

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Навчально-науковий інститут заочної та післядипломної освіти

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Освітній ступінь «Магістр»

на тему: «СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ
ЕФЕКТИВНІСТЬ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи ЕК-71з
Спеціальності 051 «Економіка»
(шифр і назва)
Вислоцька Ірина Степанівна

Керівник: *Коlach С.М., к.е.н., доцент*
(Прізвище та ініціали)

Рецензент: _____
(Прізвище
та ініціали)

ЛЬВІВ-ДУБЛЯНИ

2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
Навчально-науковий інститут заочної та післядипломної освіти
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
економіки
(назва кафедри)

(підпис)

(прізвище, ім'я, по
батькові)

“ ” _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студентці
Вислоцькій Ірині Степанівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Стратегія розвитку підприємства та її ефективність в сучасних умовах господарювання»

керівник роботи: Колач С.М., к.е.н доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЛНУП в редакції від “ ” жовтня 2024 року №

2. Строк подання студентом роботи до “11” січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи нормативно-законодавчі акти, літературні джерела, дані сільськогосподарських підприємств, статистична звітність.

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та види стратегій розвитку підприємства

1.2. Принципи стратегічного планування в умовах сучасної економіки

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБРАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та його діяльності

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

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

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

3.1. Розробка альтернативних стратегічних напрямів розвитку підприємства

3.2. Вибір оптимальної стратегії розвитку

3.3. Прогнозування ефективності запропонованих заходів

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

таблиці, схеми

6. Дата видачі завдання “ ” 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного розділу. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка картографічних матеріалів для кваліфікаційної роботи).	червень-липень 2024 р.
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	серпень 2024 р.
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; кінцеве редагування; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	вересень 2024 р.
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць, перевірка на плагіат).	жовтень листопад 2024 р.
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді, підготовка презентації й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	грудень 2024 р.- січень 2025 р.

Студент

_____ (підпис)

Вислоцька І.С.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Колач С.М.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню стратегій розвитку підприємств та їхньої ефективності в сучасних умовах господарювання. У роботі розглянуто теоретичні основи стратегічного планування, проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище обраного підприємства, а також оцінено поточну стратегію розвитку. На основі проведеного аналізу розроблено напрями вдосконалення стратегії та оцінено їхню ефективність. Результати дослідження можуть бути використані для покращення стратегічного управління підприємствами різних галузей.

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

ANNOTATION

The diploma project focuses on the study of enterprise development strategies and their effectiveness in modern economic conditions. The work examines the theoretical foundations of strategic planning, analyzes the external and internal environment of the selected enterprise, and evaluates the current development strategy. Based on the conducted analysis, directions for improving the strategy were developed, and their effectiveness was assessed. The research results can be used to enhance strategic management in enterprises across various industries.

Keywords: development strategy, enterprise, efficiency, competitiveness, strategic planning, SWOT analysis, strategy improvement.

УДК: 631.15:339.138

Кваліфікаційна робота: 68 сторінок текстової частини, 19 рисунків, 13 таблиць, 34 літературних джерела. «Стратегія розвитку підприємства та її ефективність в сучасних умовах господарювання». Вислоцька І.С. Кваліфікаційна робота магістра. Кафедра економіки. Дубляни, Львівський НУП, 2025 р. Текстова частина включає вступ, три розділи, висновки і пропозиції, список використаних джерел.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи стратегічного розвитку підприємств. Визначено сутність, основні види та класифікацію стратегій розвитку, принципи стратегічного планування, а також методи оцінки ефективності реалізованих стратегій. Особливу увагу приділено методичним підходам до стратегічного аналізу.

Другий розділ містить практичний аналіз діяльності обраного підприємства. Здійснено аналіз зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу та внутрішнього середовища із застосуванням SWOT-аналізу. Проведено оцінку поточної стратегії розвитку, виявлено основні проблеми та недоліки.

У третьому розділі запропоновано заходи щодо вдосконалення стратегії розвитку підприємства, обґрунтовано доцільність їхнього впровадження та проведено прогнозування очікуваних результатів. Особливу увагу приділено вибору оптимальної стратегії, що сприятиме зростанню ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Результати роботи мають практичне значення, оскільки запропоновані заходи можуть бути використані керівництвом підприємства для покращення стратегічного управління та досягнення більшої рентабельності.

ЗМІСТ

	Ст.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Поняття та види стратегій розвитку підприємства	9
1.2 Принципи стратегічного планування в умовах сучасної економіки	18
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБРАНОГО ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1 Загальна характеристика підприємства та його діяльності	25
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (SWOT-аналіз, PEST-аналіз)	29
2.3 Оцінка поточної стратегії розвитку підприємства. Виявлення проблем та недоліків у її реалізації	39
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	47
3.1 Формування альтернативних стратегічних напрямів розвитку підприємства	47
3.2 Вибір оптимальної конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності	52
3.3 Обґрунтування заходів щодо реалізації обраної стратегії	57
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання багато в чому залежить від обраної стратегії розвитку, яка дозволяє адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільне зростання. В умовах глобалізації, швидкого розвитку технологій та нестабільної економічної ситуації перед підприємствами постають складні виклики, пов'язані з необхідністю швидкого прийняття стратегічних рішень та впровадження інновацій. Саме тому питання розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Актуальність теми обумовлена потребою підприємств у пошуку та впровадженні ефективних стратегій, що сприятимуть підвищенню їхньої рентабельності, стійкості до кризових явищ і можливості займати лідерські позиції на ринку. Успішна стратегія розвитку дозволяє підприємству не лише втримати конкурентні позиції, а й вийти на нові ринки, оптимізувати внутрішні процеси та підвищити загальну ефективність діяльності.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні, аналізі та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- ✓ дослідити теоретичні аспекти стратегічного розвитку підприємств;
- ✓ проаналізувати стан та ефективність реалізації поточної стратегії на обраному підприємстві;
- ✓ виявити ключові проблеми та недоліки існуючої стратегії;
- ✓ запропонувати напрями вдосконалення стратегії розвитку підприємства та оцінити їхню ефективність.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку підприємства.

Предметом дослідження виступають методи, підходи та заходи, що забезпечують ефективну реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Методологія дослідження базується на застосуванні загальнонаукових методів пізнання, зокрема аналізу, синтезу, системного підходу, економіко-математичного моделювання, а також спеціальних методів, таких як SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, статистична інформація, а також внутрішня звітність обраного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у розробці комплексу практичних заходів щодо вдосконалення стратегії розвитку підприємства, що дозволяє підвищити його ефективність та конкурентоспроможність.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності підприємств для вдосконалення стратегічного управління та підвищення результативності їхньої роботи.

Структура кваліфікаційної роботи включає три розділи: у першому розділі розглянуто теоретичні основи стратегічного розвитку підприємств; у другому – проаналізовано поточний стан та ефективність стратегії розвитку обраного підприємства; у третьому – запропоновано напрями вдосконалення стратегії та оцінено їхню ефективність. Кваліфікаційна робота завершується висновками, списком використаних джерел та додатками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та види стратегій розвитку підприємства

Стратегія є основним компонентом стратегічного управління. Основна мета стратегії компанії полягає в отриманні конкурентної переваги, щоб компанія могла працювати та розвиватися в довгостроковій перспективі. Стратегія повинна бути максимально прозорою і включати встановлення пріоритетів і розподіл ресурсів і встановлення відповідальності між виконавцями, щоб вона була ефективною. Сьогодні в економічній науці існує багато різних поглядів на поняття стратегії. І. Ансофф, найвідоміший експерт із стратегічного управління, визначає стратегію як «набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності». «Систематизований процес, який вказує чітку послідовність кроків і активно використовує аналітичні інструменти та методи» [1] є описом стратегії. Г. Мінцберг категорично відкидає аналітичний науковий підхід до стратегії та вимагає виконання конкретних дій. «Стратегія, як патерн, або план, інтегруючий головні цілі організації, її політику і дії в деяке погоджене ціле» [6], каже він. Слід відмітити, що М. Портер зосереджується на позиції підприємств у своєму визначенні, незважаючи на різноманітність підходів до поняття «стратегія». «Стратегія, спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу підприємству протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в окремій галузі», — це те, що він вважає найбільш відповідним [7]. Англійці А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд запропонували альтернативне визначення стратегії. «Стратегія - це узагальнююча модель дій підприємства, необхідна для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу своїх ресурсів» [8], вони стверджують.

В цьому конкретному випадку стратегія є набір правил для прийняття управлінських рішень, якими керується підприємство під час своїх операцій. У той же час економісти в Україні розглядають стратегію не як план дій, а як чіткий довгостроковий шлях поведінки суб'єкта господарювання в середовищі, функціонування в якому має допомогти підприємству досягти своїх цілей. Мізюк Б. визначає стратегію як загальний курс дій підприємства, який повинен досягти мети [5]. Таким чином, існує багато різних способів розуміти поняття «стратегія» і його сутність. З огляду на позиції та думки різних авторів, які були перераховані раніше, ми можемо висловити сутність стратегії розвитку підприємства таким чином. На нашу думку, стратегія розвитку підприємства складається з комплексу взаємопов'язаних стратегічних рішень, які визначають пріоритетні напрямки діяльності підприємства для досягнення його довгострокових цілей, цілей і завдань. Усі операції підприємства та кожен працівник охоплюються стратегією, яка спрямована на прогрес і досягнення високих результатів. Процес формування стратегії починається з розуміння того, що потрібно зробити, щоб бути кращим ніж конкуренти та отримати певну перевагу. При розробці та впровадженні стратегії необхідно постійно враховувати зміни, спричинені впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки це вимагає швидких змін.

Середина 1900-х років ознаменувала появу стратегічних підходів до підприємницької діяльності. Стратегічне управління все ще розвивається. У широкому сенсі стратегія – це процес створення та впровадження довгострокового плану розвитку підприємства на основі поставлених цілей. Ці цілі повинні бути досягнуті шляхом оптимального використання ресурсів підприємства в конкурентному середовищі. Для розуміння сутності стратегічного управління та розуміння його змісту розглянемо розвиток концепції «стратегія».

А. Дюпон Чандлер (1962 р.) визначив стратегію як спосіб визначити довгострокові цілі компанії, програму дій і пріоритетні напрямки

використання ресурсів [1]. Основна відмінність цього підходу полягає в тому, що він ставить довгострокові цілі без перегляду цих цілей (за винятком значних змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі).

Стратегія, розроблена Гарвардською школою (1965 р.), описує спосіб встановлення конкурентних цілей компанії [2]. У цьому методі компанія визначає сфери бізнесу, які вона буде розвивати.

І. Ансофф (1965 р.) вважає стратегію методом встановлення основних цілей на функціональному, корпоративному та діловому рівнях [3]. Стратегія є системою, яка забезпечує збалансованість і загальний курс розвитку компанії.

М. Портер (1985 р.) вважає, що стратегія – це спосіб, як компанія реагує на зовнішні можливості та загрози, а також на свої сильні сторони та недоліки. Основним завданням стратегії є надання компанії довгострокової конкурентної переваги над конкурентами у всіх сферах діяльності [4].

Стратегія, згідно з Г. Мінцбергом (1987), означає структуру управлінських рішень, яка є послідовною, узгодженою та інтегрованою [5]. Складання планів є основним інструментом для контролю ефективності досягнення стратегічних цілей.

Г. Хамель (1989) вважає, що стратегія є методом створення основних конкурентних переваг компанії [6]. Унікальні можливості та внутрішні ресурси компанії є основою конкурентоспроможності.

А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд (1995) визначають стратегію як комплекс заходів і рішень, прийнятих для досягнення певних результатів діяльності [7].

Згідно з деякими науковцями в Україні, стратегія складається з набору довгострокових цілей і плану найбільш ефективного розподілу ресурсів для досягнення цих цілей [8]. Л.Є. Довгань стверджує, що при визначенні стратегії слід використовувати комплексний підхід, оскільки стратегія включає не лише спосіб досягнення цілей і здійснення місії, але й програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, задоволення

клієнтів, задоволення і задоволення інтересів власників і персоналу, а також зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку [9, с.22].

Ф.Ф. Бутинський визначає стратегію як сукупність правил, необхідних для прийняття рішень, які компанія використовує в своїй діяльності [10, с. 256].

Визначення, наведені нижче, не суперечать одне одному, а доповнюють один одного, виявляючи основні принципи, методи та способи формування та реалізації стратегії, такої як технологія управління підприємством. Ця стратегія дозволяє підприємству працювати максимально ефективно та розвиватися в умовах, які змінюються як у зовнішній, так і в внутрішній організації підприємства.

Наразі економічна наука розробляє багато різних стратегій поведінки компанії на ринку. Але не всі вони підходять для конкретного господарюючого суб'єкта. Перш ніж вибрати стратегію поведінки для конкретного підприємства, важливо оцінити його поточний стан і дослідити основні тенденції розвитку його зовнішнього середовища.

З часом стратегія отримує нові якісні характеристики. Що стосується сільськогосподарських підприємств, то тут важливо відзначити, що лише невелика кількість вітчизняних компаній займається розробкою та реалізацією стратегії, отримуючи при цьому прибуток. Через брак знань, навичок і навичок стратегічного управління більшості з них не вдалося визначити орієнтири розвитку на перспективу. Крім того, фактори, які впливають на створення та реалізацію стратегії сільськогосподарського підприємства, включають такі фактори, як сезонність виробництва; обмеження на виробництво певних видів продукції через природні умови та специфіку галузі; використання технічних засобів, які повинні бути адаптовані до специфіки та особливостей виробництва певних видів продукції; нерівномірне розподіл робіт протягом року; і переплетіння. Навіть у найгірших зовнішніх умовах аграрні підприємства не можуть реалізувати свою стратегію, якщо вони не мають достатніх фінансових, матеріальних,

інформаційних і інтелектуальних ресурсів. Коли аграрне підприємство вибирає стратегічний напрям розвитку, воно повинно враховувати багато факторів. Це включає потенціал підприємства, цілі підприємства, технології виробництва продукції та її особливості, стан ринку, позицію підприємства на ньому, стратегії конкурентів, потреби споживачів, економічну та політичну ситуацію в країні, рівень науково-технічного прогресу та природно-кліматичні умови (рис. 1.1).

