

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
«____» _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Валерія ГОЛУБ

**Науковий керівник,
д.держ.упр., професор**

Наталія БОНДАРЧУК

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.н.держ.упр., проф.

Н.В. Бондарчук

« » 20 року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ГОЛУБ ВАЛЕРІЇ ДМИТРІВНІ

1. Тема роботи «Удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах змін», керівник роботи **Бондарчук Наталія Володимирівна, д.держ.упр., професор, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « » 2025 р. № .**
2. **Термін подання студентом роботи – 30 травня 2025 року.**
3. **Вихідні дані до роботи:** фінансова та бухгалтерська документація ФГ «Мазепа» за 2022-2024 роки, документи внутрішнього використання, спеціальні літературні джерела.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні та методичні основи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах змін. 2. Аналіз стратегії розвитку підприємства в умовах змін. 3. Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах змін. 4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 1. Інструменти стратегічного аналізу.
 2. Ключові компоненти зовнішнього середовища підприємства.
 3. Алгоритм розробки стратегії підприємства в умовах змін.
 4. Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності.
 5. SWOT аналіз.
 6. PEST аналіз.
 7. Дерево проблем стратегічного розвитку в умовах змін.
 8. П'ять стратегічних напрямів розвитку ФГ «Мазепа».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2024 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2025 року	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2025 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2025 року	
6.	Написання висновків	Травень 2025 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2025 року	

Здобувачка

(підпис)

Валерія ГОЛУБ

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Наталія БОНДАРЧУК

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН	8
1.1. Поняття та види стратегії розвитку підприємства в умовах змін	8
1.2. Основні елементи та моделі стратегічного управління підприємством	13
1.3. Методичні підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах змін	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	26
2.2. Аналіз стратегічних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	36
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН	41
3.1. Вибір альтернативних стратегій розвитку підприємства в умовах змін	41
3.2. Розробка механізмів і заходів, які забезпечують процес реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах змін	47
3.3. Стратегічна оцінка товарного портфеля підприємства в контексті адаптації до ринкових змін	52
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах стратегічне управління набуло ключового значення для забезпечення сталого розвитку підприємств, особливо в період масштабних викликів і глибоких трансформацій. Українські реалії, зокрема війна, зруйновані ланцюги постачання, зміни в логістиці, доступі до ринків та дефіцит ресурсів — усе це зумовлює необхідність оперативного реагування та гнучкої стратегічної поведінки. У таких умовах стратегія розвитку не лише визначає напрямки руху компанії, але й стає засобом її виживання.

Стратегічне управління - це системний процес визначення довгострокових цілей підприємства, шляхів їх досягнення та ресурсного забезпечення з урахуванням мінливої зовнішньої і внутрішньої ситуації. Його значення особливо зросло останніми роками, коли економіка перебуває під сильним тиском як зовнішніх, так і внутрішніх факторів — збройного конфлікту, інфляційних ризиків, нестабільності на валютному ринку та порушення міжнародних відносин.

Удосконалення стратегії розвитку в умовах змін потребує нових управлінських підходів, які враховують не лише традиційні принципи ринкової конкуренції, але й чинники національної безпеки, релокації виробництв, потреб гуманітарної стійкості та адаптації до обмежень у воєнний час.

При цьому важливо розуміти, що не існує єдиного універсального стратегічного рішення для всіх компаній. Кожне підприємство має свою унікальну ринкову позицію, власні можливості та загрози. Відтак, стратегічне планування повинне враховувати специфіку підприємства, галузі та регіонального контексту.

Успіх стратегії в умовах війни залежить від здатності підприємства мислити проактивно, прогнозувати ризики, забезпечити ефективне управління ресурсами та адаптуватися до швидко змінюваних умов. Тому

стратегічне управління сьогодні — це не просто вибір довгострокового напрямку, а постійний процес аналізу, прийняття рішень і гнучкої реакції на реалії часу.

Питання стратегічного управління підприємствами в умовах динамічних змін уже протягом тривалого часу є об'єктом уваги науковців та практиків. Дослідження таких авторів, як І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, В. Геець, Л. Швиданенко, А. Герасимчук, заклали основи стратегічного менеджменту, сформулювавши класичні підходи до розробки та реалізації стратегій розвитку підприємств.

У контексті українських реалій останніх років, особливо з початком повномасштабної війни, проблема набуває нових вимірів. Зовнішнє середовище стало надзвичайно нестабільним, зростає невизначеність, порушуються логістичні ланцюги, змінюються ринки збуту. Це обумовлює актуальність перегляду традиційних підходів до стратегічного управління і вимагає впровадження адаптивних, гнучких моделей, здатних забезпечити стійкість та розвиток бізнесу в умовах воєнного стану, економічної турбулентності та загроз національного масштабу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та практичних підходів до стратегічного управління підприємством в умовах динамічного зовнішнього середовища, а також розробка пропозицій щодо удосконалення стратегії розвитку конкретного підприємства з урахуванням викликів сучасного періоду.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити низку завдань:

- вивчити поняття та види стратегії розвитку підприємства в умовах змін;
- виділити основні елементи та моделі стратегічного управління підприємством;
- визначити методичні підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах змін;

- надати оцінку організаційно-економічної діяльності підприємства, провести аналіз стратегічних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- оцінити особливості реалізації стратегічних підходів в управлінні;
- провести вибір альтернативних стратегій та виробити механізми реалізації стратегії розвитку підприємства;
- здійснити розробку та оцінку заходів, що забезпечують процес реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах змін.

Об’єктом дослідження є процеси стратегічного управління розвитком підприємства в умовах змін.

Предметом дослідження є методичні підходи, механізми та інструменти удосконалення стратегії розвитку підприємства з урахуванням впливу кризових чинників, зокрема воєнного стану, економічних та ринкових змін.

Методи дослідження. Для написання кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього рівня бакалавр були використані наступні методи дослідження. Зокрема, було використано логічні прийоми для формування висновків, порівняння показників роботи підприємства за кілька років, а також аналіз сильних і слабких сторін компанії. Було використано графіки для зручного візуального подання результатів. Крім того, використано елементи економічного моделювання для прогнозування розвитку підприємства в умовах змін. Уся інформація аналізувалася з урахуванням взаємозв’язку між зовнішніми та внутрішніми факторами.

Інформаційна база дослідження. Основу дослідження склали звітні дані фермерського господарства «Мазепа» за 2022–2024 роки. Також використовувалися офіційна статистика, державні нормативні документи, матеріали із підручників, наукових статей, а також аналітичні огляди щодо стратегічного управління та розвитку аграрного бізнесу в умовах нестабільності.

Практична значимість роботи полягає у тому, що запропоновані механізми підвищення ефективності розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах змін можуть бути використані у діяльності ФГ «Мазепа» та підприємств подібної галузі.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню бакалавр складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, яке містить 51 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН

1.1. Поняття та види стратегії розвитку підприємства в умовах змін

Стратегія розвитку організації — це комплексний і системно організований план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей та забезпечення стабільного зростання суб'єкта господарювання. Така стратегія передбачає всебічний аналіз поточного стану організації, визначення стратегічних цілей, розробку заходів для їх реалізації, а також систематичний моніторинг і коригування впроваджуваних рішень.

Концепція стратегічного управлінського обліку (Strategic Management Accounting – SMA) сформувалась у світовій практиці як відповідь на необхідність застосування стратегічного підходу до вирішення управлінських завдань. Її становлення відбулося під впливом переосмислення ролі облікової інформації в умовах стратегічного бачення розвитку підприємства та зростання ролі довгострокового планування [42].

Стратегічний управлінський облік розглядається як важливий інформаційний ресурс і аналітичний інструмент у системі стратегічного менеджменту. Його методологічне підґрунтя базується на ключових категоріях стратегічного управління, зокрема таких як «стратегія», «сегментація» (або структурування діяльності) та «конкурентна перевага».

У науковій літературі можна знайти кілька варіантів визначення поняття «стратегія», які систематизовано представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегія»

Науковці	Визначення
Ансофф І. [47]	«Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності: правила, використовувані при оцінці результатів діяльності фірми в сьогоденні й у перспективі; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають які види продукції та технології вона розроблятиме, куди і кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами (продуктово-ринкова стратегія або стратегія бізнесу); правила, за якими встановлюються відносини і процедури усередині організації (організаційна концепція); правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність (основні оперативні прийоми)».
С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько [16]	«Встановлений набір напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг».
Портер М. [35]	«Наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми».
О.Д. Гудзинський [14]	«Форма прояву управлінської діяльності, взаємозв'язку мети та способу її досягнення; засіб для досягнення певних цілей».
А. Чандлер [48]	«Визначення основних довгострокових цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для їх досягнення».
М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [30]	«Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей».
М.Г. Саєнко [37]	«Систематичний план потенційної поведінки підприємства в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості».

