дає змогу підприємствам функціонувати в умовах високої невизначеності, утримувати конкурентні позиції та створювати передумови для збереження зайнятості. Особливо це стосується малих і середніх підприємств, які формують основу економіки України та потребують гнучких, практично орієнтованих і реалістичних стратегічних рішень для адаптації до змін і виживання за обмеженості ресурсів.

Стан і рівень наукової розробленості проблеми у спеціальній літературі. Значний внесок у дослідження питань вибору, формування та реалізації стратегії розвитку підприємств зробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, зокрема: І. Ансофф, М. Портер, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд, Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг, О.С. Віханський, А.Т. Зуб, Л.Г. Зайцев, М.І. Соколова, В.А. Васіленко, Т.І. Ткаченко, А.І. Буравлев, Г.І. Гірчиця, В.Ю. Саламатов, І.А. Степанівська, Б.М. Мізюк, Н.К. Смирнова, А.В. Фоміна, Л.Г. Мельник, О.Є. Кузьмін, Й.М. Петрович, Н.І. Чухрай, Н.І. Кара, Яновська В.П., Кириченко Г.В., Коваль З.О., Залуцька Х.Я., Козик В.В., Сизон М.-О.І. та інші дослідники.

Метою дослідження є комплексне вивчення теоретичних і практичних аспектів формування стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких завдань:

- дослідити сутність, різновиди та основні принципи формування стратегій розвитку аграрних підприємств;
- визначити типи стратегій і інструменти, що використовуються у процесі формування стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати сучасні тенденції та специфіку формування стратегій розвитку аграрних підприємств;
- надати загальну характеристику підприємства та основних напрямів його діяльності;
- здійснити аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства з використанням SWOT- та PEST-аналізу;
- оцінити чинну стратегію розвитку підприємства, виявити наявні проблеми та недоліки її реалізації;
- розробити напрями вдосконалення та нові вектори стратегії розвитку підприємства;
- сформулювати практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку

підприємства;

– обґрунтувати комплекс заходів з упровадження обраної стратегії.

Об'єктом дослідження бакалаврської роботи є процес формування комплексу стратегічних заходів для підприємства ТОВ «Вест агро груп ТМ» в умовах повномасштабної війни.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в період повномасштабної війни.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи застосовувалися загальнонаукові методи пізнання, зокрема формальна логіка (аналіз і синтез, індукція та дедукція), діалектичний підхід (сходження від абстрактного до конкретного), системний аналіз, а також економіко-статистичні методи дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять дані статистичної звітності підприємства, матеріали статистичних збірників, офіційна інформація Головного управління статистики, результати наукових публікацій (монографій і статей), присвячених проблемам стратегічного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності в умовах повномасштабної війни, нормативно-правові акти, Закони України, підручники та навчальні посібники.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства ТОВ «Вест агро груп ТМ» в умовах повномасштабної війни на території України, що сприятиме оперативному та ефективному реагуванню на сучасні виклики, зокрема забезпеченню рентабельності й результативності діяльності підприємства, а також створенню безпечних і надійних умов праці для персоналу.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи, висновки та додатки. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок основного комп'ютерного тексту, містить 19 рисунків, 13 таблиць і 68 використаних літературних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

### 1.1 Сутність, види та принципи формування стратегії розвитку аграрних підприємств

Глобалізаційні та інтеграційні тенденції, що відбуваються в економічному просторі, спонукають вітчизняні підприємства на сучасному етапі розробляти та впроваджувати власну стратегію розвитку з урахуванням впливу як внутрішнього, так і зовнішнього бізнес-середовища.

Упродовж останніх років, за умов пандемії та повномасштабної війни, практично в усіх секторах економіки фіксується скорочення обсягів виробництва і реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), а також посилюється міграція висококваліфікованих фахівців за межі країни. Унаслідок цього значна частина вітчизняних підприємств демонструє зниження рівня результативності своєї діяльності.

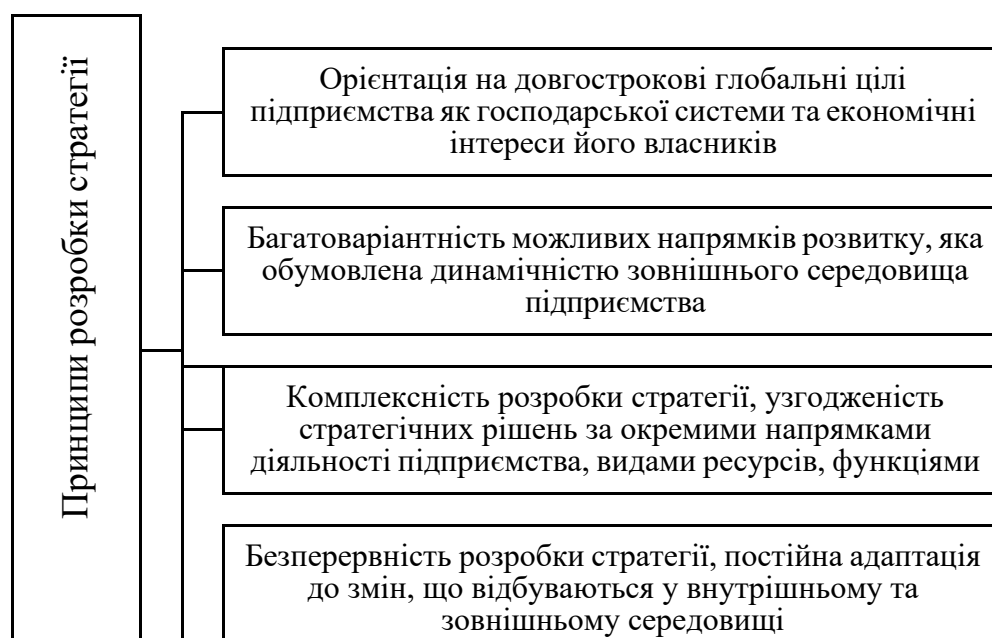
Функціонування підприємств за будь-яких умов господарювання має залишатися ефективним і прибутковим, забезпечувати стабільність виробничих процесів, задоволення потреб споживачів у якісній продукції за доступними цінами тощо. Відтак управлінські зусилля в сучасних умовах повинні бути зосереджені на зростанні продуктивності праці, удосконаленні процесів виробництва й збуту продукції, а також на посиленні конкурентних позицій продукції на ринку. Реалізація зазначених завдань потребує формування та впровадження обґрунтованої стратегії розвитку підприємства.

Безперервні зміни умов господарювання, посилення глобалізаційних процесів і виникнення надзвичайних ситуацій зумовлюють необхідність розроблення та постійного вдосконалення стратегій розвитку підприємств з метою максимальної адаптації до трансформацій, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

З метою забезпечення стійкого та довгострокового зростання підприємства мають розробляти й реалізовувати власну стратегію розвитку [24].

Узагальнюючи, стратегія підприємства розглядається як безперервний процес визначення перспективних напрямів його розвитку шляхом узгодження внутрішнього потенціалу з факторами зовнішнього середовища, а також формування на цій основі системи заходів, спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей [55].

Під час формування та вибору відповідної стратегії підприємства повинні керуватися низкою принципів, які подано на рисунку 1.1.



**Рис. 1.1. Принципи розробки стратегії\***

\*Джерело: сформовано автором на підставі [33]

У ході формування стратегічних орієнтирів функціонування підприємства можуть створюватися стратегії різних видів. Вітчизняні науковці здійснюють їх групування за такими критеріями [24]:

1. За рівнем і масштабом розроблення стратегії виділяють загальні (генеральні) та допоміжні (підтримуючі) стратегії.
2. За основними напрямками господарської діяльності розрізняють маркетингову, виробничу (операційну), фінансову та інвестиційну стратегії.

3. В залежності від ресурсної бази, що використовується в управлінні, можна визначити стратегії формування і використання трудових ресурсів, основних фондів, власного капіталу, залучення позикових коштів, а також інших ресурсів, необхідних для діяльності підприємства.

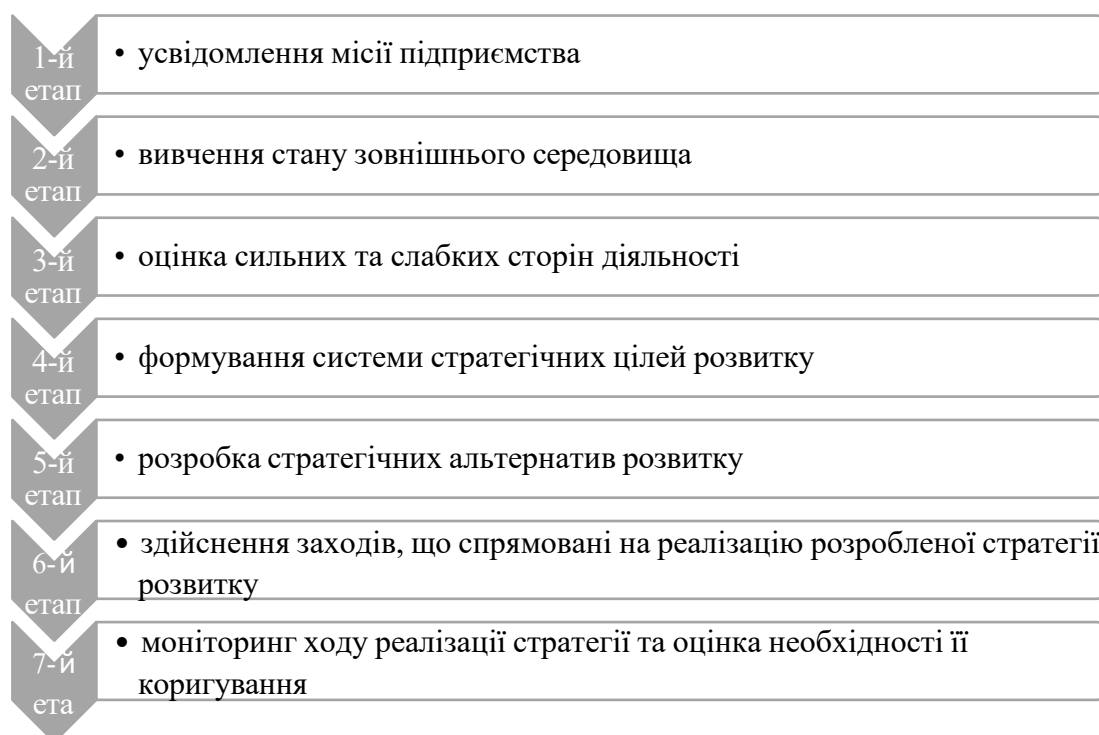
4. З урахуванням темпів розвитку виокремлюють такі види стратегій:

- стратегія прискореного зростання – передбачає значне перевищення запланованих показників над уже досягнутими результатами. Вона властива підприємствам, що перебувають на стадії розвитку та характеризуються підвищеним рівнем ризику;
- стратегія обмеженого зростання – цільові орієнтири лише незначною мірою перевищують фактичний рівень діяльності. Такий підхід застосовують прибуткові підприємства, які загалом задоволені своїм ринковим становищем;
- стратегія збереження наявного стану – спрямована на підтримання стабільної позиції підприємства на існуючому ринку та її подальше зміцнення;
- стратегія скорочення – використовується у випадках систематичного погіршення результатів діяльності та виникнення загрози банкрутства. У такій ситуації можливим є проведення процедури ліквідації підприємства;
- реорганізація або ліквідація окремих структурних підрозділів, зменшення масштабів діяльності та її подальша диверсифікація.

5. За способами забезпечення розвитку підприємства виділяють:

- стратегію концентрованого розвитку, за якої подальше зростання досягається шляхом удосконалення діяльності в межах уже освоєного ринкового сегмента;
- стратегію диверсифікованого розвитку, що реалізується через розширення видів діяльності та вихід на нові ринки збуту;
- стратегію інтегрованого розвитку, яка передбачає створення нових структурних підрозділів, освоєння сучасних напрямів діяльності, використання нових форм інтеграції тощо.

Процес реалізації стратегії розвитку аграрного підприємства має поетапний характер, основні етапи якого відображено на рисунку 1.2.



**Рис. 1.2. Етапи розробки стратегії розвитку аграрного підприємства\***

\*Джерело: сформовано автором на підставі [41]

Опрацювання та узагальнення наукових і фахових джерел дало змогу окреслити ключові напрями розвитку, які у літературі визначаються як базові або еталонні стратегії. Вони підтверджені практичним досвідом і відображають основні підходи до забезпечення зростання підприємства через трансформації одного або кількох таких складників:

- продуктового портфеля;
- цільового ринку;
- галузевого середовища;
- позиції підприємства в межах відповідної галузі;
- застосовуваних технологій.

Зазначені стратегії систематизовано та подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Базові (еталонні) стратегії розвитку аграрних підприємств\***

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегія концентрованого зростання			
Посилення позиції	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціонування
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	освоєний	Інноваційні розробки
Стратегія інтегрованого зростання			

Продовження таблиці 1.1

Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торгівельними посередниками
Стратегія диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегія скорочення			
Ліквідація компанії	Поширення випуску	Припинення продажу	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, залишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерства за витратами

\*Джерело: сформовано автором на підставі [43]

Кожен складник базових стратегій може перебувати в одному з двох можливих станів: наявному або новому. Зокрема, щодо продукту це означає вибір між продовженням випуску вже існуючої продукції або переходом до виробництва принципово нового товару.

Стратегії концентрованого зростання зазвичай орієнтовані на трансформацію продукту або ринкового середовища. У процесі реалізації такої стратегії підприємство вдосконалює наявний продукт або налагоджує випуск нового в межах тієї самої галузі. Паралельно організація здійснює пошук нових ринків збуту або докладає зусиль для зміцнення власних позицій на вже освоєному ринку. До стратегій концентрованого зростання належать: стратегія посилення ринкових позицій, стратегія розвитку ринку та стратегія розвитку продукту. Зазначені напрями можуть бути реалізовані шляхом формування

конкурентних переваг продукту і бізнесу загалом, удосконалення маркетингової діяльності та інших інструментів [49].

До стратегій інтегрованого зростання підприємства звертаються у тих випадках, коли використання стратегій концентрованого зростання стає неможливим. Водночас інтегроване зростання може забезпечуватися як через придбання активів інших суб'єктів господарювання, так і шляхом внутрішнього розширення. В обох ситуаціях відбувається зміна позиції підприємства в межах відповідної галузі.

У разі, якщо підприємство вичерпало можливості розвитку на конкретному ринку з певним продуктом, застосовується стратегія диверсифікованого зростання.

До чинників, що зумовлюють вибір цієї стратегії, доцільно віднести [52]:

- досягнення стадії насичення ринку або зменшення попиту на продукцію, яка перебуває у фазі спаду;
- потребу поточного бізнесу у фінансових ресурсах, які можуть бути використані з більшою ефективністю в інших напрямках діяльності;
- можливість отримання синергетичного ефекту завдяки використанню новим бізнесом наявного обладнання, сировини та інших ресурсів;
- наявність обмежень на розширення діяльності в межах галузі, зумовлених антимонопольним законодавством;
- скорочення витрат, пов'язаних з податковими зобов'язаннями;
- спрощення та прискорення процесу виходу на міжнародні ринки;
- залучення нових висококваліфікованих управлінських кадрів або підвищення рівня компетентності наявного персоналу.

Стратегія вертикального диверсифікованого зростання базується на пошуку шляхів виходу на вже освоєні ринки з новим видом продукції.

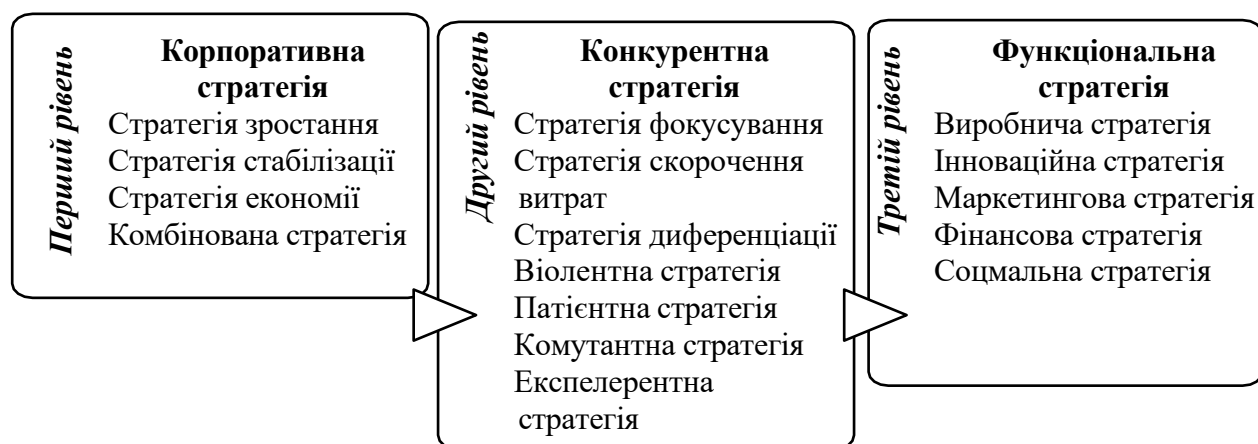
Стратегія горизонтальної диверсифікації орієнтована на виявлення потенціалу зростання за рахунок упровадження нових продуктів, виробництво яких потребує застосування інших технологій на існуючому ринку.

Новий продукт повинен бути спорідненим з основним за своїми характеристиками та спрямованим на ту саму групу споживачів. При цьому важливо, щоб підприємство об'єктивно оцінило власні можливості та рівень компетентності у виробництві нового виду продукції.