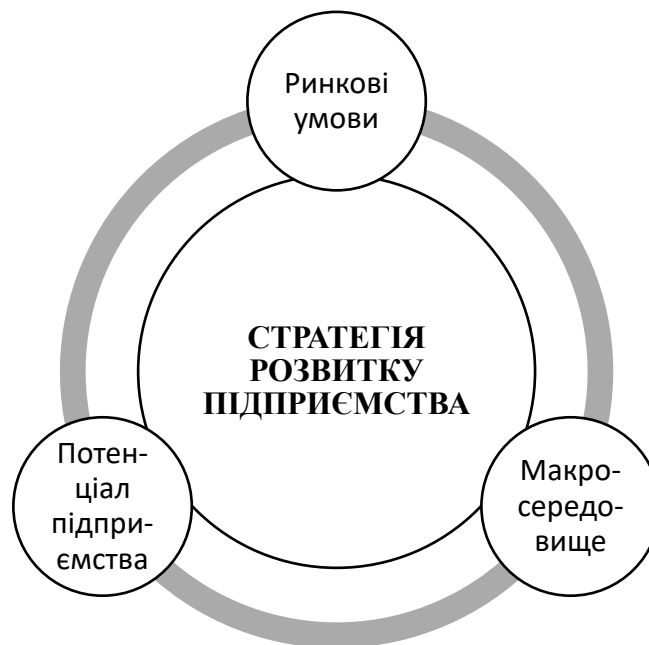


Рис. 1.1 Вплив факторів на формування стратегії розвитку підприємства*

**розроблено автором*

При розробці розвитку підприємства стратегії практично неможливо врахувати всі ці елементи. Визначення цілей і завдань, а також використання знань, умінь і навичок, отриманих під час прийняття рішень, є необхідними для розробки будь-якої стратегії [14]. Отже, розробка стратегії розвитку аграрного підприємства має починатися з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Успіх інших етапів розробки та реалізації стратегії залежить від якості її виконання. В першу чергу зовнішнє оточення підприємства вивчається, щоб знайти можливості та загрози, які підприємство повинно враховувати при постановці та досягненні своїх цілей.

Таким чином, аналіз зовнішнього оточення є найважливішою основою для створення стратегії розвитку аграрного або сільськогосподарського підприємства.

Стратегія розвитку підприємства є одним із ключових елементів його діяльності, оскільки визначає загальні напрями розвитку, пріоритети та методи досягнення цілей. Стратегія розвитку – це довгостроковий план дій, що формує напрямок руху підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища [23].

Згідно з сучасними підходами, стратегія розвитку підприємства охоплює наступні елементи (рис.1.2):



Рис. 1.2. Функціональні елементи стратегії розвитку підприємства*

**розроблено автором*

- Місія та стратегічні цілі (визначення основної ролі підприємства у створенні цінності для споживачів).
- Стратегічний аналіз (вивчення зовнішнього середовища (конкурентів, постачальників, споживачів) та внутрішнього потенціалу підприємства).
- Формування стратегії (вибір оптимальної стратегії залежно від умов зовнішнього середовища та можливостей підприємства).
- Реалізація стратегії (визначення оперативних заходів та ресурсного забезпечення).

Науковці пропонують різні підходи до формування стратегії розвитку підприємства. Зокрема, Портер у своїх працях визначає три базові стратегії: стратегія лідерства у витратах, стратегія диференціації та стратегія фокусування. У сучасних умовах усе більшого значення набувають інноваційні стратегії, що базуються на впровадженні нових технологій.

Стратегії розвитку підприємств класифікуються за різними ознаками (рис.1.3):

За рівнем охоплення	За характером змін	За рівнем ризику
<ul style="list-style-type: none"> • Корпоративна стратегія • Бізнес-стратегія • Функціональна стратегія 	<ul style="list-style-type: none"> • Інтенсивного розвитку • Інноваційного розвитку • Інтеграційна стратегія • Диверсифікаційна стратегія 	<ul style="list-style-type: none"> • Консервативні • Модернізаційні • Радикальні

Рис. 1.3. Класифікація стратегій розвитку підприємства*

**розроблено автором*

За рівнем охоплення [12]:

Корпоративна стратегія – визначає загальні напрями розвитку всього підприємства, його місію та основні стратегічні цілі.

Бізнес-стратегія – конкретизує корпоративну стратегію на рівні окремих бізнес-напрямків.

Функціональна стратегія – деталізує дії у межах окремих підрозділів (маркетинг, фінанси, виробництво).

За характером змін [9]:

Інтенсивного розвитку – орієнтована на зростання за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства (розширення ринку, підвищення ефективності виробництва).

Інноваційного розвитку – спрямована на впровадження нових продуктів або технологій.

Інтеграційна стратегія – передбачає злиття, поглинання або створення стратегічних альянсів із партнерами для підвищення конкурентоспроможності.

Диверсифікаційна стратегія – полягає у розширенні асортименту продукції або виході на нові ринки.

За рівнем ризику:

Консервативні – низький рівень ризику, орієнтація на збереження ринкових позицій.

Модернізаційні – помірний рівень ризику, спрямовані на вдосконалення продукції або процесів.

Радикальні – високий рівень ризику, пов'язані з впровадженням принципово нових продуктів або технологій.

Щоб досягти успіху в досягненні стратегічних цілей підприємства, необхідно чітко координувати роботу всіх структурних підрозділів підприємства в системі стратегічного управління торговельною діяльністю. Крім того, необхідно ефективно використовувати можливості підприємства. Таким чином, систематизація різноманітних стратегій, які можуть бути використані компанією, є життєво важливою.

Дослідження видань періодики дозволяють об'єднати дані про основні елементи «стратегії розвитку підприємства» (табл. 1.1). Ці дослідження виділяли окремі питання, які були найбільш важливими.

Стратегії розвитку підприємства часто мають довгостроковий характер і вимагають інвестиційних коштів, а також характеризуються відповідним рівнем ризику. До основних негативних факторів належать неадекватні зовнішні умови розвитку ринку; зниження результатів діяльності підприємства; втрата контролю над ризиками; можливість збитків через зниження якості активів; надмірне інвестування; невідповідність структури виробничої системи масштабам діяльності тощо.

Таблиця 1.1. Огляд основних підходів до сутності «стратегії розвитку підприємства»

№	Сутність	Джерело
1	Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку.	[11, с. 12]
2	Передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких устанавлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.	[23, с. 34]
3	Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.	[13, с. 195]
4	Це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку.	[4, с. 113]
5	Є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі.	[15, с. 247]
6	Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу.	[6, с. 109]
7	Це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей.	[27, с. 345]
8	Це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в коротко-строковій і довгостроковій перспективах.	[18, с. 300]
9	Є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку.	[19, с. 116]
10	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату.	[10, с. 371]
11	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.	[31, с. 78]
12	Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов.	[22, с. 170]
13	Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства.	[13, с. 41]
14	Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів	[7, с. 111]

1.2 Принципи стратегічного планування в умовах сучасної економіки

Враховуючи те, що стратегія розвитку має бути реалізована протягом тривалого періоду часу, необхідно заздалегідь створити можливості для підприємства, щоб реагувати на зміни на ринку. Розвиток підприємства залежить від ретельного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Успіх реалізації стратегії розвитку підприємства залежить від його інноваційного спрямування. Збільшення прибутків або підвищення рентабельності діяльності – це цілі кожної стратегії розвитку, і ці цілі допоможуть компанії стати більш конкурентоспроможною у своїх продуктах.

Стратегічне планування – це процес визначення майбутнього стану підприємства, його цілей та шляхів їх досягнення. У сучасних умовах господарювання стратегічне планування базується на ряді ключових принципів (рис. 1.4):

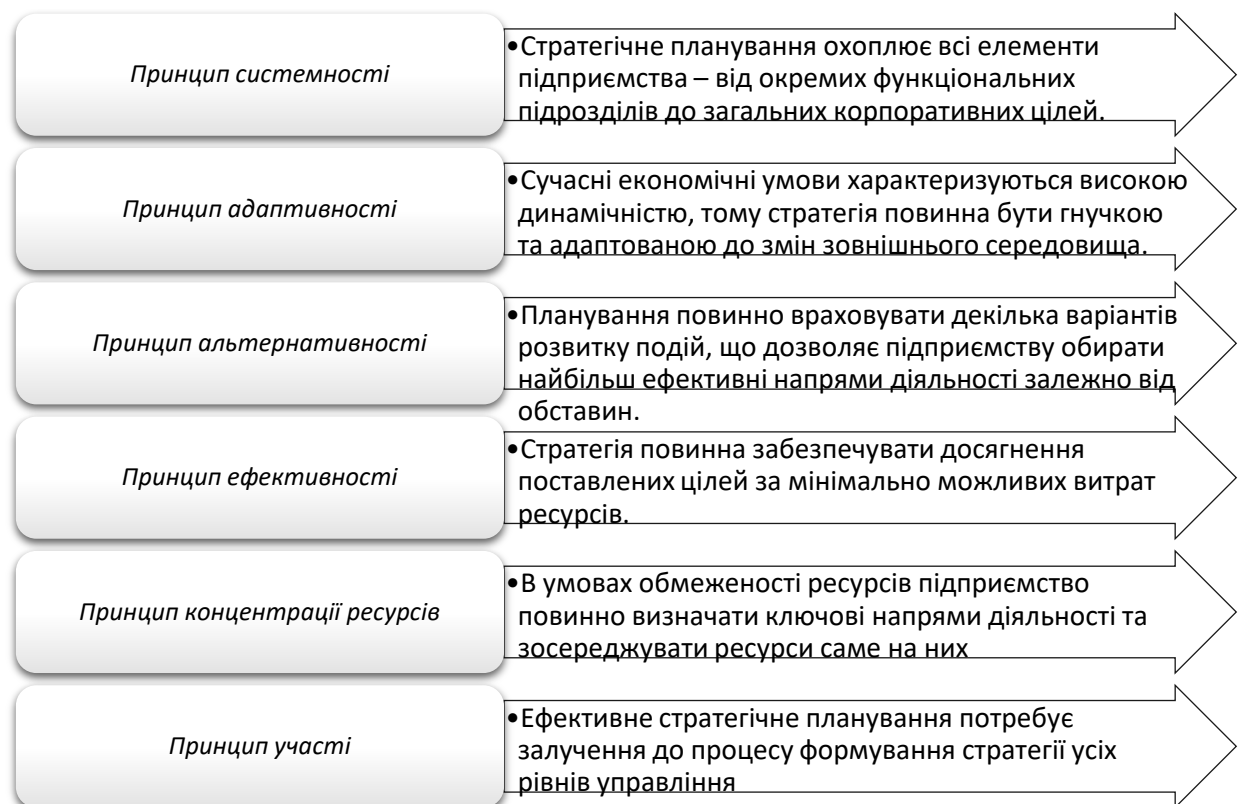


Рис. 1.4. Принципи стратегічного планування розвитку підприємства в сучасній економіці *

*розроблено автором

Стратегічне планування в сучасних умовах також передбачає врахування таких чинників, як глобалізація ринків, розвиток цифрових технологій, посилення конкуренції, екологічні та соціальні виклики.

У результаті дослідження періодичних видань було виявлено, що стратегії розвитку бізнесу поділяються на дві категорії: активні стратегії та пасивні стратегії. Активні стратегії включають: швидке реагування на зміни на ринку та прагнення випередити конкурентів; гнучкість усіх процесів; інтенсивне використання ресурсів праці, енергії, сировини та матеріалів, обладнання та постійний пошук і впровадження інновацій у виробництві, продажах і управлінні.

Пасивні стратегії розвитку підприємства включають відстеження конкурентів і зміну діяльності, якщо це потрібно, щоб бути менш витратними та ризиковими. Таблиця 1.2 показує порівняння активних і пасивних стратегій розвитку підприємства.

Таблиця 1.2. Основні характеристики як пасивних, так і активних стратегій розвитку бізнесу

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
<i>Ризики</i>	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
<i>Інновації</i>	Активне впровадження інновацій, висока сприйнятливість інновацій	Запізніле впровадження інновацій, середня сприйнятливість інновацій
<i>Конкуренти</i>	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
<i>Збутова політика</i>	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політики за потреби
<i>Товарна політика</i>	Акценти на оновленні продукції та її упакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва
<i>Цінова політика</i>	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
<i>Частка ринку</i>	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки, у т. ч. зовнішні	Втримання наявної частки ринку

Стратегія розвитку визначає позицію підприємства на ринку та визначає його перспективи розвитку.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства

Оцінка ефективності стратегії розвитку є важливим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє виявити досягнення поставлених цілей, визначити відхилення та скоригувати подальші дії [18]. Основними методичними підходами до оцінки ефективності стратегії є:

Фінансовий підхід. Тут оцінка здійснюється на основі фінансових показників, таких як: Чистий прибуток, Рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE), Коефіцієнт ліквідності, Коефіцієнт автономії.

Цей підхід дозволяє кількісно оцінити результати реалізації стратегії.

Підхід на основі досягнення стратегічних цілей, за яким оцінка проводиться за ступенем досягнення стратегічних цілей, що були визначені на етапі розробки стратегії. Для цього використовується система ключових показників ефективності (KPI), що охоплює як фінансові, так і нефінансові показники.

