

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних
технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «Стратегічне управління аграрним підприємством»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1

заочної форми здобуття освіти

Різниченко В. С.

Керівник: Собчишин В. М.

Рецензент: Загребельна І. Л.

Полтава 2026 рік

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«17» листопада 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Різниченка Владислава Сергійовича

1. Тема роботи «Стратегічне управління аграрним підприємством», керівник роботи к.е.н., доцента, доцента кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Собчишина В. М.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 15 від «17» листопада 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2023-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
- нормативно–довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет–джерела,
- власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методичні засади стратегічного управління аграрним підприємством

Розділ 2. Оцінка системи стратегічного управління аграрним підприємством

Розділ 3. Шляхи удосконалення стратегічного управління аграрним підприємством

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «17» листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	17.11.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	18.11.2025-21.11.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	24.11.2025-29.12.2025	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	01.12.2025-20.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	26.11.2025-12.01.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	13.01.2026-09.03.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	10.03.2026-04.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка наявності текстових запозичень	05.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-04.06.2026	
11	Нормоконтроль	05.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	10.06.2026	

Здобувач вищої освіти

_____ Владислав РІЗНИЧЕНКО

Керівник роботи

_____ Віталій СОБЧИШИН

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Стратегічний аналіз підприємства	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	34
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. Насьогодні, стратегічне управління створює передумови для своєчасної адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, формування стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та забезпечення довгострокового економічного розвитку. У зв'язку з цим обрана тема дослідження є актуальною як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Проблематика стратегічного управління підприємствами посідає важливе місце у наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних засад стратегічного управління здійснили Л. Березіна, С. Білоус, О. Вараксіна, Т. Воронько-Невіднича, Н. Коваленко, П. Саблук, О. Ходаківська та інші науковці, праці яких присвячені питанням формування конкурентних стратегій, стратегічного планування, управління розвитком підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дослідження виконано відповідно до тематичного плану науково-дослідної роботи кафедри в межах наукової теми: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є узагальнення теоретико-методичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах економічних трансформацій. Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі основні завдання:

дослідити сутність і теоретичний зміст категорій «стратегія», «стратегічне управління» та «стратегічне управління підприємством»;

проаналізувати сучасний стан системи стратегічного управління досліджуваного підприємства;

здійснити оцінку ринкових позицій та ефективності функціонування підприємства;

провести стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання;

розробити практичні рекомендації щодо формування та впровадження ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління аграрним підприємством.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та прикладні аспекти формування й реалізації стратегічного управління підприємством у сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання економічних явищ і процесів, що дає можливість комплексно досліджувати взаємозв'язки між елементами системи стратегічного управління та визначати закономірності їх розвитку в умовах трансформації економічного середовища. У процесі виконання дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення сутності стратегічного управління та формування висновків; монографічний метод – для поглибленого вивчення діяльності досліджуваного підприємства; економіко-статистичні методи – для аналізу виробничо-економічних показників і оцінки ефективності діяльності підприємства; методи порівняння та групування – для оцінки динаміки показників; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження та стратегічного аналізу.

Інформаційну базу становлять нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління, матеріали періодичних видань, статистичні джерела, а також фінансова й управлінська звітність досліджуваного підприємства, що характеризує результати його господарської діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій та запропонованих стратегічних заходів у практичній діяльності сучасних підприємств з метою підвищення ефективності управління, зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження були представлені й апробовані у формі наукових доповідей на конференціях.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці:

1. Кулик М., Різниченко В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 48-49.

2. Собчишин В.М., Литвиненко Д.Р., Різниченко В.С. Стратегічне управління підприємством на засадах цільового підходу. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава: ПДАУ, 2026. 588 с. С. 37-39.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 49 сторінках основного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 38 найменувань. Робота містить 12 таблиць, 2 рисунки та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ

СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стратегічне управління визначається як **процес** формулювання, впровадження та оцінки стратегій, що дозволяє підприємству досягати довгострокових цілей з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У сучасних умовах високої конкуренції, нестабільного ринку та кліматичних викликів саме стратегічне управління виступає ключовим чинником сталого розвитку аграрних підприємств.

Очевидно, що особливістю стратегічного управління є орієнтація на майбутнє, прийняття рішень із врахуванням довгострокових перспектив та взаємозв'язку різних елементів внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства. На відміну від оперативного управління, стратегічне спрямоване на формування місії, бачення, глобальних цілей та конкурентних переваг [3; 9, с. 45].

Аграрний сектор України, як один із ключових компонентів економіки, характеризується високою чутливістю до зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємств. Стратегічний аналіз дозволяє ідентифікувати загрози, визначити можливості та розробити довгострокові політики для забезпечення стабільності та зміцнення ринкових позицій [1, с. 35; 19, с. 154].

Стратегія визначається як систематизований план дій, що формує загальний напрям діяльності підприємства та шляхи досягнення успіху в майбутньому. Аналіз – це системний процес дослідження та оцінки даних і фактів з метою визначення закономірностей, тенденцій та особливостей об'єкта дослідження [24, с. 103]. У корпоративному контексті стратегічний аналіз включає діагностику внутрішніх і зовнішніх факторів, необхідних для встановлення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку [26].

Метою стратегічного аналізу є виявлення можливостей для отримання

конкурентної переваги та ідентифікація загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Це дозволяє формувати стратегічний план із конкретними заходами для досягнення поставлених цілей. Оскільки ринкові умови постійно змінюються, стратегічний аналіз має бути безперервним процесом, що забезпечує адаптивність підприємства та підтримку його конкурентоспроможності.

Для аграрного сектору стратегічне управління має особливу значущість через вплив природних, соціально-економічних, політичних та технологічних чинників. Погодні умови, державна аграрна політика, доступ до ресурсів та світові ціни на продукцію вимагають гнучкого та далекоглядного підходу [13, с. 64; 32, с. 37]. Особливості аграрного бізнесу включають:

1. Високу залежність від природно-кліматичних умов, що ускладнює прогнозування та планування [35, с. 11].
2. Сезонність виробництва, яка впливає на нерівномірність прибутків та фінансове планування.
3. Необхідність значних інвестицій у техніку, інфраструктуру, технології та людські ресурси, що робить стратегічні рішення комплексними та довгостроковими [8, с. 25; 38, с. 246].
4. Управління земельними ресурсами як основним фактором виробництва: стратегії оренди, купівлі, меліорації та диверсифікації культур мають інтегруватися у загальну стратегію підприємства.

Воєнні дії в Україні з 2022 р. суттєво змінили умови ведення аграрного бізнесу. Стратегічне управління в таких умовах потребує [2; 22]:

швидкої адаптації та прийняття рішень у турбулентному середовищі,
підвищеної стійкості до ризиків,
забезпечення життєздатності підприємства, гнучкості виробництва та пошуку нових ринків.

Основні виклики для аграрного сектору під час війни включають:

- руйнування інфраструктури (логістика, порти, елеватори);
- міни на полях, що обмежують обробку площ;

- дефіцит палива та засобів захисту рослин;
- зниження цін на продукцію;
- мобілізація працівників та нестача кадрів;
- зростання собівартості виробництва.

Стратегічні підходи до управління в умовах війни передбачають [3; 21, с. 44]:

1. Гнучке стратегічне планування – альтернативні сценарії розвитку (оптимістичний, базовий, песимістичний), постійне оновлення планів, мінімізація ризиків через диверсифікацію.
2. Диверсифікацію джерел доходу – вирощування культур із низькими затратами, розвиток переробки, створення кооперативів для зберігання та збуту.
3. Антикризове управління логістикою – використання власної або орендованої логістики, альтернативних перевізників, розташування складів ближче до споживачів.
4. Пошук нових ринків збуту – переорієнтація на сухопутні кордони, експорт переробленої продукції, співпраця з гуманітарними організаціями.
5. Збереження кадрів – гнучка оплата праці, підтримка родин працівників, автоматизація та механізація.
6. Роль держави та міжнародної допомоги – компенсації, пільгові кредити та гранти, страхування ризиків, технічна підтримка та цифровізація бізнесу [4, с. 172; 18, с. 49].

Формування стратегії аграрного підприємства передбачає кілька етапів:

- аналіз зовнішнього середовища (макро- та мікросередовище, державна політика, конкуренти);
- аналіз внутрішнього середовища (ресурсний потенціал, кадрове забезпечення, технічний стан, фінансова стабільність);
- формулювання місії, бачення та стратегічних цілей;
- розробка стратегічних альтернатив (інтенсифікація, диверсифікація, розширення ринків збуту);

- вибір оптимальної стратегії;
- реалізація стратегії (організація процесів, залучення ресурсів, мотивація персоналу);
- моніторинг і контроль (відстеження результатів та коригування планів).

Ключовим чинником успішного функціонування аграрних підприємств є економічна стратегія розвитку, яка базується на оцінці виробничо-збутової діяльності, прогнозуванні тенденцій та визначенні реальних перспектив розвитку [5]. Для подолання кризи та підвищення виробництва конкурентоспроможної продукції необхідні поглиблені дослідження потенціалу зростання, аналіз структури попиту та вдосконалення економічних відносин на національному та міжнародному рівнях (рис. 1.1).

Комплекс методик стратегічного аналізу	
Аналітичне дослідження середовища	Методики аналітичного спрямування щодо забезпечення ресурсами підприємства; функціональних спрямувань роботи; аналізу системи менеджменту підприємств; аналіз PEST, модель SWOT, метод оцінювання розподілу часток ринку між конкурентами; метод оцінювання привабливих зон ринку; метод експертних оцінок; методологія визначення стратегічного потенціалу; збалансована система наявних показників
Аналітичне дослідження конкурентоспроможності	Методики встановлення статусу конкуренції за відносними показниками; інтегральні показниками, теорія ефективної конкуренції, порівняльні переваги активних конкурентів, метод самостійного оцінювання складових роботи підприємства
Аналітичне дослідження альтернативних планів	Методи та моделі ухвалення й розробки рішень управлінського характеру, матриця І. Ансоффа «продукт-ринок»; бенчмаркінг, матриця PIMS; BCG, SPACE; GAP-, матриця GE/McKinsey; модель Shell/DPM; матриця ADL
Аналітичне дослідження стратегії щодо розвитку	Бенчмаркінг, матриця встановлення стратегії на ринку; матриця щодо стратегії по привабливості певних ринків та з позицій підприємства у порівнянні з активними конкурентами; GAP-аналіз; матриця визначення рівня ефективності економічної діяльності (РЕЕД) за видами бізнес-процесів; контролінг

Рис. 1.1. Методики стратегічного аналізу [6; 15, с. 13]

Для забезпечення ефективного функціонування агропідприємств необхідно впроваджувати нові підходи до оцінки організаційно-економічного стану виробництва, зміцнення конкурентних позицій товаровиробників, а також розробки маркетингової політики та аналізу кон'юнктури місцевого аграрного ринку.

Раціональна побудова системи управління підприємством визначає ефективність організаційно-економічних механізмів сільськогосподарських комплексів. Незалежно від організаційно-правової форми, успішна діяльність агропідприємства потребує реалізації управлінських функцій за кількома ключовими напрямками [10, с. 6; 11, с. 395]:

1. Налагодження та регулювання внутрішніх організаційно-економічних зв'язків між виробничою, обслуговуючою та переробною сферами підприємства.