У разі освоєння принципово нових ринків підприємство застосовує стратегію конгломеративної диверсифікації. Цей вид стратегії є найбільш складним у реалізації та потребує залучення високопрофесійного персоналу, передусім управлінців, а також залежить від сезонних коливань ринку й наявності відповідних фінансових ресурсів. На практиці підприємства можуть одночасно впроваджувати кілька стратегій розвитку, що особливо характерно для багатогалузевих компаній. Стратегія розвитку аграрного підприємства являє собою сукупність правил і принципів, якими воно керується під час ухвалення управлінських рішень з метою досягнення визначених стратегічних цілей.

Загалом кількість видів стратегій є практично необмеженою та відповідає кількості підприємств, оскільки кожне з них формує власні стратегічні орієнтири залежно від займаного становища, сприйняття ринкових змін, можливостей зовнішнього середовища, а також сильних сторін внутрішнього потенціалу та інших чинників.

Основні види стратегій розвитку аграрних підприємств з урахуванням ієрархії рівнів управління, різних напрямів діяльності, можливих типів поведінки в галузі та на ринку, запропоновані Зоря О. П. [54], наведено на рисунку 1.3.



**Рис. 1.3. Система стратегій розвитку аграрного підприємства\***

\*Джерело: сформовано автором на основі [55]

Запропонована схема охоплює конкурентну, корпоративну та функціональну стратегії й забезпечує можливість більш виваженого та аргументованого прийняття рішень щодо вибору напрямів розвитку конкретного сільськогосподарського підприємства.

Застосування стратегічного підходу до розв'язання проблем управління аграрними підприємствами створює передумови для розроблення альтернативних сценаріїв їх подальшого розвитку. Згідно з моделлю Томпсона–Стріклєнда, базові стратегії розвитку аграрного підприємства визначаються з урахуванням його конкурентної позиції (сильної або слабкої) та динаміки зростання (високої або низької).

Стратегічні квадранти подано на рис. 1.4.

Швидке зростання			
Слабка конкурентна	II квадрант	I квадрант	Сильна конкурентна
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перегляд стратегій концентрації</li> <li>- горизонтальна інтеграція або злиття</li> <li>- скорочення частини підприємства</li> <li>- ліквідація підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- концентрація</li> <li>- вертикальна інтеграція</li> <li>- центрована диверсифікація</li> </ul>	

позиція	<u>III квадрант</u> - скорочення витрат - диверсифікованість - скорочення частини підприємства - ліквідація підприємства	<u>IV квадрант</u> - центована диверсифікація - конгломерантна диверсифікованість - спільне підприємство у новій області	позиція
<b>Повільне зростання</b>			

**Рис. 1.4. Стратегії розвитку аграрних підприємств (згідно моделі Томпсона-Стрінкленда)\***

\*Джерело: сформовано автором на підставі [41]

На підставі опрацювання та узагальнення наукових і фахових джерел доцільно виокремити такі ключові етапи процесу формування стратегії розвитку аграрних підприємств: проведення стратегічного аналізу, окреслення можливих стратегічних альтернатив, безпосереднє розроблення стратегії розвитку та забезпечення її практичної реалізації.

## **1.2 Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства**

Проблематику класифікації стратегій досліджувала значна кількість науковців, серед яких слід відзначити Г. Мінцберга, М. Портера, К. Обмана, К. Фрімена, Б. Твісса, О. Водачкову, Б. Санто, В. Савчука та інших. Проведений аналіз наукових публікацій свідчить про наявність великої кількості підходів до класифікації стратегій підприємств, які відрізняються між собою складом і кількістю класифікаційних ознак. Водночас доцільно зауважити, що переважна більшість авторів виокремлює так звані базові стратегії, проте в окремих джерелах вони подаються відповідно до етапів життєвого циклу підприємства, зокрема як стратегії зростання, стратегії стабілізації та стратегії виходу з ринку.

А. Томпсон, у свою чергу, пропонує додатково класифікувати стратегії за такими ознаками:

- за спрямованістю перетворень,
- за характером впливу,
- за рівнем складності тощо, що в цілому робить систему класифікації стратегій

підприємства достатньо повною, але водночас надмірно деталізованою для досягнення конкретних завдань окремої наукової роботи чи дослідження.

З огляду на це в табл. 1.2 було сформовано та подано узагальнену класифікацію стратегій підприємства, розроблену на основі напрацювань вітчизняних і зарубіжних науковців, яка найбільш повно відповідає завданням і цілям даного дослідження.

Таблиця 1.2

### Основні види стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
За ієрархією в системі управління	Корпоративна
	Операційна
	Ділова
	Функціональна
За функціональним критерієм	Маркетингова
	Виробнича
	Фінансова
	Організаційна
	Соціальна
За стадіями життєвого циклу	Зростання
	Утримання
	Скорочення
За конкурентною позицією на ринку	Лідера
	Претендента
	Послідовника
	Новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	Мінімальних витрат
	Диференціації
	Зосередження
За рівнем глобалізації бізнесу	Вузької спеціалізації
	Диверсифікації
За напрямками розвитку	Інтенсивного росту
	Інтеграційного росту
	Диверсифікованого росту

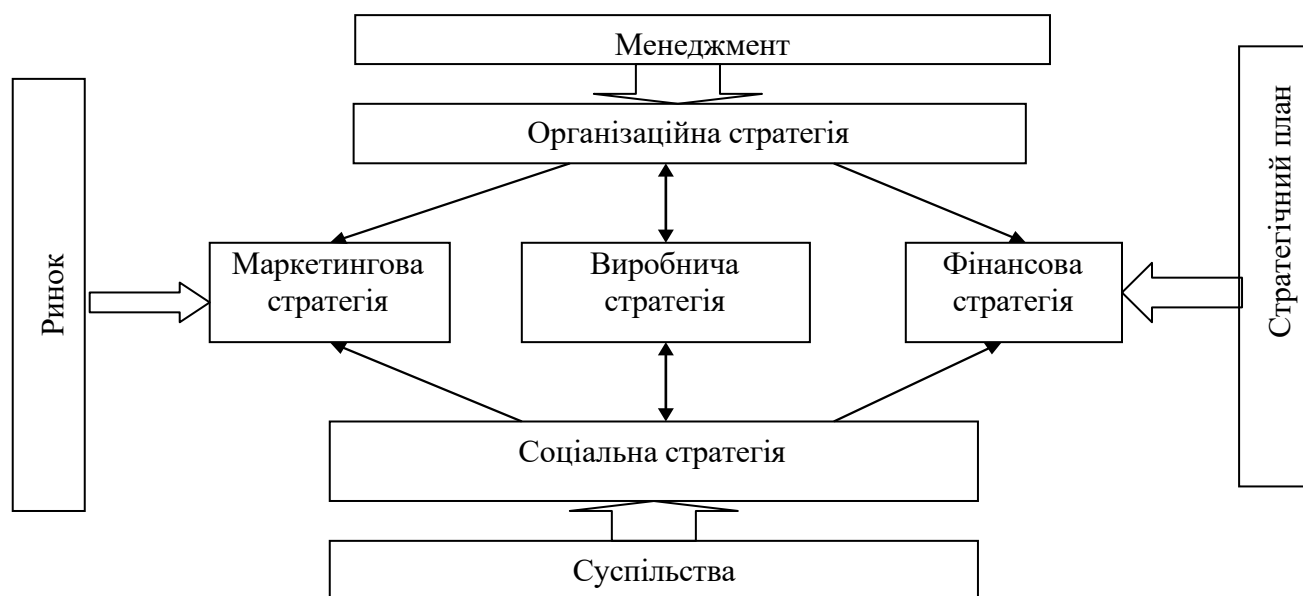
\*Джерело: [61]

Слід підкреслити, що з урахуванням ключових підсистем діяльності підприємства, а саме адміністративно-управлінської, виробничо-технічної, фінансової, маркетингової та соціальної, формуються відповідні функціональні стратегії. Їх основне призначення полягає у забезпеченні підтримки та досягненні цілей, визначених для кожного структурного підрозділу компанії.

У структурі функціональних стратегій підприємства пріоритетне місце посідає розроблення маркетингової стратегії. Її можна трактувати як узагальнений план узгодження маркетингових цілей організації з наявними ресурсами та можливостями, проведення досліджень ринкового середовища і потреб споживачів, а також визначення на цій основі товарів, що мають найвищу споживчу цінність і найбільш сприятливі перспективи реалізації [52].

Подальшим етапом формування стратегічних планів підприємства є розроблення виробничої стратегії, яка базується на положеннях маркетингової стратегії. Виробнича стратегія являє собою комплексний план розвитку виробничих потужностей і системи матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу з урахуванням вимог та орієнтирів маркетингової стратегії підприємства.

Фінансовий компонент аналізується на наступному етапі, коли маркетингова та виробнича стратегії загалом уже сформовані. Фінансова стратегія визначається як узагальнений план прогнозування фінансових результатів і потреб у фінансових ресурсах, а також вибору альтернативних джерел фінансування з метою зниження вартості капіталу та забезпечення максимізації прибутку (див. рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Взаємозв'язок між основними функціональними стратегіями підприємства\***

\*Джерело: [52]

Особливе місце серед функціональних стратегій посідають організаційна і соціальна. Перша з них формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язується з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них. Друга – соціальна стратегія – розробляється підприємством під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій. Вона також тісно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями [33].

Пропонуємо більш детально розглянути стратегії відповідно до стадії життєвого циклу, що передбачає формування довгострокових цілей підприємства, механізмів їх реалізації в умовах змін зовнішнього і внутрішнього середовища на кожній стадії розвитку (див. рис. 1.6.).



**Рис. 1.6. Класифікація стратегій підприємства за стадією життєвого циклу\***

\*Джерело: [52]

Отже, стратегія зростання характерна для підприємств, бізнес яких перебуває на початковій стадії або активно розвивається. Ця стратегія передбачає визначення цільових сегментів ринку, значне інвестування,

проведення науково-дослідних робіт та впровадження інновацій. Для стратегії зростання виділяють три основні її варіанти:

- стратегія концентрованого росту спрямована на зміцнення позицій на поточному ринку або освоєння нових ринків;
- стратегія інтегрованого росту передбачає створення вертикальної структури або здійснення горизонтальної інтеграції;
- стратегія диверсифікації включає розробку нових продуктів для наявного ринку або вихід на нові ринки з уже існуючою продукцією [52].

Стратегія утримання застосовується для підприємств, бізнес яких досяг стадії зрілості. У цьому стані компанії прагнуть захищати свої позиції від конкурентів, оптимізувати витрати та ціни, а також шукати нові ринки збуту. Вона передбачає вибіркоче інвестування та підтримання балансу між доходами і витратами. Для цієї стратегії виділяють три основні різновиди:

- захист ринку орієнтований на утримання існуючої частки ринку та поступове вдосконалення продукту;
- підтримка виробничого потенціалу передбачає зміцнення окремих бізнес-ліній та збереження майнового стану підприємства;
- модифікація передбачає оновлення асортименту продукції та забезпечення її стабільного позиціонування на ринку [56].

Стратегія скорочення передбачає комплекс заходів для поступового згорання бізнесу, який перейшов у завершальну стадію життєвого циклу. У цьому випадку можливі різні варіанти дій – зниження цін та активізація маркетингових зусиль з метою продовження життєвого циклу або припинення інвестування та реалізація стратегії «жнив», спрямованої на отримання максимального прибутку від продажу продукції й активів. В науковій літературі розрізняють такі типи стратегій скорочення:

- стратегія розвороту передбачає відмову від виробництва збиткової продукції, скорочення персоналу та пошук ефективного використання ресурсів;
- стратегія відділення включає продаж неефективних підрозділів або частини активів підприємства;

- стратегія ліквідації передбачає реалізацію підприємства у разі банкрутства;
- стратегія відновлення передбачає оптимізацію витрат, пошук нових продуктів і технологій та залучення інвестицій [56].

Як зазначалося раніше, розробка стратегії функціонування та розвитку підприємства є складним та багатогранним процесом, що включає певний комплекс завдань на кожному етапі:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.
2. Визначення мети, цілей та місії підприємства.
3. Розробка стратегічних альтернатив.
4. Вибір конкретної стратегії.
5. Реалізація обраної стратегії підприємства.

Одним із ключових етапів процесу формування стратегії є вибір оптимальної стратегії серед наявних альтернатив. Слід зазначити, що на сьогодні існує широкий спектр інструментів для вирішення цього завдання. Основні методи оцінки та вибору стратегії підприємства, а також їхні переваги й недоліки наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Порівняльна характеристика основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства за формою вираження результату\***

Група методів	Методи	Переваги	Недоліки
Графічні методи	Радіальна діаграма конкурентоспроможності	Простота у використанні, високий ступінь наочності	Не дає змоги визначити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства
	Багатокутник конкурентоспроможності		
Матричні методи	Різні види матриць: матриця McKisey, Shell, А.Ансоффа і т.д	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку	Не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності
Індексні методи	Аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку з урахуванням комплексного підходу	Потребує значних витрат часу, відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства
	Метод на основі теорії ефективної конкуренції		
	Інтегральний метод		
	Метод самооцінки		

\*Джерело: [52]

Таким чином, згідно з аналізом, представленим у табл. 1.3, можна стверджувати, що матричний метод забезпечує можливість детальної оцінки стратегічних рішень за мінімальних витрат ресурсів із врахуванням різноманітних факторів впливу (в залежності від розмірності матриці). Графічне відображення результатів спрощує порівняння стратегічних альтернатив і робить процес аналізу наочним і легким у застосуванні. Тому матричні методи є одним із ключових інструментів якісного дослідження позиціонування підприємства в умовах конкуренції.

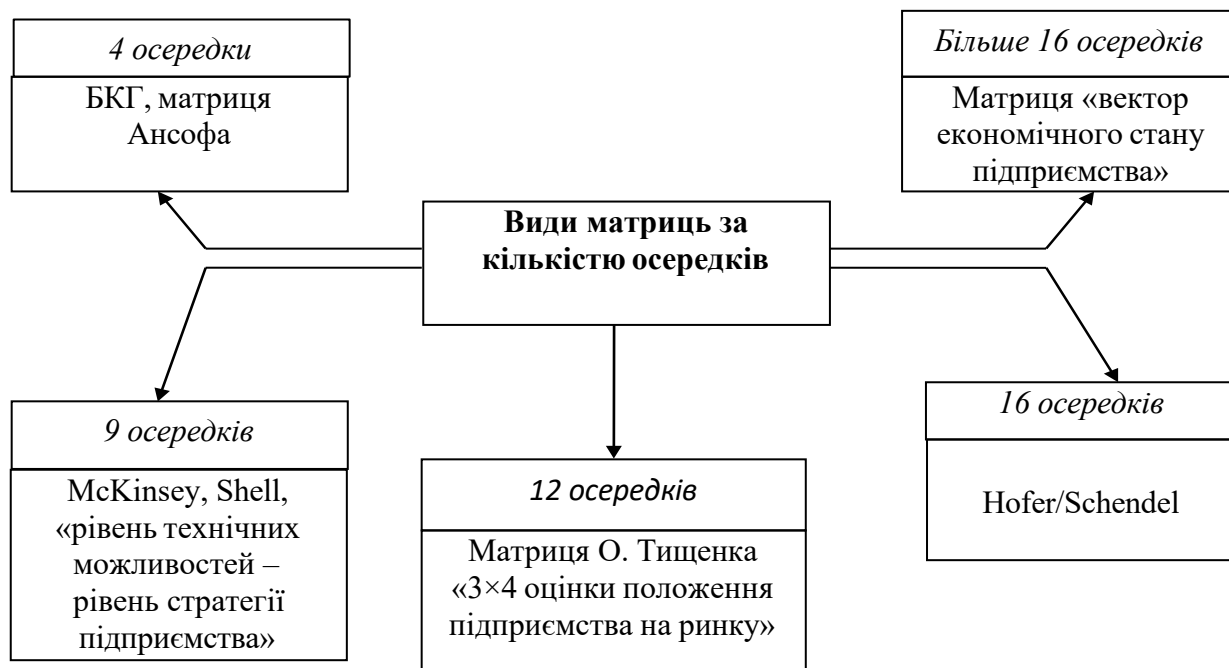
На сьогодні матричний підхід здобув значну популярність серед західних фахівців у сфері менеджменту та визнається одним із найпоширеніших способів оцінки ефективності діяльності підприємства [59].

Появу матричного аналізу зазвичай відносять до 1960-х років, коли стратегічні аспекти діяльності підприємства набули більшої значущості. Його основною перевагою є здатність досліджувати розвиток конкуренції в динаміці. Матриця представляє собою модель, яка може будуватися на основі будь-яких показників. Найбільш розповсюдженими є двовимірні матриці, за допомогою яких можна порівнювати підприємства або продукцію між собою за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі та ін. [52].

У літературі загалом виділяють такі класифікаційні ознаки матриць залежно від [54]:

- кількості осередків;
- об'єкта дослідження;
- типу отриманої інформації;
- рівня стратегічного планування;
- факторів, які формують матрицю;
- стратегічної школи, з якої походить матриця.

На рис. 1.7 наведено класифікацію матриць за першою ознакою — залежно від кількості осередків.