Порівняльний підхід полягає у порівнянні результатів діяльності підприємства з показниками інших компаній галузі (бенчмаркінг) [21]. Такий підхід дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства.

Комплексний підхід поєднує різні методи оцінки, що дає змогу отримати найбільш повну картину ефективності стратегії. Комплексний підхід може включати фінансовий аналіз, оцінку досягнення цілей та якісний аналіз зовнішнього середовища [19].

Метод SWOT-аналізу. Дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, що виникли в процесі реалізації стратегії. Для підвищення ефективності оцінки стратегій підприємства необхідно враховувати як внутрішні фактори (ресурси, потенціал розвитку, кадровий склад), так і зовнішні

У сучасній економічній науці питання оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства розглядається багатьма вченими та практиками. Існує

низка наукових теорій і підходів, які сформуvalи методологічну основу цієї оцінки [27]. Одним із перших наукових підходів до оцінки стратегій став класичний підхід, що базується на роботах А. Чандлера, І. Ансоффа, М. Портера, які підкреслювали важливість стратегічного планування як ключового елемента забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Теорія стратегічних рішень Ансоффа, котрий у своїх роботах підкреслював, що ефективність стратегії визначається її здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища [1]. Він запропонував матрицю Ансоффа, що дозволяє підприємству обрати найбільш підходящу стратегію залежно від ринкових умов: Стратегії проникнення на ринок; Стратегії розвитку продукту; Стратегії розвитку ринку; Стратегії диверсифікації.

Ансофф також підкреслював, що оцінка ефективності стратегії повинна здійснюватися на основі порівняння очікуваних результатів із фактичними показниками діяльності підприємства.

Теорія конкурентних переваг Майкла Портера. Майкл Портер акцентував увагу на тому, що стратегія підприємства має бути орієнтована на досягнення конкурентних переваг. Він виділяв три основні типи стратегій:

Стратегія лідерства за витратами – забезпечення низьких витрат виробництва для досягнення конкурентної переваги.

Стратегія диференціації – створення унікальних продуктів або послуг, які забезпечують додаткову цінність для споживачів.

Стратегія фокусування – концентрація на вузькому сегменті ринку з метою задоволення специфічних потреб.

Згідно з Портером, ефективність стратегії можна оцінити шляхом вимірювання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку, а також за показниками рентабельності та зростання ринкової частки.

Ресурсна теорія (RBV – Resource-Based View) [14]. Згідно з ресурсною теорією, запропонованою Едіт Пенроуз та розвинутою Дж. Барні, ефективність стратегії залежить від здатності підприємства використовувати

свої унікальні ресурси та компетенції. Цей підхід акцентує увагу на внутрішніх факторах, що визначають конкурентні переваги підприємства, таких як: Матеріальні ресурси (виробничі потужності, фінансові активи). Нематеріальні ресурси (бренд, ноу-хау, репутація). Організаційні можливості (управлінські компетенції, корпоративна культура).

Оцінка ефективності стратегії в рамках цього підходу передбачає аналіз використання ресурсів, а також їх здатності створювати додаткову вартість і забезпечувати стійкі конкурентні переваги [8].

На основі вищезазначених теорій було сформовано кілька основних методичних підходів до оцінки ефективності стратегії підприємства:

Фінансовий підхід. Цей підхід базується на оцінці фінансових результатів діяльності підприємства за такими ключовими показниками:

Чистий прибуток – загальна сума прибутку, отриманого після сплати податків.

Рентабельність активів (ROA) – показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку.

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість активів}} \times 100\% \quad (1.1)$$

Рентабельність власного капіталу (ROE) – оцінює прибутковість власного капіталу підприємства.

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100\% \quad (1.2)$$

Чиста маржа – визначає частку чистого прибутку у виручці підприємства.

$$\text{Чиста маржа} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} \times 100\% \quad (1.3)$$

Фінансовий підхід дозволяє кількісно оцінити ефективність стратегії на основі результатів господарської діяльності, однак має обмеження, оскільки

не враховує нефінансові аспекти, такі як якість управління, репутація та інноваційний потенціал підприємства.

Підхід на основі досягнення стратегічних цілей ґрунтується на порівнянні фактичних результатів із поставленими стратегічними цілями. Для оцінки застосовується система ключових показників ефективності (KPI), які охоплюють такі сфери: фінансова ефективність, задоволення потреб споживачів, внутрішні бізнес-процеси, інновації та розвиток.

Популярним інструментом у цьому підході є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем. Вона дозволяє оцінити ефективність стратегії на основі чотирьох взаємопов'язаних компонентів: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання і розвиток.

Порівняльний підхід (бенчмаркінг) полягає у порівнянні діяльності підприємства з найкращими компаніями в галузі. Основними критеріями порівняння є фінансові показники, продуктивність праці, рівень інноваційності та якість продукції.

Комплексний підхід поєднує елементи фінансового, цільового та порівняльного підходів. Він дозволяє отримати всебічну оцінку ефективності стратегії, що враховує як фінансові результати, так і нефінансові показники, конкурентоспроможність, адаптивність до змін ринкових умов.

Методичні підходи до оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства базуються на різних наукових теоріях, таких як стратегічні концепції Ансоффа, модель конкурентних переваг Портера та ресурсна теорія Барні. Використання фінансових, цільових, порівняльних та комплексних методів дозволяє отримати об'єктивну картину ефективності реалізованої стратегії. Вибір конкретного підходу залежить від галузевих особливостей підприємства, доступності даних та стратегічних цілей.

Формування стратегії розвитку підприємства передбачає використання певної методики, що включає такі етапи (рис.1.5):

1. Визначення місії та цілей підприємства: основна місія підприємства формується на основі його бачення, цінностей та ринкових можливостей.

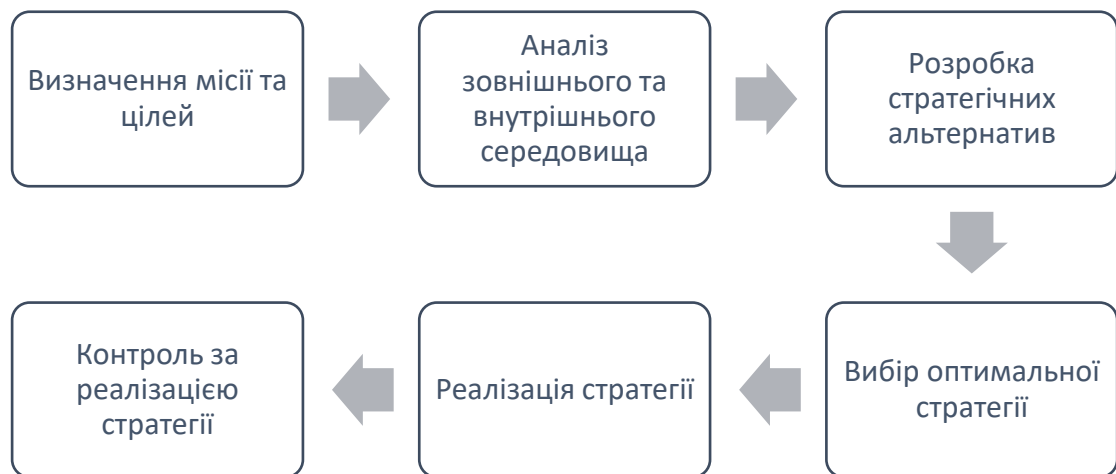


Рис. 1.5. Етапи формування стратегії розвитку підприємства *

*розроблено автором

Стратегічні цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART-підхід).

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища:

- *Зовнішній аналіз* здійснюється за допомогою методик PESTEL, аналізу конкурентів за моделлю Портера та вивчення ринкових тенденцій.
- *Внутрішній аналіз* охоплює оцінку ресурсів підприємства (трудових, фінансових, матеріальних) та його ключових компетенцій. Застосовуються методики SWOT-аналізу, аналізу ланцюга цінностей Портера тощо.

3. Розробка стратегічних альтернатив: на основі проведеного аналізу розробляються кілька варіантів стратегій, які можуть бути реалізовані залежно від конкретних умов.

4. Вибір оптимальної стратегії: здійснюється порівняння альтернативних стратегій за такими критеріями, як прибутковість, ризики, необхідні інвестиції та відповідність місії підприємства.

5. Реалізація стратегії: розробляється детальний план реалізації стратегії, що включає бюджет, строки виконання та відповідальних осіб.

6. Контроль за реалізацією стратегії: передбачає моніторинг досягнення стратегічних цілей, коригування дій у разі потреби.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика підприємства та його діяльності

У сучасних екологічних умовах, у яких працюють підприємства, можна сказати, що вони постійно змінюються та нестабільні. Належно обґрунтована стратегія розвитку є важливим компонентом, який може забезпечити компанії стійкість на ринку та посилити свою позицію. Інтенсивний розвиток має бути основою для такої стратегії. Інтенсивний розвиток повинен сприяти більш ефективному використанню матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; оптимізація асортименту виготовленої продукції чи наданих послуг; максимізація віддачі вкладеного капіталу; і повне задоволення потреб клієнтів у якості продукції, гарантійних умов і сервісного обслуговування.

Стратегія розвитку підприємства повинна включати не лише перелік запланованих дій і способів їх досягнення, але й передбачати можливі негативні ситуації, щоб компанія могла швидко адаптуватися до нових обставин.

ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ» – це мале аграрне підприємство, яке здійснює діяльність у сфері виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. Основними напрямками діяльності підприємства є вирощування зернових, олійних культур та надання послуг у сфері сільського господарства.









Підприємство засноване у 2015 році, Львівська обл., Пустомитівський район, с. Лисиничі, вул. Полуботка, буд. 1, і за цей період воно значно розширило свої виробничі потужності та зайняло вагомую частку ринку у Львівській області. Гриб Тарас Володимирович це його керівник. Завдяки ефективній стратегії розвитку, зокрема інвестиціям у модернізацію обладнання та використанню сучасних технологій вирощування,

підприємство змогло забезпечити стабільне зростання доходів та прибутку (табл.2.1).

Таблиця 2.1. Основні показники діяльності підприємства*

Основні показники (за 2023 рік):

Доходи: 21 844 тис грн ^ 27.56%	Чистий прибуток: 1 116 тис грн ^ 107.07%	Активи: 63 218 тис грн ^ 23.19%
---	--	---

Історичні показники:	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість персоналу 	-	5	6	10
Дохід (тис грн) 	21 703	7 964	17 125	21 844
Чистий прибуток (тис грн) 	8 773	1 879	539	1 116
Активи (тис грн) 	23 371	25 185	51 318	63 218
Гроші та їх еквіваленти (тис грн) 	901	43	30	515
Довгострокові зобов'язання (тис грн) 	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн) 	14 167	14 102	39 696	50 480
Власний капітал (тис грн) 	9 205	11 083	11 622	12 738

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності ②	100.34%	91.88%	76.44%	69.32%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ②	6.36%	0.31%	0.08%	1.02%
Коефіцієнт швидкої ліквідності ②	86.87%	29.00%	31.49%	39.78%
Коефіцієнт автономії ②	39.38%	44.01%	22.65%	20.15%
Рентабельність активів (ROA) ②	37.54%	7.46%	1.05%	1.76%
Рентабельність власного капіталу (ROE) ②	95.31%	18.52%	4.75%	9.16%
Чиста маржа ②	40.72%	24.46%	3.15%	5.21%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом ②	100.53%	90.63%	55.41%	45.13%

Для оцінки фінансового стану підприємства були використані дані за період 2020-2023 років (табл. 2.2). Нижче наведено аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників.

У 2023 році дохід підприємства склав 21 844 тис. грн, що на 27,56% більше порівняно з попереднім роком (17 125 тис. грн у 2022 році). Така динаміка свідчить про зростання обсягів виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Чистий прибуток у 2023 році склав 1 116 тис. грн, що на 107,07% більше порівняно з попереднім роком (539 тис. грн у 2022 році). Значне зростання чистого прибутку можна пояснити збільшенням виручки та оптимізацією витрат.

У 2023 році загальна вартість активів зросла на 23,19% і склала 63 218 тис. грн. Це свідчить про розширення матеріально-технічної бази підприємства та збільшення його виробничого потенціалу.

Таблиця 2.2. Динаміка зміни основних фінансових показників діяльності ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ» за 2020-2023 роки*

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2022 р., %
Доходи, тис. грн	21 703	7 964	17 125	21 844	127,56
Чистий прибуток, тис. грн	8 773	1 879	539	1 116	У 2 рази більше
Активи, тис. грн	23 371	25 185	51 318	63 218	123,19
Власний капітал, тис. грн	9 205	11 083	11 622	12 738	109,6
Поточні зобов'язання, тис. грн	14 167	14 102	39 696	50 480	107,8

*джерело: фінансова звітність ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ»

Для оцінки фінансової стійкості підприємства було розраховано такі коефіцієнти.

Коефіцієнт поточної ліквідності. Цей показник демонструє здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

У 2023 році коефіцієнт поточної ліквідності склав 69,32%, що нижче нормативного значення (100%). Це свідчить про необхідність підвищення оборотних коштів або зменшення короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності. У 2023 році коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 1,02% порівняно з 0,08% у 2022 році. Це говорить про покращення здатності підприємства негайно виконувати свої зобов'язання. Проте показник все ще залишається нижчим за оптимальний рівень.

Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності). У 2023 році коефіцієнт автономії склав 20,15%, що свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Зниження цього показника у порівнянні з 2020 роком (39,38%) говорить про зростання боргового навантаження.