Визначення, які подані в табл. 1.1, засвідчують, що поняття «стратегія» в узагальненому вигляді відображає взаємозв'язок трьох ключових компонентів: формування мети, вибір напрямів дій та забезпечення необхідними ресурсами.

Стратегічні цілі охоплюють різні аспекти діяльності підприємства, зокрема визначення бажаної позиції на ринку, рівня прибутковості за

окремими напрямками (продукти, сегменти, види діяльності), ефективності використання ресурсів, організаційного управління, кадрової політики, впровадження інновацій і соціальної відповідальності.

Для реалізації стратегічних цілей у світовій практиці використовується два взаємопов'язані етапи стратегічного аналізу: зовнішній стратегічний аналіз, що передбачає дослідження факторів зовнішнього середовища, та внутрішній стратегічний аналіз, спрямований на оцінку внутрішнього потенціалу підприємства [44].

До важливих елементів стратегічного аналізу належать оцінка процесів створення доданої вартості, визначення релевантних методів їх аналізу, а також сегментування й структуризація діяльності. Саме ці аспекти є основою ресурсного аналізу, на базі якого формується стратегічно орієнтована структура управління.

Будь-яка система стратегічного управління базується на реалізації бізнес-стратегії, або корпоративної стратегії підприємства. Її основне завдання – визначити набір дій, що дозволить найкращим чином задовольнити потреби споживачів, випереджаючи конкурентів за якістю, ефективністю та швидкістю реагування. У центрі стратегічного підходу знаходяться специфічні методи, принципи й управлінські інструменти, адаптовані до конкретних ситуацій і умов діяльності організації [40].

Термін «стратегія» має грецьке походження і в оригіналі означає «мистецтво ведення війська» або «наука про розподіл військ у битві». У сучасному світі це поняття активно використовується у сфері менеджменту та управління підприємствами, де воно набуло значення цілеспрямованого довгострокового планування дій в умовах конкуренції [42].

В умовах сучасного динамічного та нестабільного ринку бізнес-стратегія виступає ключовим чинником успіху підприємства. Саме вибір стратегічного напрямку розвитку та його подальша реалізація є центральною складовою стратегічного управління. Бізнес-стратегія визначає

довгостроковий курс функціонування всієї організації та спрямована на досягнення конкретних цілей у майбутньому.

Стратегія дає відповідь на запитання: як діяти, щоб досягти бажаних результатів в умовах постійної зміни зовнішнього середовища та високої конкуренції. Вона об'єднує бачення, ресурси та інструменти управління в єдину систему, здатну забезпечити стійкість і гнучкість організації на всіх етапах її розвитку.

Ключове завдання стратегічного планування полягає у формуванні бачення майбутнього стану керованої економічної системи, що завершується створенням деталізованого плану дій з урахуванням існуючих і потенційних ризиків та можливостей [33].

Такі чинники, як збройна агресія, санкційний тиск, економічні кризи, зміни у конкурентному середовищі, технологічні трансформації тощо – справляють суттєвий вплив на діяльність українських підприємств і підвищують актуальність розробки стратегій розвитку.

Насамперед, повномасштабна війна на території України створює серйозні ризики для безпеки персоналу, цілісності виробничих активів, логістики та стабільності ринку. Бойові дії, руйнування інфраструктури, нестача пального, мобілізація персоналу, проблеми з постачанням – усе це вимагає від підприємств оперативної адаптації та перегляду стратегічних пріоритетів. У цих умовах зростає значення гнучкості, кризового управління та довгострокового планування.

Крім того, економічні виклики – інфляція, коливання валютного курсу, зниження купівельної спроможності – доповнюються обмеженнями, спричиненими санкціями, які впливають на доступ до ринків, фінансування та технологій. Зміни у правовому полі та податковому регулюванні потребують оперативного реагування з боку менеджменту.

Окрему роль відіграють технологічні зміни: автоматизація, цифровізація, впровадження штучного інтелекту. Вони відкривають нові

можливості, але водночас потребують переосмислення стратегій конкурентоспроможності.

Загалом, зовнішнє середовище українських підприємств у воєнний час характеризується високим рівнем турбулентності та невизначеності, де кожен стратегічний крок повинен враховувати не лише економічні та ринкові, а й безпекові фактори. Чим складніша структура організації, тим більше вимог до якості реалізації стратегічного управління змінами.



Рис 1.1. Джерела невизначеності у зовнішньому середовищі підприємства

У підприємницькій діяльності неможливо повністю усунути фактори невизначеності, що істотно ускладнює процес стратегічного управління. Основна складність полягає в тому, що ризики не завжди можуть бути точно визначені чи кількісно оцінені. У таких умовах завдання управління полягає не стільки у виборі найкращої моделі дій, скільки у пошуку реалістичного, прийнятного рішення, яке дозволяє знизити можливі негативні наслідки [33].

Стратегічне планування передбачає вміння відрізняти ситуації, що зумовлені загальною невизначеністю, від тих, у яких чітко ідентифіковано

потенційні ризики. Наприклад, коли відсутня надійна інформація про діяльність конкурентів чи про альтернативні товари, це створює нестабільність і вимагає від управлінців гнучких та обережних рішень.

Ступінь невизначеності середовища напряму залежить від його складності, що визначається кількістю взаємопов'язаних факторів, швидкістю змін, характером взаємодій і рівнем передбачуваності процесів [26].

Організації можуть реагувати на зміни по-різному: або не враховувати коливання, що впливають на стійкість розвитку, або частково чи повністю адаптуватися до нових умов, або навіть намагатися активно впливати на зовнішнє середовище з метою зменшення можливих ризиків.

1.2. Основні елементи та моделі стратегічного управління підприємством

У процесі формування бізнес-стратегії керівництво підприємства стикається з низкою ключових питань, що пов'язані зі стратегічним позиціонуванням організації на ринку, серед яких:

- Які напрями діяльності доцільно припинити?
- Які сегменти варто зберегти та розвивати?
- Які нові напрями слід інвестувати для майбутнього зростання?

На основі цих запитань формується загальна стратегічна лінія поведінки організації, що ґрунтується на виборі одного або кількох базових підходів до розвитку.

Розглянемо основні типи стратегічних напрямів [23].

1. Стратегія лідерства за витратами. Це підхід, за якого підприємство прагне знизити витрати виробництва та реалізації продукції до мінімального рівня. Завдяки цьому формується конкурентна перевага через можливість пропонувати ринку товари за нижчими цінами. Успішна реалізація такої стратегії вимагає високої ефективності операційної діяльності, налагоджених

технологічних процесів і логістики. Маркетинг у цьому випадку має другорядне значення [23].

2. Стратегія диференціації (спеціалізації). Передбачає створення унікального продукту з високим рівнем споживчої цінності, навіть за вищої ціни. Така стратегія вимагає інтенсивної діяльності в сфері НДДКР, якісного дизайну, підтримки іміджу та активного маркетингового супроводу. У результаті формується лояльність клієнтів та стійка конкурентна позиція.

3. Стратегія фокусування на окремому ринковому сегменті. Передбачає глибоке вивчення потреб певної категорії споживачів і точну адаптацію продукту та бізнес-моделі до цього сегмента. При цьому може поєднуватись із попередніми двома підходами: або зниженням витрат, або підвищенням унікальності продукції.

Базові (еталонні) стратегії розвитку підприємства. Такі стратегії є загальноновизнаними, практично апробованими та широко представленими в економічній літературі. Вони будуються навколо чотирьох основних змінних: ринок, позиція компанії в галузі, продукт і технології. Ці елементи можуть бути або існуючими, або новими – і залежно від цього формуються типи стратегічного зростання [18].

Перша група – стратегії концентрованого зростання:

1. Зміцнення ринкових позицій. Зосередження на розширенні присутності на вже освоєному ринку шляхом активної маркетингової політики або горизонтальної інтеграції – об'єднання з конкурентами.

2. Розвиток ринку. Пошук нових ринкових ніш або географічних зон збуту для існуючого продукту.

3. Розвиток продукту. Розробка нової продукції для вже наявного ринку. Акцент робиться на інноваційність і технологічне оновлення.

Друга група – стратегії інтегрованого зростання (диверсифікації):

1. Центрована диверсифікація. Створення нових продуктів, що технологічно пов'язані з основною діяльністю, із залученням нових можливостей у межах існуючого ринку.

2. Горизонтальна диверсифікація. Розробка нової, технологічно не пов'язаної продукції для вже освоєного ринку. Успіх залежить від компетентності підприємства в суміжних напрямках.

3. Конгломератна диверсифікація. Розширення в абсолютно нові види діяльності, не пов'язані з основним бізнесом. Це найскладніший стратегічний напрям, що вимагає високої кваліфікації управлінців і достатніх фінансових ресурсів [23].