**Рис. 1.7. Види матриць за кількістю осередків\***

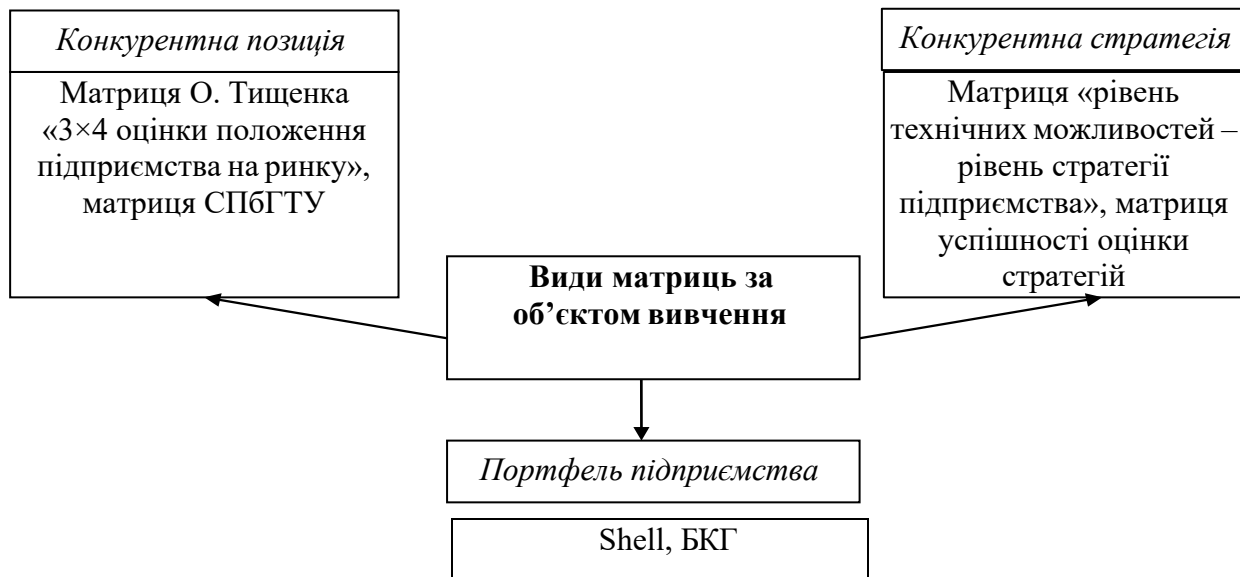
\*Джерело: [24]

Варто підкреслити, що матриці, що містять 4 осередки, відображають реальні умови ринку для підприємства. Вони легкі у використанні, проте обмежені за кількістю аналізованих характеристик. Матриці з 9 квадрантами дозволяють оцінити значно більше даних порівняно з попереднім типом, що забезпечує більш глибокий аналіз.

Матриці з 12 і більше осередками здатні структурувати складні ситуації реальності, поєднуючи переваги попередніх видів матриць, та дають можливість здійснити детальніший і точніший аналіз стану підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі [54].

Типи матриць залежно від об'єкта дослідження показані на рис. 1.8. Класифікація за об'єктом аналізу розподіляє матриці на групи відповідно до того, що саме вивчається.

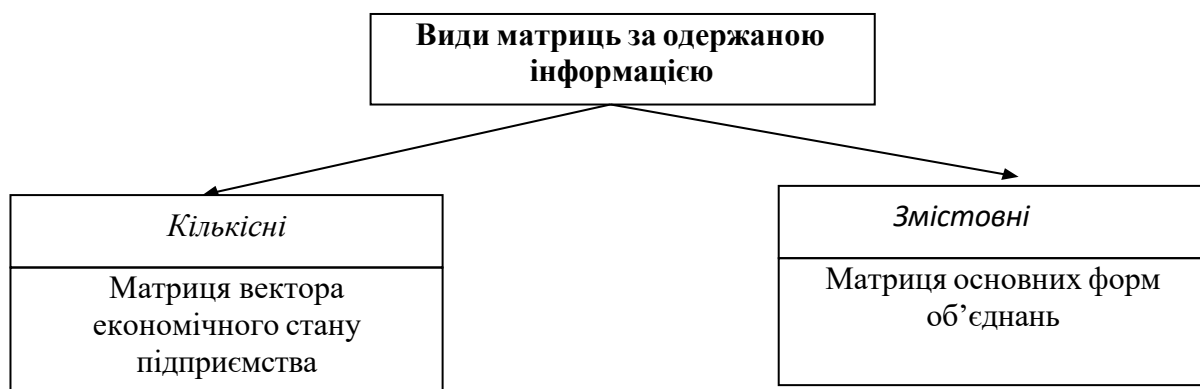
У матриці «Оцінка успішності стратегії» предметом дослідження виступає конкурентна стратегія підприємства, так само як і в матриці «Рівень технологічних можливостей – рівень стратегічного потенціалу». Іншим об'єктом аналізу є портфель компанії. До цієї категорії можна віднести матриці «Shell», БКГ [61].



**Рис. 1.8. Види матриць за об'єктом вивчення\***

\*Джерело: [52]

Класифікацію матриць залежно від одержаної інформації наведено на рис. 1.9.



**Рис. 1.9. Види матриць за одержаною інформацією\***

\*Джерело: [52]

У цій категорії прикладом матриці, сформованої на основі числової інформації, є матриця вектора економічного стану підприємства, тоді як прикладом матриці, створеної на основі логічної інформації, виступає матриця основних форм об'єднань [54].

Матриці, залежно від рівня стратегічного планування, поділяються на такі типи:

– матриці стратегічного рівня корпорації призначені для аналізу бізнесу, який входить до складу корпорації, що дозволяє здійснювати портфельний аналіз, а також оцінювати загальну ситуацію в корпорації;

- матриці рівня окремого бізнесу, що стосуються конкретної бізнес-одиниці та зазвичай одного товару, дозволяють досліджувати властивості цього товару, оцінювати ринкову ситуацію та інші релевантні аспекти;
- матриці функціонального рівня вивчають фактори, які впливають на різні функціональні сфери підприємства, серед яких найбільш значущими є маркетинг та управління персоналом [6].

Відповідно до класифікації за факторами, що формують матрицю, побудова двовимірної матриці відбувається на основі перетину двох вибраних факторів, завдяки чому матриця демонструє взаємозв'язок між цими показниками під час розробки конкурентної стратегії. Типові комбінації факторів, що становлять основу відповідної матриці, наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

#### Класифікація матриць залежно від факторів, що її формують\*

Різновид матриці	Фактори, що застосовуються
І. Ансоффа «товар-ринок»	– товари підприємства (наявні і нові) – ринки підприємства (наявні і нові)
BCG	– темпи зростання ринків збуту підприємства – відносна ринкова частка підприємства на цільових ринках
Дж. Ніколса (MCC)	– цілі (проекти) підприємства – ресурси підприємства
McKinsey-GE, Schell/DPM, Г. Дея, Д. Моніенсона, Мак-Нейма, Хекса-Меджлафа	– привабливість ринку збуту підприємства – конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках
М. МакДональда	– ступінь привабливості цільових ринків – конкурентні переваги підприємства на цільових ринках
А. Літтла (ADL), Брауналя-Барта, Hofer / Schtndel	– стадія життєвого циклу товару підприємства – конкурентні позиції підприємства на цільових ринках
Конкурентних стратегій М. Портера	– джерело конкурентних переваг – стратегічна орієнтація підприємства (на весь ринок чи на окремий сегмент)

\*Джерело: [54]

Отже, використання матричних методів оцінювання виступає ключовим інструментом при прийнятті стратегічних рішень та визначенні напрямів розвитку підприємства, що сприяє зміцненню його стійкої конкурентної позиції на ринку та підвищенню ринкової вартості.

Матриці застосовуються при обранні стратегій на різних рівнях стратегічної структури підприємства, причому на кожному з цих рівнів матричний аналіз проявляє власну специфіку.

Подальший напрям досліджень бачимо у впровадженні матричного підходу для визначення стратегії розвитку підприємств з урахуванням сучасних умов функціонування українського бізнес-середовища.

### **1.3 Сучасні тенденції та особливості формування стратегії розвитку аграрних підприємств**

Як відомо, аграрна сфера належить до секторів, що формують національний ВВП (9,3 % у 2022 році та понад 10 % у 2023–2024 роках) і має значний вплив на функціонування економіки України [57]. В умовах воєнного стану, коли велика частина агропідприємств опинилася на окупованих територіях, а значна частина їхніх потужностей зазнала руйнувань, галузь продовжує працювати, приймаючи на себе сучасні виклики та адаптуючись до наявних ризиків. Навіть після деокупації більшість сільськогосподарських земель залишаються непридатними для вирощування культур, порушено логістичні ланцюги постачання ресурсів і збуту продукції та інші процеси. Проте, незважаючи на труднощі, агровиробники нарощують обсяги виробництва, знаходять шляхи для збереження продукції в очікуванні розблокування морських портів, забезпечують населення продовольством у повному обсязі, прагнучи мінімізувати втрати та уникнути різкого зростання цін на харчові продукти.

Серед головних завдань аграрних товаровиробників у воєнних умовах є: гарантування продовольчої безпеки країни та окремих регіонів; відновлення ланцюгів постачання сировини та реалізації сільськогосподарської продукції; збільшення обсягів переробки власної продукції всередині країни; розвиток галузі тваринництва.

На державному рівні вживаються заходи, що сприяють підтримці ефективності галузі та її стійкості, допомагають сільськогосподарським

виробникам адаптуватися до умов функціонування під час війни. Зокрема, нині державою запроваджено заборону на експорт окремих видів сільськогосподарської продукції, спрощено процедуру імпорту посівного матеріалу, введено податкові пільги, дозволено використання сільськогосподарської техніки без обов'язкової реєстрації, надано фінансову підтримку малому та середньому бізнесу тощо [24].

Таким чином, виходячи з вищесказаного, можна виділити ключові стратегічні напрямки розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах воєнного стану, які наведено на рисунку 1.10.

Стратегічні напрямки розвитку аграрних підприємств в сучасних умовах	збереження персоналу та недопущення збитковості підприємств;
	забезпечення врожайності сільськогосподарських культур та продуктивності тварин;
	збалансування задоволення потреб внутрішнього ринку;
	збалансування задоволення потреб внутрішнього ринку;
	відновлення експорту;
	покращення конкурентної позиції на внутрішніх та зовнішніх ринках;
	розробка та впровадження інновацій;
підвищення рентабельності та стійкості підприємств галузі.	

**Рис. 1.10. Стратегічні напрямки розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах\***

\*Джерело: сформовано автором

Головною проблемою аграрного сектору в умовах воєнного часу, на відміну від інших галузей економіки, є неможливість переміщення ключового ресурсу виробництва – земельних угідь. Тому пріоритетним завданням після звільнення окупованих територій має стати їх розмінування та розробка ефективного механізму відновлення родючості ґрунтів.

Наступним етапом є державна підтримка сільськогосподарських виробників у питаннях забезпечення та модернізації матеріально-технічної бази, а також діяльність соціальних служб, спрямована на психологічну підтримку населення, сприяння поверненню мешканців у сільські райони та відновлення їх трудової активності на аграрних підприємствах. Лише за таких умов можна буде говорити про створення конкурентоспроможного та екологічно безпечного сільськогосподарського виробництва з дотриманням

міжнародних стандартів та використанням сучасних техніко-технологічних рішень [43].

До початку повномасштабної війни в Україні відзначався помітний прогрес у розвитку аграрного сектору: щорічний ріст галузі складав 5-6 %, частка сільськогосподарського виробництва у ВВП досягала 10 %, а з урахуванням переробки продукції – 16 %.

Сільське господарство займало провідні позиції у виробництві таких товарів, як рослинна олія, зернові та соняшник. Частка експорту агропродукції перевищувала 40 % від загального експорту країни [33]. Аграрії активно впроваджували сучасні методи вирощування культур, новітню техніку та технології ведення тваринництва, а також інноваційні форми організації виробництва та сервісного обслуговування. Однак блокада морських портів, втрата посівних площ та руйнування об'єктів аграрної інфраструктури призвели до зменшення обсягів експорту, підвищення цін на ресурси, скорочення персоналу, ускладнення логістики, сповільнення техніко-технологічного переозброєння галузі та підвищення кваліфікації кадрів.

Сьогодні Україна є важливим глобальним постачальником продуктів харчування для понад півмільйона людей у світі. У даній сфері відбувається вертикальна інтеграція та імпортозаміщення за більшістю напрямів діяльності. Зокрема, в країні налагоджено власне виробництво основних та оборотних засобів для аграрної галузі:

- мінеральних добрив – 6,8 млрд дол/рік;
- сільськогосподарської техніки – 4,5 млрд дол/рік;
- засобів захисту рослин – 3,3 млрд дол/рік;
- насіння – 4,2 млрд дол/рік;
- систем іригації – 8 млрд дол/рік.

Аграрна галузь забезпечує виробництво 200 млн тонн продукції, серед якої:

- зернові та олійні культури – 150 млн т;
- овочі, коренеплоди та баштанні культури – 8,6 млн т;

- цукровий буряк – 13 млн т;
- кормові культури – 25 млн т;
- багаторічні культури (фрукти, ягоди) – 3,6 млн т.

Майже половина врожаю країни проходить переробку.

Основними напрямками розвитку тваринництва є виробництво білків, спеціальних жирів, молочної та м'ясної продукції.

Крім того, аграрна галузь орієнтується на екологічні рішення: активно впроваджується зелена логістика, де перевага надається залізничному та річковому транспорту, а відходи використовуються як джерело енергії, зокрема біометану.

На сучасному етапі, за оцінкою Кадирус І.Г. та Донських А.С., формування стратегії розвитку аграрних підприємств має здійснюватися відповідно до визначених критеріальних показників конкурентоспроможності, розташованих у порядку зменшення значущості:

1. Собівартість продукції;
2. Якість продукції;
3. Асортимент продукції;
4. Наявність сучасних технологій;
5. Якість ґрунтів;
6. Використання маркетингових інструментів;
7. Розмір земельного фонду [24].

Як показує дослідження, найменш впливовим чинником є розмір земельного фонду, тоді як найбільше значення мають собівартість виробництва, якість та різноманітність продукції.

Для забезпечення стійкого розвитку агропромислових підприємств в умовах війни необхідно сформувати відповідну стратегію як на державному рівні, так і на рівні окремих підприємств. Державні стратегії повинні базуватися на таких принципах:

1. прискорення євроінтеграційних процесів, що сприятиме розвитку партнерських зв'язків з країнами ЄС;

2. підтримка ланцюга «виробництво – переробка – зберігання – постачання продуктів харчування населенню», що дозволить підвищити продовольчу безпеку та створити додану вартість всередині країни [49].

На рівні кожного підприємства стратегії мають розроблятися з урахуванням цілей сталого розвитку. Для цього аграрним товаровиробникам необхідно впроваджувати інноваційні енергозберігаючі та безвідходні технологічні процеси; здійснювати наукові дослідження у сфері агропромисловості; організовувати навчання працівників сучасним екологічним практикам тощо.

Впровадження зазначених стратегічних рішень сприятиме прискоренню реформ у сільському господарстві, залученню іноземних інвестицій для відновлення та розвитку галузі.

Діючи в умовах швидкозмінного бізнес-середовища, аграрні підприємства України здатні досягти успіху за умови прогнозування змін і здатності адаптуватися до них. Тому забезпечення ефективного функціонування та розвитку агропідприємств у довгостроковій перспективі в умовах нестабільності зовнішнього середовища можливе лише через впровадження нових управлінських підходів до діяльності підприємства як суб'єкта господарювання на основі стратегічного менеджменту.

### **Висновки до I розділу**

Кардинальні трансформації, обумовлені активними процесами у зовнішньому середовищі аграрних підприємств та значним впливом глобальних факторів, зумовлюють потребу у вдосконаленні методичних підходів до створення організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери, а також у дослідженні сутності та ключових принципів формування такого механізму, який міг би забезпечити ефективний розвиток підприємств з урахуванням сучасних умов.

Аналізуючи головні аспекти сутності та принципів формування організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств,

можна констатувати, що існує низка недосконало вивчених питань, що відкриває можливості для подальшого розвитку та вдосконалення ключових елементів у процесі формування та реалізації організаційно-економічного механізму управління.

Застосування матричних методів оцінки виступає пріоритетним інструментом у процесі прийняття стратегічних рішень та вибору напрямів розвитку підприємства, що спрямовані на підтримання стабільної конкурентної позиції на ринку та підвищення ринкової вартості.

В Україні теорія та практика стратегічного управління не отримали широкого поширення у аграрній сфері. Значна частина керівників аграрних підприємств не вбачає необхідності розробки довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в умовах сучасної динаміки неможливо вирішувати перспективні завдання розвитку. Проте саме стратегічне управління є ключовим засобом забезпечення успішного функціонування підприємства у конкурентному та динамічному середовищі, а також інструментом його адаптації до змін.

Відсутність чітких орієнтирів, місії та стратегічних цілей розвитку підприємства, неможливість оцінити вплив зовнішнього середовища та адекватно реагувати на нього, а також обмежена здатність адаптуватися чи навіть впливати на це середовище, на жаль, роблять більшість українських підприємств сьогодні беззахисними та створюють ризики їхньої безперспективності в майбутньому.

Як показує міжнародний досвід, більшість успішних компаній регулярно формують стратегію свого розвитку. Основним завданням такого управління на цих підприємствах є забезпечення отримання прибутку не лише у поточному періоді, а й у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ»

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства та його діяльності

У сучасних умовах ведення бізнесу, які характеризуються постійними змінами та нестабільністю, підприємства стикаються з численними викликами. Розроблена на основі ґрунтовного аналізу стратегія розвитку виступає ключовим чинником, здатним забезпечити компанії стабільність на ринку та зміцнити її позиції. Основою такої стратегії має стати інтенсивний розвиток, який передбачає ефективніше використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; оптимізацію асортименту продукції або спектру наданих послуг; максимізацію прибутковості вкладеного капіталу; а також повне задоволення потреб споживачів щодо якості продукції, умов гарантії та рівня сервісного обслуговування.