Основні показники рентабельності ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ» за 2020-2023 роки подані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Показники рентабельності ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2022 р., %
Рентабельність активів (ROA), %	37,54	7,46	1,05	1,76	+0,71
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	95,31	18,52	4,75	9,16	+4,41
Чиста маржа, %	40,72	24,46	3,15	5,21	+2,06

*джерело: фінансова звітність ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ»

Як видно з таблиці, рентабельність активів у 2023 році зросла на 67,6%, що свідчить про покращення ефективності використання активів. Також суттєво підвищилась рентабельність власного капіталу – з 4,75% у 2022 році до 9,16% у 2023 році. Це означає, що підприємство почало більш ефективно використовувати власні ресурси для генерування прибутку.

Аналіз діяльності ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ» показав, що підприємство демонструє позитивні результати за основними фінансовими показниками. Стратегія розвитку, орієнтована на модернізацію виробництва та розширення ринків збуту, є ефективною. Однак для покращення фінансової стійкості підприємству необхідно підвищити рівень ліквідності та

зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування. У наступному розділі будуть запропоновані заходи для вдосконалення стратегії розвитку підприємства.

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

Сформована індивідуально добра стратегія керівництва є ключовою для розвитку будь-якого бізнесу. Ця стратегія дозволяє досягти чіткої мети. В умовах конкуренції жорсткої, яка на вітчизняному ринку посилюється агропродовольчої продукції, коли дії керівництва непрофесійні та можуть призвести до значних утрат, а іноді й банкрутства компанії, поволі проходять часи інтуїтивного прийняття рішень на основі суб'єктивного вибору напрямів і шляхів розвитку учасників ринку. Проблема вибору чіткої та узгодженої стратегії, політики управління стратегічного та планування все стає більш актуальною як для окремих підприємств, так і для галузі в цілому [2, с. 281]. На рис. 2.1 показано, що стратегічне управління підприємством включає такі етапи.

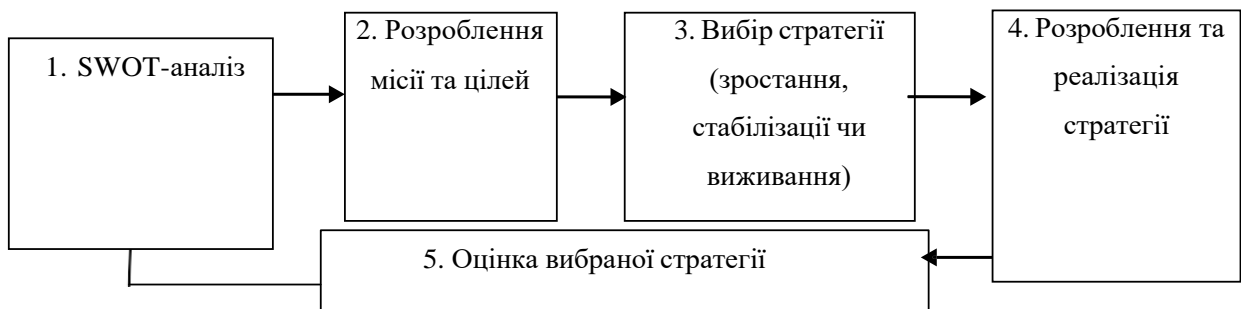


Рис. 2.1. Процес розробки стратегії розвитку підприємства*

*сформовано із використанням [5; 12]

Три основні стратегії розвитку підприємства існують у світовій практиці, кожна з яких повністю пов'язана з виробництвом.

1) Стратегія зростання (розвитку) описує бажання підприємства збільшити продажі, прибуток і капіталовкладення;

2) Стратегія стабілізації (сталості) описує бажання підприємства зберегти досягнуті обсяги виробництва навіть у разі значної нестабільності продажів і прибутку;

3) Стратегія виживання – це стратегія, яка через управління підприємством означає діяльність відповідних органів і посадових осіб, які працюють над оптимальним використанням матеріальних, трудових, фінансових і природних ресурсів для отримання прибутку та задоволення соціальних і економічних потреб працівників.

Мета стратегічного управління господарською діяльністю ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ» полягає в тому, щоб створити систему, яка давала б можливість забезпечити ефективне довгострокове існування підприємства в навколишньому середовищі на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього стратегічного потенціалу. Підприємство входить до групи «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ», і в ньому створено корпоративний центр управління, а також виокремлено спеціалізовані структури в управлінській компанії, щоб координувати відповідні процеси в аграрній сфері.

Але керівництво базується на цілісному процесі, який включає планування, виробництво, збору, зберігання та продаж. Розподіл комерційних управлінь на рівні управління компанією (зернові, технічні культури, молоко, м'ясо) і підтримуючих управлінь (сільськогосподарська техніка) дозволяє накопичувати та інновації поширювати (так наприклад, розвиток роботи племінної, обробіток комплексний ґрунту). За допомогою SWOT-аналізу можна проаналізувати поточний стан розвитку підприємства та його потенціал. Це дозволяє визначити широкий спектр стратегій для підприємства, які враховують їхні особливості: адаптацію або формування впливу на навколишнє середовище [4, с. 11]. Попереднє визначення проблем розвитку включає оцінку сильних і слабких сторін компанії, а також позитивних і негативних зовнішніх факторів. Після цього будуть розроблені основні проекти розвитку компанії. Проаналізуємо сильні сторони та слабкі

щодо діяльності нами обраного підприємства ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ» у Львівському районі Львівської області (табл. 2.4).

Згідно з аналізом сильних і слабких сторін компанії є значний потенціал для розвитку та збільшення виробництва сільськогосподарської продукції. Проводячи SWOT-аналіз, ми можемо зрозуміти, що в підприємстві нашому сільськогосподарському переважають сторони слабкі, але також є ринкові можливості.

Таблиця 2.4. ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ»: сильні та слабкі сторони у діяльності

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

виробництва за рахунок застосування ресурсозберігаючих технологій.	
--	--

**сформовано автором*

Основна мета аналізу підприємства полягає в тому, щоб максимально використати його природний, земельний, ресурсний, людський та просторовий потенціал і напрями розвитку. Це стосується того, як перетворити слабкі сторони на сильні, підсилити сильні сторони, використати переваги, обійти чи ліквідувати перешкоди [4, с. 12]. В табл. 2.5 наведено аналіз зовнішніх можливостей і загроз для ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ».

Таблиця 2.5. Зовнішні сприятливі та несприятливі умови для діяльності підприємства ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ»*

Можливості	Загрози
<i>Економічні</i>	
Вітчизняні сільськогосподарські товаровиробники мають можливість зайняти певну нішу на світовому продовольчому ринку, а саме нішу виробництва органічної продукції. Забезпечення внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції.	Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняного аграрного сектору на світовому продовольчому ринку. Слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх продовольчих ринків. Відсутність системи ефективного контролю над використанням коштів. Домінування посередників.
<i>Політичні</i>	
Політична підтримка сільськогосподарських підприємств. Розроблення правової бази для аграрного сектору.	Низький рівень правової захищеності сільськогосподарських підприємств порівняно із зарубіжними країнами. Недосконала податкова система. Зміни в системі електронного адміністрування ПДВ для сільськогосподарських підприємств.
<i>Соціальні</i>	

Фінансова допомога дитячому садочку, школі, будинку людей похилого віку, футбольній команді тощо.	Професійна, культурна та духовна деградація сільського населення. Низький рівень соціальних умов життя в сільській місцевості.
<i>Природні</i>	
Сприятливі природні умови. Наявність чорноземів.	Нестабільність природно-кліматичних умов. Використання живих організмів.

Підприємство чітко визначити повинно свою місію та цілі, коли розробляє стратегію розвитку. Рисунок 2.2 показує нам місію досліджуваного підприємства.

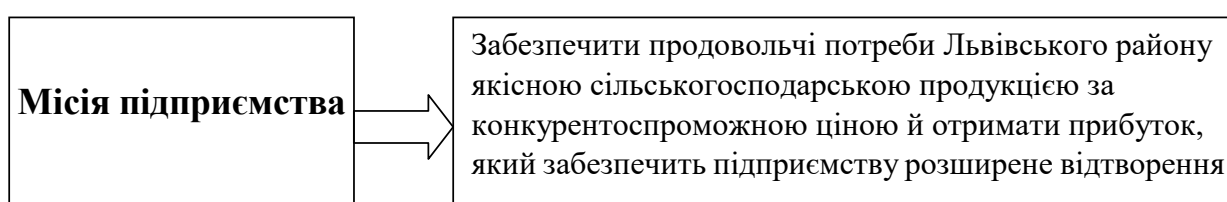


Рис. 2.2. Місія ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ»

В останні роки вітчизняні сільськогосподарські підприємства зіткнулися з труднощами через складну динаміку ринку, велику кількість нових законодавчих актів і директив, внутрішні ресурси, які «тануть», і збільшення агресивності середовища зовнішнього, особливо у сфері фінансовій. У цих умовах ефективне використання технологій і концепцій управління господарською діяльністю стратегічного є важливим. Отже, управління стратегія господарською діяльністю компанії в 2023 році передбачає розвиток компанії та підвищення економічної ефективності, одночасно збільшуючи конкурентоспроможність. Стратегія розвитку ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ» буде розроблена на п'ять років, і її виконання буде чітко контролюватися (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Стратегічні напрями розвитку ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ»

Вид стратегії	Роки	
	2019-2023	2024-2028
Стратегія розвитку	Розвитку (економічного,	Розвитку (соціального,

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

*складено автором

Враховуючи вагомість кожної цілі та фактори, що забезпечують її реалізацію, втілення визначаються періоди проектів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 Складові елементи стратегії розвитку ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ»

Проекти розвитку	Забезпечуючі умови	Рік
Ціль: диверсифікувати виробництво для зменшення ризиків недоотримання прибутку (C ₁)		
Організаційно-управлінські	Створення стратегічного центру відповідальності (центру прибутку, центру витрату та центру інвестицій). Застосування всіх етапів стратегічного управління та введення посади спеціаліста з стратегічних перетворень (Ц ₁₁)	2025
	Залучення молодих спеціалістів (випускників аграрних вишів) (Ц ₁₂)	2025
	Оптимізація управлінської та організаційної структур (Ц ₁₃)	2026
Ціль: реструктуризація виробництва для збільшення можливостей господарства на ринку сільгосппродукції (C ₂)		
Техніко-технологічні, екологічні	Впровадження ресурсозберігаючої, екологічно доцільної «датської» технології вирощування свиней (Ц ₂₁)	2026
	Автоматизація робочого місця директора, головного бухгалтера та агронома (Ц ₂₂)	2024
	Оптимізація посівних площ та застосування раціональної сівозміни (Ц ₂₃)	2026

	Будівництво елеватора (Ц ₂₄)	2027
	Оновлення техніки (Ц ₂₅)	2024
Біологічні	Придбання корів червоної польської породи (Ц ₂₆)	2028
	Проведення сортооновлення (Ц ₂₇)	2027
Ціль: збільшення соціальної відповідальності (С ₃)		
Соціальні	Ремонт доріг у с. Пустомити Львівського району (Ц ₃₁)	2026
	Оплата вартості шкільних сніданків та обідів для учнів 1–4-х класів загальноосвітньої школи с. Пустомити Львівського району (Ц ₃₂)	2025

**сформовано автором*

Отже, ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ» реалізуватиме корпоративну стратегію розвитку у 2025 році. Ця стратегія може допомогти компанії стати лідером як у Львівському районі, так і в Львівській області. Вибір найкращих операційних стратегій серед інших проектів є частиною реалізації корпоративної стратегії.

Соціальна відповідальність підприємства може бути підвищена без втрати прибутковості шляхом реалізації запропонованого плану розвитку. У процесі визначення пріоритетних забезпечувальних умов формується так зване «дерево розвитку». Його основою є «дерево цілей», яке складається із проектів, згрупованих за ключовими напрямками (С₁, С₂... С_n). Другий рівень «дерева цілей» утворюють робочі цілі (Ц₁, Ц₂, Ц₃... Ц_n) (рис. 2.3).



Рис. 2.3. «Дерево розвитку» ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ»*

**сформовано автором*

За реалізацію кожного проекту відповідає спеціально сформована команда, яку очолює керівник, що функціонує в межах визначеної організаційної структури. Для досягнення ефективності стратегічного управління інвестиційні мультипроекти, що включають кілька монопроектів, потребують капіталовкладень як в основні, так і в оборотні засоби. Ці проекти, об'єднані спільними цілями однієї черги, суттєво впливають на фінансову стратегію розвитку компанії [5, с. 19]. У межах кожного проекту індивідуально визначаються обсяги інвестицій у основний та оборотний капітал (рис. 2.4).

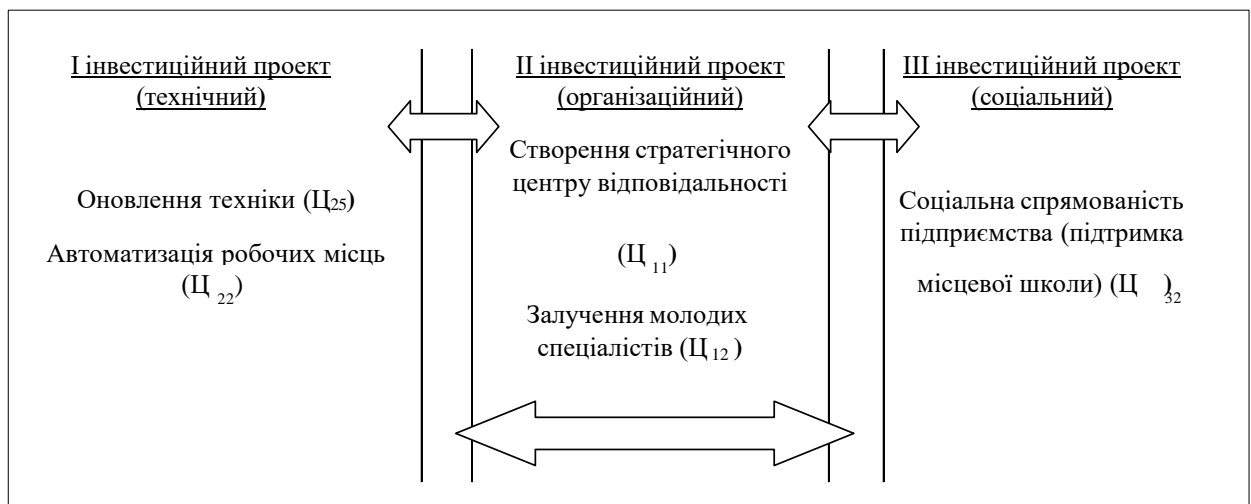


Рис. 2.4. Схема «проектів» ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ» за трьома стратегічними першочерговими напрямками для стратегії розвитку реалізації
*сформовано автором

Відповідно до затвердженої стратегії розвитку підприємства пріоритетними напрямками діяльності можуть бути:

- технічні проекти (наприклад, модернізація обладнання та автоматизація виробничих процесів);
- організаційні проекти (створення центрів відповідальності, залучення молодих спеціалістів);
- соціальні проекти (підтримка місцевих навчальних закладів, зокрема загальноосвітньої школи в селі Пустомити Львівського району).