4. Стратегії скорочення. Застосовуються для перегрупування ресурсів, оптимізації структури або зменшення витрат у періоди кризи чи після тривалого зростання.

Корпоративна стратегія визначає загальний вектор розвитку підприємства, базуючись на моделі «продукт/ринок». Її основна мета – збільшення вартості підприємства як чинника зростання прибутковості. Вона охоплює оцінку не лише прибутковості окремих напрямів діяльності, а й стратегічної цінності бізнесу в цілому.

Для деталізації корпоративної стратегії формуються функціональні стратегії у таких сферах, як:

- фінанси,
- маркетинг,
- виробництво,
- інновації,
- організаційні зміни.

Функціональні стратегії концентруються на внутрішньому ресурсному потенціалі та можливостях, забезпечуючи узгоджене впровадження загальної стратегічної політики підприємства.

1.3. Методичні підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах змін

Стратегія починається там, де з'являється вибір. Це загальновідомий принцип: за відсутності альтернатив підприємство змушене рухатись обраним курсом, не маючи змоги для стратегічного маневру. Лише у точці вибору – коли є можливість зважити кілька варіантів - виникає шанс знайти ефективніший шлях розвитку [22].

Формування стратегії підприємства, як правило, відбувається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Бізнес-середовище – це ті умови, у яких працює підприємство, і вони можуть змінюватись дуже стрімко. У сучасних реаліях жодна компанія, навіть найстабільніша, не може гарантувати свою стійкість на горизонті півроку чи року. Саме тому стратегічне планування та адаптація до змін мають вирішальне значення.

Вибір напрямів діяльності, методів ведення бізнесу, підходів до управління ресурсами – усе це залежить від здатності власника або керівника об'єктивно оцінювати ситуацію та діяти відповідно до умов ринку. Якщо підприємець регулярно аналізує свої рішення, проводить оцінку помилок і коригує стратегію, це створює передумови для довгострокового успіху. Адже дії, які здавались ефективними місяць тому, сьогодні можуть вже не відповідати ринковим умовам [24].

Важливо розрізняти методи розширення бізнесу залежно від специфіки цільового сегмента. Успішні компанії здатні адаптувати свої дії до потреб конкретної групи споживачів, тим самим підтримуючи високу актуальність своєї продукції. Такий підхід дозволяє залишатися конкурентоспроможними, своєчасно оновлювати асортимент та відповідати на зміну попиту.

Дослідники вважають, що ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від впливу зовнішніх чинників. Йдеться про коливання валютного курсу, зміну споживчих трендів, динаміку попиту.

Бізнес повинен реагувати на такі зміни, навіть якщо ці корективи суперечать попереднім планам чи власним уподобанням керівництва [24].

Компанія, що прагне залишатися життєздатною, має створювати відповідні внутрішні підрозділи, які зможуть адаптуватися до нових умов. Якщо підприємство ігнорує зовнішні сигнали - наприклад, зниження попиту на певну продукцію — йому необхідно переглянути стратегічні підходи: скоротити виробництво непопулярних товарів, змінити асортимент, створити нові напрямки або навіть відкривати дочірні підприємства, які краще відповідатимуть ринковим вимогам.

У сучасних умовах невизначеності найчастіше використовують класичні аналітичні інструменти стратегічного аналізу, зокрема PEST, SWOT та SNW-аналіз. Як показано в таблиці 1.2, ці методики дають змогу оцінити вплив макроекономічних факторів, а також здійснити якісний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Таблиця 1.2

Інструменти стратегічного аналізу

Параметр	PEST	SWOT	SNW
Ціль	Оцінка впливу макроекономічних факторів	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища	Оцінка поточного стану внутрішнього середовища
фокус	Зовнішнє середовище	Внутрішні сильні та слабкі сторони, зовнішні можливості та загрози	Внутрішні сильні, нейтральні та слабкі сторони
Використання	Ідентифікація зовнішніх факторів, які чинять вплив на підприємство	Стратегічне планування, визначення пріоритетів	Оцінка поточних внутрішніх факторів для корегування стратегій
Переваги	Допомагає зрозуміти макросередовище, виявити зовнішні загрози та можливості	Комплексний підхід до аналізу, містить аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів	Спрощений та фокусований аналіз внутрішнього середовища
недоліки	Обмежений факторами зовнішнього середовища, не враховує внутрішні аспекти	Не у повному обсязі підходить для точного аналізу, потребує більшого обсягу даних	Не враховує зовнішні фактори та можливості

Аналіз бізнес-середовища є важливим інструментом для формування стратегічного бачення та встановлення мети існування підприємства. Зовнішнє середовище функціонування організації включає в себе широкий спектр чинників, які відрізняються за своїм походженням, природою впливу та рівнем непередбачуваності.

Ігнорування впливу зовнішніх факторів або недооцінка їхньої ролі може стати серйозною помилкою з фатальними наслідками для підприємства. Несвоєчасна реакція або відсутність стратегічної гнучкості здатна призвести не лише до фінансових втрат, але й до повного згортання діяльності та ліквідації підприємства як суб'єкта господарювання [25].

У кращому разі організація може втратити частину доходів, у гіршому – зазнати значних збитків. Найгірший сценарій – банкрутство або примусове припинення діяльності. Часто причина таких негативних наслідків полягає в неправильно обраній бізнес-стратегії, яка не враховує реальних умов ринку та загроз із боку зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище організації складається з двох основних рівнів: макроекономічного та мікросередовища (безпосереднього оточення). Макросередовище охоплює загальні економічні, політичні, правові, соціальні та технологічні чинники, на які підприємство не має прямого впливу. Натомість мікросередовище включає елементи, з якими організація взаємодіє безпосередньо – споживачів, конкурентів, постачальників, партнерів, дистриб'юторів тощо.

Саме на мікросередовище підприємство може впливати активніше, встановлюючи або трансформуючи відносини, оптимізуючи комунікацію, формуючи конкурентні переваги та адаптуючи маркетингові стратегії. Вплив на ці елементи дозволяє зменшити рівень невизначеності, що супроводжує функціонування в ринковому середовищі.

Таким чином, одне з ключових завдань менеджменту полягає у визначенні рівня невизначеності, зумовленої зовнішнім середовищем, та формуванні відповідної адаптаційної стратегії.

Вплив зовнішнього середовища можна групувати на макро- та мікро дії. Така диференціація допоможе чітко розібратися в аспектах які важливі для розуміння тих, хто хоче забезпечити успішне функціонування власного бізнесу.

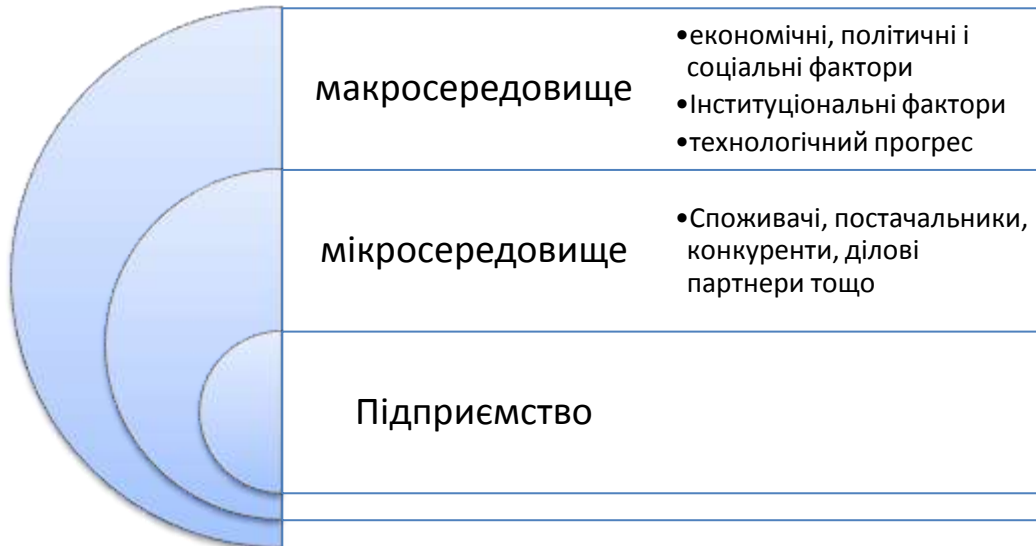


Рис. 1.2. Ключові компоненти зовнішнього середовища підприємства

Фактори бізнес-середовища суттєво впливають на функціонування підприємства, і хоча макро- та мікрорівні середовища взаємопов'язані, кожен із них має власні особливості. Макросередовище є визначальним на етапі стратегічного планування зовнішньої діяльності підприємства. Саме на цьому етапі формується бізнес-план, що передбачає взаємодію з іншими компаніями, установами або державними структурами, а також передбачає потенційні сценарії розвитку та дії у разі виникнення зовнішніх перешкод [18].