Стратегія розвитку підприємства повинна охоплювати не тільки перелік запланованих заходів та методів їх реалізації, а й враховувати можливі ризикові ситуації, що дозволяє організації оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

ТОВ «Вест агро груп ТМ» є малим аграрним підприємством, яке спеціалізується на виробництві та збуті сільськогосподарської продукції. Основні напрями діяльності компанії включають вирощування зернових та олійних культур, а також надання послуг у сільськогосподарській сфері.

Підприємство було засноване у 2015 році у Львівській області, Пустомитівському районі, с. Лисиничі, вул. Полуботка, буд. 1, і протягом цього часу значно розширило свої виробничі потужності, завойовуючи помітну частку ринку в регіоні. Керівником підприємства є Гриб Тарас Володимирович. Завдяки ефективній стратегії розвитку, яка включає інвестиції в модернізацію обладнання та впровадження сучасних технологій вирощування, підприємству вдалося забезпечити стабільне зростання доходів та прибутку.

Для аналізу фінансового стану компанії були використані дані за період 2022–2025 років (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка зміни основних фінансових показників діяльності ТОВ «Вест агро груп ТМ» за 2022-2025 роки\***

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025 р. до 2024 р., %
Доходи, тис грн	21 703	7 964	17 125	21 844	127,56
Чистий прибуток, тис грн	8 773	1 879	539	1 116	У 2 рази більше
Активи, тис. грн	23 371	25 185	51 318	63 218	123,19
Власний капітал, тис грн	9 205	11 083	11 622	12 738	109,6
Поточні зобов'язання, тис грн	14 167	14 102	39 696	50 480	107,8

\*Джерело: фінансова звітність ТОВ «Вест агро груп ТМ»

Нижче представлено аналіз змін основних фінансово-економічних показників підприємства. У 2025 році дохід склав 21 844 тис грн, що перевищує показник попереднього року на 27,56% (17 125 тис грн у 2024 році). Така позитивна тенденція вказує на збільшення обсягів виробництва та покращення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Чистий прибуток у 2025 році досяг 1 116 тис грн, що на 107,07% більше порівняно з 539 тис грн у 2024 році. Значне підвищення прибутку обумовлене збільшенням виручки та ефективною оптимізацією витрат.

Загальна вартість активів підприємства у 2025 році зросла на 23,19% і склала 63 218 тис грн. Це свідчить про розширення матеріально-технічної бази та підвищення виробничого потенціалу підприємства.

Для оцінки фінансової стабільності були визначені відповідні коефіцієнти.

**Коефіцієнт поточної ліквідності.** Він відображає здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. У 2025 році його значення склало 69,32%, що нижче нормативного рівня (100%). Це свідчить про потребу у збільшенні оборотних коштів або скороченні короткострокових зобов'язань.

**Коефіцієнт абсолютної ліквідності.** У 2025 році цей показник підвищився до 1,02% порівняно з 0,08% у 2024 році, що демонструє покращення здатності підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Однак значення все ще залишається нижчим за оптимальний рівень.

**Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності).** У 2025 році він склав 20,15%, що свідчить про високий ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Зниження показника порівняно з 2022 роком (39,38%) вказує на зростання боргового навантаження.

Основні показники рентабельності ТОВ «Вест агро груп ТМ» за період 2022–2025 років наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Показники рентабельності ТОВ «Вест агро груп ТМ»\***

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025 р. до 2024 р., %
Рентабельність активів (ROA), %	37,54	7,46	1,05	1,76	+0,71
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	95,31	18,52	4,75	9,16	+4,41
Чиста маржа, %	40,72	24,46	3,15	5,21	+2,06

\*Джерело: фінансова звітність ТОВ «Вест агро груп ТМ»

Згідно з даними таблиці, рентабельність активів у 2025 році збільшилась на 67,6%, що свідчить про підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Крім того, відзначається значне зростання рентабельності власного капіталу – з 4,75% у 2024 році до 9,16% у 2025 році, що свідчить про більш раціональне застосування власних фінансових ресурсів для отримання прибутку.

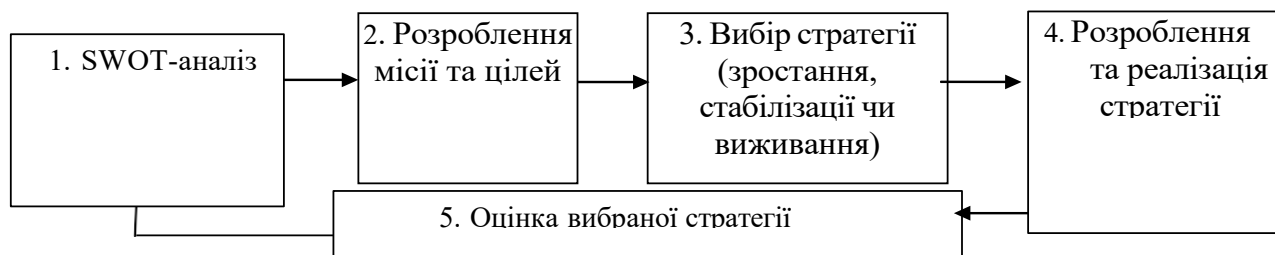
Аналіз діяльності ТОВ «Вест агро груп ТМ» показує, що підприємство демонструє позитивну динаміку за ключовими фінансовими показниками. Стратегія розвитку, яка передбачає модернізацію виробничих потужностей та розширення ринків збуту, виявилася ефективною. Разом з тим, для підвищення фінансової стійкості компанії необхідно покращити рівень ліквідності та зменшити залежність від залучених джерел фінансування. У наступному розділі

будуть запропоновані конкретні заходи щодо вдосконалення стратегії розвитку підприємства.

## 2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (SWOT-аналіз, PEST-аналіз)

Індивідуально розроблена ефективна стратегія керівництва виступає визначальним чинником розвитку будь-якого бізнесу. Вона забезпечує можливість досягнення конкретних цілей. У сучасних умовах посиленої конкуренції на вітчизняному ринку агропродовольчої продукції, коли непрофесійні управлінські рішення можуть спричинити значні збитки або навіть банкрутство підприємства, поступово відходить у минуле практика інтуїтивного прийняття рішень, що базується на суб'єктивному виборі напрямків і способів розвитку учасників ринку.

Питання визначення чіткої та узгодженої стратегії, політики управління стратегічного рівня та планування набуває дедалі більшої значущості як для окремих компаній, так і для галузі в цілому [24]. На рис. 2.1 представлено етапи стратегічного управління підприємством.



**Рис. 2.1. Процес розробки стратегії розвитку підприємства\***

\*Джерело: сформовано із використанням [24]

Три ключові стратегії розвитку підприємств застосовуються у світовій практиці, причому кожна з них тісно пов'язана з виробничою діяльністю.

1. Стратегія зростання (розвитку) відображає прагнення підприємства нарощувати обсяги продажів, прибуток та інвестиції;

2. Стратегія стабілізації (сталості) передбачає прагнення підприємства утримати досягнуті обсяги виробництва навіть у періоди суттєвої нестабільності продажів та прибутку;
3. Стратегія виживання є підходом, який через управлінські механізми забезпечує роботу відповідних органів та посадових осіб над максимально ефективним використанням матеріальних, трудових, фінансових та природних ресурсів задля отримання прибутку та задоволення соціальних і економічних потреб працівників.

Метою стратегічного управління господарською діяльністю ТОВ «Вест агро груп ТМ» є створення системи, що забезпечує ефективне довгострокове функціонування підприємства в умовах зовнішнього середовища на основі комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього стратегічного потенціалу. Підприємство входить до складу групи ТОВ «Вест агро груп ТМ», де функціонує корпоративний центр управління та спеціалізовані структури в межах управлінської компанії для координації ключових процесів у аграрній сфері.

Керівництво підприємством здійснюється як цілісний процес, що охоплює планування, виробництво, збір, зберігання та реалізацію продукції. Поділ комерційних управлінь на рівні компанії (зернові, технічні культури, молочне та м'ясне виробництво) та підтримуючих структур (сільськогосподарська техніка) сприяє накопиченню досвіду та поширенню інновацій, зокрема в роботі з племінними програмами та комплексною обробкою ґрунту.

Використання SWOT-аналізу дає змогу оцінити поточний стан розвитку підприємства та його потенціал, що дозволяє визначити різноманітні стратегії з урахуванням особливостей підприємства: адаптацію або активний вплив на зовнішнє середовище [41]. Попереднє визначення проблем розвитку передбачає оцінку сильних і слабких сторін компанії, а також позитивних і негативних зовнішніх факторів. На основі цього розробляються ключові проекти розвитку підприємства.

Проаналізуємо сильні та слабкі сторони діяльності обраного підприємства ТОВ «Вест агро груп ТМ» у Львівському районі Львівської області (див. табл. 2.3). За результатами аналізу сильних і слабких сторін компанії визначено значний потенціал для розвитку та розширення виробництва сільськогосподарської продукції. SWOT-аналіз показує, що хоча слабкі сторони в підприємстві присутні, існують також ринкові можливості для його подальшого зростання.

Таблиця 2.3

**ТОВ «Вест агро груп ТМ»: сильні та слабкі сторони у діяльності\***

Сильні сторони	Слабкі сторони
<i>Маркетинг</i>	
<p>Наявність кваліфікованих спеціалістів із новими поглядами на сучасні умови ринку. Виготовлення та реалізація якісної продукції. Ефективна реклама.</p>	<p>Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку. Відсутність спеціаліста з маркетингу в сільськогосподарському підприємстві. Слабкий рівень організації маркетингової діяльності.</p>
<i>Виробництво</i>	
<p>Можливості нарощення виробництва сільськогосподарської продукції. Раціональні ідеї працівників. Задовільний стан матеріально-технічної бази.</p>	<p>Велика енерго- та матеріаломісткість виробництва. Швидке старіння обладнання. Нестача обігових коштів. Відсутність спеціаліста зі стратегічного управління, розроблення чітких цілей та застосування стратегії розвитку. Відсутність належного приміщення для зберігання продукції рослинництва.</p>
<i>Технологія</i>	
<p>Розповсюдження достатньо простих технологій сільськогосподарського виробництва, пристосованих до матеріально-технічних та фінансових можливостей підприємства. Значні резерви підвищення обсягів та ефективності сільськогосподарського виробництва за рахунок застосування ресурсозберігаючих технологій.</p>	<p>Значна технологічна відсталість підприємства. Застосування у виробництві високо витратних технологій.</p>

\*Джерело: сформовано автором

Головним завданням аналізу діяльності підприємства є забезпечення максимально ефективного використання його природного, земельного, ресурсного, людського та просторового потенціалу, а також визначення напрямів подальшого розвитку. Це включає перетворення слабких аспектів на сильні, посилення існуючих переваг, оптимальне використання можливостей та подолання або усунення перешкод [41].

У таблиці 2.4 представлено аналіз зовнішніх можливостей і загроз для ТОВ «Вест Агро Груп ТМ».

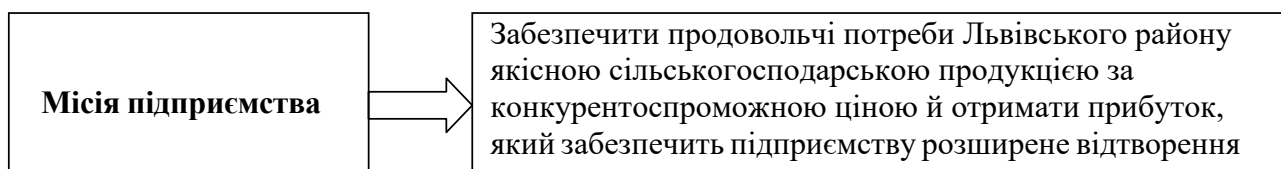
Таблиця 2.4

**Зовнішні сприятливі та несприятливі умови для діяльності підприємства ТОВ «Вест агро груп ТМ»\***

Можливості	Загрози
<i>Економічні</i>	
Вітчизняні сільськогосподарські товаровиробники мають можливість зайняти певну нішу на світовому продовольчому ринку, а саме нішу виробництва органічної продукції. Забезпечення внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції.	Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняного аграрного сектору на світовому продовольчому ринку. Слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх продовольчих ринків. Відсутність системи ефективного контролю над використанням коштів. Домінування посередників.
<i>Політичні</i>	
Політична підтримка сільськогосподарських підприємств. Розроблення правової бази для аграрного сектору.	Низький рівень правової захищеності сільськогосподарських підприємств порівняно із зарубіжними країнами. Недосконала податкова система. Зміни в системі електронного адміністрування ПДВ для сільськогосподарських підприємств.
<i>Соціальні</i>	
Фінансова допомога дитячому садочку, школі, будинку людей похилого віку, футбольній команді тощо.	Професійна, культурна та духовна деградація сільського населення. Низький рівень соціальних умов життя в сільській місцевості.
<i>Природні</i>	
Сприятливі природні умови. Наявність чорноземів.	Нестабільність природно-кліматичних умов. Використання живих організмів.

\*Джерело: сформовано автором

При формуванні стратегії розвитку підприємство має однозначно окреслити власну місію та визначити ключові цілі. Рисунок 2.2 ілюструє місію аналізованого підприємства.



**Рис. 2.2. Місія ТОВ «Вест агро груп ТМ»\***

\*Джерело: сформовано автором на основі [68]

В останні роки українські сільськогосподарські підприємства зіштовхнулися з численними труднощами, спричиненими нестабільністю ринку, появою великої кількості нових нормативних актів і директив, виснаженням внутрішніх ресурсів та посиленням конкуренції у зовнішньому середовищі, особливо в фінансовій сфері. У таких умовах надзвичайно важливим стає ефективне застосування сучасних технологій та управлінських концепцій для стратегічного ведення господарської діяльності. Таким чином, управління стратегічними процесами в компанії у 2025 році має на меті забезпечити розвиток підприємства та підвищити його економічну ефективність, одночасно зміцнюючи конкурентні позиції на ринку.

Стратегія розвитку ТОВ «Вест агро груп ТМ» буде сформована на п'ятирічний період, а реалізація її положень підлягатиме ретельному контролю (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Стратегічні напрями розвитку ТОВ «Вест агро груп ТМ»\***

Вид стратегії	Роки	
	2021-2025	2025-2028
Стратегія розвитку аграрного сектору	Розвитку (економічного, соціального та екологічного)	Розвитку (соціального, економічного та екологічного)
Корпоративна стратегія ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ»	Стабілізації	Розвитку
Ділова стратегія	Лідер за витратами	Лідер за продуктом
Функціональна стратегія управління (інші не підлягають коректуванню)	Без урахування стимулювання за виконання ключових показників ефективності. Ретроградне планування.	Стратегія управління з урахуванням стимулювання за виконання ключових показників ефективності. Цілісне планування.
Конкурентна стратегія	Послідовника	Лідера

\*Джерело: сформовано автором

Беручи до уваги значущість кожної поставленої мети та елементи, які сприяють її досягненню, строки виконання визначаються відповідними періодами проектів (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Складові елементи стратегії розвитку ТОВ «Вест агро груп ТМ»\***

Проекти розвитку	Забезпечуючі умови	Рік
Ціль: диверсифікувати виробництво для зменшення ризиків недоотримання прибутку (C <sub>1</sub> )		
Організаційно-управлінські	Створення стратегічного центру відповідальності (центру прибутку, центру витрату та центру інвестицій). Застосування всіх етапів стратегічного управління та введення посади спеціаліста з стратегічних перетворень (Ц <sub>11</sub> )	2025
	Залучення молодих спеціалістів (випускників аграрних вишів) (Ц <sub>12</sub> )	2025
	Оптимізація управлінської та організаційної структур (Ц <sub>13</sub> )	2026

Продовження таблиці 2.7

Ціль: реструктуризація виробництва для збільшення можливостей господарства на ринку сільгосппродукції (C <sub>2</sub> )		
Техніко-технологічні, екологічні	Впровадження ресурсозберігаючої, екологічно доцільної «датської» технології вирощування свиней (Ц <sub>21</sub> )	2026
	Автоматизація робочого місця директора, головного бухгалтера та агронома (Ц <sub>22</sub> )	2025
	Оптимізація посівних площ та застосування раціональної сівозміни (Ц <sub>23</sub> )	2026
Біологічні	Будівництво елеватора (Ц <sub>24</sub> )	2027
	Оновлення техніки (Ц <sub>25</sub> )	2025
	Придбання корів червоної польської породи (Ц <sub>26</sub> )	2028
	Проведення сортооновлення (Ц <sub>27</sub> )	2027
Ціль: збільшення соціальної відповідальності (C <sub>3</sub> )		
Соціальні	Ремонт доріг у с. Пустомити Львівського району (Ц <sub>31</sub> )	2026
	Оплата вартості шкільних сніданків та обідів для учнів 1–4-х класів загальноосвітньої школи с. Пустомити Львівського району (Ц <sub>32</sub> )	2025

\*Джерело: сформовано автором

Отже, у 2025 році ТОВ «Вест агро груп ТМ» буде впроваджувати корпоративну стратегію розвитку. Застосування цієї стратегії може сприяти тому, щоб компанія посіла лідерські позиції не лише у Львівському районі, а й у межах усієї Львівської області. Вибір оптимальних операційних стратегій серед різноманітних проектів виступає складовою реалізації загальної корпоративної стратегії.