Таким чином, розробка ефективної стратегії розвитку та впровадження стратегічного управління дозволить підприємству діяти послідовно й системно, що є особливо важливим для успішного функціонування в аграрному секторі та динамічному конкурентному середовищі. Це суттєво підвищує ймовірність досягнення визначених цілей та забезпечення стабільного розвитку.

Визначення стратегічних перспектив розвитку підприємства в даній галузі має на аналізі змін базуватися, що в зовнішньому відбуваються середовищі, а також в стратегічній позиції оцінці підприємства та його сильних і слабких сторін. PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення політичних (P), економічних (E), соціальних (S) і технологічних (T) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес досліджуваного підприємства – буде використаний в цьому дослідженні для аналізу впливу зовнішніх макросередовищних факторів на маркетингову діяльність досліджуваного підприємства [3]. Крім того, оскільки природно-екологічні фактори є найважливішими для сільського господарства, деякі експерти включають ці фактори до зовнішнього середовища аграрних підприємств. Природно-кліматичні умови, стан середовища навколишнього, виробництва продукції екологізація та інші входять фактори до цієї категорії.

Наше дослідження охоплює аграрне підприємство в Львівському районі Львівської області. Опитування, проведене керівництвом і співробітниками досліджуваного аграрного підприємства, показало, наскільки сильно впливає зовнішнє середовище на підприємство. (табл. 2.8, рис. 2.5) Вплив факторів на стратегію компанії оцінюється за допомогою п'ятибальної шкали, де п'ять означають сильний вплив, серйозну небезпеку, а один означає відсутність впливу, загрози.

Отримані результати аналізу дозволили виділити ключові зовнішні фактори, що мають найбільший вплив на діяльність підприємства. Серед них – нестабільність ринкових цін на сільськогосподарську продукцію, погодні умови, а також державне регулювання та підтримка галузі. За оцінками

учасників опитування, найсильніший вплив мають економічні та природно-кліматичні фактори, які отримали середню оцінку 4,7 та 4,5 відповідно. Соціальні фактори та зміни у споживчих вподобаннях, хоча й мають нижчу оцінку (в межах 3 балів), також вважаються значущими, оскільки можуть впливати на вибір напрямів подальшого розвитку підприємства.

На основі отриманих даних було сформовано рекомендації щодо адаптації стратегії підприємства до динамічних умов зовнішнього середовища.

Таблиця 2.8. PEST-аналіз чинників зовнішнього макросередовища

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

Природно-екологічні (C5)	Технологічне забезпечення галузі	4	16
	Значні зміни в НТП	4	
	Природно-кліматичні умови	3	
	Підвищення екологічних вимог до сільськогосподарської продукції	5	
	Екологічний стан навколишнього середовища	4	
	Погіршення родючості землі	4	

**сформовано автором*

PEST-аналіз дає змогу комплексно оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність підприємства.

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

У результаті ретельної оцінки впливу факторів зовнішнього макросередовища на діяльність підприємства досліджуваного було створено ранжований ряд їх впливу.

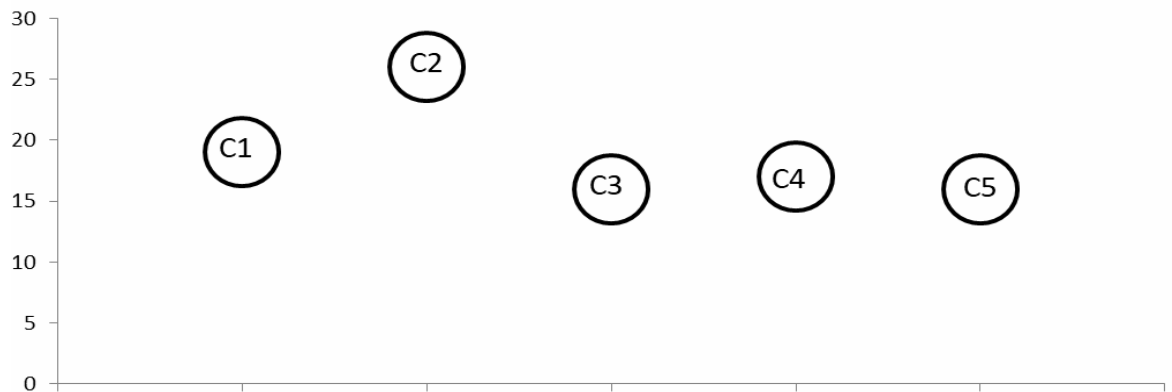


Рис. 2.5. Важливість впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність аналізованого підприємства

Дані табл. 2.8 та рис. 2.5 показують, що ключовими факторами зовнішнього макросередовища, які впливають на діяльність аналізованого підприємства, є політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні та природно-екологічні фактори. Серед них найвагомий

вплив мають економічні фактори із загальною оцінкою у 26 балів, політико-правові – 19 балів та науково-технічні – 17 балів. Основними елементами мікросередовища (безпосереднього оточення), що взаємодіють із підприємством, є постачальники сировини та матеріалів, споживачі, конкуренти та інші зацікавлені суб'єкти. На відміну від факторів макросередовища, які впливають опосередковано, фактори мікросередовища здійснюють безпосередній вплив, а підприємство, у свою чергу, може впливати на них, що забезпечує тісний взаємозв'язок між ними. Оцінка впливу цих факторів на діяльність підприємства наведена у табл. 2.9.

Отже, чинники зовнішнього мікросередовища є важливими для формування стратегії розвитку підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на його діяльність і визначають можливості для росту та ефективного функціонування в конкурентному середовищі.

Таблиця 2.9. Фактори безпосереднього зовнішнього оточення аналізованого аграрного підприємства

Група чинників	Чинники	Можлива реакція з боку підприємства
<i>Споживачі</i>	<ul style="list-style-type: none"> - сезонність закупівлі сільськогосподарської продукції; - вимоги споживачів до безпечності та якості продукції; - вимоги споживачів до широкого асортименту продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> - проведення цінових знижок в несезонний період; - оптимізація зберігання сировини на виробництві; - впровадження системи управління якістю виробництва; - розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки збуту.
<i>Постачальники</i>	<ul style="list-style-type: none"> - зростання цін на сировину і матеріали; - нестійкі відносини з постачальниками сировини і додаткових матеріалів; - великий асортимент сільськогосподарської продукції на ринку; - можливість формування оптових партій закупівлі продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> - пошук нових постачальників і укладання вигідних угод на сировину і матеріали; - розробка пропозицій по розширенню асортименту сільськогосподарської продукції; - зниження виробничої собівартості і встановлення оптимальних цін на продукцію в порівнянні з конкурентами.

<i>Конкуренти</i>	<ul style="list-style-type: none"> - значна кількість вітчизняних підприємств, які виробляють сільськогосподарську продукцію; - пропозиція на регіональному ринку однорідного асортименту продукції; - можливість впливу на рівень цін. 	<ul style="list-style-type: none"> - охоплення ринків в залежності від специфіки попиту регіону; - контроль над якістю продукції; - можливість зменшення кінцевої ціни реалізації, проведення цінових акцій, оптимізація структури асортименту.
-------------------	--	--

**сформовано автором*

Зовнішнє мікросередовище аграрного підприємства охоплює ті елементи зовнішнього середовища, з якими підприємство безпосередньо взаємодіє у своїй діяльності. Основними чинниками зовнішнього мікросередовища досліджуваного підприємства є:

1. Постачальники сировини та матеріалів – забезпечують підприємство ресурсами, необхідними для виробництва продукції. Надійність постачальників, ціни на ресурси, їхня якість та умови постачання мають суттєвий вплив на собівартість продукції та конкурентоспроможність підприємства.
2. Споживачі – формують попит на продукцію підприємства. Умови реалізації продукції, рівень платоспроможності споживачів, зміни у вподобаннях та попиті на аграрну продукцію визначають стратегію підприємства у сфері збуту.
3. Конкуренти – аграрні підприємства, які працюють у тому ж сегменті ринку, впливають на ринкову позицію підприємства. Конкуренція стимулює підприємство вдосконалювати виробничі процеси, впроваджувати інновації та знижувати витрати.
4. Кредитні установи та інвестори – забезпечують підприємство фінансовими ресурсами. Доступ до кредитних ресурсів, рівень процентних ставок та інвестиційна привабливість підприємства є важливими для його розвитку.

5. Місцеві органи влади – створюють правові та адміністративні умови для діяльності підприємства. Рівень взаємодії з місцевою владою впливає на можливість отримання дотацій, субсидій та інших видів державної підтримки.
6. Посередники та логістичні партнери – допомагають підприємству у доставці продукції до кінцевих споживачів. Ефективність логістичних партнерів впливає на своєчасність поставок і зниження витрат на транспортування.
7. Громадські організації та місцеві громади – формують соціальне середовище, у якому працює підприємство. Взаємодія з місцевими громадами може впливати на репутацію підприємства та рівень соціальної відповідальності.

Проаналізовані елементи мікросередовища мають значний вплив на досліджуване підприємство, а також на споживачів продукції та конкурентів. Особи, які дійсно або потенційно купують товари в акті ринкового обміну конкретному з метою задоволення своїх потреб, відомі як покупці [4]. Компанії можуть розробляти чіткі цілі розвитку та програми для їх досягнення, коли вони знають конкретні бажання та прагнення своїх споживачів. Досліджуване підприємство виробляє більшість своєї продукції в районах Львівської області, зокрема в районах Львівському, Золочівському, Стрийському та Червоноградському. На рис. 2.6 показано з конкурентоспроможності багатокутник підприємства досліджуваного та його конкурентів відповідно до основних критеріїв, які були розглянуті.



Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспоможності ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ»

Результати проведеного аналізу середовища внутрішнього досліджуваного підприємства показують, що сильними сторонами на сьогодні діяльності підприємства є фактори виробництва, які характеризуються конкурентоспроможністю продукції та наявністю сучасних сільськогосподарських технологій. Показник, відомий як «розмір земельного фонду», однаковий для всіх конкурентів, як показано на зображенні. Отже, він не має значного впливу на конкурентоздатність підприємства досліджуваного порівняно з підприємствами іншими. Але, щоб перевести їх у сильну позицію, слід звернути увагу на фактори з позицією нейтральною (управління, персонал і фінанси).

Таким чином, дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного аграрного підприємства дозволило визначити основні стратегічні цілі, які включають підвищення рівня маркетингової діяльності, розширення ринків збуту продукції, покращення іміджу компанії,

підвищення кваліфікації працівників, зниження собівартості продукції та покращення ціноутворення.

Досліджуваному підприємству також потрібно вжити заходів для усунення недоліків, зокрема необхідно підвищити рівень маркетингу сільськогосподарського підприємства.

Аналіз показав, що, незважаючи на загальну прибутковість підприємства, є певні проблеми, які потребують уваги:

1. Високий рівень позикового капіталу. Низький коефіцієнт автономії вказує на значну залежність підприємства від зовнішнього фінансування.

2. Недостатня рентабельність активів. Незважаючи на зростання прибутку, рентабельність активів залишається низькою, що вказує на неефективне використання ресурсів підприємства.

3. Зниження поточної ліквідності. Це може призвести до проблем із платоспроможністю в майбутньому, якщо підприємство не поліпшить управління оборотним капіталом.

Аналіз фінансових показників свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Основними факторами успіху є:

- Зростання доходів за рахунок розширення ринків збуту та впровадження сучасних технологій виробництва.
- Збільшення активів і модернізація виробничих потужностей.
- Зниження витрат і підвищення рентабельності.

Проте спостерігається також ряд проблем:

- Висока залежність від зовнішніх джерел фінансування.
- Низькі показники ліквідності, що створює ризики для виконання короткострокових зобов'язань.

Оцінка поточної стратегії розвитку підприємства дає змогу визначити рівень досягнення стратегічних цілей та ефективність використання ресурсів. Виявлення проблем і недоліків у реалізації стратегії є ключовим етапом для коригування дій і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка поточної стратегії розвитку підприємства є важливим етапом управлінського процесу, що передбачає аналіз результатів діяльності підприємства, ступінь реалізації визначених цілей, а також відповідність обраної стратегії сучасним умовам господарювання. В умовах високої динаміки ринкового середовища та зростаючої конкуренції стратегія підприємства має бути гнучкою та адаптивною, здатною враховувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Актуальність цього питання для підприємств аграрного сектору, таких як ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ», зумовлена нестабільністю ринків сільськогосподарської продукції, зростанням ролі інновацій у виробництві, змінами в законодавчій базі та потребою ефективно реагувати на економічні виклики. Оцінюючи поточну стратегію, важливо виявити ключові проблеми, що перешкоджають досягненню запланованих результатів. Серед таких проблем можуть бути недостатнє впровадження інноваційних технологій, обмежений доступ до фінансових ресурсів, низький рівень диверсифікації продукції або слабка маркетингова діяльність.