Розроблений бізнес-план слугує фундаментом для подальшого стратегічного діагностування та планування діяльності. Щодо аналізу мікросередовища, то воно базується на оцінці реальних умов функціонування підприємства на поточному етапі. З огляду на високу динамічність сучасного ринку, стратегічне управління має враховувати можливі варіанти непередбачених змін, що потребує адаптивного підходу до побудови

внутрішньої структури організації та визначення її функціональної спрямованості.

Серед зовнішніх факторів, що мають значний вплив на діяльність підприємства, варто виокремити зміни у законодавстві, технологічні інновації, платоспроможність цільової аудиторії, доступність кредитів, а також фінансову стійкість конкурентів. Ці фактори часто перебувають поза прямим контролем підприємства, тому їх систематичний аналіз є ключовим завданням керівництва [18].

Підприємствам доцільно залучати професіоналів, які спеціалізуються на вузьких аспектах аналізу ринку, законодавства та технічних інновацій. Саме експерти здатні своєчасно виявити зміни у нормативно-правовій базі та забезпечити відповідність внутрішньої документації чинному законодавству, що мінімізує ризики виникнення юридичних проблем, зокрема – із податковими органами.

Окрім правової експертизи, важливим є також моніторинг ринкових інновацій. Кожна нова технологія або продукт потребує всебічної оцінки щодо можливості інтеграції в діяльність підприємства з метою покращення якості товарів, оптимізації виробництва або підвищення ринкової капіталізації. Такий підхід дозволяє не лише вчасно реагувати на зміни, але й випереджати конкурентів, утверджуючи позиції компанії спочатку на національному, а згодом і на міжнародному рівнях. Водночас якість реалізації стратегічних рішень повинна залишатися на найвищому рівні, оскільки навіть незначні недоліки можуть призвести до втрати довіри з боку споживачів і негативно вплинути на ділову репутацію [13].

В умовах впливу значущих факторів макросередовища – таких як міжнародні санкції, обмеження зовнішньоекономічної діяльності та загальна економічна нестабільність – процес розробки корпоративної стратегії має передбачати створення кількох альтернативних сценаріїв досягнення стратегічних цілей. Адаптація стратегії до змін зовнішнього середовища є

виправданою, якщо в результаті забезпечується хоча б одна з переваг: перевага в компетенціях, ресурсах або позиціонуванні на ринку.

Зміна стратегії не обов'язково передбачає зміну самої мети – у багатьох випадках трансформується лише шлях до її досягнення. Така адаптація може вимагати додаткових витрат на вирішення нових, раніше не передбачених завдань. Водночас у разі втрати актуальності або недосяжності стратегічної цілі в нових умовах, можливий її перегляд або повна заміна – з урахуванням змін орієнтирів розвитку та нових реалій.

Отже, першим кроком у розробці стратегії розвитку підприємства має стати комплексний аналіз зовнішнього середовища. Він охоплює оцінку макроекономічних, політико-правових та соціальних факторів, а також дослідження мікросередовища: споживчих переваг, умов взаємодії з постачальниками, стратегій і ринкової поведінки конкурентів [11].

Розробка ефективної стратегії в умовах невизначеності повинна базуватися на принципах гнучкості та здатності до адаптації. Алгоритм побудови такої стратегії можна представити у вигляді покрокової моделі (рис. 1.3).

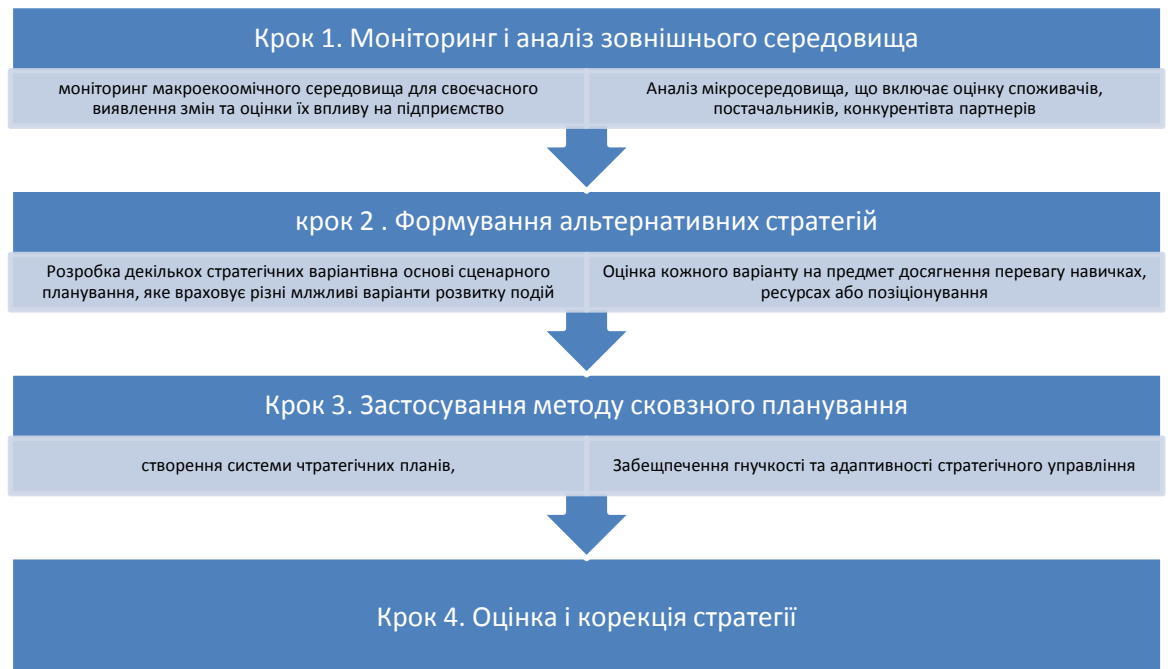


Рис. 1.3. Алгоритм розробки стратегії підприємства в умовах змін

Внутрішнє середовище підприємства охоплює низку ключових характеристик, які формують його організаційний та операційний потенціал. Серед них: обсяги виготовленої та реалізованої продукції, кількість торгових точок і їх стратегічне розміщення, рівень кваліфікації працівників, укомплектованість штату, характер взаємодії всередині трудового колективу та між персоналом і керівництвом. Також суттєве значення має рівень задоволеності співробітників своєю роботою, відповідальне ставлення до виконання службових обов'язків і рівень управлінської компетенції керівника.

Як внутрішні, так і зовнішні чинники визначають загальні умови функціонування бізнесу. У міжнародній практиці до основних інструментів стратегічного управлінського обліку, що використовуються для аналізу конкурентного середовища, належать: SWOT-аналіз конкурентів, аналіз життєвого циклу їх продукції, оцінка фінансових показників діяльності та аналіз структури витрат [10].

SWOT-аналіз конкурентів дозволяє встановити сильні й слабкі сторони їхньої діяльності, зрозуміти, які цілі вони переслідують, яку мають ресурсну базу та які стратегічні наміри реалізують. Основними джерелами для такого аналізу є публічна інформація: фінансова звітність, матеріали ЗМІ, результати галузевих досліджень, а також неформальні джерела: комунікація з постачальниками, колишніми працівниками, аналіз продукції та технологій конкурентів.

Аналіз життєвого циклу продукції конкурентів ґрунтується на методології Бостонської консалтингової групи, яка передбачає поділ життєвого циклу товару на чотири фази: впровадження, зростання, зрілість і спад. Кожній з цих фаз притаманні характерні показники витрат, доходів та фінансових ризиків. Наприклад, у фазі впровадження продукція характеризується високими змінними і постійними витратами, незначними доходами та невисоким прибутком. Вивчення життєвого циклу дає змогу

підприємству своєчасно коригувати власну продукційну стратегію відповідно до етапів розвитку товарів у конкурентів [34].

Фінансовий аналіз конкурентів базується на відкритих даних з бухгалтерської звітності та включає оцінку основних фінансових показників, що відображають ефективність їхньої господарської діяльності. Такий аналіз має практичну цінність для формування власної фінансової стратегії підприємства.

Оцінка витрат конкурентів є складним завданням, оскільки часто стосується комерційної таємниці. Проте її здійснюють шляхом аналізу виробничих процесів, технологій, масштабів діяльності та «кривої досвіду» – залежності між зростанням обсягів виробництва і зменшенням витрат на одиницю продукції. Досвід конкурентів дозволяє передбачити ефект навчання, що полягає у зменшенні трудових витрат на виробництво внаслідок накопичення знань і вдосконалення навичок працівників. У результаті продуктивність праці зростає, а собівартість знижується.