Підвищення соціальної відповідальності підприємства можливо без шкоди для прибутковості через впровадження запропонованого плану

розвитку. Під час визначення ключових умов забезпечення формують так зване «дерево розвитку», базою якого слугує «дерево цілей», що складається з проектів, згрупованих за основними напрямками (C1, C2... Cn).

Наступний рівень «дерева цілей» складають робочі цілі (Ц1, Ц2, Ц3... Цn) (див. рис. 2.3).

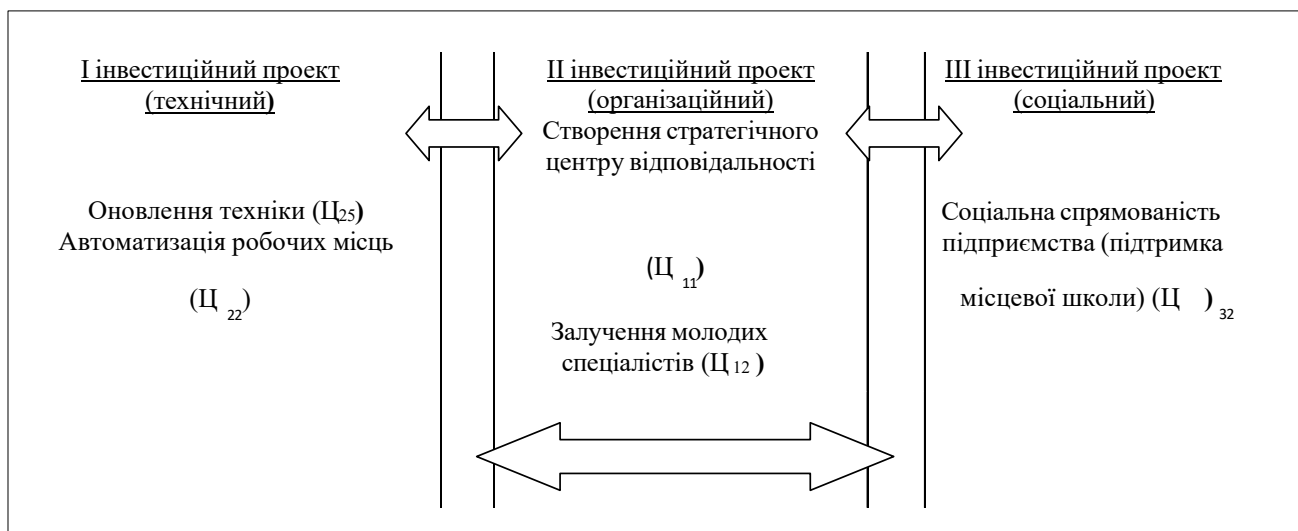
Відповідальність за виконання кожного проекту покладається на спеціально створену команду, яку очолює керівник у межах встановленої організаційної структури. Для забезпечення ефективності стратегічного управління інвестиційні мультипроекти, що охоплюють декілька монопроектів, потребують вкладень як у основні, так і в оборотні засоби. Такі проекти, об'єднані спільними цілями певної черги, мають значний вплив на фінансову стратегію розвитку компанії [52].



**Рис. 2.3.** «Дерево розвитку» ТОВ «Вест агро груп ТМ»\*

\*Джерело: сформовано автором

У межах кожного проекту індивідуально визначаються обсяги інвестицій у основний та оборотний капітал (див. рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Схема «проектів» ТОВ «Вест агро груп ТМ» за трьома стратегічними першочерговими напрямками для стратегії розвитку реалізації\***

\*Джерело: сформовано автором

Відповідно до затвердженої стратегії розвитку підприємства, пріоритетні напрями його діяльності можуть включати:

- технічні проекти, до яких належить модернізація обладнання та автоматизація виробничих процесів;
- організаційні проекти, наприклад створення центрів відповідальності та залучення молодих фахівців;
- соціальні проекти, зокрема підтримка місцевих навчальних закладів, як-от загальноосвітня школа в селі Пустомити Львівського району.

Таким чином, розробка ефективної стратегії розвитку та впровадження стратегічного управління дає можливість підприємству діяти послідовно та системно, що особливо важливо для успішного функціонування у аграрному секторі та в умовах динамічної конкуренції. Це значно підвищує шанси на досягнення визначених цілей і забезпечення стабільного розвитку.

Визначення стратегічних перспектив розвитку підприємства в цій галузі має базуватися на аналізі змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, а також на оцінці стратегічної позиції підприємства та його сильних і слабких сторін. PEST-аналіз є інструментом для виявлення політичних (P), економічних (E), соціальних (S) і технологічних (T) аспектів зовнішнього середовища, що

впливають на діяльність бізнесу. У цьому дослідженні він застосовується для оцінки впливу макрофакторів на маркетингову діяльність підприємства [33]. Окрім того, враховуючи важливість природно-екологічних чинників для сільського господарства, деякі експерти включають їх до аналізу зовнішнього середовища аграрних підприємств. До цієї категорії належать природно-кліматичні умови, стан навколишнього середовища, екологізація виробництва продукції та інші пов'язані фактори.

Таблиця 2.7

**PEST-аналіз чинників зовнішнього макросередовища\***

Група чинників	Чинники	Оцінка (ступінь) впливу	Підсумкова оцінка
Політико-правові (C1)	Загострення військово-політичної ситуації на Сході України	3	19
	Кредитна політика держави	4	
	Мораторій на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення	4	
	Доларизація вітчизняної економіки	3	
	Законодавча база	5	
Економічні (C2)	Стан економіки країни	5	26
	Зниження рівня платоспроможності населення	4	
	Розвиток аграрного ринку	3	
	Зміна рівня інфляції	4	
	Корупція	5	
	Розвиток інфраструктури ринку екологічно безпечної продукції	5	
Соціально-культурні (C3)	Міграція населення	5	16
	Зниження чисельності сільського населення	5	
	Підвищення пенсійного віку	3	
	Розвиток культури, посилення патріотизму серед населення	3	
Науково-технічні (C4)	Інноваційні технології та їх вплив на підприємство	4	17
	Незадовільний стан матеріально-технічного забезпечення, наукової і науково-технічної діяльності вітчизняних підприємств	5	
	Технологічне забезпечення галузі	4	
	Значні зміни в НТП	4	
Природно-екологічні (C5)	Природно-кліматичні умови	3	16
	Підвищення екологічних вимог до сільськогосподарської продукції	5	
	Екологічний стан навколишнього середовища	4	
	Погіршення родючості землі	4	

\*Джерело: сформовано автором

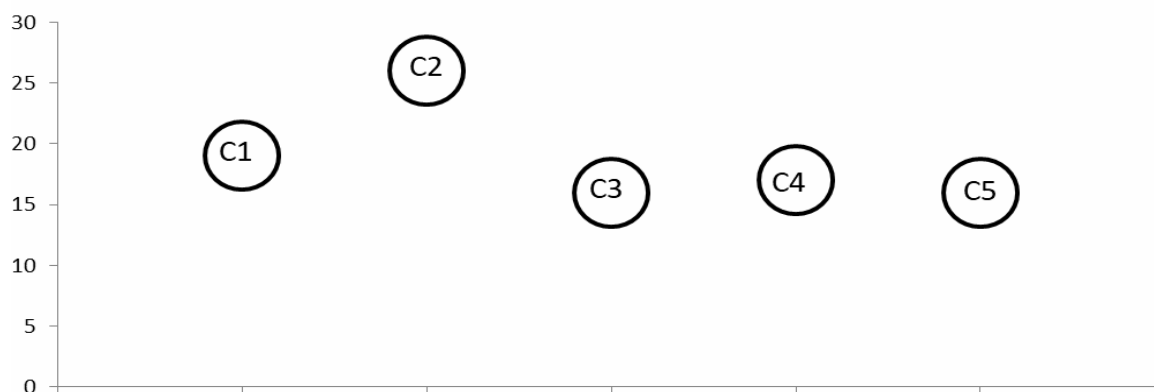
Дослідження охоплює аграрне підприємство Львівського району Львівської області. Опитування, проведене серед керівництва та співробітників підприємства, показало, якою мірою зовнішнє середовище впливає на його діяльність (див. табл. 2.7, рис. 2.5). Вплив факторів на стратегію підприємства оцінювався за п'ятибальною шкалою, де п'ять означає значний вплив або серйозну загрозу, а один – відсутність впливу.

Результати аналізу дозволили визначити ключові зовнішні фактори, що мають найбільший вплив на діяльність підприємства. Серед них – нестабільність ринкових цін на сільськогосподарську продукцію, погодні умови, а також державне регулювання та підтримка галузі. За оцінками респондентів, найпотужніший вплив мають економічні та природно-кліматичні фактори, які отримали середні оцінки 4,7 та 4,5 відповідно. Соціальні фактори та зміни споживчих уподобань, хоча й отримали нижчі оцінки (приблизно 3 бали), теж вважаються значущими, оскільки можуть визначати напрями подальшого розвитку підприємства.

На основі отриманих даних були підготовлені рекомендації щодо адаптації стратегії підприємства до умов змінного зовнішнього середовища. PEST-аналіз дозволяє всебічно оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства.

### **2.3 Оцінка поточної стратегії розвитку підприємства. Виявлення проблем та недоліків у її реалізації**

Внаслідок детального аналізу впливу факторів зовнішнього макросередовища на функціонування досліджуваного підприємства було сформовано впорядкований перелік їхнього впливу (див. рис. 2.5) соціальних, економічних та технологічних чинників на діяльність підприємства.



**Рис. 2.5. Важливість впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність аналізованого підприємства\***

\*Джерело: сформовано автором

Дані, представлені в табл. 2.7 та на рис. 2.5, свідчать про те, що основними чинниками зовнішнього макросередовища, які визначають діяльність досліджуваного підприємства, виступають політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні та природно-екологічні аспекти. Серед них найбільший вплив відзначається у економічних факторів із загальною оцінкою 26 балів, політико-правові фактори мають 19 балів, а науково-технічні – 17 балів.

До ключових складових мікросередовища (безпосереднього оточення), що взаємодіють із підприємством, відносяться постачальники сировини та матеріалів, споживачі, конкуренти та інші зацікавлені сторони. На відміну від макрофакторів, які впливають опосередковано, елементи мікросередовища діють безпосередньо, і підприємство здатне певною мірою регулювати їхній вплив, що формує тісний взаємозв'язок між ними. Оцінка ступеня впливу цих факторів на діяльність підприємства представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Фактори безпосереднього зовнішнього оточення аналізованого аграрного підприємства\***

Група чинників	Чинники	Можлива реакція з боку підприємства
----------------	---------	-------------------------------------

Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сезонність закупівлі сільськогосподарської продукції;</li> <li>- вимоги споживачів до безпечності та якості продукції;</li> <li>- вимоги споживачів до широкого асортименту продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення цінових знижок в несезонний період;</li> <li>- оптимізація зберігання сировини на виробництві;</li> <li>- впровадження системи управління якістю виробництва;</li> <li>- розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки збуту.</li> </ul>
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання цін на сировину і матеріали;</li> <li>- нестійкі відносини з постачальниками сировини і додаткових матеріалів;</li> <li>- великий асортимент сільськогосподарської продукції на ринку;</li> <li>- можливість формування оптових партій закупівлі продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пошук нових постачальників і укладання вигідних угод на сировину і матеріали;</li> <li>- розробка пропозицій по розширенню асортименту сільськогосподарської продукції;</li> <li>- зниження виробничої собівартості і встановлення оптимальних цін на продукцію в порівнянні з конкурентами.</li> </ul>
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значна кількість вітчизняних підприємств, які виробляють сільськогосподарську продукцію;</li> <li>- пропозиція на регіональному ринку однорідного асортименту продукції;</li> <li>- можливість впливу на рівень цін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- охоплення ринків в залежності від специфіки попиту регіону;</li> <li>- контроль над якістю продукції;</li> <li>- можливість зменшення кінцевої ціни реалізації, проведення цінових акцій, оптимізація структури асортименту.</li> </ul>

\*Джерело: сформовано автором

Отже, фактори зовнішнього мікросередовища мають ключове значення для формування стратегії розвитку підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на його діяльність та визначають можливості для зростання й ефективного функціонування в умовах ринкової конкуренції.

Зовнішнє мікросередовище аграрного підприємства включає ті елементи, з якими підприємство взаємодіє безпосередньо під час своєї діяльності. Основні чинники зовнішнього мікросередовища для досліджуваного підприємства включають:

1. Постачальники сировини та матеріалів – забезпечують підприємство необхідними для виробництва ресурсами. Надійність постачальників, рівень цін на ресурси, їхня якість та умови постачання істотно впливають на собівартість продукції та рівень конкурентоспроможності підприємства.

2. Споживачі – визначають попит на продукцію підприємства. Умови продажу, платоспроможність споживачів, зміни їхніх вподобань та попиту на аграрну продукцію впливають на формування стратегії підприємства у сфері збуту.
3. Конкуренти – інші аграрні підприємства, які працюють у тому ж сегменті ринку, впливають на ринкові позиції досліджуваного підприємства. Конкуренція стимулює вдосконалення виробничих процесів, впровадження інновацій та оптимізацію витрат.
4. Кредитні установи та інвестори – надають підприємству фінансові ресурси. Доступність кредитів, рівень процентних ставок та інвестиційна привабливість підприємства є важливими чинниками його розвитку.
5. Місцеві органи влади – формують правові та адміністративні умови для діяльності підприємства. Якість взаємодії з місцевою владою впливає на можливість отримання дотацій, субсидій та інших видів державної підтримки.
6. Посередники та логістичні партнери – забезпечують доставку продукції до кінцевих споживачів. Ефективність їхньої роботи впливає на своєчасність поставок та оптимізацію витрат на транспортування.
7. Громадські організації та місцеві громади – створюють соціальне середовище, в якому функціонує підприємство. Взаємодія з громадами може впливати на репутацію підприємства та рівень його соціальної відповідальності.

Проаналізовані елементи мікросередовища суттєво впливають на діяльність досліджуваного підприємства, а також на споживачів його продукції та конкурентів. Особи, які реально або потенційно здійснюють купівлю товарів у процесі ринкового обміну з метою задоволення власних потреб, відомі як покупці [4]. Коли компанії чітко розуміють бажання та потреби своїх споживачів, вони можуть формувати конкретні цілі розвитку та планувати програми для їх досягнення.

Досліджуване підприємство виробляє основну частину своєї продукції в районах Львівської області, зокрема у Львівському, Золочівському, Стрийському та Червоноградському районах.

На рис. 2.6 представлено багатокутник конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його конкурентів відповідно до основних розглянутих критеріїв.



**Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Вест агро груп ТМ»\***

\*Джерело: сформовано автором

Результати проведеного аналізу внутрішнього середовища досліджуваного підприємства свідчать, що серед сильних сторін його діяльності нині виділяються виробничі фактори, які відзначаються конкурентоспроможністю продукції та впровадженням сучасних агротехнологій. Показник «розмір земельного фонду» однаковий у всіх конкурентів, як наведено на ілюстрації, і тому не справляє суттєвого впливу на конкурентоспроможність досліджуваного підприємства порівняно з іншими. Проте для того, щоб нейтральні позиції перетворити на сильні, слід приділити

увагу факторам управління, персоналу та фінансів, які наразі мають нейтральну оцінку.

Отже, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища аграрного підприємства дав змогу визначити основні стратегічні завдання, до яких належать підвищення ефективності маркетингової діяльності, розширення ринків збуту, покращення іміджу компанії, підвищення кваліфікації персоналу, зниження собівартості продукції та вдосконалення цінової політики.

Досліджуваному підприємству також слід реалізувати заходи для усунення виявлених недоліків, серед яких пріоритетним є підвищення рівня маркетингової роботи агропідприємства.

Аналіз показав, що попри загальну прибутковість підприємства існують певні проблеми, які потребують уваги:

1. Значна залежність від позикового капіталу. Низький коефіцієнт автономії свідчить про високий рівень фінансової залежності від зовнішніх джерел.
2. Недостатній рівень рентабельності активів. Незважаючи на зростання прибутку, рентабельність активів залишається низькою, що вказує на неефективне використання ресурсів.
3. Зниження поточної ліквідності, що може створити проблеми з платоспроможністю в майбутньому без вдосконалення управління оборотними коштами.

Фінансовий аналіз свідчить про позитивну тенденцію розвитку підприємства. Основні чинники успіху включають:

- Збільшення доходів завдяки розширенню ринків збуту та впровадженню сучасних технологій виробництва.
- Зростання активів та модернізацію виробничих потужностей.
- Скорочення витрат та підвищення рентабельності.

Водночас існують проблемні моменти:

- Сильна залежність від зовнішніх джерел фінансування.
- Низькі показники ліквідності, що підвищує ризики невиконання короткострокових зобов'язань.

Оцінка поточної стратегії розвитку підприємства дозволяє визначити ступінь досягнення стратегічних цілей та ефективність використання наявних ресурсів. Виявлення проблем та недоліків у реалізації стратегії є важливим кроком для корекції дій і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання діючої стратегії розвитку є ключовим етапом управлінського процесу, який передбачає аналіз результатів діяльності, рівня виконання поставлених цілей та відповідності обраної стратегії сучасним умовам господарювання. У динамічному ринковому середовищі та за високої конкуренції стратегія підприємства має бути гнучкою, здатною адаптуватися до впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Актуальність цього питання для аграрних підприємств, таких як ТОВ «Вест агро груп ТМ», обумовлена нестабільністю ринків сільськогосподарської продукції, зростанням значення інновацій у виробничих процесах, змінами у законодавстві та потребою швидко реагувати на економічні виклики. Під час оцінки стратегії важливо виявити основні проблеми, що перешкоджають досягненню запланованих результатів. До таких проблем можуть належати недостатнє впровадження інноваційних технологій, обмежений доступ до фінансів, низький рівень диверсифікації продукції або слабка маркетингова діяльність.