2. Забезпечення ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем, включаючи споживачів, постачальників ресурсів, фінансові установи та державні регулятори.

3. Формування системи мотивації та управління персоналом, що забезпечує особисту зацікавленість працівників у продуктивній діяльності, розробку механізмів відповідальності та активної участі у процесах управління.

У ринкових умовах найефективнішим механізмом взаємодії між товаровиробниками та зовнішнім середовищем є концепція маркетингоцентризму, що передбачає створення маркетингових служб різного рівня для управління збутом продукції та координації комунікацій із ринком.

Сучасні бізнес-процеси аграрних підприємств включають постачання, виробництво, реалізацію та логістику готової продукції, що потребує оптимізації всіх сфер діяльності з метою збереження частки ринку та забезпечення конкурентних переваг. Найбільші зміни останнім часом спостерігаються в впливі факторів зовнішнього середовища, зокрема через зростання значення ситуаційного та стратегічного менеджменту.

Підприємства повинні самостійно планувати обсяги виробництва, закупівлі ресурсів за ринковими цінами та формувати канали збуту [34, с. 483; 35, с. 11].

В умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища, яке впливає як на макро-, так і на мікрорівень (збої у системі збуту, банкрутство партнерів, затримки отримання коштів), особливо зростає роль керівників агропідприємств. Вони повинні оперативно оцінювати зовнішні фактори, прогнозувати ймовірність подій, приймати управлінські рішення та мінімізувати негативні наслідки ризиків [33].

Слід зазначити, що більшість агропідприємств лише почали впроваджувати стратегії стратегічного управління. Часто спостерігається дублювання функцій, виконання завдань поза спеціалізацією працівників та значні витрати часу й коштів для отримання необхідної інформації. Успішне ведення агробізнесу потребує підвищення компетенцій керівників і спеціалістів у сфері стратегічного аналізу та планування.

Для обґрунтованого прийняття стратегічних рішень використовуються такі інструменти стратегічного аналізу [28; 29, с. 38]:

SWOT-аналіз – визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз;

PEST-аналіз – оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників;

Аналіз п'яти сил Портера – оцінка конкурентного середовища та сили впливу учасників ринку;

BCG-матриця та GE-матриця – портфельний аналіз діяльності підприємства за видами продукції;

Метод сценаріїв – розробка кількох можливих сценаріїв розвитку подій, що забезпечує адаптивність управлінських рішень (рис. 1.2).

Застосування зазначених інструментів дозволяє агропідприємствам системно оцінювати організаційно-економічний стан, прогнозувати розвиток ринку, зміцнювати конкурентні позиції та підвищувати ефективність управління виробництвом, збутом та логістикою.

Вектори стратегій розвитку аграрного підприємства за результатами SWOT	
План стратегічного спрямування щодо глибокого проникнення на ринок	Проводиться оптимізація витрат шляхом впровадження інноваційних рішень, технологічного оновлення, процесів збереження ресурсів, введення систем біологізації захисту сільськогосподарських культур
План стратегічного спрямування щодо експансії на ринку	Відпрацьовуються новітні канали збуту аграрної продукції, робота під замовлення шляхом укладання договорів купівлі-продажу на довгий термін, стратегічне партнерство
План стратегічного спрямування щодо розвитку продукції	Введення до товарного портфелю та сівозміни нових сортів та гібридів сільськогосподарської продукції, а також порід сільськогосподарських тварин . Введення унікальних властивостей , зокрема вирощування нішевих культур та виробництво з них органічних продуктів
План стратегічного спрямування на підставі диверсифікованих видів діяльності	Надання в оренду приміщень, земельних угідь, техніки, технологій, залучення компетенції шляхом надання можливості спеціалістам надавати консалтинг іншим підприємствам. Можливості щодо виготовлення комбікормів на власному виробництві, будівництво складських приміщень або сховищ блочних форм з легкий конструкцій

Рис. 1.2. Узагальнені стратегії розвитку аграрних підприємств на основі використання надбань SWOT [12, с. 60; 14]

Стратегічні інструменти дозволяють аграрним підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення, ґрунтуючись на реальному стані справ та потенціалі розвитку. Впровадження стратегічного підходу у процес управління підприємством сприяє формуванню конкурентної переваги, яка забезпечує довгострокову стійку конкурентоспроможність та досягнення стратегічних цілей через своєчасне і якісне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Реалізація стратегічного підходу до управління виробничо-господарською діяльністю є основним механізмом підвищення ефективності

агropідприємства, адже від успішного застосування системи формування та реалізації стратегій залежить конкурентоспроможність аграрної галузі в цілому. Саме стратегічне мислення керівників і фахівців сприяє раціональному використанню виробничого потенціалу, підвищенню ефективності виробничо-збутової діяльності та якості управління підприємством [7; 16, с. 385].

Узагальнений науковий досвід свідчить про необхідність розробки теоретичних засад конкурентних переваг в аграрному секторі національної економіки, визначення напрямів використання потенційних можливостей підприємств та оптимізації трансакційних витрат. Кожне агроформування намагається адаптувати свій бізнес під унікальні особливості господарства, тому конкурентні стратегії не можуть бути ідентичними. Водночас зберігаються ключові сфери діяльності у виробництві, маркетингу та логістиці, а технологічні рішення та програмне забезпечення адаптуються до специфіки конкретного господарства.

Важливим є використання методології стратегічних альтернатив, що дозволяє менеджерам агропідприємств визначати найбільш ефективні напрямки розвитку та обирати оптимальні стратегії [20, с. 151]. Завдяки стратегічному управлінню підприємства можуть постійно контролювати стан внутрішнього та зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на зміни і підвищувати ефективність діяльності. Саме стратегічний підхід вважається одним із ключових чинників забезпечення довгострокового успіху агробізнесу, оскільки без нього підприємства втрачають здатність швидко адаптуватися до викликів сучасного ринку.

Стратегічне управління інтегрує всі елементи бізнесу, дозволяючи визначати цілі розвитку, співставляти їх із наявними ресурсами та узгоджувати з процесами розробки і реалізації стратегії. Водночас єдиного універсального підходу до стратегічного управління не існує: кожне агропідприємство формує власне бачення та механізми застосування стратегічних рішень, враховуючи специфіку виробництва, ринкові умови та

внутрішні ресурси [25, с. 75; 27, с. 139].

Підсумовуючи, можна констатувати, що ефективне стратегічне управління є невід'ємною складовою сталого розвитку та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Чітке формулювання місії та бачення, систематичний аналіз ринку за допомогою SWOT-аналізу, сегментація споживачів та адаптація продукції до потреб ринку дозволяють агроформуванням ефективно реагувати на виклики динамічного середовища. Крім того, модернізація виробничої та логістичної інфраструктури та впровадження сучасних технологій – автоматизації, цифрових платформ, дронів і GPS-моніторингу – підвищують ефективність та знижують витрати, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності в агропродовольчому секторі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Господарська діяльність підприємства здійснюється відповідно до положень його статуту. Воно зареєстроване як юридична особа в державному реєстрі, володіє власним розрахунковим рахунком, печаткою та штампом.

Досліджуване аграрне підприємство функціонує на засадах самостійності, здійснюючи систематичну підприємницьку діяльність на власний ризик із метою отримання прибутку, його подальшого розподілу між учасниками, а також досягнення економічних і соціальних результатів. Суб'єкт господарювання самостійно планує фінансово-господарські процеси, розпоряджається виробленою продукцією та доходами.

Підприємство виступає незалежним учасником господарських відносин, наділеним правами та обов'язками юридичної особи, що дозволяє йому укладати договори та нести відповідальність за прийняті зобов'язання. Його майнова база включає основні засоби, оборотні активи та інші ресурси, які обліковуються на самостійному балансі й перебувають у власності підприємства.

Організаційна структура характеризується впорядкованістю елементів управління та чітко визначеними взаємозв'язками між ними, що забезпечує функціонування як цілісної системи. В умовах лінійно-функціональної моделі управління керівники різних рівнів координують діяльність спеціалізованих підрозділів, сформованих за функціональним принципом. Такі підрозділи, зокрема кадрова служба, бухгалтерія та планово-економічний відділ, очолюються відповідними керівниками, які приймають рішення в межах своєї компетенції.

Підприємство формує власну стратегію діяльності, визначає

зобов'язання та організовує розподіл продукції відповідно до внутрішніх потреб. За сприятливих умов це забезпечує зростання прибутковості та збільшення грошових надходжень від реалізації продукції, тоді як за протилежних обставин спостерігається зворотна тенденція.

Розглянемо більш ґрунтовно земельний фонд агроформування за 2023–2025 рр. Структура земельних угідь характеризує розподіл земель за їх видами, а також відображає динаміку змін їх питомої ваги у загальній площі сільськогосподарських угідь (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка земельного фонду підприємства, 2023 – 2025 рр., га

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Сільськогосподарські угіддя	1212,0	1196,0	1200,5	99,1
в т. ч. взяті в оренду	1191,0	1173,0	1170,5	98,3
Рілля	1191,0	1173,0	1170,5	98,3

Так, аналіз динаміки земельного фонду підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про відносну стабільність загальної площі сільськогосподарських угідь із незначною тенденцією до скорочення. Так, у 2025 р. їх площа становила 1200,5 га, що на 0,9 % менше порівняно з 2023 р.

Скорочення відбулося переважно за рахунок орендованих земель, площа яких зменшилася з 1191,0 га у 2023 р. до 1170,5 га у 2025 р., або на 1,7 %, що свідчить про певне зниження залежності підприємства від орендних відносин або перегляд умов користування земельними ресурсами.

Аналогічна тенденція спостерігається і щодо ріллі, яка займає домінуючу частку у структурі сільськогосподарських угідь. Її площа скоротилася на 1,7 %, що вказує на незначне звуження інтенсивно використовуваних земель.

У цілому зміни у земельному фонді мають помірний характер і не свідчать про суттєві структурні трансформації. Підприємство зберігає стабільну ресурсну базу для здійснення господарської діяльності, що є передумовою підтримання сталого рівня виробництва сільськогосподарської

продукції.

Важливим етапом дослідження є аналіз структури персоналу за категоріями зайнятості у виробничій та управлінській сферах на основі звітних даних про працю агроформування за 2023–2025 рр. Для виявлення динаміки чисельності працівників та оцінки відповідних тенденцій буде використано інформацію, наведену в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., (+,-)
	2023	2024	2025	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	37	36	38	+1
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,	100,0	0,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	6	6	7	+1
до загальної кількості працівників, %	16,2	16,7	18,4	+2,2
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	31	30	31	0
до загальної кількості працівників, %	83,8	83,3	81,6	-2,2
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	100,0	100,0	100,0	0,0

Аналіз динаміки структури кадрового складу підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про незначні кількісні та структурні зміни персоналу. Загальна чисельність працівників у 2025 р. становила 38 осіб, що на 1 особу більше порівняно з 2023 р., що вказує на відносну стабільність кадрового потенціалу.