Таким чином, глибокий аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища конкурентів є важливою умовою стратегічного планування і забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У підсумку можна виокремити такі ключові положення:

1. Стратегічне управління базується на бізнес-стратегії, яка виступає основою корпоративного розвитку підприємства. Головним завданням такої стратегії є визначення конкретних дій, що дозволяють максимально задовольнити потреби споживачів і водночас забезпечити перевагу над конкурентами. В основі стратегії лежать індивідуально підібрані методи, принципи та підходи, що відповідають конкретним управлінським ситуаціям.

2. В умовах динамічного і нестабільного ринку стратегія бізнесу є визначальним чинником успішності підприємства. Вибір та реалізація ефективної стратегії – це ключовий аспект стратегічного менеджменту, адже вона визначає довгостроковий напрям розвитку компанії. Саме стратегія дає

відповідь на питання, як діяти підприємству в умовах постійних змін зовнішнього середовища, щоб досягти запланованих результатів.

3. Серед основних типів стратегій розвитку підприємства виокремлюють:

- стратегії концентрованого зростання, що включають посилення позицій на ринку, освоєння нових ринків та розробку нових продуктів;
- стратегії інтегрованого зростання, зокрема вертикальну інтеграцію (зворотну або пряму), що дозволяє контролювати виробничий ланцюг;
- стратегії диверсифікованого зростання, які охоплюють як споріднену (центрована, горизонтальна), так і неспоріднену (конгломератну) диверсифікацію;
- стратегії скорочення, що передбачають перегляд діяльності підприємства з метою оптимізації ресурсів.

Методологія формування та реалізації стратегії в умовах змін орієнтована на забезпечення підприємству адаптивності, гнучкості та здатності своєчасно реагувати на виклики середовища. Важливою передумовою є комплексний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, для чого широко використовуються інструменти SWOT і PEST-аналізу. Вони дозволяють оцінити потенціал підприємства, визначити можливості для зростання та загрози, що потребують уваги.

Наступним етапом є формулювання стратегічних цілей за принципом SMART – цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі. Крім того, ефективне стратегічне планування передбачає розробку альтернативних сценаріїв розвитку подій – оптимістичного, песимістичного та реалістичного – що дозволяє забезпечити стабільність управлінських рішень у ситуаціях невизначеності.

Важливим аспектом стратегії є врахування інтересів усіх стейкхолдерів – власників, працівників, споживачів, партнерів і громади. В умовах

економічної турбулентності особливого значення набувають соціальна відповідальність та ефективне управління ризиками.

Окрему увагу слід приділити інноваціям - як технологічним, так і управлінським. Інноваційна активність підвищує здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним і швидко адаптуватися до змін. Водночас надзвичайно важливими залишаються моніторинг виконання стратегії та отримання зворотного зв'язку, що дозволяє вчасно коригувати план дій на основі проміжних результатів.

Отже, ефективна стратегія розвитку має бути не лише логічно структурованою та системною, але й гнучкою, здатною трансформуватися відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Фермерське господарство «Мазепа» (далі – ФГ «Мазепа») є зареєстрованим сільськогосподарським підприємством, розташованим у селі Хутірське Дніпровського району Дніпропетровської області. Підприємство було створене 1 червня 1998 року, і на сьогоднішній день має офіційний статус юридичної особи. Основний напрям діяльності господарства – вирощування зернових та технічних культур, зокрема пшениці, кукурудзи, соняшнику, а також бобових культур.

ФГ «Мазепа» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, має статус платника податку на додану вартість з 23 вересня 1998 року. Установчий капітал підприємства становить 5 000 гривень. З 1998 року господарство зареєстроване як платник ПДВ

Керівником і засновником господарства є Чута Володимир Васильович. Під його керівництвом підприємство успішно функціонує в аграрному секторі, забезпечуючи стабільні обсяги виробництва сільськогосподарської продукції та підтримуючи місцеву економіку.

Господарство має у користуванні орні землі, оснащене необхідною сільськогосподарською технікою та транспортом. Основна увага приділяється сучасним методам обробітку ґрунтів, використанню якісного насіння та дотриманню технологій вирощування культур.

ФГ «Мазепа» має у розпорядженні сучасну сільськогосподарську техніку, включаючи трактори, комбайни, сівалки та інше обладнання, необхідне для виконання повного циклу аграрних робіт – від підготовки ґрунту до збирання врожаю. Наявність техніки дозволяє господарству своєчасно проводити агротехнічні заходи та досягати високої продуктивності.

У своїй діяльності господарство дотримується принципів раціонального використання природних ресурсів. Використовуються сучасні технології, що знижують навантаження на ґрунти, зменшується застосування хімічних добрив за рахунок впровадження агротехнічних методів підвищення родючості. Ведеться контроль за збереженням біорізноманіття та впровадженням елементів органічного землеробства.

Розглянемо більш детально показники, які характеризують діяльність ФГ «Мазепа».

Спеціалізація сільського господарства — це зосередження агропідприємства на переважному виробництві певного виду продукції, що найкраще відповідає природно-кліматичним та економічним умовам регіону. Такий підхід сприяє розвитку і поглибленню територіального поділу праці в аграрній сфері. Суть спеціалізації полягає в акценті на одній або декількох галузях з метою забезпечення їх пріоритетного зростання та ефективності.

Кожне сільськогосподарське підприємство самостійно розподіляє вироблену продукцію відповідно до своїх цілей, стратегії розвитку та зобов'язань. Частина продукції спрямовується на внутрішні потреби — для забезпечення виробничого процесу та наступного циклу виробництва, для харчування працівників, дитячих закладів, а також на оплату праці в натуральній формі. Інша частина йде на реалізацію — через заготівельні організації, підприємства переробної промисловості, сільські ринки, безпосередньо працівникам або іншим споживачам, зокрема шляхом бартерного обміну.

Товарна продукція — це частина валової продукції, яка була реалізована поза межами господарства різними категоріями покупців і використана як засіб обміну. Розглянемо склад і структуру товарної продукції в ФГ «Мазепа» за 2022-2024 роки. Аналізуючи структуру товарної продукції фермерського господарства «Мазепа» за 2022–2024 роки, можна зробити висновок, що підприємство чітко дотримується олійно-зернової спеціалізації. Це підтверджується стабільно високою питомою вагою

зернових і зернобобових культур (від 37,6% до 39,8%) та насіння соняшника (від 32,9% до 36,0%) у загальній вартості товарної продукції.

Протягом досліджуваного періоду частка зернових і зернобобових демонструє зростання: з 11500 тис. грн у 2022 році до 21000 тис. грн у 2024 році, що свідчить про стратегічний пріоритет у розвитку цього напрямку. Аналогічна динаміка спостерігається і для насіння соняшника, хоча темпи зростання дещо нижчі, що може свідчити про насичення ринку або зміщення акцентів на зернову групу.

Таблиця 2.1

Склад і структура товарної продукції ФГ «Мазепа»

Галузь і вид продукції	2022р.		2023 р.		2024 р.	
	Тис грн	%	Тис грн	%	Тис грн	%
Зернові і зернобобові	11500	39,8	16000	37,6	21000	38,9
Насіння соняшника	10400	36,0	14200	33,4	17800	32,9
Інші культури	2500	8,7	3800	8,9	4600	8,5
Продукція тваринництва	2300	8,0	3100	7,3	4200	7,8
Інша продукція	1200	4,2	1900	4,5	2200	4,1
Всього по підприємству	28900	100	42500	100,0	54000	100,0

Динаміка товарної продукції ФГ «Мазепа» свідчить про наявність чітко вираженої спеціалізації — зерново-олійної. Частка зернових та соняшника в структурі реалізації залишається високою, що підтверджує стабільність напрямку виробництва. Водночас спостерігається тенденція до диверсифікації за рахунок незначного зростання обсягів овочевої та іншої продукції.

Розвиток сільськогосподарського виробництва багато в чому визначається ступенем забезпеченості його основними засобами. В

ефективності виробництва відображається вплив комплексу взаємопов'язаних факторів, які формують її рівень і визначають тенденції розвитку.

Основні засоби беруть участь у процесі виробництва тривалий час, зберігаючи при цьому натурально-речову форму. Основні фонди мають важливе економічне значення в сільському господарстві, оскільки виступають індикатором рівня розвитку виробничих процесів. Вони визначають ступінь механізації та автоматизації господарської діяльності, сприяють своєчасному та якісному виконанню аграрних робіт і, як наслідок, істотно впливають на ефективність і продуктивність праці.