Недоліки у реалізації стратегії можуть проявлятися через відхилення фактичних показників від планових, низьку продуктивність або неефективне використання ресурсів. Крім того, сучасним підприємствам необхідно приділяти значну увагу сталому розвитку, екологічним аспектам виробництва та взаємодії з зацікавленими сторонами, оскільки ігнорування цих чинників може стати серйозною перешкодою в стратегічному управлінні.

Таким чином, комплексний аналіз реалізації поточної стратегії дозволяє не лише визначити проблемні зони, а й закласти основу для розробки оновленої, ефективнішої стратегії, спрямованої на довгостроковий розвиток та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Обґрунтування оцінки поточної

стратегії розвитку підприємства на основі цього аналізу відображено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

### Обґрунтування оцінки поточної стратегії розвитку підприємства\*

Критерій	Зміст обґрунтування
Актуальність оцінки стратегії	Оцінка стратегії є важливим етапом управління, оскільки дозволяє аналізувати результати діяльності підприємства та досягнення визначених цілей.
Необхідність гнучкості стратегії	В умовах високої динаміки ринкового середовища стратегія має бути гнучкою та адаптивною, що дозволяє швидко реагувати на зміни.
Вплив зовнішніх факторів	Зовнішні фактори, такі як ринкові умови, конкуренція, економічна ситуація, вимагають регулярної оцінки стратегії для забезпечення її актуальності.
Вплив внутрішніх факторів	Внутрішні фактори, включаючи ресурсний потенціал, організаційну структуру та рівень управлінських компетенцій, також мають значний вплив на реалізацію стратегії.
Мета оцінки стратегії	Визначити ступінь реалізації цілей підприємства, виявити проблеми та недоліки, а також сформулювати пропозиції щодо вдосконалення стратегії.
Значення адаптивності стратегії	Здатність стратегії враховувати зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища є ключовим фактором її успішності.

\*Джерело: сформовано автором

Оцінювання чинної стратегії розвитку підприємства є важливим етапом у процесі стратегічного управління, оскільки дає змогу виявляти недоліки та визначати можливості для її вдосконалення. Проведений аналіз свідчить, що в умовах сучасного динамічного ринку підприємство повинно забезпечувати гнучкість і здатність адаптувати стратегію, що позитивно впливає на підвищення його конкурентоспроможності.

Зовнішні фактори, зокрема зміни економічної кон'юнктури та посилення конкуренції, потребують постійного відстеження та своєчасного коригування стратегічних напрямів. Внутрішні чинники, такі як рівень ресурсного забезпечення та ефективність управлінських процесів, визначають здатність підприємства досягати поставлених цілей.

Отже, для забезпечення стабільного розвитку підприємства необхідно не лише здійснювати оцінку поточної стратегії, а й формувати заходи щодо її покращення, враховуючи вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Це

дозволяє оперативно реагувати на зміни, підвищувати ефективність діяльності та створювати довгострокові конкурентні переваги.

Загалом, для організованого процесу розробки стратегії розвитку бізнесу доцільно провести аналіз наявних критеріїв вибору стратегічних альтернатив; ці критерії будуть систематизовані та детально пояснені у подальших дослідженнях.

Такий підхід сприятиме усуненню методичних протиріч, а також обґрунтуванню і наочному відображенню взаємозв'язків між елементами, видами та потребами стратегічного управління і практичними вимогами. Стратегічний процес має бути орієнтований на вирішення конкретних практичних завдань, щоб уникнути формалізму. Це забезпечить відповідність процесу критеріям зрозумілості, використання лише функціонально значущих управлінських процедур та відповідність особливостям управлінської політики підприємства.

## **Висновки до II розділу**

ТОВ «Вест агро груп ТМ» є малим аграрним підприємством, яке спеціалізується на виробництві та реалізації сільськогосподарської продукції.

Головними напрямками роботи компанії є вирощування зернових та олійних культур, а також надання різноманітних послуг у сфері сільського господарства.

Аналіз діяльності ТОВ «Вест агро груп ТМ» виявив, що підприємство демонструє позитивні результати за ключовими фінансовими показниками. Стратегія розвитку, спрямована на модернізацію виробничих процесів і розширення ринків збуту, показує свою ефективність. Водночас для підвищення фінансової стійкості підприємству необхідно покращити ліквідність і зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Метою стратегічного управління господарською діяльністю ТОВ «Вест агро груп ТМ» є створення системи, яка забезпечувала б ефективне та довгострокове функціонування підприємства в навколишньому середовищі на

основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього стратегічного потенціалу.

У 2025 році ТОВ «Вест агро груп ТМ» планує реалізувати корпоративну стратегію розвитку, яка сприятиме зміцненню позицій компанії та досягненню лідерства як у Львівському районі, так і в межах Львівської області. Вибір найбільш оптимальних операційних стратегій серед інших проектів є невід'ємною частиною впровадження корпоративної стратегії.

Основна частина продукції підприємства виробляється в різних районах Львівської області, зокрема у Львівському, Золочівському, Стрийському та Червоноградському районах.

Результати аналізу внутрішнього середовища підприємства свідчать, що сильними сторонами його діяльності є ресурси виробництва, які вирізняються конкурентоспроможністю продукції та використанням сучасних сільськогосподарських технологій.

Для забезпечення стабільного розвитку підприємства необхідно не лише постійно оцінювати чинну стратегію, а й розробляти заходи щодо її вдосконалення, враховуючи вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни, підвищувати ефективність роботи та формувати довгострокові конкурентні переваги.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **3.1 Удосконалення нових напрямків в стратегії розвитку підприємства**

Будь-яка стратегія розвитку не може вважатися обґрунтованою, якщо при її формуванні не береться до уваги загальний технічний стан об'єкта, що потребує вдосконалення, його позиція серед аналогічних об'єктів та наявний потенціал розвитку. У разі відсутності такого потенціалу фінансування подібних заходів втрачає сенс.

Підприємство, як складна технічна система, піддається процесу старіння. Моральний та фізичний знос складових елементів системи є чинниками комбінованого впливу, оскільки знос зумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, що необхідно враховувати при плануванні стратегії розвитку. Слід брати до уваги застарівання технологій, систем управління та характеристик продукції за асортиментом. Недостатньо оцінювати лише потенціал розвитку цілісного об'єкта; кожен складовий елемент потрібно аналізувати з точки зору наявності потенціалу і визначати напрямок, тип та різновид заходів для його вдосконалення. Доцільно окремо розглядати модель машини, парк діючого обладнання та конкретну одиницю обладнання — тобто окрему машину у функціональній виробничій системі, яка слугує базою для всіх інших систем підприємства [41].

Кожен із цих об'єктів потребує специфічних форм відновлення з відповідними методами, засобами реалізації та фінансуванням, здатними забезпечити очікуваний рівень розвитку.

Зміна стратегії може виникати у разі переходу підприємства на випуск іншої продукції, що потребує застосування нової технології. Подібна ситуація може виникнути, якщо виробництво змінює свій тип, наприклад, при переході

від серійного до масового виробництва продукції або навпаки — від масового до індивідуального замовного виробництва.

Розвиток через відновлення цілісного об'єкта (підприємства) [43], окремих виробництв або будь-якої ланки виробничого процесу може реалізовуватися у формі реконструкції, технічного переобладнання або розширення виробничих потужностей.

Слід зазначити, що на сьогодні існують різні підходи до визначення цих понять, а також різниця у переліку ознак, що відносять роботи до того чи іншого напрямку відновлення. Іноді критерієм служить коефіцієнт відновлення або коефіцієнт приросту виробничих потужностей. Проте складно обґрунтувати точні показники, які відокремлюють, наприклад, реконструкцію від технічного переобладнання. Через це автори пропонують широкий спектр значень цих показників, що відрізняються у кілька разів. Виходячи з цього, організаційна форма того чи іншого напрямку відновлення визначається низкою характерних ознак, зокрема:

- перелік робіт, властивих даному напрямку (будівельні, монтажні, механоскладальні, налагоджувальні);
- спосіб організації виконання робіт (передача спеціалізованому підряднику, закупівля готових блоків, власне виготовлення);
- масштаб змін та необхідність узгодження використання ресурсів і території з органами місцевої влади;
- економічна форма змін (поступове накопичення, рівень переходу накопичених якісних змін на більш високий рівень розвитку, інтенсивний чи екстенсивний характер);
- система обмежень у процесі відновлення (територіальні, часові, ресурсні, методичні);
- потреба у повній або частковій зупинці технологічних процесів основного виробництва.

З огляду на зазначене, можна визначити основні терміни, що характеризують реалізацію потенціалу розвитку через відновлення.

Технічне переобладнання — це форма інтенсивного відновлення, яка здійснюється за єдиним планом методами заміни, модернізації та інтеграції окремих машин у комплекси на діючих виробничих площах без тривалої зупинки виробництва, не потребує погодження з органами місцевої влади та виконується власними силами із залученням спеціалізованих пуско-налагодочних підприємств [41].

Реконструкція — це напрям переважно інтенсивного відновлення, пов'язаний із необхідністю зміни організаційної та виробничої структури, а також структури управління. Вона реалізується методами заміни, модернізації, додаткового введення та інтеграції машин у комплекси як на діючих, так і на новозбудованих площах у межах периметру підприємства. Це дозволяє використовувати сучасні технології у окремих виробництвах і передбачає зупинку основного виробництва на період виконання основних обсягів робіт за етапами єдиного плану із залученням спеціалізованих будівельно-монтажних підприємств [43].

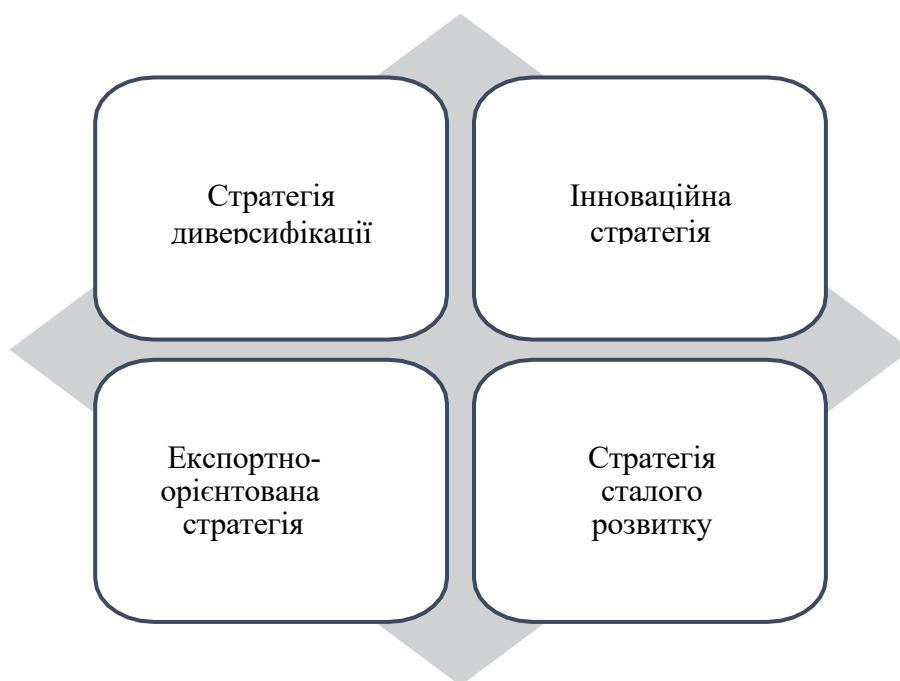
Розширення виробництва — це напрям переважно екстенсивного розвитку, що передбачає обмежене застосування нових технологій на новозбудованих площах як у межах периметру підприємства, так і на нових територіях. Воно потребує погодження з органами місцевої влади, забезпечує збільшення обсягів традиційної продукції на основі звичних технологій і виконується силами підрядних та субпідрядних організацій.

Нове будівництво — це напрям відновлення, що охоплює об'єкти типу фірми, об'єднання підприємств або галузі виробництва, і передбачає зміну їх структури з інтенсивним або екстенсивним характером розвитку залежно від рівня застосовуваних технологій. Роботи виконуються на додатково виділених площах згідно з планом розвитку регіону або галузі силами підрядних організацій.

Отже, розвиток підприємства можливий лише у визначених організаційних формах, вимагає розробки концепції та стратегії, а його головною передумовою є наявність потенціалу розвитку [49].

ТОВ «Вест агро груп ТМ» ефективно функціонує на ринку аграрної продукції та демонструє стабільне зростання прибутку. Для підтримання та посилення конкурентних позицій підприємству необхідно постійно вдосконалювати стратегію розвитку, враховуючи ключові чинники: зміни зовнішнього середовища, інноваційні технології у сільському господарстві, екологічні вимоги до продукції та умови глобалізованих ринків.

Для подальшого розвитку пропонується розглянути такі альтернативні стратегічні напрямки (див. рис. 3.1):



**Рис. 3.1. Альтернативні стратегічні напрями розвитку підприємства\***

\*Джерело: сформовано автором на основі [24]

Стратегія диверсифікації передбачає розширення асортименту продукції шляхом введення нових видів аграрної продукції, зокрема органічних товарів або продуктів із доданою вартістю, таких як перероблені товари.

Інноваційна стратегія охоплює впровадження сучасних технологій точного землеробства, автоматизацію виробничих процесів, застосування дронів та систем моніторингу. Це дає можливість оптимізувати витрати та підвищити врожайність.

Експортно-орієнтована стратегія передбачає вихід на міжнародні ринки із продукцією високої якості, що відповідає світовим стандартам.

Стратегія сталого розвитку спрямована на реалізацію проектів, що забезпечують збереження довкілля, раціональне використання природних ресурсів та підвищення енергоефективності підприємства.

Враховуючи сучасні тенденції аграрного ринку та поточні можливості ТОВ «Вест агро груп ТМ», оптимальним рішенням є поєднання інноваційної стратегії зі стратегією сталого розвитку. Це дозволить підприємству не лише нарощувати обсяги виробництва та ефективно використовувати ресурси, а й відповідати екологічним стандартам, що є важливим для співпраці з міжнародними партнерами.

Основні стратегічні висновки, що впливають із проведеного аналізу стану підприємства, мають містити ключові напрямки подальшого розвитку фірми.

Усі обрані керівництвом стратегії ґрунтуються, здебільшого, на чотирьох стратегічних альтернативних підходах:

Обмежений ріст підприємства

Ріст

Скорочення

Поєднання різних явищ

У сучасних умовах більшість аграрних підприємств дотримується стратегії скорочення, яка передбачає встановлення цілей на рівні нижчому, ніж досягнутий раніше. Фактично, скорочення виступає як здоровий механізм раціоналізації та переорієнтації виробництва сільськогосподарської продукції, що реалізується через декілька варіантів: ліквідацію, усунення зайвого, зменшення масштабів і переорієнтацію. Для більшості товаровиробників основним інструментом став варіант усунення зайвого [52].

Деякі підприємства обирають стратегію обмеженого росту, що характеризується встановленням цілей на рівні досягнутого, скоригованого з урахуванням інфляції. Це найпростіший, зручний та найменш ризиковий шлях

розвитку, який реалізується через введення передової техніки та вдосконалення методів роботи. Зазвичай така альтернатива застосовується у зрілих, стабільних організаціях або у фірмах із статичною технологією, де підприємство здебільшого задоволене своїм станом [54].

Стратегія росту передбачає значне щорічне підвищення коротко- та довгострокових цілей понад показники попереднього року. Такий підхід часто використовується у галузях із високою динамікою та швидкими технологічними змінами.

Ріст може здійснюватися внутрішньо або зовнішньо. Внутрішній ріст передбачає розширення асортименту продукції та збільшення її випуску, тоді як зовнішній проявляється у суміжних галузях через вертикальне або горизонтальне розширення.

Цю стратегію застосовує невелика кількість великих аграрних підприємств, власники яких усвідомлюють важливість інтеграції сучасних організаційно-економічних механізмів ринкової стратегії у виробничий процес. На наш погляд, цей підхід є найперспективнішим, тому в основу стратегії ТОВ «Вест агро груп ТМ» пропонується покласти стратегічну альтернативу росту, яка, хоча й потребує суттєвих організаційно-економічних змін, забезпечить значне поліпшення фінансових показників діяльності.

Сучасне трактування ділової стратегії базується на розумінні її як одного з процесів управління організацією з урахуванням перспектив розвитку подій та адекватної поведінки самої організації. При цьому стратегія повинна:

- відображати філософію підприємства;
- орієнтувати виробничу діяльність на потреби споживачів;
- враховувати впливи внутрішнього та зовнішнього середовища;
- включати різні етапи розробки та впровадження;
- відповідати викликам оточення та сприяти досягненню конкурентних переваг;
- спиратися на людський потенціал як основу організації;

– відображати природоохоронні заходи підприємства та екологічні наслідки прийнятих рішень.

Усі ці принципи разом дозволяють організації виживати та досягати цілей у довгостроковій перспективі.

Одночасно стратегія розглядається як тривалий, чітко визначений напрямок розвитку підприємства, що охоплює сферу діяльності, засоби та форми її реалізації, систему внутрішніх взаємин та позицію на ринку.