Чисельність управлінського персоналу зросла з 6 до 7 осіб, що супроводжувалося підвищенням їх частки у загальній структурі кадрів з 16,2 % до 18,4 % (на 2,2 в.п.). Це може свідчити про посилення управлінської складової в діяльності підприємства або ускладнення організаційної структури управління. Водночас кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, залишилася незмінною (31 особа), проте їх питома вага скоротилася з 83,8 % до 81,6 % (на 2,2 в.п.), що є наслідком збільшення частки управлінського персоналу.

У цілому кадрова структура підприємства характеризується стабільністю з незначним зміщенням у бік зростання управлінського

персоналу, що може впливати на підвищення ефективності організації виробництва та управління.

Проаналізуємо віковий склад працівників агроформування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу в підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки						2025 р. від 2023 р., (+, -)
	2023		2024		2025		
	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	
Молодь віком 15-24 роки	5	13,5	1	2,8	2	5,3	-3
25-40 років	13	35,1	11	30,6	12	31,6	-1
41-50 років	12	32,4	13	36,1	13	34,2	1
Передпенсійні роки	7	18,9	11	30,6	11	28,9	4
Разом	37	100,0	36	100,0	38	100,0	1

Аналіз вікової структури персоналу підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про наявність певних демографічних зрушень у складі трудових ресурсів за умови загальної стабільності їх чисельності. Загальна кількість працівників за досліджуваний період збільшилася на 1 особу, однак внутрішня структура вікових груп зазнала змін. Найбільш помітною є тенденція до скорочення частки молоді віком 15–24 роки: їх чисельність зменшилася з 5 до 2 осіб, а питома вага скоротилася більш ніж удвічі, що може свідчити про зниження припливу молодих кадрів або недостатню привабливість підприємства для цієї категорії працівників.

У групі 25–40 років спостерігається незначне зменшення чисельності порівняно з 2023 р. (на 1 особу за весь період), при цьому її частка залишається відносно стабільною, коливаючись у межах 30–36 %, що свідчить про збереження ядра молодшого працездатного персоналу.

Найбільш стабільною є вікова категорія 41–50 років, де відмічається незначне зростання як у абсолютному вимірі, так і частково у структурі персоналу. Це вказує на посилення ролі досвідчених працівників середнього віку у виробничому процесі. Водночас суттєве зростання характерне для групи

передпенсійного віку: їх чисельність збільшилася з 7 до 11 осіб, а питома вага зросла на 4 в.п. Така тенденція може свідчити про поступове старіння кадрового складу та підвищення залежності підприємства від працівників старшого віку.

У цілому вікова структура персоналу характеризується зміщенням у бік старших вікових груп при скороченні частки молоді, що в перспективі може потребувати реалізації кадрової політики, спрямованої на залучення молодих спеціалістів та забезпечення збалансованого відтворення трудового потенціалу.

Далі охарактеризуємо персонал за статтю працюючих в агропідприємстві (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка характеристики персоналу підприємства за статтю,
2023-2025 рр.**

Показники	Роки						2025 р. до 2023 р., (+, -)
	2023		2024		2025		
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	
Чоловіки	25	67,6	24	66,7	24	63,2	-1
Жінки	12	32,4	12	33,3	14	36,8	2
Разом	37	100,0	36	100,0	38	100,0	1

Аналіз статевої структури персоналу підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про відносну стабільність чисельного складу працівників із поступовими змінами у співвідношенні чоловіків і жінок. Загальна кількість персоналу за досліджуваний період не зазнала суттєвих коливань і зросла на 1 особу, однак внутрішня структура за статтю демонструє певну трансформацію. Чисельність чоловіків зменшилася з 25 до 24 осіб, що супроводжувалося зниженням їх питомої ваги з 67,6 % до 63,2 %. Це свідчить про поступове зменшення домінування чоловічої частини трудового колективу.

Натомість кількість жінок зросла з 12 до 14 осіб, а їх частка у загальній

структурі персоналу підвищилася з 32,4 % до 36,8 %. Така динаміка вказує на посилення ролі жіночої праці в діяльності підприємства та певне вирівнювання гендерного балансу. У цілому статева структура персоналу характеризується помірною динамікою з тенденцією до збільшення частки жінок, що може бути пов'язано зі змінами в організації праці, характері виробничих процесів або кадровій політиці підприємства.

Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного агроформування за допомогою даних додатку Б.

Так, розрахований коефіцієнт спеціалізації досліджуваного аграрного підприємства становить 0,42, що свідчить про високий рівень спеціалізації господарства. Основним напрямом діяльності підприємства є виробництво зернових і зернобобових культур, частка яких у структурі товарної продукції є найбільшою та становить 45,5 %. Значну роль у формуванні доходів підприємства також відіграють послуги у сільському господарстві, частка яких досягає 40,1 %.

Отримані результати свідчать, що підприємство має чітко виражену виробничу орієнтацію, зосереджуючи основні ресурси на найбільш прибуткових напрямках діяльності. Такий рівень спеціалізації сприяє підвищенню продуктивності праці, ефективнішому використанню технічних і матеріальних ресурсів, а також формуванню стабільних ринкових позицій. Водночас надмірна концентрація на обмеженій кількості видів продукції підвищує залежність підприємства від коливань ринкової кон'юнктури, зміни цін та впливу природно-кліматичних факторів. У зв'язку з цим, для забезпечення довгострокової стійкості, підприємству доцільно поєднувати високий рівень спеціалізації з поступовою диверсифікацією діяльності, розвитком переробки продукції та впровадженням інноваційних напрямів господарювання.

Проаналізуємо динаміку виробничо-комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери за даними табл. 2.5.

Проаналізувавши дані табл. 2.5, необхідно зазначити, що упродовж

досліджуваного періоду підприємство демонструвало зростання обсягів виробництва товарної продукції, фінансових результатів та показників рентабельності, що є свідченням зміцнення його економічного потенціалу.

Таблиця 2.5

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	73050,5	80142,3	94496,3	129,4
на 1 працівника, зайнятого у виробництві, тис. грн	1974,34	2226,18	2486,74	126,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	44753,0	48921,7	45194,8	101,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	23784,9	27854,6	42580,5	179,0
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	53,1	56,9	94,2	-

Так, вартість товарної продукції у 2025 р. становила 94496,3 тис. грн, що на 29,4 % більше порівняно з 2023 р. Зростання даного показника свідчить про розширення масштабів виробничої діяльності агроформування, підвищення обсягів реалізації продукції та покращення результативності господарювання. Позитивною тенденцією є також збільшення виробництва товарної продукції у розрахунку на одного працівника, зайнятого у виробництві. У 2025 р. цей показник досяг 2486,74 тис. грн, що на 26,0 % перевищує рівень 2023 р., що свідчить про підвищення продуктивності праці, ефективніше використання трудових ресурсів та покращення організації виробничих процесів.

Собівартість реалізованої продукції упродовж досліджуваного періоду змінювалася нерівномірно. У 2025 р. її обсяг становив 45194,8 тис. грн, що лише на 1,0 % більше порівняно з 2023 р. Відносна стабільність собівартості за умов зростання обсягів виробництва та реалізації продукції свідчить про підвищення ефективності управління витратами, раціональне використання матеріально-технічних ресурсів та оптимізацію виробничих витрат. Особливо позитивною є динаміка чистого прибутку підприємства. У 2025 р. його величина досягла 42580,5 тис. грн, що на 79,0 % перевищує рівень 2023 р.

Значне зростання прибутковості діяльності підприємства свідчить про ефективність обраної виробничої та фінансової політики, покращення результатів реалізації продукції та підвищення економічної віддачі від використання ресурсного потенціалу (рис. 2.1).

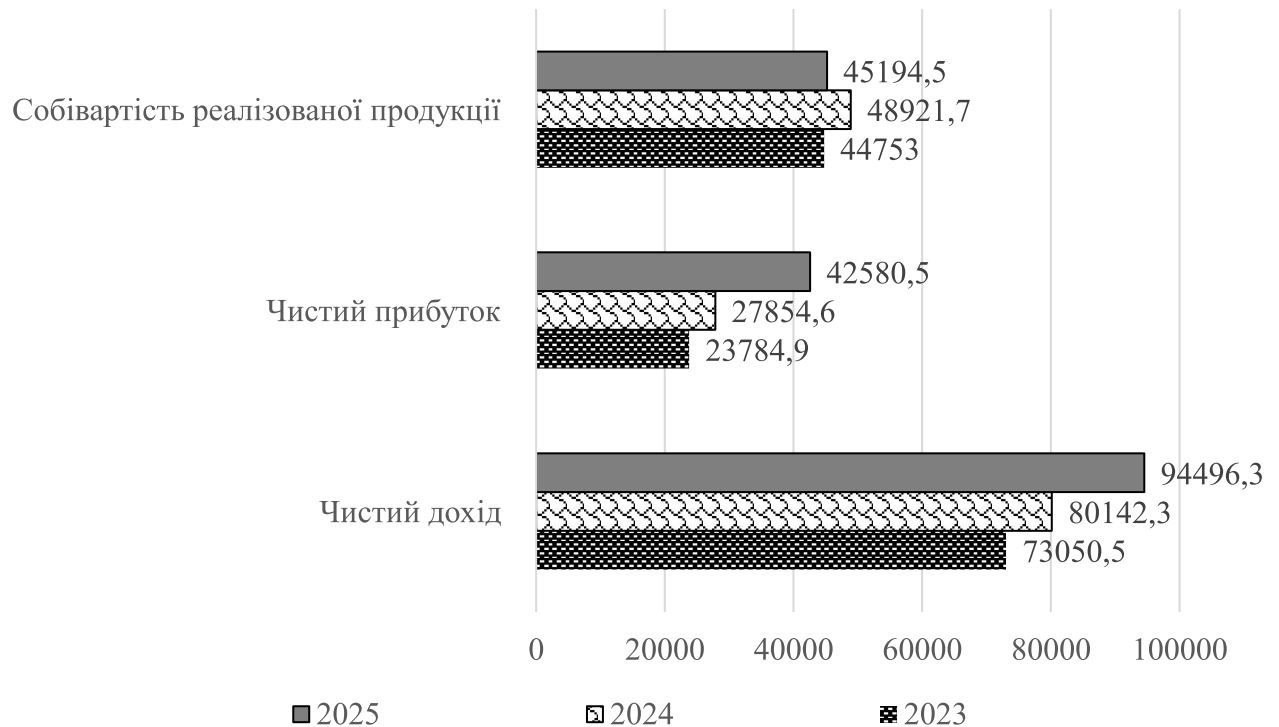


Рис. 2.1. Динаміка результативних показників діяльності підприємства, 2023-2025 рр., тис. грн

Важливим показником ефективності діяльності агроформування є рівень рентабельності виробництва. Упродовж 2023–2025 рр. спостерігалось його стабільне зростання: з 53,1 % у 2023 р. до 94,2 % у 2025 р. Така тенденція свідчить про суттєве підвищення ефективності господарської діяльності, зростання прибутковості виробництва та зміцнення фінансового стану підприємства. Високий рівень рентабельності вказує на здатність підприємства не лише покривати витрати виробництва, але й формувати значний обсяг прибутку для подальшого розвитку, модернізації та інвестиційної діяльності.