Розглянемо ступінь забезпеченості основними засобами та оцінку ефективності їх використання в ФГ «Мазепа» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Забезпеченість та ефективність використання основних засобів

Показник	2022р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютний приріст (2023 р.)	Рівень зростання (%) (2023р.)	Абсолютний приріст (2024)	Рівень зростання (%) (2024)
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	8900,0	10600,0	13200,0	1700,0	19,1	2600,0	24,53
Фондозабезпеченість на 100 га, тис. грн	108,5	127,2	146,8	18,7	17,24	19,6	15,41
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн	42,3	56,9	73,1	14,6	34,52	16,2	28,47
Фондовіддача, грн	1,65	1,59	1,61	-0,06	-3,64	0,02	1,26
Фондоємкість, грн	0,61	0,63	0,62	0,02	3,28	-0,01	-1,59
Норма прибутку, %	21,3	23,8	24,1	2,5	11,74	0,3	1,26

У ФГ «Мазепа» за період 2022–2024 років спостерігається зростання середньорічної вартості основних засобів, що вказує на активну модернізацію матеріально-технічної бази. Так, середньорічна вартість основних засобів зростає стабільно: на 19,1% у 2023 році та на 24,53% у 2024 році. Це свідчить про активне оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази. Показник фондозабезпеченості на 100 га також зростає, що вказує на поліпшення оснащеності землеробства технікою та обладнанням.

Показник фондоозброєності одного працівника підвищується особливо динамічно: на 34,52% у 2023 р. та на 28,47% у 2024 р., що говорить про підвищення продуктивності праці через кращу забезпеченість технікою. Показник фондівіддачі дещо знизився у 2023 році (на 3,64%), але у 2024 році демонструє незначне зростання. Це може свідчити про адаптацію до нових умов використання техніки. Фондоємність, яка показує, скільки ресурсів витрачається на одиницю продукції, лишається майже стабільною, з незначними коливаннями, що в цілому є позитивною тенденцією. Норма прибутку має помірну тенденцію до зростання: 11,74% у 2023 році і 1,26% у 2024 році, що вказує на зростаючу ефективність використання інвестицій у основні засоби.

Рациональне використання трудових ресурсів є основою підвищення матеріального добробуту населення (працівників) і збільшення виробництва сільськогосподарської продукції. Трудові ресурси є найбільш активним елементом виробничого потенціалу. Трудові ресурси – це працездатне населення, яке зайняте в сільськогосподарському виробництві. Розглянемо динаміку та ефективність використання трудових ресурсів в ФГ «Мазепа» (табл. 2.3).

Показники, які наведені у табл. 2.3. демонструють підвищення ефективності людських ресурсів, що вказує на раціональне управління персоналом, впровадження сучасних технологій і стратегічний підхід до організації праці. У 2023 році обсяг збільшився на 47,06%, а у 2024 році — ще на 27,06%. Це свідчить про активне нарощування обсягів виробництва, ефективне використання ресурсів і, ймовірно, модернізацію виробничих процесів.

Кількість працівників залишалась стабільною на рівні 6 осіб протягом трьох років. Таким чином, приріст продукції не супроводжувався розширенням штату, що свідчить про зростання продуктивності.

Таблиця 2.3

Склад та ефективність використання трудових ресурсів

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютни й приріст (2023)	Рівень зростанн я (%) (2023)	Абсолютни й приріст (2024)	Рівень зростанн я (%) (2024)
Валова продукція, тис. грн	28900	42500	54000	13600,0	47,06	11500,0	27,06
Середньорічна кількість працюючих, чол.	6,0	6,0	6,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Прямі затрати праці, тис. люд.-год	132,5	127,8	123,4	-4,7	-3,55	-4,4	-3,44
Вироблено продукції на 1 людино- годину, тис. грн	218,11	332,55	437,6	114,44	52,47	105,05	31,59
На 1 середньорічно го працівника, тис. грн	4816,6 7	7083,3 3	9000, 0	2266,66	47,06	1916,67	27,06
Прямі затрати праці на 1 працівника, тис. люд.-год	22,08	21,3	20,57	-0,78	-3,53	-0,73	-3,43

Прямі затрати праці поступово знижуються, що є позитивним сигналом - ефективність праці зростає за рахунок оптимізації виробничих процесів або механізації.

Ефективність – це економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами, причому при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною (переоціненою) вартістю (застосовувані ресурси), або частиною їх вартості у формі виробничих витрат (виробничо спожиті витрати).

Підвищення ефективності сільського виробництва є вирішальною передумовою прискореного розвитку і подальшого зростання результативності економіки господарства.

Для оцінки економічної ефективності сільськогосподарського виробництва використовують відповідний критерій і систему взаємопов'язаних показників, які характеризують вимоги економічних законів і вплив різних факторів.

Розглянемо структуру доходів ФГ «Мазепа» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.4.

Структура доходів ФГ «Мазепа» за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік (тис. грн)	2023 рік (тис. грн)	2024 рік (тис. грн)	Абсолютний приріст (2023)	Рівень зростання (%) (2023)	Абсолютний приріст (2024)	Рівень зростання (%) (2024)
Дохід від збуту продукції	28906,98	42125,99	53875,21	13219,01	45,73	11749,22	27,89
Операційні доходи	199,1	371,16	492,87	172,06	86,42	121,70	32,79
Інші фінансові доходи	125,76	85,67	93,45	-40,09	-31,88	7,78	9,08
Інші доходи від звичайної діяльності	0,65	0,016	0,1	-0,63	-97,54	0,08	525,0
Усього доходів	29232,49	42582,83	54461,63	13350,34	45,67	11878,80	27,9

Аналіз динаміки доходів підприємства за 2022–2024 роки свідчить про впевнене зростання його фінансових показників. Ось ключові висновки:

1. Дохід від збуту продукції є основним джерелом надходжень і демонструє стабільне зростання: на 45,73% у 2023 році та ще на 27,89% у 2024 році. Це свідчить про ефективну стратегію продажу та зростання попиту на продукцію підприємства.
2. Операційні доходи теж зросли досить суттєво — майже вдвічі у 2023 році (на 86,42%) і на 32,79% у 2024 році, що може бути наслідком

ефективного управління допоміжними видами діяльності або вдосконалення сервісних процесів.

3. Інші фінансові доходи мають негативну динаміку у 2023 році (-31,88%), але в 2024 році спостерігається незначне зростання. Це свідчить про можливі нестабільності або скорочення інвестиційної активності.

4. Інші доходи від звичайної діяльності є незначними за абсолютними значеннями, але показують цікаву динаміку — після падіння у 2023 році на 97,54% у 2024 році спостерігається зростання на 525%. Це може свідчити про відновлення деяких статей доходів або запровадження нових напрямів діяльності.

5. Загальна сума доходів зросла на 45,67% у 2023 році та на 27,9% у 2024 році, що є позитивним сигналом фінансової стабільності та результативності управління підприємством.

Таким чином, доходи підприємства демонструють позитивну динаміку, з переважаючим зростанням основних операційних джерел, що свідчить про ефективність стратегії розвитку в умовах ринкових змін.

Тепер розглянемо структуру витрат за досліджуваний період, яка наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Структура витрат ФГ «Мазепа» , тис. грн

Стаття витрат	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р до 2022р, у %
Матеріальні витрати	8500	12100	15800	185,9
Оплата праці	3200	4300	5000	156,3
Відрахування на соціальні заходи	950	1150	1250	131,6
Амортизація	2100	2700	3100	147,6
Ремонт техніки	1300	1500	1650	126,9
Адміністративні витрати	1400	1850	2200	157,1
Енергоносії	1050	1230	1350	128,6
Інші витрати	1700	2370	2550	150,0

У структурі витрат ФГ «Мазепа» переважають матеріальні витрати, частка яких у 2024 році склала понад 48% усіх витрат, що свідчить про ресурсомісткість аграрного виробництва. Витрати на оплату праці залишаються стабільними (близько 15%), проте відзначається зниження частки соціальних відрахувань і витрат на ремонт. Загалом структура витрат демонструє тенденцію до зростання вкладень у засоби виробництва, що свідчить про прагнення господарства до модернізації та підвищення ефективності.