Якщо мета визначає бажаний результат діяльності організації, то стратегія відповідає на питання, яким чином та за допомогою яких дій цей результат може бути досягнутий в умовах змінного конкурентного середовища.

Таке розуміння стратегії виключає жорстку визначеність поведінки організації, оскільки вона дозволяє рухатися у напрямку кінцевого стану, залишаючи простір для вибору у змінних умовах [54].

Однак така інтерпретація стосується переважно стратегій на верхньому рівні управління підприємством.

На нижчих рівнях ієрархії стратегія верхнього рівня трансформується у мету, тоді як на вищому рівні вона слугує засобом. Наприклад, стратегія ринкової поведінки підприємства у цілому для маркетингового підрозділу перетворюється на конкретні цільові завдання.

У загальному випадку будь-яка економічна стратегія є тривалим планом підтримки підприємства у стані, що відповідає головному принципу ефективності.

Після того як керівництво зіставило зовнішні загрози та можливості з внутрішніми сильними та слабкими сторонами, тобто провело управлінське обстеження, воно може визначати стратегію фірми. Іншими словами, керівництво вже визначилося з питанням: «Якою діяльністю ми займаємося?» і переходить до наступних питань: «Куди ми прагнемо?» та «Як перейти з поточного стану у бажаний?»

Відповіді на ці питання можуть бути складними, адже важливо чітко окреслити суть проблеми та можливості її вирішення.

Наприклад, активний пошук методів підвищення ефективності окремого підрозділу ускладнюється через велику кількість взаємозалежних виробничих факторів. Якщо аналітик робить помилку, ЛПР (особа, що приймає рішення) може ненавмисно погіршити ситуацію. Існує також ризик синергетичного ефекту. Правильно визначена проблема – це вже половина успіху. Діагноз встановлюється за симптомами, що гарантують ефективне рішення [56].

Вибір стратегії для підприємства умовно поділяється на три етапи:

- розробка стратегії
- її впровадження
- оцінка результатів

Вибір стратегії ТОВ «Вест агро груп ТМ» є ключовим і відповідальним етапом, тому керівництво повинно зосередити увагу на ефективних стратегіях, що базуються на стабільній конкурентній перевазі.

Ключовим напрямком розвитку сучасної підприємницької організації є формування системи, що ефективно інтегрує два основні елементи: підсистему відносно окремих бізнесів та підсистему декількох агрегованих видів діяльності.

Одне з головних відмінностей між цими елементами полягає у способі їх фінансування. Кожен окремий бізнес у структурі організації фінансується за рахунок власного доходу та розвивається у міру його зростання.

Агреговані види діяльності фінансуються з так званого «централізованого внутрішнього бюджету», до якого надходять кошти від доходів конкретних бізнесів та позикові ресурси (переважно кредити).

У кожному окремому виробництві та агрегованому виді діяльності зазвичай розробляється спеціалізована стратегія.

Кожна така стратегія повинна бути відносно автономним, але органічним елементом системи, а сукупність усіх стратегій формує цілісну систему, яка, наприклад, може називатися «Стратегія ТОВ «Вест агро груп ТМ» на 2025-2028 роки».

Підсумовуючи II розділ, можна зазначити, що у ТОВ «Вест агро груп ТМ» спостерігається зростання основних економічних показників. Коефіцієнт спеціалізації підприємства свідчить про середній рівень спеціалізації та різногалузеву спрямованість.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ є критично важливим для формування стратегії та складним процесом, що вимагає постійного відстеження змін у середовищі, оцінки факторів та встановлення взаємозв'язку між ними та сильними і слабкими сторонами організації, а також можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Без знання зовнішніх процесів і розвитку внутрішніх компетенцій компанія швидко втрачає конкурентну перевагу та ризикує зникнути з ринку.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що єдино правильним підходом для забезпечення ефективного довгострокового функціонування та успішного розвитку є приділення підвищеної уваги аналізу внутрішнього та зовнішнього оточення. Це передбачає комплексну оцінку за застосуванням відповідних методик, що дає чітке і об'єктивне уявлення про конкурентне становище компанії. Лише за таких умов можна очікувати ефективності прийнятих стратегічних та оперативних управлінських рішень.

### **3.2 Рекомендації зі стратегічного розвитку підприємства**

Рекомендації для керівництва ТОВ «Вест агро груп ТМ» передбачають ознайомлення з описаною процедурою вибору стратегії розвитку підприємства, впровадження наведених етапів діяльності під час реалізації стратегії та здійснення стратегічного контролю:

Перший етап полягає у глибокому аналізі стану зовнішнього і внутрішнього середовища, цілей та розробленої стратегії з метою:

- остаточно визначити сутність обраних цілей та вироблених стратегій, оцінити їхню коректність, відповідність між собою та відповідність стану середовища;
- широко донести ідеї стратегій та зміст цілей до працівників підприємства,

створивши основу для активного залучення персоналу в процес реалізації стратегії.

На цьому етапі керівництво ТОВ «Вест агро груп ТМ» повинно чітко усвідомити й донести до працівників основну мету підприємства, а саме: виробництво сільськогосподарської продукції та її реалізацію з метою досягнення максимального прибутку.

Щодо суті обраної стратегії розвитку ТОВ «Вест агро груп ТМ» слід зазначити, що вона спрямована на зміцнення позицій компанії на ринку. Пріоритетом діяльності підприємства є орієнтація на потреби споживачів, постійне підвищення якості продукції та поліпшення стану земель, на яких вирощується продукція.

Другий етап реалізації стратегії передбачає прийняття рішень щодо раціонального використання наявних ресурсів підприємства. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, ухвалюються рішення щодо їхнього розподілу та створюються умови для зацікавленого залучення персоналу в процес реалізації стратегії. Підприємству необхідно: проаналізувати щомісячні залишки продукції по всіх напрямках, порівняти їх з оптимальними обсягами для безперервного обігу, визначеними на основі прогнозного аналізу попиту. Раціональне використання ресурсів дозволить збільшити оборот або зменшити витрати на кредити. Важливим є також розроблення та впровадження системи мотивації персоналу відповідно до поставлених цілей, щоб забезпечити активну участь співробітників не лише за рахунок переконання, а й за допомогою матеріального стимулювання.

Третій етап передбачає проведення необхідних змін у ТОВ «Вест агро груп ТМ», без яких реалізація стратегії неможлива. Зміни мають проводитися з урахуванням об'єктивних факторів, що визначають умови та можливості їх впровадження. Керівництву слід проаналізувати, для чого вносяться зміни, яких результатів слід очікувати, як персонал сприйме ці зміни, які сили можуть їм протидіяти та який стиль управління застосувати для мінімізації опору.

Зокрема, рекомендується переглянути систему оплати праці, відійшовши від фіксованого окладу. Зарплату слід розділити на постійну частину, змінну та бонуси. Важливо розробити механізм формування змінної частини зарплати та донести його до працівників. На початковому етапі це може спричинити опір персоналу, який зменшиться через демонстрацію можливостей додаткового заробітку за певних умов.

Четвертий етап участі вищого керівництва полягає в перегляді плану реалізації стратегії у випадку появи нових обставин, що цього вимагають.

Навіть за правильно обраної стратегії та створення всіх необхідних умов для її реалізації, на стадії виконання можуть виникнути труднощі через мінливість сучасного бізнес-середовища. Тому перед керівництвом стоїть важливе завдання здійснювати контроль за просуванням організації до поставлених цілей, оцінювати ймовірність їх досягнення та визначати необхідні зміни у стратегії або поведінці підприємства.

Оцінка є завершальним етапом стратегічного планування. Вона базується на вичерпній інформації й полягає у визначенні потенційних наслідків реалізації обраної стратегії.

Стратегію не можна оцінювати лише за одним узагальненим показником, оскільки вона охоплює різні напрями діяльності організації. Оцінка здійснюється за якістю запланованих заходів та успішністю їх впровадження. Іноді стратегія може бути добре розроблена, але її реалізація не дає очікуваних результатів (наприклад, через неефективне управління порушуються терміни запуску нової продукції, що призводить до збитків) [61].

Основним критерієм оцінки якості обраної стратегії вважаються економічні результати розвитку організації. Для аналізу та оцінки стратегій можна застосувати спеціальну методіку, що включає:

- формування списку показників для визначення економічного зростання;
- встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання цих показників та побудову нормативної структури відповідно до конкретних умов;
- вибір нормативної структури з урахуванням особливостей конкретної

ситуації;

- визначення фактичної структури показників, що відображає реальний стан організації;
- оцінку відповідності між нормативною та фактичною структурою;
- виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на фактичну структуру показників та їхню величину;
- формулювання висновків щодо ефективності попередніх стратегій та доцільності розроблення нової стратегії.

Складання списку показників, які відображають структуру економічного зростання та рівень досягнення цілей розвитку, ускладнюється зі збільшенням складності умов виробництва та збуту продукції, а також підвищенням вимог до її якості та безпеки.

Крім того, значущість показників може змінюватися відповідно до умов зовнішнього середовища, життєвого циклу продукції та стратегічних цілей організації. Вважається, що перелік показників має забезпечувати опис різних станів підприємства та враховувати такі фактори, як цілі організації, галузева специфіка, тип стратегії та особливості ринкової ситуації.

Існують два підходи до формування складу показників оцінки: експертний (зазвичай експертами є керівники вищого рівня, які визначають стратегічні цілі та несуть основну відповідальність за їх досягнення) та логічний (дослідник формує показники з урахуванням умов інтенсивного розвитку).

Основою методу дослідження та оцінки стратегії є тип економічного зростання, що передбачає вищі темпи зниження витрат живої праці порівняно з витратами уречевленої праці та збільшення частки прибутку у створеній вартості, забезпечуючи тим самим умови для розширеного виробництва.

На основі цього формується нормативна структура (нормативний ряд) темпів зростання показників розвитку організації  $T$ :

$$T_{зп} < T_{сп} < T_{мв} < T_{тп} < T_p < T_{п}, \quad (3.1)$$

де зп – трудові витрати (заробітна плата); сп – повна собівартість товарної продукції; мв – матеріальні витрати; тп – вартість товарної продукції; р – розрахунковий показник (визначається як  $p+mв$ ); п – прибуток.

Цей нормативний ряд показників не може зменшуватися.

Таким чином, значення показника темпу зростання витрат на працю є найменшим, а темпу зростання прибутку – найбільшим, тобто показники результативності мають збільшуватися швидше порівняно з показниками, що відображають темпи росту ресурсів [57].

Нормативний ряд показників задає умови для розробки та впровадження стратегії, за яких організація здатна підвищувати свій потенціал та реалізовувати наявні переваги.

Фактичний ряд показників може мати іншу послідовність, яка демонструє певний стан організації, визначений характеристиками обраної стратегії. Варто зазначити, що поданий набір показників допускає доповнення, проте надмірна їх кількість зменшує обґрунтованість стратегії.

Отже, оцінювання стратегії розвитку організації за вищенаведеним методом полягає у порівняльному аналізі структури результатів діяльності та нормативного ряду показників.

Якщо динаміка показників діяльності демонструє наближення до нормативного ряду, стратегію розвитку організації можна вважати ефективною. У протилежному випадку доцільність її розробки та реалізації визначатиметься вже неекономічними критеріями, хоча іноді діяльність організації в таких умовах може бути виправданою.

Отже, наступний етап дослідження стратегії передбачає визначення способів оцінки рівня та пропорцій діяльності організації за цими показниками. Оцінка майбутньої стратегії включає прогнозування можливих тенденцій кожного з перелічених показників та їх порівняння з нормативним рядом, що дозволяє оцінити доцільність обраної стратегії розвитку організації. Основним критерієм цього вибору є досягнення поставлених цілей організації.

Підсумовуючи зазначене, можна відзначити, що при зниженні собівартості продукції принаймні на 30 % підприємство здатне отримати достатній прибуток не лише для покриття витрат, а й для впровадження нової стратегії, рекомендації щодо якої наведені у цій роботі.

На цьому етапі керівництво підприємства повинно усвідомити для себе та чітко донести до працівників головну мету організації: виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції, що в результаті забезпечує максимальний прибуток. Необхідно розробити та впровадити систему мотивації персоналу, прив'язану до цілей організації, а також проаналізувати мету змін, очікуваний результат, сприйняття змін співробітниками, можливі опори та обрати стиль управління для мінімізації реального опору.

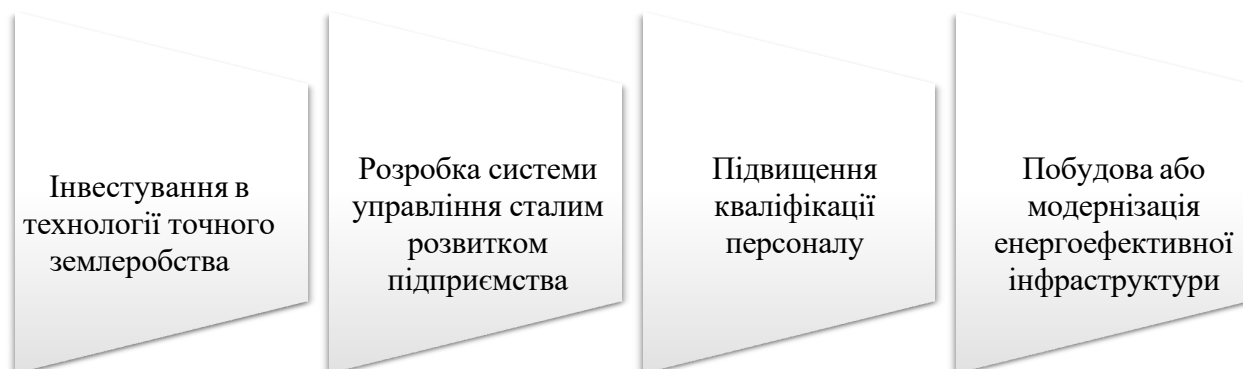
На підприємстві ТОВ «Вест агро груп ТМ» доцільно змінити систему оплати праці, відмовившись від окладної системи. Заробітну плату слід розділити на постійну, змінну частину та бонуси.

Необхідно розробити та довести до працівників механізм формування змінної частини заробітної плати.

На початковому етапі це може викликати опір персоналу, який можна зменшити, демонструючи можливості заробітку більше при виконанні певних умов.

### 3.3 Обґрунтування заходів щодо реалізації обраної стратегії

Для реалізації запропонованої стратегії передбачено такі ключові заходи (див. рис. 3.2):



**Рис. 3.2. Заходи щодо реалізації обраної стратегії розвитку підприємства\***  
\*Джерело: сформовано автором

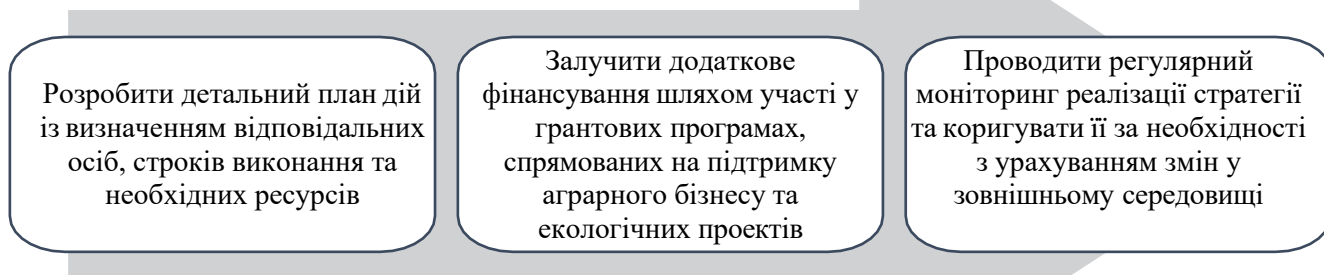
1. Інвестування у технології точного землеробства: закупівля обладнання для автоматизованого контролю сільськогосподарської техніки, встановлення сенсорів для відстеження стану ґрунту та рослин, використання дронів для аерофотозйомки посівних площ.

2. Розробка системи управління сталим розвитком підприємства: створення комплексної програми заходів щодо раціонального використання природних ресурсів (води, ґрунту), впровадження сівозмін та зменшення застосування хімічних засобів захисту рослин.

3. Створення або модернізація енергоефективної інфраструктури: монтаж сонячних панелей для задоволення власних енергетичних потреб підприємства та застосування біогазових установок для переробки органічних відходів.

4. Підвищення професійної кваліфікації персоналу: організація навчальних тренінгів та семінарів для співробітників підприємства щодо впровадження інноваційних технологій, ефективного використання ресурсів та дотримання екологічних стандартів.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів забезпечить підприємству такі результати: зростання врожайності на 10–15% завдяки застосуванню технологій точного землеробства та оптимізації ресурсокористування; скорочення витрат на добрива та паливо на 8–12% завдяки ефективнішому управлінню ресурсами; підвищення екологічності продукції, що відкриє доступ до нових ринків, зокрема європейських, де екологічні стандарти є важливим критерієм при виборі постачальників; збільшення прибутковості підприємства на 15–20% у середньостроковій перспективі завдяки зниженню витрат, зростанню продуктивності та розширенню ринків збуту. Для успішного впровадження обраної стратегії рекомендується (див. рис. 3.3):



**Рис. 3.3. Алгоритм реалізації обраної стратегії розвитку підприємства\***

\*Джерело: сформовано автором

Прогнозовані результати свідчать про виправданість запропонованих заходів та обраної стратегії, оскільки вони створюють для підприємства ТОВ «Вест агро груп ТМ» умови не лише для стабільного розвитку, а й для збереження провідних позицій у своїй галузі на регіональному рівні.