Отже, результати аналізу свідчать, що досліджуване аграрне

підприємство у 2023–2025 рр. характеризувалося позитивними тенденціями економічного розвитку. Підприємство забезпечило зростання обсягів виробництва, підвищення продуктивності праці, збільшення чистого прибутку та рентабельності діяльності, що підтверджує ефективність функціонування господарства та наявність потенціалу для подальшого зміцнення конкурентних позицій і стабільного розвитку в перспективі.

2.2. Стратегічний аналіз підприємства

Сучасні умови господарювання, що характеризуються воєнними ризиками, інфляційними процесами, порушенням логістичних ланцюгів, кліматичними змінами та коливанням кон'юнктури ринку, значно посилюють потребу у впровадженні стратегічного підходу до управління аграрним підприємством. За таких умов стратегічний аналіз стає не лише засобом забезпечення конкурентоспроможності, але й необхідною передумовою стабільного функціонування, адаптації до кризових явищ та довгострокового розвитку підприємства. Саме завдяки системному стратегічному управлінню агроформування здатне своєчасно реагувати на зовнішні виклики, мінімізувати ризики та ефективно використовувати власний виробничий потенціал.

Стратегічний аналіз являє собою комплексний процес системного вивчення внутрішнього потенціалу суб'єкта господарювання та факторів зовнішнього середовища з метою формування обґрунтованої довгострокової стратегії функціонування і розвитку. Для аграрного підприємства стратегічний аналіз виступає інструментом оцінки наявних ресурсів, виробничих можливостей, конкурентних переваг та існуючих обмежень, а також засобом прогнозування змін економічного, політичного, технологічного, соціального й природно-кліматичного середовища. Його використання забезпечує можливість вибору найбільш ефективних напрямів

розвитку в умовах високої невизначеності та нестабільності аграрного ринку.

Дослідження особливостей управління в аналізованому аграрному підприємстві засвідчило, що управлінські процеси мають переважно оперативний характер і спрямовані на вирішення поточних виробничо-господарських завдань. До 2024 р. в підприємстві не було сформовано комплексної формалізованої стратегії розвитку, а управлінські рішення здебільшого приймалися відповідно до потреб окремого виробничого сезону. Водночас окремі елементи стратегічного управління все ж простежуються у практичній діяльності підприємства. Зокрема, здійснюється щорічне планування структури посівних площ та потреби в матеріально-технічних ресурсах, проводиться оцінка прогнозованої врожайності й очікуваного рівня рентабельності виробництва, враховуються зміни ринкової кон'юнктури, умов реалізації продукції та логістичного забезпечення. Крім того, вибір сільськогосподарських культур значною мірою базується на результатах попередніх періодів та рівні отриманого прибутку.

Разом із тим у системі управління підприємством відсутні ключові складові стратегічного менеджменту, необхідні для забезпечення його довгострокового розвитку. Насамперед не сформульовано офіційне бачення перспектив діяльності та місію підприємства, що ускладнює визначення стратегічних пріоритетів. Не здійснюється комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища із застосуванням сучасних аналітичних інструментів, зокрема SWOT- чи PEST-аналізу. Відсутнє середньо- та довгострокове планування на період 3–5 років, що знижує ефективність управлінських рішень у стратегічній перспективі. Недостатньо розвиненими залишаються механізми антикризового управління та системи оцінки ризиків, а низький рівень цифровізації виробничих і управлінських процесів обмежує можливості оперативного контролю та аналітики.

У процесі дослідження було визначено низку основних проблем стратегічного управління досліджуваного аграрного підприємства. Першою суттєвою проблемою є відсутність чітко визначеної довгострокової концепції

розвитку, яка б передбачала напрями диверсифікації діяльності, розширення виробництва або освоєння нових ринкових сегментів. Другою проблемою виступає недостатній рівень готовності підприємства до впливу зовнішніх загроз. Воєнний стан, стрімке зростання цін, нестабільність логістичних маршрутів та інші кризові чинники не були враховані під час планування діяльності, що призвело до певних економічних втрат та зниження ефективності господарювання.

Важливою проблемою також є низький рівень впровадження цифрових технологій. Відсутність сучасних інформаційних систем управління, електронного обліку та аналітичних платформ ускладнює здійснення контролю за використанням ресурсів, оцінювання продуктивності виробництва та визначення економічної ефективності окремих напрямів діяльності. Окрім цього, підприємство приділяє недостатню увагу формуванню маркетингової та ринкової стратегії, оскільки виробництво зосереджене переважно на традиційних масових культурах без активного пошуку альтернативних каналів збуту, нових партнерів або перспективних нішевих ринків.

Попри наявні труднощі, досліджуване аграрне підприємство володіє значним потенціалом для вдосконалення системи стратегічного управління. Однією з важливих передумов розвитку є високий рівень довіри з боку пайовиків, що забезпечує стабільність земельного банку та створює сприятливі умови для довгострокового планування діяльності. Позитивним фактором є також готовність керівництва підприємства до впровадження інноваційних підходів і модернізації управлінських процесів. Наявність ресурсної бази відкриває можливості для розвитку переробки сільськогосподарської продукції та створення продукції з більшою доданою вартістю. Додатковим стимулом для розвитку виступає зростання споживчого попиту на локальні бренди та якісну вітчизняну продукцію.

Отже, проведене дослідження свідчить, що система стратегічного управління аграрного підприємства перебуває на початковому рівні розвитку

та орієнтована переважно на оперативне реагування на поточні виклики. У сучасних умовах нестабільності підприємству необхідно перейти до комплексного стратегічного управління, яке передбачатиме довгострокове планування, систематичний аналіз ризиків, впровадження цифрових технологій, інноваційний розвиток та підвищення маркетингової адаптивності. Лише за умови реалізації такого підходу підприємство зможе забезпечити стабільне функціонування, зміцнення конкурентних позицій та ефективний розвиток у перспективі.

Важливе місце у процесі формування стратегічних орієнтирів підприємства посідають SWOT- та PEST-аналізи, які дозволяють комплексно оцінити внутрішній потенціал агроформування та вплив зовнішнього середовища на результати його діяльності. Застосування зазначених інструментів дає можливість виявити сильні й слабкі сторони підприємства, визначити наявні можливості та потенційні загрози, а також оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз підприємства, 2023-2025 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Наявність значного земельного банку, що забезпечує стабільність виробничої діяльності та потенціал для розширення господарювання. 2. Досвідчене керівництво, здатне ефективно організовувати бізнес-процеси в умовах нестабільності. 3. Відносно стабільна орендна база пайовиків, що формує довіру та забезпечує стабільність землекористування. 4. Сформована позитивна репутація підприємства на аграрному ринку. 5. Висока якість сільськогосподарської продукції, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. 6. Наявність кваліфікованого та досвідченого трудового колективу	1. Відсутність сучасних цифрових систем управління та автоматизованого обліку ресурсів. 2. Орієнтація переважно на сировинну модель функціонування без розвитку переробки продукції. 3. Низький рівень диверсифікації доходів, що підвищує залежність від коливань ринку зернової продукції. 4. Недостатня гнучкість у реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури та зовнішніх умов господарювання. 5. Залежність від обмеженого кола постачальників матеріально-технічних ресурсів. 6. Недостатній рівень маркетингової діяльності та слабка присутність у цифровому середовищі. 7. Обмежені можливості для масштабування бізнесу та впровадження інноваційних проєктів

Продовження табл. 2.6

1	2
Можливості	Загрози
1. Розвиток власної переробки сільськогосподарської продукції (виробництво продукції з доданою вартістю). 2. Вихід на локальні та регіональні ринки з продукцією глибшої переробки. 3. Участь у міжнародних грантових програмах та проєктах. 4. Впровадження цифрових технологій та автоматизація управлінських процесів. 5. Розширення ринків збуту та формування нових каналів реалізації продукції. 6. Розвиток партнерств із переробними підприємствами та торговельними мережами. 7. Зростання попиту на екологічно чисту та локальну продукцію	1. Негативний вплив повномасштабного вторгнення та воєнних ризиків на господарську діяльність підприємства. 2. Логістичні труднощі та нестабільність транспортної інфраструктури. 3. Інфляційні процеси та постійне зростання собівартості виробництва. 4. Посилення конкуренції в аграрному секторі економіки. 5. Втрата трудових ресурсів унаслідок мобілізації та міграційних процесів

За результатами проведеного аналізу діяльності досліджуваного аграрного підприємства впродовж 2023–2025 рр. було визначено низку негативних тенденцій і зовнішніх загроз, які потребують своєчасного реагування та розробки відповідних управлінських заходів. Однією з найбільш суттєвих проблем є посилення конкуренції в аграрному секторі, що супроводжується підвищенням вимог споживачів до якості продукції, цінової політики та рівня сервісного обслуговування. За таких умов керівництву підприємства доцільно зосередити увагу на вдосконаленні виробничих процесів, підвищенні якості продукції та впровадженні інноваційних технологій у господарську діяльність. Важливим напрямом розвитку має стати формування конкурентних переваг шляхом розширення асортименту продукції, створення товарів із доданою вартістю та активізації маркетингової діяльності. Крім того, підприємству необхідно підвищувати рівень взаємодії зі споживачами, удосконалювати систему обслуговування клієнтів і розвивати сучасні канали комунікації, зокрема цифрові платформи та онлайн-просування.

Суттєвий негативний вплив на діяльність агроформування продовжують

чинити воєнні ризики та економічна нестабільність у державі. Повномасштабне вторгнення спричинило порушення логістичних ланцюгів, коливання цін на матеріально-технічні ресурси, зростання виробничих витрат і нестабільність ринків збуту. З метою мінімізації впливу зазначених факторів підприємству доцільно реалізувати комплекс заходів антикризового характеру. Насамперед важливим є проведення диверсифікації постачальників і ринків реалізації продукції, що дозволить знизити залежність від окремих контрагентів та мінімізувати ризики перебоїв у постачанні ресурсів.

Одним із напрямів підвищення стійкості підприємства повинно стати формування резервних запасів сировини, паливно-мастильних матеріалів та інших критично важливих ресурсів. Доцільним є також постійний моніторинг економічної ситуації та коригування бізнес-планів відповідно до змін зовнішнього середовища. Важливу роль у забезпеченні стабільності господарської діяльності відіграє укладання довгострокових контрактів із постачальниками та партнерами, що сприятиме зниженню ризику дефіциту ресурсів і цінових коливань.

Особливу увагу підприємству необхідно приділяти політичним і правовим чинникам, оскільки зміни у законодавстві, податковій політиці, державному регулюванні аграрного сектору та механізмах підтримки сільськогосподарських товаровиробників безпосередньо впливають на результати господарювання. У зв'язку з цим актуальним завданням є забезпечення оперативної адаптації управлінської системи до змін нормативно-правового середовища. Підприємству доцільно постійно відстежувати законодавчі нововведення, аналізувати їхній вплив на виробничу та фінансову діяльність, а також брати активну участь у професійних об'єднаннях, галузевих асоціаціях та обговореннях політичних ініціатив з метою представлення і захисту інтересів аграрного бізнесу.

Важливим інструментом стратегічного управління в сучасних умовах виступає PEST-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність підприємства.