Недоліки в реалізації стратегії можуть проявлятися у вигляді відхилення фактичних показників від планових, низької продуктивності або неефективного використання ресурсів. Крім того, в сучасних умовах підприємствам необхідно приділяти значну увагу сталому розвитку, екологічним аспектам виробництва та партнерству із зацікавленими сторонами. Неврахування цих чинників також може бути серйозним недоліком у стратегічному управлінні.

Таким чином, всебічний аналіз реалізації поточної стратегії дозволяє не лише виявити проблемні зони, а й сформулювати основи для розробки оновленої, більш ефективної стратегії, орієнтованої на довгостроковий розвиток та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Відображає обґрунтування оцінки поточної стратегії розвитку підприємства на основі вашого тексту табл. 2.10.

Таблиця 2.10. Обґрунтування оцінки поточної стратегії розвитку підприємства

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

**складено автором*

Оцінка поточної стратегії розвитку підприємства є ключовим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє виявити недоліки та можливості вдосконалення. Проведений аналіз підтверджує, що у сучасних умовах динамічного ринкового середовища підприємству необхідно забезпечувати гнучкість та адаптивність своєї стратегії, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності.

Зовнішні фактори, такі як зміна економічних умов та посилення конкуренції, вимагають постійного моніторингу та своєчасного коригування стратегічних напрямів. Внутрішні фактори, зокрема рівень ресурсного забезпечення та ефективність управлінських процесів, впливають на здатність підприємства реалізовувати заплановані цілі.

Таким чином, для забезпечення сталого розвитку підприємства необхідно не лише оцінювати поточну стратегію, але й розробляти заходи з її

вдосконалення, що передбачає врахування впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Це дозволить своєчасно реагувати на зміни, підвищувати ефективність діяльності та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Загалом, для забезпечення розумного процесу розробки стратегії розвитку бізнесу доцільно існуючі вибірні критерії проаналізувати стратегічних варіантів; ці критерії будуть систематизовані та пояснені в наступних розробках.

Це дозволить нівелювати методичні протиріччя, а також обґрунтувати та візуалізувати зв'язки між елементами, видами та потребами стратегічного управління та практичними потребами. Стратегічний процес повинен бути спрямований на вирішення практичних завдань, щоб він не був лише формальною процедурою. Це дозволить йому відповідати таким критеріям, як простота розуміння; використовувати лише управлінські процедури, які є функціонально значущими та відповідають особливостям політики управлінської підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування альтернативних стратегічних напрямів розвитку підприємства

ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ» успішно функціонує на ринку аграрної продукції та демонструє стабільне зростання прибутку. Однак, для збереження і посилення конкурентних позицій підприємству необхідно постійно вдосконалювати свою стратегію розвитку, враховуючи такі ключові чинники: зміни у зовнішньому середовищі, інноваційні технології в сільському господарстві, вимоги до екологічності продукції, а також умови глобалізованих ринків.

Для подальшого розвитку можна запропонувати такі альтернативні стратегічні напрями (рис.3.1):



Рис. 3.1. Альтернативні стратегічні напрями розвитку підприємства*

*сформовано автором на основі [12; 23]

Стратегія диверсифікації передбачає розширення асортименту продукції шляхом впровадження нових видів аграрної продукції, наприклад,

органічних продуктів або продуктів із доданою вартістю (перероблених товарів).

Інноваційна стратегія включає впровадження сучасних технологій точного землеробства, автоматизація виробничих процесів, використання дронів та систем моніторингу. Це дозволить оптимізувати витрати та підвищити врожайність.

Експортно-орієнтована стратегія означає вихід на міжнародні ринки з високоякісною продукцією, що відповідатиме міжнародним стандартам якості.

Стратегія сталого розвитку це реалізація проектів, що спрямовані на збереження довкілля, раціональне використання природних ресурсів та підвищення енергоефективності підприємства.

Усвідомлення того, що ми повинні працювати краще та швидше, ніж наші конкуренти, є першим кроком до розробки стратегії розвитку. Досягнення довгострокових цілей є метою впровадження стратегії розвитку підприємства, яка вимагає значних інвестицій. Він є структурованою кінцевою множиною дій, яка має на меті надати спеціальні послуги певним клієнтам, таким як керівництво підприємства.

Процес формування і розвитку стратегії підприємства складається з низки взаємопов'язаних дій, які мають на меті створити певні моделі діяльності, які є стратегією розвитку. Цей процес є систематизованим послідовним виконанням функціональних операцій, які призводять до певного результату, а саме стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, процес стратегічного формування розвитку представляє витоки зазначених дій або моделей, а не є одноразовою дією, яка відбувається з часом. У цьому випадку таке подання може бути як обов'язковим, так і неможливим.

На основі цього процесу формування стратегії розвитку є управлінських дій модель, яка складається з окремих, але пов'язаних один з

одним процедур, які виконують функції стратегічного менеджменту для створення стратегії розвитку підприємств.

Звичайно, бізнес залежить від багатьох факторів навколишнього середовища, таких як ресурси, споживачі, конкуренти, постачальники, законодавство, соціальна, культурна та політична сфери, серед інших. Вони впливають на всі внутрішні процеси компанії, особливо на вибір кадрової стратегії. Зазначені фактори впливають один на одного і різноспрямовано, посилюючи або послаблюючи загальну дію, яка виникає.

У зв'язку з регулюванням важливим є впровадження стратегічного управління на підприємствах, щоб досягти поставленої мети. Це пов'язано з необхідністю управління змінами щодо науково обґрунтованих методів їх використання.

Зазначити слід, що в основі сучасних ідей управління лежить стратегія розвитку, яка стає найважливішим ресурсом процесу виробництва, а також засобом досягнення мети. Формування стратегії розвитку залежить від розуміння стратегічних аспектів управління персоналом і балансу інтересів підприємства та працівника.

Основними етапами розробки стратегії розвитку підприємства є такі: визначення основних цілей стратегії та встановлення пріоритетів, щоб визначити, що є найважливішим для успіху бізнесу; проведення аналізу зовнішнього середовища підприємства, включаючи зміни в технології та ринок конкурентів, щоб визначити фактори, які можуть вплинути на бізнес; оцінка внутрішніх ресурсів підприємства, таких як фінансове становище, персонал та інфраструктура;

Ці основи можна використовувати для розробки стратегії, яка допоможе досягти цілей і зберегти конкурентоспроможність підприємства.

Концептуальна схема етапів формування стратегії розвитку підприємства була розроблена на основі підходів до стратегічного менеджменту теоретичних (рис. 3.2).

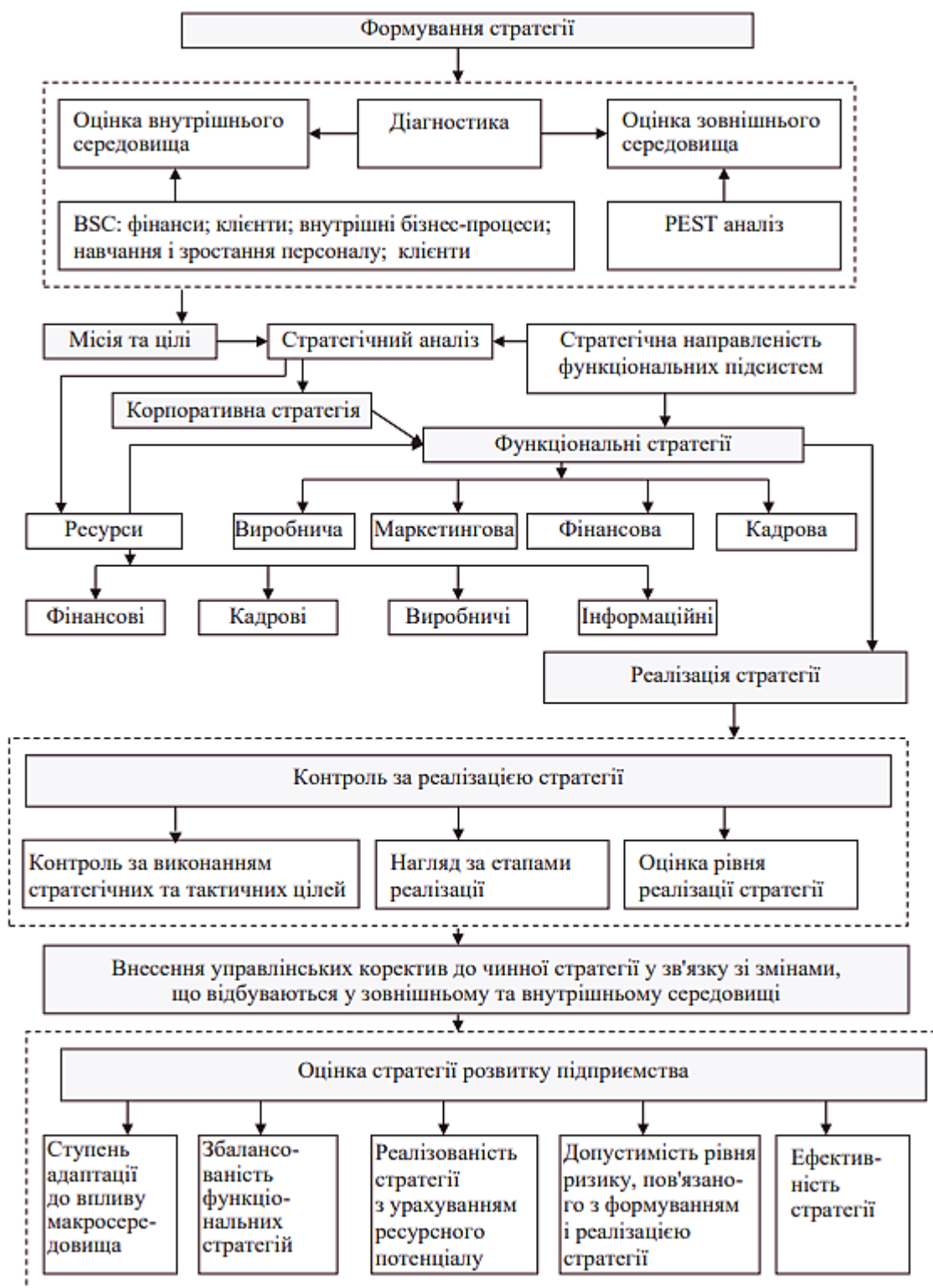


Рис. 3.2. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності*

*сформовано автором на основі [16]

Три основні завдання необхідні для успішного формування стратегії. Створення стратегічної місії та бачення для підприємства, тобто його

майбутнього вигляду, є першим завданням. Місія мету діяльності визначає підприємства та те, як воно досягатиме цього. Друге завдання полягає у визначенні цілей, тобто конкретних результатів, яких компанія хоче досягти. Вони служать орієнтиром для всіх стейкхолдерів. Щоб оцінити прогрес і досягнення в конкретних числах чи фактах, цілі повинні бути вимірні. Це допоможе оцінити, наскільки ми близькі до досягнення поставленої мети. Встановлення правильних цілей допомагає компанії приймати важливі рішення та зосереджувати свої зусилля на досягненні бажаного результату.

Розробка стратегії розвитку, або плану дій, є третім завданням. Це включає розробку окремих тактичних заходів і стратегічних, вибір пріоритетних ринків, аналіз конкурентів і визначення конкурентних переваг підприємства.

Цей метод базується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища та того, як вони відповідають загальній лінії розвитку компанії. Це дозволяє значно підвищити ефективність управлінських рішень і досягти економічної стабільності компанії.

Системний підхід є основою стратегічного управління компанією. Це дозволить розглядати компанію як систему, яка складається з багатьох підсистем, які взаємозалежні та взаємодіють один з одним (планування, контроль, оцінка та постановка завдань).

Крім того, необхідно враховувати зв'язок конкретних рішень у підсистем з урахуванням їхнього впливу на всю систему в цілому; аналіз і прийняття за видами стратегії рішень з урахуванням зовнішнього, внутрішнього середовища та загального курсу розвитку підприємства. Фінансові результати діяльності, рентабельність, капіталізація та інші фактори впливають на систему управління. Це дозволяє компаніям отримувати нижчу вартість послуг і товарів за допомогою зниження їхніх витрат, що дає їм конкурентну перевагу.

3.2 Вибір оптимальної конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності

Сучасний розвиток в Україні економічної ситуації характеризується значним динамізмом, посиленням структурних зрушень і загостренням конкуренції. Набувають ознак взаємопричинності, комплексності та доповнюваності процесів у зовнішньому середовищі. Завдяки цим подіям потрібна наукова розробка нових стратегічних інструментів і стратегій управління, центром яких є стратегія ефективного розвитку підприємства.

Досвід закордонних і вітчизняних країн у вирішенні проблем розвитку підприємств дозволяє визначити ряд основних стратегій. З іншого боку, система для конкретного підприємства стратегій має певні характеристики, які об'єктивно визначають різні впливи зовнішнього середовища на діяльність підприємства, потенціал його ресурсів і особливості реакції підприємства на ринкові сигнали.

Необхідно також розглянути науково-методичні рекомендації, які обґрунтовують стратегії розвитку підприємств, через призму їх галузевої адаптації. Кожне підприємництво в ринковій економіці має свої особливості. Отже, стратегічне бізнес-планування як процес, так і його зміст є унікальними, і його методи та форми не можуть бути використані як стандарт для інших компаній. Багато факторів впливають на вибір стратегії. Це включає стратегічну позицію підприємства, динаміку його зміни, потенціал виробничого та технічного підприємства, надані послуги, стан економіки, політичне середовище та інші фактори.