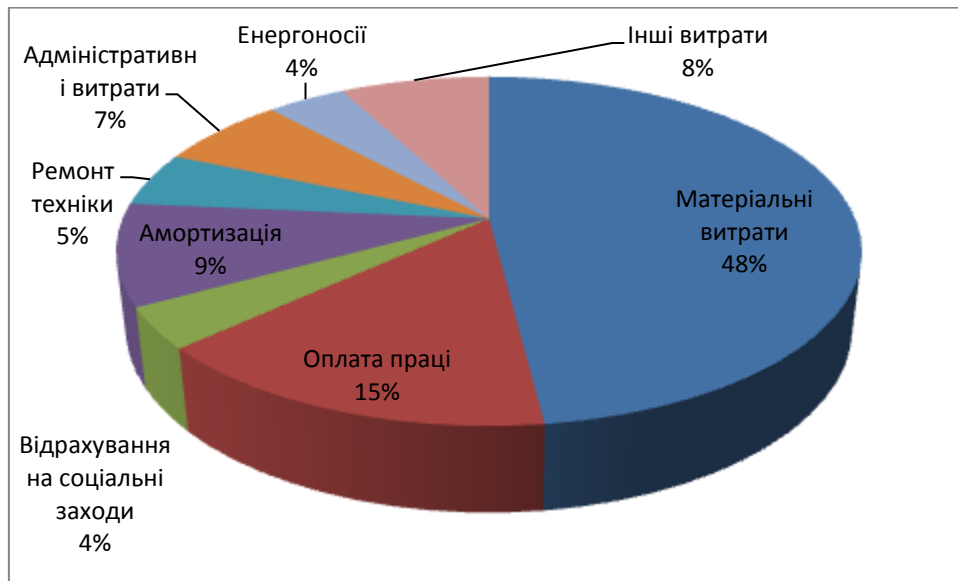


Рис. 2.1 Структура витрат ФГ «Мазепа» у 2024 році, %

Розглянемо результати економічної діяльності ФГ «Мазепа» (табл. 2.6). Аналіз динаміки основних економічних показників свідчить про стабільний розвиток підприємства. Загальна виручка від реалізації зросла майже вдвічі — на 86,4%, що вказує на успішне розширення ринків збуту та зростання виробничих обсягів. Прибуток збільшився на 60,8%, однак темпи його приросту нижчі, ніж у виручки, що зумовлено зростанням собівартості — на 88,4%.

Продуктивність праці продемонструвала високі темпи зростання: обсяг валової продукції на одного працівника зріс на 86,8%, а на одну людину-

годину – на 45,1%, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів при збереженні постійної чисельності працівників.

Таблиця 2.6

Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Виручка від реалізації, тис.грн.	28906.98	42125.99	53875.21	186.4
Прибуток(збиток), тис.грн.	3121.0	3986.0	5020.0	160.8
Виручка на 100 га, тис.грн.	330.5	382.6	409.2	123.8
Прибуток на 100 га, тис.грн.	35.7	36.2	38.1	106.7
Валова продукція на 100 га, тис.грн.	330.5	382.6	409.2	123.8
Валова продукція на 1 грн. основних засобів	1.65	1.59	1.61	97.6
Валова продукція на 1 працівника, тис.грн.	4817.0	7083.0	9000.0	186.8
Валова продукція на 1 людину-годину, тис.грн.	218.2	284.6	316.5	145.1
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	23200.0	34200.0	43700.0	188.4
Основні засоби на 100 га, тис.грн.	108.5	127.2	146.8	135.3
Прямі затрати праці на 100 га, тис. люд.-год	2.2	2.13	2.06	93.6
Рівень рентабельності, %	13.5	11.7	11.5	85.2

Витрати ресурсів на одиницю площі загалом зросли: фондозабезпеченість підвищилась на 35,3%, при цьому прямі затрати праці на 100 га дещо зменшилися (на 6,4%), що також підтверджує зростання ефективності.

Разом з тим, рівень рентабельності має тенденцію до зниження (з 13,5% у 2022 р. до 11,5% у 2024 р.), що свідчить про потребу в оптимізації витрат та зростанні операційної ефективності.

Загалом, ФГ «Мазепа» демонструє позитивні результати діяльності, однак для забезпечення стійкого довгострокового розвитку слід звернути увагу на зменшення рентабельності та зростаючу собівартість продукції.

2.2 Аналіз стратегічних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства, та визначити стратегічні напрями розвитку [10].

Таблиця 2.7.

SWOT-аналіз

	Можливості: 1. Державна підтримка агросектора 2. Попит на органічну продукцію 3. Кооперація з іншими господарствами 4. Доступ до нових технологій	Загрози: 1. Коливання цін на агропродукцію 2. Подорожчання ресурсів 3. Конкуренція з агрохолдингами 4. Зміни в законодавстві 5. Військові дії та нестабільна безпекова ситуація
Сильні сторони: - Багаторічний досвід роботи (з 1998 року) - Наявність власної сільгосптехніки - Висока якість вирощуваних культур - Стабільні ділові зв'язки з партнерами - Надійний керівник із практичним досвідом	SO-стратегії (Сильні сторони + Можливості): - Розширення виробництва - Підвищення якості - Впровадження інновацій - Розвиток партнерських відносин	ST-стратегії (Сильні сторони + Загрози): - Захист від ризиків - Страхування врожаю - Моніторинг ринку - Адаптація до умов війни - Планування логістики у кризових умовах
Слабкі сторони: 1. Низький статутний капітал 2. Обмежене фінансування 3. Залежність від погодних умов 4. Недостатня цифровізація	WO-стратегії (Слабкі сторони + Можливості): - Покращення технічного оснащення - Навчання персоналу - Впровадження цифрових рішень	WT-стратегії (Слабкі сторони + Загрози): - Диверсифікація каналів збуту - Залучення інвесторів - Оптимізація витрат

Оцінка відносної ваги факторів (за шкалою 0–1):

S= 0,80

W = 0,90

$$O = 0,65$$

$$T = 0,75$$

$$\text{Сума: } 3,10$$

Розрахунок відносної сили кожного компонента:

$$Cs \text{ (Сильні сторони): } 0,80 / 3,10 = 0,26$$

$$Cw \text{ (Слабкі сторони): } 0,90 / 3,10 = 0,29$$

$$Co \text{ (Можливості): } 0,65 / 3,10 = 0,21$$

$$Ct \text{ (Загрози): } 0,75 / 3,10 = 0,24$$

SWOT-аналіз показує, що ФГ «Мазепа» має сильні сторони, які забезпечують йому конкурентні переваги ($Cs = 0.26$), однак значна частка слабкостей ($Cw = 0.29$) вказує на необхідність інвестування в модернізацію та цифрові рішення. Загрози ($Ct = 0.24$) переважають над можливостями ($Co = 0.21$), що потребує особливої уваги до управління ризиками. Проте, навіть в умовах нестабільності, підприємство має потенціал до розвитку за умови правильної стратегії.

Таблиця 2.8.

Можливі стратегії на основі SWOT-аналізу

Сильні сторони	Можливості	Загрози):
	Розширення виробництва - Підвищення якості - Впровадження інновацій - Розвиток партнерських відносин $0,8+0,65 = 1,45$	- Захист від ризиків - Страхування врожаю - Моніторинг ринку - Адаптація до умов війни - Планування логістики у кризових умовах $0,8+ 0,75= 1,55$
Слабкі сторони:	- Покращення технічного оснащення - Навчання персоналу - Впровадження цифрових рішень $0,9+0,65=1,55$	- Диверсифікація каналів збуту - Залучення інвесторів - Оптимізація витрат $0,9+0,75=1,65$

Для досягнення найкращих результатів у своїй діяльності фермерському господарству «Мазепа» доцільно орієнтуватися на такі стратегії розвитку:

- модернізація технічного парку та впровадження сучасних аграрних технологій для підвищення ефективності виробництва;
- диверсифікація каналів збуту та вихід на нові ринки, зокрема експорт органічної продукції;
- активна участь у державних програмах підтримки агросектора з метою залучення фінансування та зменшення податкового навантаження;
- впровадження цифрових рішень для управління виробництвом, документообігом і логістикою;
- підвищення рівня обізнаності клієнтів про продукцію шляхом проведення рекламних кампаній, участі у виставках і форумах;
- створення партнерських відносин із іншими господарствами та переробними підприємствами з метою формування агрокооперативу;
- планування дій в умовах воєнного стану — страхування врожаю, резервні маршрути поставок, оптимізація витрат.

Таблиця 2.9.

PEST-аналіз

Категорія	Фактори
Політичні (P)	Військовий стан в країні; державна підтримка аграрного сектору; законодавчі зміни у сфері землекористування та екології
Економічні (E)	Інфляція; валютні коливання; зростання попиту на продовольство
Соціальні (S)	Міграція з села; інтерес до органічної продукції; екологічна свідомість споживачів
Технологічні (T)	Нові аграрні технології; цифрові системи; модернізація технічної бази

Після проведення SWOT-аналізу, який дозволив виявити сильні та слабкі сторони господарства, а також зовнішні можливості і загрози, логічним наступним етапом стратегічного аналізу є PEST-аналіз. Цей метод

дає змогу оцінити макросередовище, в якому функціонує ФГ «Мазепа», шляхом вивчення політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.

Для оцінки впливу зовнішніх стратегічних факторів на діяльність фермерського господарства «Мазепа» було проведено EFAS-аналіз (табл. 2.10). У рамках цього аналізу визначено ключові можливості та загрози, кожній з яких надано вагу відповідно до її важливості, а також оцінку ефективності реагування підприємства на ці фактори. Добуток ваги на оцінку дозволив визначити зважене значення кожного фактора. Підсумкова сума зважених оцінок дозволяє зробити висновки щодо рівня адаптивності підприємства до зовнішнього середовища.