Застосування даного методу сприяє своєчасному виявленню зовнішніх змін та формуванню адаптивної моделі управління. Особливого значення PEST-аналіз набуває в умовах високої нестабільності, оскільки дає змогу підприємству швидше реагувати на зміни політичної ситуації, трансформацію споживчих потреб, розвиток технологій та коливання економічної кон'юнктури.

Таким чином, використання PEST-аналізу створює передумови для підвищення стратегічної гнучкості агроформування, покращення якості управлінських рішень та забезпечення більш ефективної адаптації підприємства до сучасних викликів зовнішнього середовища. У зв'язку з цим, доцільним є проведення детального PEST-аналізу досліджуваного аграрного підприємства.

Отримані результати SWOT- та PEST-аналізу доцільно використовувати як основу для проведення комплексного внутрішнього аналізу діяльності досліджуваного аграрного підприємства та формування перспективних напрямів його стратегічного розвитку. Застосування зазначених інструментів дозволяє своєчасно ідентифікувати ключові ризики, оцінити наявний ресурсний потенціал підприємства та визначити можливості підвищення ефективності господарювання в довгостроковій перспективі. На основі проведених досліджень керівництво підприємства може формувати більш обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій та забезпечення стабільного функціонування агроформування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Досліджуване аграрне підприємство здійснює свою діяльність у складних умовах політичної та економічної нестабільності, що значною мірою зумовлено воєнним станом, трансформацією нормативно-правового регулювання та впливом міжнародної політики на функціонування аграрного сектору. Зазначені фактори формують високий рівень невизначеності та створюють додаткові ризики для виробничої, фінансової й логістичної діяльності підприємства. Зокрема, нестабільність державної політики, зміни механізмів оподаткування, обмеження зовнішньої торгівлі та порушення

транспортної інфраструктури негативно впливають на процеси реалізації продукції та забезпечення виробництва необхідними ресурсами.

Водночас державні програми підтримки аграрного сектору, грантові ініціативи міжнародних організацій та механізми пільгового фінансування створюють додаткові можливості для розвитку підприємства навіть в умовах кризового періоду. Використання таких інструментів може сприяти модернізації матеріально-технічної бази, впровадженню інноваційних технологій та розширенню виробничих напрямів діяльності.

Серед основних економічних викликів, які впливають на діяльність підприємства, слід виділити нестабільність валютного курсу, інфляційні процеси, підвищення собівартості виробництва, коливання цін на паливно-мастильні матеріали, добрива та інші ресурси. Для аграрних підприємств із обмеженим фінансовим резервом зазначені чинники створюють значні труднощі щодо забезпечення стабільності господарської діяльності та підтримання належного рівня рентабельності. Додатковий вплив мають зміни податкової політики та складність доступу до фінансових ресурсів. Разом із тим перспективним напрямом підтримки розвитку агроформування є використання програм пільгового кредитування, що можуть бути спрямовані на технічне переоснащення, розвиток переробки.

Суттєвий вплив на ефективність функціонування підприємства мають також соціальні фактори. Міграція населення, скорочення трудових ресурсів та дефіцит кваліфікованих працівників у сільській місцевості формують значні кадрові ризики для аграрного сектору. Водночас сучасні споживчі тенденції свідчать про зростання попиту на здорову, екологічно безпечну та органічну продукцію, що створює додаткові перспективи для агроформувань, орієнтованих на виробництво продукції з високою доданою вартістю. Формування власного бренду, орієнтація на локальні ринки та врахування екологічних трендів можуть стати важливими чинниками підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності аграрного

підприємства відіграють технологічні фактори. Стрімкий розвиток цифрових технологій у сільському господарстві, зокрема використання GPS-моніторингу, безпілотних літальних апаратів, автоматизованих систем управління та цифрових агроплатформ, створює нові можливості для оптимізації виробничих процесів. Впровадження інноваційних рішень дозволяє підвищити точність управління ресурсами, скоротити виробничі витрати, зменшити залежність від ручної праці та підвищити продуктивність господарювання. У сучасних умовах навіть невеликі аграрні підприємства повинні орієнтуватися на доступні інноваційні технології, що забезпечують підвищення ефективності та стійкості виробництва.

За сучасних умов стратегічний підхід до управління набуває особливого значення для аграрного підприємства, оскільки дозволяє забезпечити системне планування фінансових ресурсів, залучення інвестицій та грантових коштів, а також мінімізувати ризики прийняття економічно необґрунтованих рішень. Відсутність довгострокового стратегічного бачення може призвести до втрати ринків збуту, погіршення взаємовідносин із постачальниками та зниження рівня контролю над активами підприємства. Крім того, аграрний сектор є особливо чутливим до впливу природно-кліматичних факторів, зокрема посух, паводків та інших несприятливих погодних явищ. У зв'язку з цим стратегічне планування повинно передбачати впровадження адаптивних моделей господарювання, вибір більш стійких сільськогосподарських культур, розвиток систем зрошення та застосування агроекологічних практик.

Отже, досліджуване аграрне підприємство функціонує в умовах значного впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, які одночасно формують як ризики, так і перспективи подальшого розвитку. Адаптація до зовнішніх змін, впровадження сучасних технологій, орієнтація на інноваційні підходи та врахування сучасних споживчих тенденцій створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку навіть у складних умовах функціонування аграрного сектору України.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ефективно сформована стратегія розвитку дозволяє суб'єктам господарювання не лише підтримувати стабільні ринкові позиції, але й забезпечувати довгострокове економічне зростання, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення рівня конкурентоспроможності. Для аграрного сектору, який характеризується високим рівнем ризиковості та залежності від природно-кліматичних, економічних і політичних чинників, стратегічне управління виступає ключовою умовою забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Особливістю функціонування аграрних підприємств є обмеженість фінансових, трудових і матеріально-технічних ресурсів, а також значна залежність від сезонності виробництва та коливань ринкової кон'юнктури. За таких умов особливої актуальності набуває впровадження адаптивних і гнучких моделей стратегічного управління, здатних забезпечити оперативне реагування на сучасні виклики та ефективне використання наявного ресурсного потенціалу. З урахуванням сучасних підходів до стратегічного менеджменту та специфіки діяльності досліджуваного агроформування у даному розділі запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства, зміцнення його конкурентних переваг та формування передумов для довгострокового розвитку.

Проведений аналіз діяльності досліджуваного аграрного підприємства засвідчив наявність низки проблем, які негативно впливають на процес формування та реалізації ефективної стратегії розвитку. Однією з ключових проблем є відсутність комплексно сформованої та документально закріпленої стратегії розвитку підприємства. Наявні стратегічні орієнтири мають переважно декларативний характер і не супроводжуються чітко визначеними

цілями, термінами реалізації, механізмами контролю та відповідальними виконавцями, що ускладнює процес стратегічного планування та знижує ефективність управлінських рішень.

Суттєвим недоліком залишається також недостатнє використання сучасних інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-, PEST- та BCG-аналізів, що обмежує можливості своєчасного виявлення ризиків і перспектив розвитку підприємства. Водночас значна залежність від зовнішніх ринків збуту та посередницьких структур призводить до зниження рівня прибутковості діяльності та підвищення ризику втрати стабільності реалізації продукції.

Окремою проблемою є низький рівень цифровізації управлінських і виробничих процесів. На підприємстві відсутні сучасні інформаційні системи управління агровиробництвом, автоматизовані інструменти обліку, GPS-моніторинг техніки та цифрові платформи для аналізу виробничої діяльності. Це ускладнює оперативний контроль за використанням ресурсів, знижує точність планування та стримує підвищення ефективності господарювання. Крім того, підприємство характеризується недостатнім рівнем інвестування в інноваційні технології, модернізацію технічного забезпечення та оновлення матеріально-технічної бази, що обмежує його можливості щодо підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

З метою вдосконалення системи стратегічного управління та забезпечення сталого розвитку досліджуваного аграрного підприємства доцільним є впровадження комплексу стратегічних ініціатив. Першочерговим напрямом повинна стати розробка повноцінного стратегічного плану розвитку підприємства. Такий документ має включати формування місії та бачення підприємства, визначення стратегічних цілей на середньострокову перспективу, проведення системного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також розробку конкретного плану дій із визначенням ключових показників ефективності та механізмів контролю реалізації стратегії.

Перспективним напрямом виступає створення власних потужностей із переробки продукції, зокрема виробництва макаронних виробів, що дозволить збільшити рівень доданої вартості та підвищити прибутковість діяльності. Водночас вихід на локальні ринки через кооперацію, розвиток власного бренду та формування прямих каналів збуту сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства.

Суттєве значення для підвищення ефективності управління має впровадження цифрових технологій. Досліджуваному підприємству доцільно використовувати системи GPS-моніторингу сільськогосподарської техніки для контролю витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Важливим є також впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для планування посівів, управління складськими запасами, ведення бухгалтерського обліку та аналізу виробничих показників. Використання CRM-систем дозволить покращити взаємодію з клієнтами, постачальниками та партнерами, а також підвищити ефективність управління збутовою діяльністю.

Окремої уваги потребує розвиток кадрового потенціалу підприємства. У сучасних умовах важливим завданням є підвищення рівня професійної підготовки управлінського персоналу у сфері стратегічного менеджменту та сучасних методів управління агробізнесом. Доцільним є проведення навчальних тренінгів, семінарів та програм підвищення кваліфікації для працівників підприємства. Ефективним інструментом мотивації персоналу може стати впровадження системи оцінювання результативності праці та стимулювання працівників залежно від досягнутих результатів. Крім того, перспективним напрямом є розвиток співпраці з аграрними закладами вищої освіти з метою залучення молодих спеціалістів та формування кадрового резерву підприємства.

Реалізація запропонованих стратегічних заходів дозволить підвищити ефективність використання виробничих ресурсів, знизити залежність підприємства від сезонних коливань ринку та посередницьких структур,

зміцнити конкурентні позиції агроформування на регіональному ринку та покращити фінансові результати діяльності. За попередніми прогнозами, впровадження запропонованих ініціатив може забезпечити зростання чистого прибутку підприємства на 15-20 % протягом найближчих 2-3 років, а також створити основу для подальшого масштабування діяльності та довгострокового розвитку.

Отже, результати SWOT- та PEST-аналізів свідчать про необхідність формування системного стратегічного підходу до управління досліджуваним аграрним підприємством. З метою мінімізації впливу зовнішніх загроз та ефективного використання наявних можливостей доцільним є впровадження комплексу стратегічних заходів, спрямованих на модернізацію виробництва, розвиток інноваційних напрямів діяльності та підвищення адаптивності підприємства до сучасних умов господарювання. У зв'язку з цим доцільно розглянути можливі стратегічні напрями розвитку підприємства.

Отже, для практичного впровадження запропонованих стратегічних ініціатив першочергового значення набуває реалізація комплексу заходів, спрямованих на зниження виробничих витрат на рівні орієнтовно 15,0 %. Досягнення зазначеного результату потребує системного підходу до управління ресурсами підприємства та перегляду існуючих виробничих процесів.

Зокрема, ключовим напрямом оптимізації є раціоналізація використання матеріально-технічних ресурсів шляхом удосконалення планування польових робіт, що дозволить мінімізувати перевитрати насіння, мінеральних добрив і паливно-мастильних матеріалів. Доцільним є впровадження сучасних зрошувальних технологій, зокрема крапельного або адаптивного поливу, що забезпечує більш ефективне використання водних ресурсів.