Таким чином, будь-яка компанія, яка використовує стратегічне планування та стратегічне управління, має власні методи вибору стратегії.

З іншого боку, існує багато основних підходів, які можна використовувати для створення стратегії компанії. Наприклад, М. Мескон

пропонує певний підхід [11, с. 196]. Він пропонує створити альтернативи стратегічні, а вибрати потім найкращу з них [17, с. 196].

Розробка та вибір підприємницької стратегії – це складне завдання, яке потрібно вирішувати поступово. Відповідно до стратегічної методології планування можна виділити наступні етапи:

1. Оцінка поточного підходу. Вона повинна показати свою ситуацію. Кожне підприємництво в ринковій економіці має свої особливості. Отже, стратегічне бізнес-планування як процес, так і його зміст є унікальними, і його методи та форми не можуть бути використані як стандарт для інших компаній.

По-друге, аналіз портфеля товарів і послуг. дає чітке розуміння того, як різні частини бізнесу пов'язані між собою, і доповнює інформацію, отриману під час оцінки поточної стратегії.

По-третє, вибір тактики. Здійснюється на основі трьох елементів: ключових факторів успіху, які характеризують стратегію; результати аналізу портфеля продукції; і альтернативні стратегії.

По-четверте, оцінка підходу, який було обрано. Здійснюється шляхом аналізу того, як важливі фактори були враховані під час її формування. Аналіз дає змогу визначити, чи вибрана стратегія допомагає компанії досягти своїх цілей.

П'яте, це складання стратегічного плану. Стратегічний план компанії базується на прийнятій стратегії. Кожне підприємство враховує свої ресурси, коли вибирає свої частини та показники.

Шосте, це розробка системи для розробки бізнес-планів Бізнес-плани мають бути обґрунтованими для кожного проекту, який потребує фінансування.

Стратегія підприємства повинна бути високоефективною, тобто приносити максимальний прибуток у результаті досягнення цілей. Це залежить від принципів функціонування господарюючих суб'єктів і особливостей розвитку економіки в сучасних умовах. Очевидно, що для

досягнення високої ефективності розробленої стратегії необхідно враховувати умови, в яких вона буде застосована, і планувати всі наступні дії відповідно до цих умов.

Для розробки стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища рекомендується використовувати тривимірну матрицю, у якій координатами служать такі показники [3, с. 169]:

- «стратегічне середовище», яке визначається умовами функціонування підприємства, створеними зовнішнім середовищем;
- «стратегічні переваги», які характеризуються мінімальними витратами та високою споживчою цінністю товару чи послуг, які дають змогу досягти ринкового успіху.
- «стратегічні компетенції» відноситься до сукупності матеріальних і нематеріальних ресурсів, можливостей і здібностей, які мають компанія для розробки та реалізації стратегії підприємства (рис. 3.3).

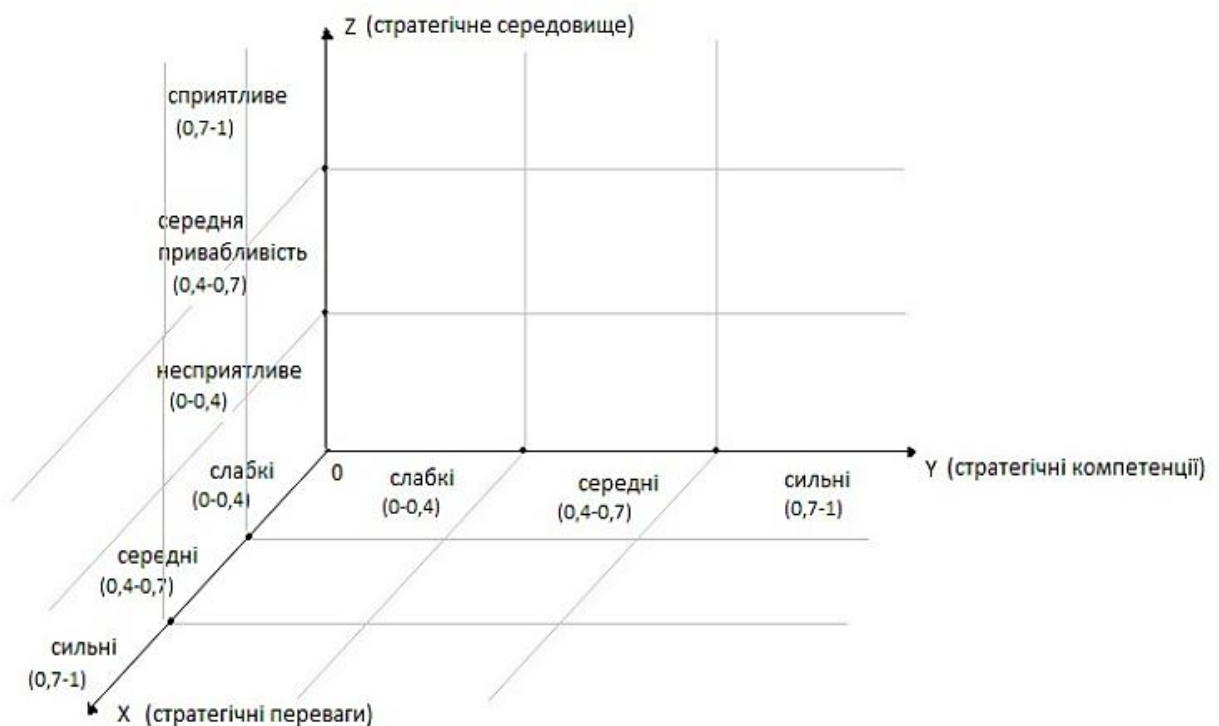


Рис. 3.3. Матриця тривимірна визначення стратегії розвитку досліджуваного підприємства*

*сформовано автором на основі [23]

На осі Z відкладається комплекс факторів, що описують стратегічне середовище $A=\{A_1, A_2, \dots, A_n\}$, на осі X — комплекс факторів стратегічних переваг $B=\{B_1, B_2, \dots, B_n\}$, а на осі Y — комплекс факторів стратегічних компетенцій $C=\{C_1, C_2, \dots, C_n\}$, які визначають позицію стратегії для підприємства $S = f(A, B, C)$.

Кожна оса складається з трьох рівнів, які характеризують стратегічне середовище. Рівень A оцінюється як сприятливий (0,7–1), середній привабливий (0,4–0,7) і несприятливий (0–0,4). Рівень B оцінюється як сильний (0,7–1), середній (0,4–0,7) і слабкий (0–0,4). Рівень C оцінюється як сильний (0,7–1), середній (0,4–0,7) і слабкий (0–0,4).

На яке поле (квадрант) матриці, створене комбінацією факторів за своїми параметрами, потрапляє конкретне підприємство, приймаються рішення про стратегічний вибір (S). Узагальнений стратегічний рейтинг позиції підприємства визначається за допомогою стратегічних індексів. Цей рейтинг обчислюється як середня геометрична з добутку трьох стратегічних індексів.

Три комплекси факторів, відомих як стратегічні індекси, впливають на позицію компанії на ринку, рівень ризику підприємницького її операцій і стратегії вибір.

На основі виявлених стратегічних позицій приймають рішення про те, чи додавати стратегічні альтернативи до ринкового портфеля підприємства.

Розробляються стратегічні інвестиційні цілі для досягнення головної мети управління інвестиціями в довгостроковій перспективі – для власників максимізації добробуту підприємства. Для більшості компаній можлива лише систематизація підходів до формування зазначених цілей, оскільки процес створення системи цілей стратегічних є не однозначним і практично не піддається формалізації.

У теорії менеджменту інвестиційного бажані параметри стратегічної інвестиційної позиції компанії є визначенням стратегічних інвестиційних

цілей. Традиційно основними інвестиційними цілями є мінімально прийнятний рівень прибутковості інвестицій, гранично припустимий рівень ризику, темп росту загального обсягу інвестицій у стратегічній перспективі, мінімально прийнятний темп приросту капіталу, певна структура капіталу підприємства, притягнутого в інвестиційні цілі (або мінімальний рівень самофінансування інвестицій), і багато іншого.

У цій постановці більшість відображає тільки цільові настанови для інвесторів, які роблять фінансові інвестиції, і організацій, які надають кредити інвесторам.

Конкурентні позиції (наприклад, частка ринку), ступінь технологічного прогресу, кількість сегментів ринку, географічні секції та надійність сервісу є цілями, які підтримують вкладення ресурсів. Система інвестиційних цілей повинна залежати від розміру та організаційно-правової форми компанії, тому сукупність цільових показників під час розробки системи інвестиційних цілей не може бути визначена однозначно як прийнятна для всіх суб'єктів. Стратегічні інвестиційні цілі повинні бути досяжними, гнучкими, вимірними, конкретними та сумісними.

З огляду на сучасні тенденції аграрного ринку та поточні можливості ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ», оптимальним є поєднання інноваційної стратегії та стратегії сталого розвитку, оскільки це дозволить підприємству не лише збільшити обсяги виробництва та підвищити ефективність використання ресурсів, а й відповідати екологічним стандартам, що є важливим критерієм для співпраці з міжнародними партнерами.

Впровадження сучасних технологій, таких як системи точного землеробства, дозволить зменшити витрати на добрива, засоби захисту рослин та паливо, а також забезпечити більш точний моніторинг стану полів і прогнозування врожайності. Одночасно, розвиток власної енергоефективної інфраструктури – встановлення сонячних електростанцій або біогазових установок – сприятиме зниженню енергетичної залежності підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

3.3 Обґрунтування заходів щодо реалізації обраної стратегії

Для реалізації запропонованої стратегії передбачено такі ключові заходи (рис. 3.4):

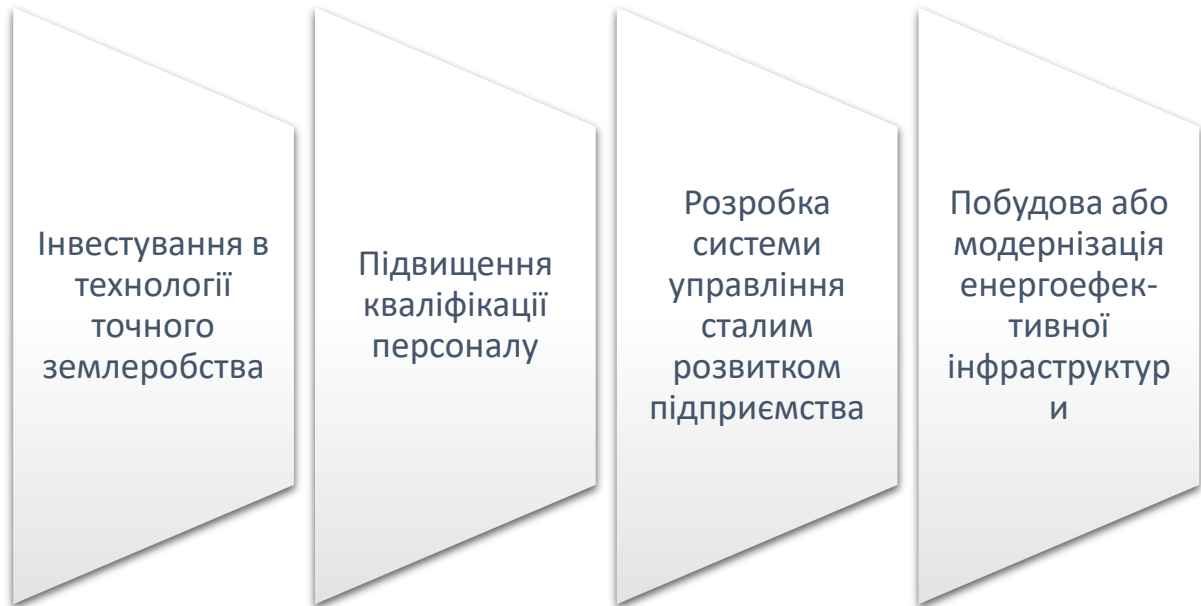


Рис. 3.4. Заходи щодо реалізації обраної стратегії розвитку підприємства*

**сформовано автором*

1. Інвестування в технології точного землеробства: придбання обладнання для автоматизованого управління технікою, датчиків для моніторингу стану ґрунту та рослин, дронів для аерофотозйомки полів.
2. Розробка системи управління сталим розвитком підприємства: створення програми заходів із раціонального використання ресурсів (води, ґрунту), запровадження сівозмін та зменшення використання хімічних засобів захисту рослин.
3. Побудова або модернізація енергоефективної інфраструктури: встановлення сонячних панелей для забезпечення власних енергетичних потреб підприємства та використання біогазових установок для переробки відходів.
4. Підвищення кваліфікації персоналу: організація тренінгів та навчальних семінарів для працівників підприємства з питань впровадження

нових технологій, ефективного управління ресурсами та дотримання екологічних стандартів.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству досягти таких результатів:

- Збільшення врожайності на 10-15% завдяки застосуванню технологій точного землеробства та оптимізації використання ресурсів.
- Зниження витрат на добрива та паливо на 8-12% завдяки більш ефективному управлінню ресурсами.
- Підвищення екологічності продукції, що дозволить вийти на нові ринки, зокрема європейські, де екологічні вимоги є одним із ключових критеріїв вибору постачальників.
- Збільшення прибутковості підприємства на 15–20% у середньостроковій перспективі завдяки зниженню витрат, підвищенню продуктивності та розширенню ринків збуту.

Для успішного впровадження обраної стратегії рекомендується (рис. 3.5):



Рис. 3.5. Алгоритм реалізації обраної стратегії розвитку підприємства*

*сформовано автором

Прогнозовані результати підтверджують доцільність запропонованих заходів та обраної стратегії, оскільки вони забезпечать підприємству ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ» не лише стабільне зростання, а й можливість залишатися лідером у своїй галузі на регіональному рівні.