Аргументацію щодо впровадження обраної стратегії розвитку ТОВ «Вест агро груп ТМ» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Обґрунтування заходів щодо реалізації стратегії розвитку підприємства\***

Заходи	Обґрунтування	Практичні поради	Очікувані результати
1. Модернізація виробничих потужностей	Підвищення ефективності виробництва та зниження енерговитрат	Інвестувати в сучасне обладнання, автоматизувати ключові виробничі процеси	Збільшення продуктивності та зниження собівартості продукції
2. Диверсифікація продукції	Розширення асортименту для задоволення потреб різних сегментів ринку	Провести маркетингове дослідження щодо попиту, адаптувати виробничі процеси для випуску нових продуктів	Підвищення ринкової стійкості та доходів
3. Підвищення якості продукції	Задоволення вимог споживачів і посилення конкурентних позицій	Запровадити системи управління якістю (наприклад, ISO 9001), провести навчання персоналу	Збільшення клієнтської бази та лояльності споживачів
4. Впровадження цифрових технологій	Оптимізація управлінських процесів, покращення комунікації між відділами	Запровадити ERP-систему, налагодити використання аналітичних інструментів для прийняття рішень	Підвищення ефективності управління підприємством

5. Розширення географії збуту	Збільшення ринків збуту, зменшення залежності від локального ринку	Налагодити партнерські відносини з дистриб'юторами в інших регіонах, розробити маркетингові кампанії для нових ринків	Збільшення обсягів продажів і стабільності доходів
6. Підвищення кваліфікації персоналу	Формування команди професіоналів, які здатні ефективно впроваджувати стратегію розвитку	Організувати тренінги, майстер-класи та обмін досвідом із передовими підприємствами	Підвищення продуктивності та якості роботи
7. Запровадження системи екологічного управління	Підвищення екологічної відповідальності та дотримання вимог законодавства	Встановити обладнання для зменшення викидів і переробки відходів, впровадити енергозберігаючі технології	Поліпшення іміджу підприємства, зменшення витрат на енергію та штрафи
8. Формування корпоративної культури	Підвищення мотивації працівників та покращення внутрішньої атмосфери	Розробити програми заохочень, проводити регулярні корпоративні заходи, створити систему внутрішньої комунікації	Зниження плинності кадрів, покращення командної роботи
9. Оптимізація фінансового управління	Зменшення витрат та підвищення рентабельності	Залучити професійних фінансових консультантів, впровадити систему контролю витрат і аналізу фінансових показників	Підвищення прибутковості та фінансової стійкості підприємства

\*Джерело: сформовано автором

Пропозиції щодо впровадження стратегії розвитку:

1. Формування системи мотивації працівників для досягнення визначених стратегічних цілей.
2. Створення програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) з метою підвищення репутації компанії серед споживачів та партнерів.
3. Вкладення коштів у дослідження та розробки (R&D) для впровадження інноваційних рішень у виробництво та управлінські процеси.

Втілення стратегії розвитку підприємства ТОВ «Вест агро груп ТМ» передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних заходів, спрямованих на модернізацію виробничих процесів, підвищення ефективності управління, диверсифікацію продукції та розширення ринків збуту. Запропоновані кроки спираються на актуальні потреби компанії та тенденції аграрного сектору. Їх

обґрунтування демонструє значний потенціал зростання прибутковості та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Очікувані ключові результати реалізації стратегії:

1. Збільшення продуктивності за рахунок оновлення обладнання та впровадження сучасних технологій.

2. Раціоналізація витрат через автоматизацію виробничих та управлінських процесів, скорочення енерговитрат та впровадження екологічно безпечних рішень.

3. Розширення каналів збуту завдяки встановленню нових партнерських зв'язків і розвитку збутової інфраструктури в різних регіонах.

4. Забезпечення фінансової стабільності через вдосконалене фінансове планування та ефективне управління ресурсами.

5. Підвищення конкурентоспроможності шляхом поліпшення якості продукції та розширення асортименту.

6. Формування сильної корпоративної культури, що сприятиме підвищенню мотивації персоналу та загальній результативності команди.

Впровадження стратегії розвитку ТОВ «Вест агро груп ТМ» включає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на модернізацію виробництва, підвищення ефективності управлінської діяльності, диверсифікацію продукції та освоєння нових ринків збуту. Рекомендовані дії ґрунтуються на актуальних потребах компанії та сучасних тенденціях аграрного ринку. Їх обґрунтування свідчить про високий потенціал збільшення прибутковості та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Основні очікувані результати:

1. Підвищення продуктивності завдяки модернізації обладнання та впровадженню інноваційних технологій.

2. Оптимізація витрат через автоматизацію виробничих і управлінських процесів, зменшення енерговитрат та реалізацію екологічних заходів.

3. Розширення ринків збуту шляхом налагодження нових партнерських відносин і розвитку збутової інфраструктури у різних регіонах.

4. Забезпечення фінансової стійкості через поліпшене фінансове планування та ефективне управління ресурсами.

### **Висновки до III розділу**

ТОВ «Вест агро груп ТМ» ефективно функціонує на ринку аграрної продукції та демонструє стабільну тенденцію зростання прибутку. Проте, для збереження та підсилення своїх конкурентних переваг, підприємству необхідно постійно вдосконалювати стратегію розвитку, враховуючи ключові фактори, такі як зміни у зовнішньому середовищі, впровадження інноваційних технологій у сільському господарстві, зростаючі вимоги до екологічності продукції, а також особливості функціонування глобалізованих ринків.

Враховуючи сучасні тенденції аграрного ринку та наявні можливості ТОВ «Вест агро груп ТМ», найбільш доцільним є поєднання інноваційної стратегії з підходами сталого розвитку, оскільки це дозволяє підприємству не лише нарощувати обсяги виробництва та підвищувати ефективність використання ресурсів, але й відповідати екологічним стандартам, що є критично важливим для взаємодії з міжнародними партнерами.

Цей напрямок, на нашу думку, є найбільш перспективним, тому при формуванні стратегії ТОВ «Вест агро груп ТМ» рекомендується обрати стратегічну альтернативу росту. Хоча її реалізація передбачає впровадження значних організаційно-економічних змін, вона відкриває можливість суттєво покращити фінансові показники діяльності підприємства.

Керівництву ТОВ «Вест агро груп ТМ» доцільно ознайомитися з процедурою вибору стратегії розвитку, запропонованими етапами її реалізації та заходами стратегічного контролю. Надано також конкретні пропозиції щодо впровадження стратегії розвитку.

Впровадження стратегії розвитку ТОВ «Вест агро груп ТМ» передбачає комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на модернізацію виробничих процесів, підвищення ефективності управління, диверсифікацію продукції та розширення ринків збуту. Запропоновані дії спираються на актуальні потреби

підприємства та сучасні тенденції аграрного ринку, а їх обґрунтування свідчить про високий потенціал збільшення прибутковості та посилення конкурентних позицій підприємства.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Кардинальні зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі аграрних підприємств, а також значний вплив глобальних факторів, обумовлюють необхідність удосконалення методологічних підходів до формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчого сектору, а також детального дослідження сутності та ключових принципів створення такого механізму, який би забезпечував ефективний розвиток підприємств з урахуванням сучасних умов.

Отже, аналізуючи основні аспекти сутності та принципів формування організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств, можна зробити висновок, що на сьогодні існує ряд недосконало вивчених питань, які відкривають перспективи для подальшого розвитку та вдосконалення ключових аспектів формування і реалізації організаційно-економічного механізму управління.

Стратегія розвитку підприємства має охоплювати не лише перелік запланованих заходів та методів їх реалізації, а й передбачати можливі негативні сценарії, щоб організація могла оперативнo адаптуватися до змін зовнішніх умов.

ТОВ «Вест агро груп ТМ» є малим аграрним підприємством, що спеціалізується на виробництві та реалізації сільськогосподарської продукції. Основні напрями діяльності компанії включають вирощування зернових та олійних культур, а також надання послуг у сфері сільського господарства. Підприємство засноване у 2015 році і за цей період суттєво розширило виробничі потужності та зайняло значну частку ринку Львівської області.

Завдяки ефективній стратегії розвитку, яка передбачала інвестиції в модернізацію обладнання та застосування сучасних технологій вирощування, компанії вдалося забезпечити стабільне зростання доходів та прибутку.

У 2025 році дохід підприємства склав 21 844 тис. грн, що на 27,56% перевищує показник попереднього року (17 125 тис. грн у 2024 році). Така динаміка свідчить про зростання обсягів виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку. Чистий прибуток у 2025 році досяг 1 116 тис. грн, що на 107,07% більше у порівнянні з 539 тис. грн у 2024 році. Значне зростання чистого прибутку пояснюється збільшенням виручки та оптимізацією витрат. Загальна вартість активів у 2025 році зросла на 23,19% і склала 63 218 тис. грн, що відображає розширення матеріально-технічної бази підприємства та підвищення його виробничого потенціалу.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2025 році становив 69,32%, що нижче нормативного рівня (100%), що вказує на необхідність нарощування оборотних коштів або зменшення короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 1,02% у 2025 році порівняно з 0,08% у 2024 році, що свідчить про покращення здатності підприємства негайно виконувати свої фінансові зобов'язання, проте показник усе ще залишається нижчим за оптимальний рівень. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) у 2025 році становив 20,15%, що свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Зниження цього показника порівняно з 2022 роком (39,38%) свідчить про збільшення боргового навантаження.

Мета стратегічного управління господарською діяльністю ТОВ «Вест агро груп ТМ» полягає у створенні системи, яка забезпечує ефективне довгострокове функціонування підприємства в умовах зовнішнього середовища на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього стратегічного потенціалу.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що ключовими макрофакторами, що впливають на діяльність підприємства, є політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні та природно-екологічні чинники.

Серед факторів мікросередовища суттєвий вплив мають конкуренти та споживачі продукції.

Дослідження внутрішнього середовища свідчить, що основними сильними сторонами підприємства є виробничі чинники, які характеризуються конкурентоспроможністю продукції та наявністю сучасної сільськогосподарської техніки. Водночас необхідно приділити увагу чинникам із нейтральним впливом — фінансам, персоналу, управлінню — та працювати над їх покращенням, щоб перевести їх у категорію сильних сторін.

Комплексний аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів дозволив виділити позитивні та негативні риси стратегічного розвитку підприємства, що слугують основою для формування ефективної стратегії управління.

Враховуючи сучасні тенденції аграрного ринку та поточні можливості ТОВ «Вест агро груп ТМ», оптимальним є поєднання інноваційної стратегії з стратегією сталого розвитку, що дозволить не лише збільшити обсяги виробництва та підвищити ефективність використання ресурсів, а й відповідати екологічним стандартам, що є важливим критерієм для співпраці з міжнародними партнерами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В. І. Особливості формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. URL: [http://www.nauka.com/2\\_ANR\\_2019/Economics/12\\_56804.doc.htm](http://www.nauka.com/2_ANR_2019/Economics/12_56804.doc.htm).
2. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
3. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 8. Ч. 2. С. 15-17.
4. Бондар Ю. А., Дейнека В. С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. Вип. 3. С. 77-88.
5. Брінь П., Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31-34.
6. Брінь П. В., Прокоп М. В., Нехме М. Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини і світове господарство». 2019. Вип. Ч. 1. С. 62-68.
7. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. (2022). Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, (44). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення: 21.04.2026).
8. Будько О. В., Галатов Б. М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. №1. С. 49-57.
9. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С., Бушуєв Д. А., Бушуєва В. Б. Стратегія сталого розвитку швидкозростаючих організацій. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2022. №1. С. 23-28.

10. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121-125.
11. Васи́лига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 975. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611> (дата звернення: 16.05.2026).
12. Величко Ю., Мунька С. Сучасні маркетингові стратегії розвитку агробізнесу в економічно розвинених країнах і можливості їх упровадження в Україні. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, №1-2. С. 118-124.
13. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стобун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 36. С. 46-50.
14. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17.
15. Герасимчук В. Г. Стратегія розвитку промислового комплексу: наміри, механізми реалізації, відповідальність. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 23-29.
16. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку // *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
17. Грищенко Н. В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. №180. С. 105-110.
18. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346-352. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>
19. Гудзь Ю. Ф., Бугайчук М. С. Стратегія розвитку промислового підприємства на основі сценарного управління ресурсним забезпеченням. *Економіка і управління*. 2023. № 1. С. 55-64.

20. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні // *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175-181. Doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.175>
21. Державна підтримка бізнесу під час війни: що треба знати / ЕВА : веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/derzhavna-pidtrymka-biznesu-pid-chas-vijny-shho-treba-znaty/> (дата звернення: 16.04.2026).
22. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (дата: звернення: 21.04.2026).
23. Добровольська О. В., Рондова М.А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 40-45.
24. Довбня С. Б. Стратегія підприємства. Частина 2 : навч. посібник. Дніпро : НМетАУ, 2021. 92 с.
25. Духновський І. М. PEST-аналіз як інструмент формування стратегії розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 2. С. 71-76.
26. Залуцька Х. Я., Козик В. В., Сизон М.-О. І. Особливості вибору напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4, № 1. С. 167-173. URL:<https://doi.org/10.23939/semi2020.01.167>
27. Карпін С. І. Теоретичні аспекти інвестиційно-інноваційної інтеграційної стратегії розвитку агропромислового комплексу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. №2. С. 15-21.
28. Кінзерська О. Ідентифікація стратегічної позиції сталого розвитку вітчизняної аграрної галузі. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. №2. С. 10-15.
29. Кіш Г. В. Чинники регіонального розвитку та їх стратегічне управління. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. №1. С. 112-115.

30. Климчук О. В., Козловський С. В., Лавров Р. В. Стратегічні аспекти економіко-енергетичної політики України в контексті сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 65-76.
31. Коваль З. О. Оцінювання ефективності стратегії підприємства методами сценарного аналізу. *Вісник «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку»*. 2020. Т. 2, № 2. С. 43-52. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.043>.
32. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (дата звернення: 21.05.2026).
33. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2020. 426 с.
34. Конащук В. Л., Ковальова В. Ю. Формування інвестиційної стратегії промислового підприємства [Електронний ресурс]. URL:[http:// www. zgia. zp.ua/gazeta/evzdia\\_3\\_075.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_3_075.pdf)
35. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*, 2021. № 5.
36. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL:[http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf)
37. Лазоренко Л. В. Роль стратегії в діяльності організації. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/p\\_1010\\_91164696.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_91164696.pdf) (дата звернення: 16.03.2026).
38. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. №41. 2022. С. 74-78.
39. Маслак О. О., Огерчук Ю. В., Маслак Т. О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 65–71.

40. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства / Л. В. Олійник, А. П. Кузнєцова // *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3. - С. 118-126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2018\\_3\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_3_15)
41. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
42. Молнар О. С., Іванина В. Ю., Дроздов Ю. Ю. Стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №10. С. 68-72.
43. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
44. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні / Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv> (дата звернення 21.04.2026).
45. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. №3 (31). 2018. С. 118-126.
46. Омельченко А. І., Ченуша О. С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. №21. С. 52-55.
47. Палехова Л. Л. Стратегія бенчмаркінгу для планування сталого розвитку підприємства у промислових ланцюгах створення вартості. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №3. С. 54-61.
48. Писаренко С. В., Сень О. В., Бурик В. В. Формування стратегії розвитку підприємницької діяльності фірми // *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 127-131. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure49-23>
49. Піжук, О. І. Стратегія підприємства : навчальн. посібник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 390 с.

50. Пілецька С. Т., Ануфрієва М. О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/2. С. 37-40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
51. Плахотнік О. О., Чернявська І. М. Механізм забезпечення сталого розвитку промисловості України в умовах нестабільної геополітичної ситуації // *Ефективна економіка* [Електронний ресурс]. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2020/5.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/5.pdf)
52. Порожня В. М. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 224 с.
53. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 р. № 2136-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 22.04.2026).
54. Рокоча В., Одягайло Б., Терехов В. Бізнес-стратегії європейських компаній : навчальний посібник. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. 310 с.
55. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль : «ТАЙП», 2018. 215 с.
56. Сак Т. В. Стратегія підприємства : курс лекцій. Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2021. 130 с.
57. Самойлик Ю. В. Стратегія підприємства : навчально-методичний комплекс дисципліни. Полтава : кафедра економіки та міжнародних економічних відносин ПДАУ, 2022. 317 с.
58. Свістунов О. С. Стратегічні аспекти вдосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами в умовах активізації науково-технічного прогресу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 6. С. 49-54.
59. Селезньова Г. О. Стратегія підприємства : навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2018. 240 с.

60. Семенча І. Є., Гордієнко С. О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. №181. С. 143-150.
61. Стратегічне управління : навчальний посібник рекомендовано МОН України. / Токмакова І., В. Дикань, В. Зубенко, О. Маковоз, О. Шраменко Київ : ЦНЛ. 2019. 272 с.
62. Сукрушева Г. О., Сіра А. Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. № 15. С. 764-770.
63. Фінансово-економічна політика України під час війни – 2022 / Соціальний рух : веб-сайт. URL: <https://rev.org.ua/finansovo-ekonomichna-politika-ukra%D1%97ni-pid-chas-vijni/>
64. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/49.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf) (дата звернення: 15.05.2026).
65. Шатіло О. В. Характеристика методів та моделей розробки стратегій інноваційного розвитку підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: Економічні науки. 2023. №1. С. 44-49.
66. Шевченко Л. С. Стратегії підприємства : навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка». Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 148 с.
67. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 402-412.
68. Юркевич О. О. Стратегія розвитку підприємства : конспект лекцій. Житомир, 2019. 146 с.