Важливим резервом зниження витрат є модернізація технічної бази підприємства через поступовий перехід на енергоефективне обладнання (економні двигуни, насосні системи, освітлювальні установки). Перспективним напрямом виступає також використання альтернативних

джерел енергії, зокрема сонячних електростанцій або біоенергетичних установок, що дозволить зменшити залежність від традиційних енергоресурсів і скоротити витрати на їх споживання.

Окрему увагу слід приділити оптимізації закупівельної політики підприємства. Ефективним є здійснення оптових закупівель матеріалів із використанням коопераційних форм взаємодії, що забезпечує зниження закупівельної вартості. Додатково доцільним є переорієнтування на локальних постачальників з метою скорочення транспортних витрат і підвищення стабільності постачання ресурсів.

Суттєвий економічний ефект може бути досягнутий за рахунок удосконалення політики використання техніки, зокрема шляхом переваги ремонту та відновлення обладнання над придбанням нової дорогої техніки. Впровадження систем планово-попереджувального обслуговування дозволить подовжити строк експлуатації машинно-тракторного парку та зменшити витрати на оновлення основних засобів.

Раціоналізація кадрової політики також є важливим елементом зниження витрат. Доцільним є залучення сезонних працівників у періоди пікового навантаження, а також часткове використання аутсорсингових послуг для виконання окремих функцій, зокрема бухгалтерського обліку чи агротехнічних робіт. Додатково значний ефект забезпечить цифровізація управлінських процесів через впровадження інформаційних систем обліку витрат, контролю врожайності та моніторингу використання техніки.

Паралельно з цим для досягнення прогнозованого зростання продуктивності на рівні 20,0 % доцільно реалізувати комплекс технологічних та організаційних заходів. Насамперед йдеться про впровадження елементів точного землеробства, що включає використання GPS-навігації, ґрунтового аналізу, сенсорних систем контролю вологості та диференційованого внесення добрив. Важливим є також застосування високопродуктивних сортів сільськогосподарських культур, адаптованих до посушливих умов та стійких до основних захворювань.

Значну роль відіграє підвищення професійного рівня персоналу через систематичне навчання, тренінги та ознайомлення з сучасними агротехнологіями, а також підвищення ефективності використання сільськогосподарської техніки. Організаційне вдосконалення виробничих процесів передбачає оптимізацію логістики, скорочення простоїв техніки та підвищення узгодженості між етапами виробничого циклу.

Додатковим резервом підвищення ефективності є впровадження науково обґрунтованих сівозмін та використання сидеральних культур, що сприяє збереженню та відновленню родючості ґрунтів. Перспективним напрямом також є часткова переробка сільськогосподарської продукції на базі підприємства, що дозволить формувати додану вартість і підвищувати загальну рентабельність діяльності. Важливим елементом підвищення доходності є вдосконалення системи збуту шляхом скорочення кількості посередників і розвитку прямих каналів реалізації продукції, зокрема через локальні ринки та цифрові торговельні платформи.

Узагальнюючи результати попереднього PEST-аналізу, слід зазначити, що запропоновані стратегічні рішення враховують вплив ключових політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників. Відповідно, заходи, систематизовані у табл. 3.1, формують комплексну основу для адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Удосконалення стратегічного управління забезпечує формалізацію цільових орієнтирів підприємства та створює можливість системного моніторингу досягнутих результатів. Запропоновані напрями розвитку передбачають активізацію маркетингової діяльності, технологічну модернізацію виробничих процесів, розширення географії збуту, а також мінімізацію фінансових ризиків із використанням сучасних інструментів управління. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності аграрного підприємства та зміцненню його позицій на ринку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 3.1

**Рекомендовані стратегії для підприємства на основі PEST-аналізу,
2027-2031 рр.**

Характеристика	Мета	Завдання	Прогнозований ефект
Політичні			
Посилення інституційної взаємодії через участь у галузевих об'єднаннях та асоціаціях	Збільшити рівень залученості підприємства в діяльність аграрних асоціацій на 50 % протягом року	Активна участь у конференціях, форумах, круглих столах; долучення до галузевих ініціатив	Розширення партнерської мережі приблизно на 25 %, посилення впливу на галузеві рішення
Економічні			
Розширення фінансової бази через диверсифікацію джерел капіталу	Залучення 2 нових інвесторів, фінансових партнерів за 2027 р.	Пошук інвестицій через кредитні програми, фінансові установи та партнерські проекти	Отримання інвестиційного ресурсу
Зменшення валютних ризиків шляхом використання інструментів хеджування	Скорочення впливу валютних коливань на 12 % у 2027 р.	Запровадження механізмів хеджування при імпорتنих закупівлях валютних операціях	Зниження фінансових втрат, пов'язаних з валютними коливаннями, на 12 %
Соціальні			
Активізація маркетингової діяльності та розширення клієнтської бази	Збільшення частки нових споживачів на 15 % за 2027 р.	Розвиток цифрового маркетингу, просування у соціальних мережах, онлайн-комунікація	Зростання обсягів реалізації продукції на 22 %
Розвиток сегменту екологічно чистої та органічної продукції	Збільшення частки органічної продукції у структурі продажів на 25 % за 2028 р.	Формування окремої лінійки органічної продукції та її активне просування на ринку	Зростання продажів органічної продукції на 32 %
Технологічні			
Модернізація виробництва через впровадження автоматизованих технологій	Підвищення ефективності виробничих процесів протягом 2027-2028 рр.	Оновлення обладнання, впровадження програмного забезпечення	Зростання продуктивності на 12 % та зниження витрат на 10 %
Розвиток цифрових каналів збуту та електронної комерції	Збільшення частки онлайн-продажів на 30 % за 2027 р.	Створення та розвиток онлайн-платформи, інтеграція з онлайн-ринками	Зростання обсягу онлайн-реалізації приблизно на 40 %

З урахуванням сучасних викликів аграрного сектору, внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства та загальних тенденцій розвитку сектору

сформовано комплекс стратегічних напрямів його подальшого розвитку, які систематизовано у табл. 3.2.

Стратегічний план розвитку досліджуваного агроформування на 2027–2031 рр. охоплює сім взаємопов’язаних напрямів, реалізація яких спрямована на підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, зростання фінансових результатів та посилення конкурентних переваг підприємства на аграрному ринку.

Таблиця 3.2

Перспективні стратегії розвитку підприємства, 2027-2031 рр.

Мета	Напрями реалізації
1	2
Стратегія диверсифікації господарської діяльності	
Зниження виробничих і ринкових ризиків	Розширення структури посівів за рахунок нішевих культур (льон, гірчиця) з орієнтацією на внутрішній та експортний ринки; розвиток переробки сільськогосподарської продукції шляхом створення виробництва макаронних виробів
Стратегія технологічної модернізації	
Підвищення ефективності виробництва, оптимізація витрат та вдосконалення агротехнологій	Впровадження елементів точного землеробства (GPS-навігація, метеостанції, цифрова агроаналітика); використання безпілотних технологій для моніторингу посівів і агрооперацій; поетапне оновлення машинно-тракторного парку з акцентом на енергоефективну техніку; впровадження ERP-систем для комплексного управління агровиробництвом
Репутаційна стратегія	
Формування позитивного іміджу та підвищення впізнаваності підприємства на регіональному рівні	Участь у соціально значущих проєктах громади; впровадження принципів прозорості через публічну звітність; підтримка місцевої інфраструктури (освіта, соціальні об’єкти, благоустрій); розвиток корпоративної соціальної відповідальності як елементу бренду підприємства
Стратегія екологічно сталого розвитку	
Покращення стану ґрунтів, зменшення техногенного навантаження та відповідність сучасним екологічним вимогам	Запровадження науково обґрунтованих сівозмін із використанням сидеральних культур і азотфіксуючих рослин; зменшення частки мінеральних добрив із поступовим переходом до органічних систем живлення; участь у програмах «зеленого переходу», залучення грантового фінансування; систематичний агрохімічний моніторинг ґрунтів
Маркетингово-збутова стратегія	
Підвищення прибутковості через розвиток прямих продажів і брендування продукції	Формування власного бренду продукції (макаронні вироби, крупи, борошно); розвиток прямих каналів збуту через локальні торговельні мережі, аграрні ярмарки та онлайн-платформи; співпраця з сегментом HoReCa та крафтовими магазинами; активне просування продукції через цифрові канали (соціальні мережі, відеоконтент)

Продовження табл. 3.2

1	2
Інвестиційно-фінансова стратегія	
Забезпечення стабільної фінансової бази для реалізації стратегічних проєктів	Залучення державних і міжнародних програм підтримки агросектору; співпраця з банківськими установами щодо пільгового кредитування; підготовка грантових заявок для розвитку переробки та впровадження екологічних технологій; удосконалення системи управлінського обліку та фінансового планування
Кадрова стратегія	
Формування кваліфікованого персоналу та зменшення кадрового дефіциту	Запровадження системи мотивації працівників (преміювання, покращення умов праці); розвиток співпраці з аграрними закладами освіти (стажування, дуальна освіта); підвищення кваліфікації управлінського персоналу; створення комфортних і безпечних умов праці для основних категорій працівників

Комплексне впровадження запропонованих стратегій створює передумови для підвищення прибутковості діяльності орієнтовно на 20–30 % у середньостроковій перспективі, а також сприятиме зменшенню впливу зовнішніх ризиків, зокрема ринкових, виробничих та фінансових.

Реалізація визначених стратегічних орієнтирів дозволить не лише зміцнити ринкові позиції підприємства, але й сформувати стійку модель його розвитку, орієнтовану на довгострокову перспективу. Це, у свою чергу, забезпечить підвищення адаптивності агроформування до змін зовнішнього середовища та покращення його інвестиційної привабливості.

Отже, система стратегічного управління в підприємстві потребує подальшої інституціоналізації та інтеграції у всі рівні управлінської діяльності. Запропоновані напрями розвитку сприятимуть підвищенню ефективності функціонування підприємства, посиленню його ринкової стійкості, а також забезпеченню стабільного зростання фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

Метою запропонованого заходу є створення міні-цеху з виробництва макаронних виробів на базі аграрного підприємства з використанням власної або закупної сировини (борошна), що дозволить забезпечити вихід на ринок продукції з доданою вартістю, підвищити рівень переробки аграрної продукції

та стабілізувати доходи підприємства.

Реалізація проєкту спрямована на диверсифікацію діяльності, зменшення залежності від коливань цін на сировинних ринках, а також формування нового стабільного джерела прибутку.

Створення виробництва макаронних виробів передбачає організацію технологічної лінії, яка забезпечуватиме випуск продукції широкого асортименту:

- макарони з твердих сортів пшениці;

- вермішель та спагеті;

- локшина різних форматів;

- продукція з додаванням функціональних інгредієнтів (висівки, гречане або кукурудзяне борошно).

Продукція орієнтується на внутрішній ринок із перспективою виходу на локальні торгові мережі, HoReCa-сегмент та роздрібні канали збуту. Основними перевагами запропонованого виробництва є використання якісної сировини власного або регіонального походження; відсутність консервантів і штучних добавок; конкурентна цінова політика; локальне виробництво з мінімальними логістичними витратами; можливість формування власного бренду продукції; гнучкість у виробництві та швидка адаптація до попиту.