Обґрунтування заходів щодо реалізації обраної стратегії розвитку ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ» наведемо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Обґрунтування заходів щодо реалізації стратегії розвитку підприємства

Заходи	Обґрунтування	Практичні поради	Очікувані результати
1. Модернізація виробничих потужностей	Підвищення ефективності виробництва та зниження енерговитрат	Інвестувати в сучасне обладнання, автоматизувати ключові виробничі процеси	Збільшення продуктивності та зниження собівартості продукції
2. Диверсифікація продукції	Розширення асортименту для задоволення потреб різних сегментів ринку	Провести маркетингове дослідження щодо попиту, адаптувати виробничі процеси для випуску нових продуктів	Підвищення ринкової стійкості та доходів
3. Підвищення якості продукції	Задоволення вимог споживачів і посилення конкурентних позицій	Запровадити системи управління якістю (наприклад, ISO 9001), провести навчання персоналу	Збільшення клієнтської бази та лояльності споживачів
4. Впровадження цифрових технологій	Оптимізація управлінських процесів, покращення комунікації між відділами	Запровадити ERP-систему, налагодити використання аналітичних інструментів для прийняття рішень	Підвищення ефективності управління підприємством
5. Розширення географії збуту	Збільшення ринків збуту, зменшення залежності від локального ринку	Налагодити партнерські відносини з дистриб'юторами в інших регіонах, розробити маркетингові кампанії для нових ринків	Збільшення обсягів продажів і стабільності доходів
6. Підвищення кваліфікації персоналу	Формування команди професіоналів, які здатні ефективно впроваджувати стратегію розвитку	Організувати тренінги, майстер-класи та обмін досвідом із передовими підприємствами	Підвищення продуктивності та якості роботи
7. Запровадження	Підвищення	Встановити обладнання	Поліпшення

системи екологічного управління	екологічної відповідальності та дотримання вимог законодавства	для зменшення викидів і переробки відходів, впровадити енергозберігаючі технології	іміджу підприємства, зменшення витрат на енергію та штрафи
8. Формування корпоративної культури	Підвищення мотивації працівників та покращення внутрішньої атмосфери	Розробити програми заохочень, проводити регулярні корпоративні заходи, створити систему внутрішньої комунікації	Зниження плинності кадрів, покращення командної роботи
9. Оптимізація фінансового управління	Зменшення витрат та підвищення рентабельності	Залучити професійних фінансових консультантів, впровадити систему контролю витрат і аналізу фінансових показників	Підвищення прибутковості та фінансової стійкості підприємства

Пропозиції щодо реалізації стратегії розвитку:

1. Створення системи мотивації персоналу для досягнення конкретних стратегічних цілей.
2. Розробка програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) для підвищення репутації підприємства серед партнерів і споживачів.
3. Інвестування в дослідження та розробки (R&D) для впровадження інновацій у виробництво та управління.

Реалізація стратегії розвитку підприємства ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ» передбачає впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на модернізацію виробничих процесів, підвищення ефективності управління, диверсифікацію продукції та розширення ринків збуту. Запропоновані заходи базуються на актуальних потребах підприємства та тенденціях аграрного ринку. Їх обґрунтування свідчить про високий потенціал зростання прибутковості та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Основні очікувані результати реалізації стратегії:

1. Підвищення продуктивності за рахунок модернізації обладнання та впровадження інноваційних технологій.

2. Оптимізація витрат через автоматизацію виробничих та управлінських процесів, зменшення енерговитрат і впровадження екологічних заходів.
3. Розширення ринків збуту завдяки налагодженню нових партнерських зв'язків і розвитку збутової інфраструктури в різних регіонах.
4. Забезпечення фінансової стійкості через поліпшення фінансового планування та ефективне управління ресурсами.
5. Збільшення конкурентоспроможності шляхом підвищення якості продукції та диверсифікації асортименту.
6. Формування сильної корпоративної культури, яка сприятиме підвищенню мотивації персоналу та загальній ефективності роботи команди.

Реалізація стратегії розвитку підприємства ТОВ "ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ" передбачає впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на модернізацію виробничих процесів, підвищення ефективності управління, диверсифікацію продукції та розширення ринків збуту. Запропоновані заходи базуються на актуальних потребах підприємства та тенденціях аграрного ринку. Їх обґрунтування свідчить про високий потенціал зростання прибутковості та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Основні очікувані результати реалізації стратегії:

1. Підвищення продуктивності за рахунок модернізації обладнання та впровадження інноваційних технологій.
2. Оптимізація витрат через автоматизацію виробничих та управлінських процесів, зменшення енерговитрат і впровадження екологічних заходів.
3. Розширення ринків збуту завдяки налагодженню нових партнерських зв'язків і розвитку збутової інфраструктури в різних регіонах.
4. Забезпечення фінансової стійкості через поліпшення фінансового планування та ефективне управління ресурсами.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. На основі вивчення визначень різними науковцями поняття «стратегія», узагальнюючи відомі підходи, нами запропоновано та теоретично обґрунтовано власне трактування поняття «стратегія розвитку» яку слід розглядати як цілісну сукупність взаємопов'язаних стратегічних рішень, що визначають пріоритетні напрями діяльності підприємства по реалізації його місії, цілей і завдань на довгострокову перспективу.

2. Дослідження теоретичних положень економічної теорії дозволило встановити, що формування стратегії розвитку аграрного підприємства залежить від ряду чинників таких як, потенціал підприємства, місія, цілі та завдання підприємства, технології виробництва сільськогосподарської продукції та її особливості, стан ринку, положення підприємства на ньому, стратегії конкурентів, потреби клієнтів, економічної і політичної ситуації в країні, рівень розвитку науково-технічного прогресу, природногеографічних умов тощо.

3. Стратегія розвитку підприємства повинна включати не лише перелік запланованих дій і способів їх досягнення, але й передбачати можливі негативні ситуації, щоб компанія могла швидко адаптуватися до нових обставин. ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ» – це мале аграрне підприємство, яке здійснює діяльність у сфері виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. Основними напрямками діяльності підприємства є вирощування зернових, олійних культур та надання послуг у сфері сільського господарства. Підприємство засноване у 2015 році і за цей період воно значно розширило свої виробничі потужності та зайняло вагомую частку ринку у Львівській області. Завдяки ефективній стратегії розвитку, зокрема інвестиціям у модернізацію обладнання та використанню сучасних технологій вирощування, підприємство змогло забезпечити стабільне зростання доходів та прибутку.

4. У 2023 році дохід підприємства склав 21 844 тис. грн, що на 27,56% більше порівняно з попереднім роком (17 125 тис. грн у 2022 році). Така динаміка свідчить про зростання обсягів виробництва та підвищення

конкуренентоспроможності продукції на ринку. Чистий прибуток у 2023 році склав 1 116 тис. грн, що на 107,07% більше порівняно з попереднім роком (539 тис. грн у 2022 році). Значне зростання чистого прибутку можна пояснити збільшенням виручки та оптимізацією витрат. У 2023 році загальна вартість активів зростає на 23,19% і склала 63 218 тис. грн. Це свідчить про розширення матеріально-технічної бази підприємства та збільшення його виробничого потенціалу.

5. У 2023 році коефіцієнт поточної ліквідності склав 69,32%, що нижче нормативного значення (100%). Це свідчить про необхідність підвищення оборотних коштів або зменшення короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. У 2023 році коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 1,02% порівняно з 0,08% у 2022 році. Це говорить про покращення здатності підприємства негайно виконувати свої зобов'язання. Проте показник все ще залишається нижчим за оптимальний рівень. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності). У 2023 році коефіцієнт автономії склав 20,15%, що свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Зниження цього показника у порівнянні з 2020 роком (39,38%) говорить про зростання боргового навантаження.

6. Мета стратегічного управління господарською діяльністю ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ» полягає в тому, щоб створити систему, яка давала б можливість забезпечити ефективне довгострокове існування підприємства в навколишньому середовищі на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього стратегічного потенціалу.

7. В результаті проведеного аналізу чинників зовнішнього середовища досліджуваного аграрного підприємства встановлено, що основними чинниками зовнішнього макросередовища, які впливають на досліджуване підприємство є: політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні та природно-екологічні. До факторів мікросередовища, що мають суттєвий вплив на діяльність підприємства можна віднести конкурентів та споживачів продукції.

8. Результати проведеного аналізу внутрішнього середовища підприємства свідчать про те, що на сьогоднішній день, досить сильними сторонами діяльності досліджуваного підприємства є чинники виробництва, які характеризуються конкурентоспоможністю продукції, наявністю сучасної сільськогосподарської техніки. Однак, слід звернути увагу на чинники з нейтральною позицією – фінанси, персонал, управління, які необхідно покращувати в прагненні перевести їх в сильну позицію.

9. Аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства дозволив виокремити позитивні та негативні риси його стратегічного розвитку, які є підставою до формування ефективної стратегії для досліджуваного підприємства.

10. З огляду на сучасні тенденції аграрного ринку та поточні можливості ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ», оптимальним є поєднання інноваційної стратегії та стратегії сталого розвитку, оскільки це дозволить підприємству не лише збільшити обсяги виробництва та підвищити ефективність використання ресурсів, а й відповідати екологічним стандартам, що є важливим критерієм для співпраці з міжнародними партнерами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff H. Igor. Strategic Issue Management. Strategic Management Journal. 1980. Vol. 1. No. 2. P. 131–148. URL: <http://www.jstor.org/stable/2486096>
2. Buleev Ivan, Bryukhovetska Natalya, Korytko Tetyana, Piletska Samira, Patlachuk Vasyl. Evaluation of the level of personnel adaptation to enterprises intellectualization in terms of the economy digitalization. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Vol. 45. No. 1. P. 94–104. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.10>
3. Аранчій В.І. Особливості формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. URL: http://www.nauka.com/2_ANR_2010/Economics/12_56804.doc.htm.
4. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 21.08.2024).
5. Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П., Дудік А.О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>
6. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12–14.
7. Белко І.А. Стан розвитку аграрних підприємств Хмельницької області. Науковий вісник Ужгородського університету. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua>.
8. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. (2022). Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство, (44). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення: 21.11.2023).
9. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Триєдиний вектор стабілізації економіки України в умовах неконтрольованих глобальних викликів. Вісник

Чернівецького тоговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. I (77). С. 12–30.

10. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. №1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30 (дата звернення: 21.11.2024).

11. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)_6) (дата звернення: 01.10.2024).

12. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. Академічні візії. 2023. Вип. 17.

13. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30

14. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. Економічний аналіз. 2013. Т. 12(3). С. 112-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есан_2013_12\(3\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есан_2013_12(3)_25) (дата звернення: 01.10.2018).

15. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (дата: звернення: 21.09.2024).

16. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24 (дата звернення: 30.08.2018).

17. Звітність ТОВ «ВЕСТ АГРО ГРУП ТМ» за 2020-2023 роки

18. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С.

107–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23

19. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.

20. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2013_42_41 (дата звернення: 26.09.2018).

21. 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: 21.08.2024).

22. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20

23. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traev_2013_1_1_81 (дата звернення: 01.10.2018).

24. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні / Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv> (дата звернення 21.11.2023)

25. Пілецька С.Т. Формування конкурентної стратегії аеропорту в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-3>

26. 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>

27. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15 (дата звернення: 01.10.2018).

28. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість. Альпіна Бізнес Букс, 2008.
29. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.
30. Третяк А. Стратегія аграрно-земельної політики України в умовах сучасної світової продовольчої кризи. Землевпорядний вісник. 2008. № 5. С. 4–15.
31. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект ХХІ. 2015. № 4. С. 38–45.
32. Харцер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24
33. Хоружа К.В. Стратегічне управління як передумова ефективного розвитку аграрних підприємств. Наук. вісн. Луган. нац. аграр. ун-ту. Серія «Економічні науки». 2011. № 32. С. 280–285.
34. Чорний Г.М., Ястреб М.П. До систематизації знань з аграрного менеджменту. Економіка АПК. 2008. № 6. С. 132–135.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2023 рік

2023 рік 2022 рік 2021 рік

Дата звіту	07.03.2024
Період	2023 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA46060250130067842
Кількість працівників	10

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 656.60	11 225.90
Основні засоби:	1010	15 318.00	16 996.80
первісна вартість	1011	24 951.20	32 437.80
знос	1012	9 633.20	15 441.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	20 974.60	28 222.70
II. Оборотні активи Запаси:	1100	17 844.00	14 916.20
у тому числі готова продукція	1103	16 021.00	10 310.90
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4 047.80	2 581.30
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	170.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 602.40	3 850.50
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	

Гроші та їх еквіваленти	1165	30.10	515.10
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	4 649.00	13 131.70
Усього за розділом II	1195	30 343.30	34 994.80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	51 317.90	63 217.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3.00	3.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 619.00	12 734.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	11 622.00	12 737.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	4 250.00	8 555.90
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	11 176.70	1 516.00
розрахунками з бюджетом	1620	33.10	37.10
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	11.40	16.40
розрахунками з оплати праці	1630	41.90	69.20
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	24 182.80	40 285.20
Усього за розділом III	1695	39 695.90	50 479.80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	51 317.90	63 217.50

Додаток В

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21 396.40	17 125.30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	16 653.90	12 730.60
Інші операційні доходи	2120	441.20	0.00
Інші операційні витрати	2180	3 211.20	2 929.70
Інші доходи	2240	6.80	0.00
Інші витрати	2270	863.60	926.20
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	21 844.40	17 125.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	20 728.70	16 586.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 115.70	538.80
Податок на прибуток	2300		0.00