Ринок макаронних виробів в Україні характеризується стабільним попитом, який перевищує 450-500 тис. т на рік. Спостерігається зростання інтересу споживачів до якісної та натуральної продукції, а також продукції локальних виробників.

Наявність великої частки імпортової та промислової продукції створює можливості для малих і середніх виробників зайняти нішу якісної локальної продукції. Реалізація продукції передбачає використання багатоканальної системи збуту:

- реалізація через місцеві торговельні мережі та магазини;

- співпраця з HoReCa (кафе, ресторани, їдальні);

- продаж через аграрні ярмарки та ринки;

створення онлайн-присутності (Instagram, Facebook, маркетплейси);
 формування власної торгової марки;
 проведення дегустацій та промоакцій для споживачів.

Проаналізуємо інвестиційні витрати для підприємства за допомогою даних табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозовані інвестиційні витрати на створення макаронного виробництва для підприємства, 2027-2028 рр.

Показники	Вартість, тис. грн	Питома вага, %
Лінія виробництва макаронів (екструдер)	900,0	30,0
Сушильне обладнання	600,0	20,0
Пакувальна лінія	450,0	15,0
Сировинна підготовка та змішувачі	300,0	10,0
Приміщення, монтаж, інженерні роботи	450,0	15,0
Інші витрати (логістика, резерв)	300,0	10,0
Всього	3000,0	100,0

Таким чином, загальний обсяг інвестицій становить 3,0 млн грн, що є економічно допустимим у межах отриманого чистого прибутку підприємства за 2025 р.

Таблиця 3.4

Прогнозовані економічні показники виробництва макаронних виробів підприємства, 2027-2028 рр.

Показники	Прогнозоване значення
Середня потужність виробництва, т продукції/добу	2,0
Середній дохід, тис. грн/міс	1600,0
Операційні витрати, тис. грн/міс	1000,0
Прибуток до оподаткування, тис. грн/міс	600,0
Чистий прибуток, тис. грн/міс	450,0
Окупність проєкту, міс.	7
Рівень завантаження виробництва, %	80,0

Реалізація даного проєкту забезпечить для підприємства створення 5-7 нових робочих місць (технолог, оператори, пакувальники); підвищення зайнятості місцевого населення; розвиток переробної інфраструктури в сільській місцевості; зростання податкових надходжень до бюджету громади.

Водночас, розглянемо ризики, що виникають при реалізації даної пропозиції та можливі способи їх нівелювання (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Основні ризики та способи їх мінімізації при створення макаронного виробництва для підприємства, 2027-2028 рр.

Ризики	Шляхи зниження
Коливання цін на борошно	Довгострокові контракти з постачальниками
Конкуренція з великими виробниками	Акцент на локальність та якість продукції
Низький попит на старті	Активний маркетинг і промоакції
Технічні збої обладнання	Сервісне обслуговування та резервні компоненти

Створення виробництва макаронних виробів є економічно обґрунтованим напрямом диверсифікації діяльності аграрного підприємства. Проєкт дозволяє перейти від сировинної моделі до моделі з високою доданою вартістю, що сприятиме підвищенню фінансової стійкості, збільшенню прибутковості та зміцненню ринкових позицій.

З урахуванням фінансових результатів підприємства (чистий прибуток 42580,5 тис. грн за 2025 р.) реалізація проєкту є повністю забезпеченою ресурсно та може бути впроваджена без критичного навантаження на бюджет господарства.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про те, що стратегічне управління виступає одним із визначальних чинників забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку досліджуваного аграрного підприємства в умовах сучасної ринкової економіки. Формування та реалізація системного стратегічного підходу, орієнтованого на інноваційність, адаптивність і раціональне використання ресурсного потенціалу, сприятимуть зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню його фінансової стійкості та ефективності господарської діяльності.

Запропоновані напрями вдосконалення стратегічного управління, зокрема модернізація виробничих процесів, впровадження сучасних цифрових

і агротехнологічних рішень, розвиток кадрового потенціалу, диверсифікація діяльності та розширення каналів збуту продукції, дозволяють не лише оптимізувати витрати, але й забезпечити підвищення продуктивності праці, зростання доходів і прибутковості підприємства.

Крім того, реалізація запропонованих стратегічних ініціатив створює передумови для формування гнучкої та ефективної системи стратегічного управління, здатної оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати вплив ризиків та забезпечувати стабільний розвиток агроформування у довгостроковій перспективі. Це сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості підприємства, посиленню його ринкової стійкості та формуванню основи для подальшого масштабування діяльності.

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що впровадження сучасних підходів до стратегічного управління забезпечує узгодження поточних і перспективних цілей підприємства, підвищує рівень його інноваційного розвитку та зміцнює позиції на аграрному ринку..

2. Розраховано коефіцієнт спеціалізації досліджуваного підприємства, який становить 0,420, що свідчить про високий рівень спеціалізації господарства. Основним напрямом діяльності підприємства є виробництво зернових і зернобобових культур, частка яких у структурі товарної продукції є найбільшою та становить 45,5 %. Значну роль у формуванні доходів підприємства також відіграють послуги у сільському господарстві, частка яких досягає 40,1 %.

3. З'ясовано, що вартість товарної продукції у 2025 р. становила 94496,3 тис. грн, що на 29,4 % більше порівняно з 2023 р., дане зростання свідчить про розширення масштабів виробничої діяльності, підвищення обсягів реалізації продукції та покращення результативності господарювання.

4. Собівартість реалізованої продукції упродовж досліджуваного періоду змінювалася нерівномірно. У 2025 р. її обсяг становив 45194,8 тис. грн, що лише на 1,0 % більше порівняно з 2023 р. Відносна стабільність собівартості за умов зростання обсягів виробництва та реалізації продукції свідчить про підвищення ефективності управління витратами, раціональне використання матеріально-технічних ресурсів та оптимізацію виробничих витрат. Особливо позитивною є динаміка чистого прибутку підприємства. Так, у 2025 р. його величина досягла 42580,5 тис. грн, що на 79,0 % перевищує рівень 2023 р.

5. SWOT- та PEST-аналізи засвідчили наявність низки негативних тенденцій і зовнішніх загроз, які впливають на ефективність функціонування підприємства. Зокрема, однією з ключових загроз визначено посилення конкуренції в аграрній галузі, що зумовлює необхідність удосконалення

продукції, впровадження інноваційних технологій, підвищення якості обслуговування споживачів та формування стійких конкурентних переваг.

6. Водночас суттєвий вплив на діяльність підприємства здійснюють наслідки повномасштабного вторгнення та економічна нестабільність у країні. Для нівелювання зазначених ризиків доцільним є здійснення диверсифікації постачальників і ринків збуту, створення резервних запасів сировини та матеріальних ресурсів, систематичний аналіз і коригування бізнес-плану відповідно до змін економічного середовища. Крім того, важливим напрямом мінімізації загроз є розширення джерел постачання та налагодження довгострокових партнерських відносин із постачальниками, що сприятиме підвищенню стабільності та адаптивності підприємства в умовах кризових викликів.

7. Сформовано стратегічні ініціативи розвитку підприємства на 2027–2031 рр. на основі результатів SWOT- та PEST-аналізів. Для забезпечення ефективної реалізації запропонованих стратегічних ініціатив визначено першочергові заходи, спрямовані на зниження витрат підприємства на 15,0 %. Реалізація зазначеної мети передбачає комплексну оптимізацію виробничих, фінансових та управлінських процесів. Зокрема, важливим напрямом є оптимізація використання ресурсів шляхом точного планування обробітку полів, що дозволить уникнути перевитрат насіння, добрив і паливно-мастильних матеріалів. Значну роль у зменшенні витрат відіграє впровадження систем крапельного або оптимізованого поливу, а також переоснащення підприємства енергоощадним обладнанням, зокрема використанням економних двигунів, насосів та освітлення. Додатковим інструментом підвищення енергоефективності є впровадження сонячних панелей та біоенергетичних технологій для забезпечення внутрішніх потреб підприємства.

8. Крім того, важливим елементом реалізації стратегічних ініціатив є автоматизація обліку та управлінських процесів шляхом використання цифрових платформ для контролю витрат, управління врожайністю та

моніторингу технічного стану обладнання, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

9. Обґрунтовано, що для підвищення продуктивності досліджуваного підприємства на 20,0 % доцільним є впровадження сучасних технологій вирощування, елементів точного землеробства, оптимізація виробничих процесів і логістики, підвищення кваліфікації працівників, застосування ефективних агротехнічних заходів, а також розвиток додаткової обробки продукції та інтеграція у прямі канали збуту.

10. Серед тактичних завдань є створення міні-цеху з виробництва макаронних виробів з використанням власної або закупної сировини (борошна), що дозволить забезпечити вихід на ринок продукції з доданою вартістю, підвищити рівень переробки аграрної продукції та стабілізувати доходи підприємства. Реалізація проєкту спрямована на диверсифікацію діяльності, зменшення залежності від коливань цін на сировинних ринках, а також формування нового стабільного джерела прибутку.

11. Проєктом передбачається, що загальний обсяг інвестицій становить 3,0 млн грн, що є економічно допустимим у межах отриманого чистого прибутку підприємства за 2025 р. Реалізація даної пропозиції забезпечить для підприємства створення 5–7 нових робочих місць (технолог, оператори, пакувальники); підвищення зайнятості місцевого населення; розвиток переробної інфраструктури в сільській місцевості; зростання податкових надходжень до бюджету громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березіна Л.М., Воронько-Невіднича Т.В., Логінська І.Я., Шкурупій К.Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05). (дата звернення: 03.02.2026).
2. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. (68). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935>. (дата звернення: 13.03.2026).
3. Білоус С.П., Бривус А.О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3828/3748> (дата звернення: 30.04.2026).
4. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>. (дата звернення: 13.03.2026).
5. Бричко А. Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-2>. (дата звернення: 04.03.2024).
6. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення 21.03.2026).
7. Вараксіна О.В., Касьян О.О., Шевченко В.Б. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. URL: <http://surl.li/fyshp> (дата звернення: 08.03.2026).
8. Васильців Т.Г., Міценко Н.Г., Мульська О.Г., Зайченко В.В.

Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 36. С. 23–29. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7625341> (дата звернення: 13.04.2026).

9. Волкова Н.В., Кіпятков В.С. Управлінські стратегії аграрних підприємств як інструмент досягнення конкурентних переваг на ринку. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 44-51.

10. Вороніна В.Л., Іщейкін Т.Є. Стратегічне управління людськими ресурсами організації: партисипативне лідерство та корпоративна культура самоосвіти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 1. С. 3-8.

11. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Прийдак М.Д., Литвиненко Д. Р. ESG-орієнтоване управління суб'єктами малого і середнього бізнесу аграрного сектору України в умовах системної невизначеності: теоретико-методологічний та прикладний виміри. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 2 (296). С. 391-401. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/02/2.26._topic_Tetiana-Voronko-Nevidnycha-Vitaliy-Sobchyshyn-Mykyta-Pryidak-Diana-Lytvynenko-391-401.pdf DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-391-401. (дата звернення: 30.03.2026).

12. Воронько-Невіднича Т.В., Биченко С.Я., Прокопенко Н.О., Каплун Ю.В. Тенденції, що визначають розвиток стратегічного управління у підприємствах агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2021. Вип. 46. С. 54-61. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2021.46.0.4606>. (дата звернення: 18.02.2026).

13. Воронько-Невіднича Т.В., Загребельна І.Л., Дубовик А.М., Киричок А.Ю. Управління агропромисловою сферою за умов сталого розвитку: соціальний аспект. *Modern Economics*. 2021. № 29. С. 63-68. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-10). (дата звернення: 08.03.2026).

14. Воронько-Невіднича Т.В., Коваль О.О., Колода О.Ф. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення Цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>. (дата звернення: 18.02.2026).

15. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Барановський І.О., Світлова А.А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 338 (1). С. 12-16. URL: <https://heraldes.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421/1449>. (дата звернення: 11.02.2026).

16. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Сніжченко А.В., Пустовар О.О., Демчук Є.І. Сучасні концепції стратегування як драйвер і потенціал трансформації аграрного сектору до сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 350 (1). С. 384-392. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-52>. (дата звернення: 20.03.2026).

17. Гавкалова Н.Л., Нісфоян С.С. Управління розвитком персоналу на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58-2. С. 133–137. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-42>.

18. Желуденко К. Еволюція підходів до визначення сутності стратегій підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С. 48-54. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.5>. (дата звернення: 01.03.2026).

19. Залуцька Х.Я. Управління розвитком підприємств на основі процесів диверсифікації та інтеграції: теорія, методологія та практика: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2020. 189 с.

20. Занора В.О. Стратегічний аналіз як основа управління проєктами розвитку підприємства. *European Journal of Economics and Management*. 2020. Vol. 6. Iss. 1. P. 151–157. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2020_6_1/22.pdf. (дата звернення: 01.04.2026).

21. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Сафонов Д.В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 43–48. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-43-48](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-43-48). (дата звернення: 01.02.2026).

22. 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 21.04.2026).

23. Кулик М., Різниченко В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 48-49.

24. Лесечко М.Д., Рудницька Р.М. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2020. 305 с. URL: <https://elibrary.nadu.edu.ua>. (дата звернення: 05.03.2026).

25. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 41. С. 74-78.

26. Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877> (дата звернення: 01.02.2026).

27. Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2020. № 2. С. 137–145. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.137>. (дата звернення: 13.03.2026).

28. Пащенко О., Куліш Н. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2021.

№ 26. URL :<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-11>. (дата звернення: 11.04.2026).

29. 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>. (дата звернення: 01.04.2026).

30. Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 3. С. 101–105.

31. Собчишин В.М., Коба М.М., Кулик А.С. Управління розвитком аграрного підприємства в сучасних умовах. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку*: матеріали VII Міжнар. науково-практ. конф., м. Херсон – м. Хмельницький, 17-18 квітня 2025 р. 189 с. С. 34-35.

32. Собчишин В.М., Литвиненко Д.Р., Різниченко В.С. Стратегічне управління підприємством на засадах цільового підходу. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. 588 с. С. 37-39.

33. Тесленок І., Павлова К. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах Covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>. (дата звернення: 11.04.2026).

34. Хаустова В.Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 482–494. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>. (дата звернення: 01.04.2026).

35. Ходаківська О.В., Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М. Вплив галузових особливостей на закупівлі матеріально-технічних ресурсів у системі управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Вісник*

Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»). 2024. Вип. 1. С. 9-14.

36. Ярова Ю.О., Артеменко Л. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 13. С. 257–263.

37. Orlova-Kurilova, I. Liubimov, P. Yaremovich, I. Safronska, Voronko-Nevidnycha T., M. Dzuba, S. Serhienko, V. Tkachenko. Methods for accessing the innovative capacity of agri-food enterprises. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. December. # 13. URL: <https://www.koreascience.or.kr/journal/TSBHB2/v21n9.jsp1ff8%3Fkj=OJOOBS&py=2014&vnc=v31n1fflff882&sp=141>. (дата звернення: 01.04.2026).

38. Voronko-Nevidnycha T.V., Stovba V.O., Shevchenko T.V., Shelemba V.I. Technology management strategies of agricultural enterprises: security aspect. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 4, pp. 245 – 249. URL: <http://ujae.org.ua/strategiyi-tehnologichnogo-menedzhmentu-pidpryyemstv-agroprodovolchoyi-sfery-bezpekovyj-aspekt/> (дата звернення: 13.02.2026).

ДОДАТКИ

**Публікації здобувача вищої освіти
за освітньо-професійної програмою Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
Владислава Різниченка**

Динаміка складу і структури грошових надходжень від реалізації продукції [REDACTED], 2023-2025 рр.

Показники	Вартість товарної продукції, тис. грн			У середньому за три роки, тис. грн	Питома вага до загального підсумку, %	Місце продукції за питомою вагою
	Роки					
	2023	2024	2025			
Продукція рослинництва – всього	44366,8	47744,6	56307,9	49473,1	59,9	х
Культури зернові та зерновобобові	32317,9	37016,6	43420,3	37584,9	45,5	1
Соняшник	11949,1	10662,1	12832,3	11814,5	14,3	3
Інша продукція рослинництва	99,8	65,9	55,3	73,6667	0,1	4
Послуги в сільському господарстві	28683,7	32397,7	38188,4	33089,9	40,1	2
Продукція сільського господарства і послуги	73050,5	80142,3	94496,3	82563,0	100,0	х

PEST-аналіз

2023-2025 рр.

Фактори			
Політичні	Економічні	Соціальні	Технологічні
1. Дія воєнного стану та високий рівень військових ризиків, що впливають на стабільність ведення господарської діяльності	1. Коливання валютного курсу, які впливають на вартість імпортованих ресурсів, техніки та матеріалів	1. Зростання популярності здорового харчування та підвищення попиту на якісну сільськогосподарську продукцію	1. Активне впровадження сучасних агротехнологій для підвищення врожайності та ефективності виробництва
2. Нестабільність політичної ситуації в державі та невизначеність економічної політики	2. Порушення логістичних ланцюгів і збільшення витрат на транспортування продукції	2. Міграція населення та дефіцит кваліфікованих працівників	2. Розвиток систем GPS-моніторингу, безпілотних технологій та цифрових агроплатформ
3. Постійні зміни законодавчої бази у сфері регулювання аграрного виробництва	3. Трансформація податкової політики та зміна умов ведення бізнесу	3. Підвищення зацікавленості споживачів у органічній та екологічно безпечній продукції	3. Поширення автоматизованих систем управління та цифровізації бізнес-процесів
4. Вплив державної аграрної політики на умови функціонування та розвитку підприємства	4. Обмежений доступ до кредитних ресурсів та фінансових програм підтримки агробізнесу	4. Зміна споживчих переваг щодо якості, походження та безпечності продуктів харчування	4. Зростання інвестицій у технології точного землеробства та інноваційне обладнання
5. Вплив міжнародних економічних угод, санкцій та зовнішньополітичних рішень на аграрний ринок	5. Коливання цін на зернову продукцію, паливо, добрива та інші виробничі ресурси	5. Посилення соціальної напруги та психологічного навантаження населення внаслідок воєнних дій	5. Використання інноваційних рішень для оптимізації використання ресурсів і зниження виробничих витрат
6. Наявність державних програм підтримки аграріїв, грантових ініціатив та пільгового фінансування	6. І Інфляційні процеси, що спричиняють зростання собівартості виробництва	6. Формування попиту на локальні бренди та продукцію з доданою вартістю	6. Впровадження цифрових систем обліку, аналітики та прогнозування результатів діяльності підприємства

Рекомендовані стратегічні ініціативи на основі SWOT-аналізу для
[REDACTED], 2027-2031 рр.

Стратегічний напрям	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
	1. Посилення ринкової позиції через маркетинговий розвиток і PR-активність	1. Зменшення залежності від обмеженого кола постачальників
Цілі	Підвищити рівень впізнаваності підприємства на ринку на 20 % протягом 12 місяців	Розширити базу постачальників щонайменше на 30 % у річній перспективі
Заходи реалізації	Участь у галузевих виставках, ярмарках та форумах; створення та просування корпоративного вебсайту; розвиток присутності в соціальних мережах	Пошук нових партнерів-постачальників; диверсифікація каналів постачання; укладання довгострокових контрактів із контрагентами
Очікувані результати	Зростання трафіку на вебресурсі на 25 %, збільшення аудиторії в соціальних мережах на 30 %	Зниження критичної залежності від основного постачальника до рівня не вище 40 %
	2. Розширення товарного асортименту та розвиток нових напрямів діяльності	2. Активізація інвестицій у цифровий маркетинг та онлайн-продажі
Цілі	Запровадити щонайменше 3 нові товарні позиції або категорії протягом 2 років	Збільшити обсяг інвестицій у цифрові канали просування на 20 % у 2028 р.
Заходи реалізації	Диверсифікація виробництва; освоєння нових культур та продуктів із доданою вартістю	Розвиток контекстної реклами, SEO-просування, таргетованих кампаній та електронної комерції
Очікувані результати	Збільшення частки нових продуктів у структурі продажів на 17 %	Зростання онлайн-реалізації продукції приблизно на 30 %

Продовження додатку Д

1	2	3
Стратегічний напрям	Можливості	Загрози
	1. Вихід на нові регіональні ринки збуту	1. Посилення конкуренції з боку нових та існуючих гравців ринку
Цілі	Освоїти щонайменше 2 нові регіональні ринки протягом 12 місяців	Сформувати та впровадити щонайменше 2 унікальні конкурентні переваги протягом року
Заходи реалізації	Пошук і залучення нових дистриб'юторів; проведення переговорів і бізнес-зустрічей; участь у торгових місіях	Підвищення якості сервісу; впровадження програм лояльності для клієнтів; посилення диференціації продукції
Очікувані результати	Зростання обсягів реалізації на нових ринках приблизно на 10 %	Підвищення рівня утримання клієнтів на 25 % завдяки сервісним та лояльнісним програмам
	2. Впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси	2. Мінімізація впливу політичної та економічної нестабільності
Цілі	Знизити виробничі витрати шляхом технологічної модернізації протягом 2 років	Сформувати фінансовий резерв, достатній для покриття витрат щонайменше на 3 місяці діяльності
Заходи реалізації	Запровадження сучасних агротехнологій, автоматизації та цифрових рішень у виробництві	Формування резервного фонду; диверсифікація фінансових потоків; розробка антикризових сценаріїв
Очікувані результати	Скорочення виробничих витрат на 15 % та підвищення продуктивності на 20 %	Підвищення фінансової стійкості підприємства та збільшення ліквідних резервів на 20 % у короткостроковій перспективі

Основні показники діяльності



2023-2025 рр.

АНОТАЦІЯ

Різниченко В. С. «Стратегічне управління аграрним підприємством». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні, методичні та прикладні питання стратегічного управління аграрним підприємством.

В проектно-рекомендаційному розділі обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління аграрним підприємством за сучасних умов.

Ключові слова: управління, стратегія, підприємство, стратегічне управління.