Таблиця 2.10

EFAS аналіз

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
МОЖЛИВОСТІ			
1. Державна підтримка агросектору	0,15	4	0,6
2. Попит на органічну продукцію	0,1	4	0,4
3. Кооперація з іншими господарствами	0,1	3	0,3
4. Доступ до нових технологій	0,1	3	0,3
5. Розвиток партнерств та збуту	0,1	3	0,3
ЗАГРОЗИ			
1. Коливання цін на агропродукцію	0,1	3	0,3
2. Подорожчання ресурсів	0,1	4	0,4
3. Конкуренція з агрохолдингами	0,1	3	0,3
4. Зміни в законодавстві	0,05	2	0,1
5. Військові дії та нестабільна ситуація	0,05	4	0,2
Усього	0,95		3,2

У таблиці EFAS відображено такі основні можливості: державна підтримка аграрного сектора, зростання попиту на органічну продукцію, розвиток технологій, кооперація з іншими підприємствами та покращення збутової мережі. Найбільш вагомою серед можливостей є подальше використання державних програм підтримки та впровадження нових технологій [10].

Серед загроз варто виділити військові дії та нестабільну безпекову ситуацію, подорожчання ресурсів і цінову нестабільність, а також посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів. Однак фермерське господарство демонструє здатність частково адаптуватися до цих ризиків, зокрема шляхом оптимізації витрат і пошуку альтернативних ринків збуту.

Підсумкова зважена оцінка за EFAS-таблицею становить 3,4, що свідчить про помірно сильну позицію підприємства у зовнішньому середовищі. Це означає, що ФГ «Мазепа» має можливості для розвитку, проте змушене враховувати серйозні загрози, серед яких особливо небезпечною є війна в Україні.

Для забезпечення стійкості в довгостроковій перспективі господарству доцільно:

- активніше використовувати державну підтримку;
- інвестувати в технологічне оновлення;
- розвивати партнерства;
- проводити стратегічне планування з урахуванням ризиків безпеки

та інфляційного тиску.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН

3.1. Вибір альтернативних стратегій розвитку підприємства в умовах змін

ФГ "Мазепа" функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується політичною та економічною нестабільністю, збройним конфліктом на території України, змінами в законодавстві щодо агросектору та зростанням вартості матеріальних ресурсів. Водночас підприємство має низку конкурентних переваг, зокрема: наявність великого земельного фонду (8766 га), досвідченого керівника, стабільні ділові зв'язки, а також позитивну динаміку фінансових показників.

На основі проведеного SWOT-аналізу визначено, що сильні сторони підприємства становлять 26% загального впливу, слабкі сторони — 29%, можливості — 21%, загрози — 24%. Це вказує на потребу в управлінських заходах, спрямованих на нейтралізацію загроз і перетворення слабких сторін у потенційні можливості.

Наведемо дерево проблем стратегічного розвитку в умовах змін (рис. 3.1.).

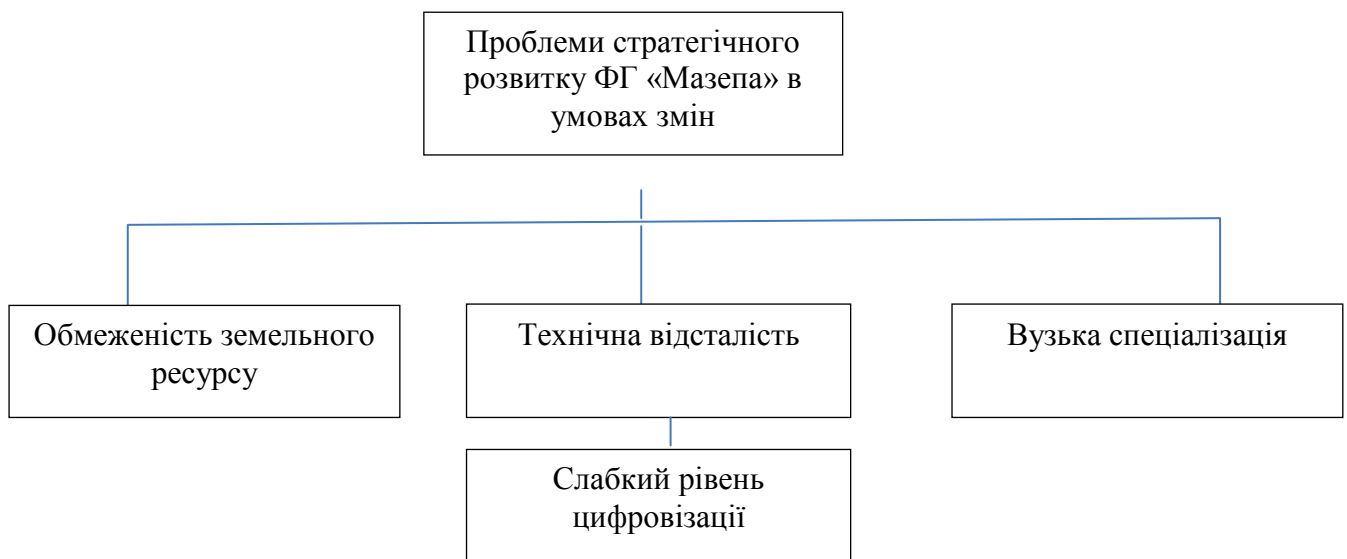


Рис. 3.1 Дерево проблем стратегічного розвитку в умовах змін

Місія ФГ "Мазепа" полягає у виробництві високоякісної сільськогосподарської продукції з дотриманням екологічних стандартів та забезпеченні продовольчої безпеки регіону. Стратегічна мета - досягнення сталого зростання прибутку за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів, інноваційних технологій та розширення ринків збуту.

Головна мета діяльності господарства полягає у забезпеченні стабільного розвитку та підвищенні конкурентоспроможності в умовах воєнного стану, коливання цін і змін у законодавстві.

Серед варіантів управлінських рішень виокремлюються два основні напрями.

Перший напрям – впровадження стратегії інтенсивного зростання, що передбачає підвищення рентабельності з 1 гектара, технічну модернізацію та цифровізацію виробничих процесів.

Другий напрям – розвиток ринкової адаптивності, який включає диверсифікацію продукції, створення впізнаваного іміджу господарства та встановлення партнерств.

В контексті подальшого розвитку ФГ «Мазепа» стратегія також передбачає укріплення позицій господарства як стабільного та інноваційного виробника на ринку аграрної продукції. Запропонована стратегія формувалася з урахуванням аналізу внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз, визначених у межах SWOT-аналізу.

Сучасний стан планування та управління: основні недоліки:

- відсутність довгострокового стратегічного плану;
- невизначеність маркетингової політики;
- низький рівень аналізу ринку та каналів збуту;
- відсутність спеціаліста або підрозділу з маркетингу;
- слабка присутність бренду в інформаційному полі;
- відсутність уніфікованого візуального стилю (логотипу, фірмового оформлення).

Сильні сторони ФГ «Мазепа»:

- багаторічний досвід (з 1998 року);
- власний технічний парк (сільгосптехніка);
- висока якість вирощуваних культур;
- стабільні ділові зв'язки з партнерами;
- надійний і досвідчений керівник;
- застосування цифрових рішень для обліку ресурсів і врожаю.

Слабкі сторони ФГ «Мазепа»:

- низький рівень капіталізації;
- обмежене фінансування інвестиційних програм;
- залежність від погодних умов;
- відставання в цифровій трансформації управління.

Візія ФГ «Мазепа» на найближчі роки передбачає реалізацію стратегії, що ґрунтується на п'яти ключових стратегічних напрямках, які забезпечать досягнення фінансових, якісних і репутаційних цілей підприємства.

Основні стратегічні напрями розвитку ФГ «Мазепа»:

1. Інтенсивне використання земельного ресурсу. Максимізація рентабельності з кожного гектара оброблюваної площі шляхом точного землеробства, оновлення техніки та застосування агрономічних інновацій.
2. Технічна модернізація та цифровізація. Поновлення парку техніки, впровадження систем автоматизованого контролю, цифрових платформ для планування, обліку і прогнозування.
3. Маркетинг, брендинг і комунікація. Створення впізнаваного іміджу господарства, розробка фірмового стилю, розвиток маркетингової служби, посилення он-лайн-присутності, участь у виставках і форумах.
4. Диверсифікація каналів збуту та продукції. Вихід на нові сегменти ринку, зокрема ринок органічної продукції, налагодження співпраці з кооперативами та торговельними мережами.

5. Управління ризиками та адаптація до зовнішніх змін. Розробка сценаріїв реагування на кризові ситуації (війна, зміна законодавства, цінові коливання), страхування врожаю, резервування ресурсів.

Фокусована реалізація цих п'яти стратегічних тем дозволить ФГ «Мазепа» зберегти конкурентні переваги, розширити присутність на ринку та досягти сталого прибуткового зростання, навіть в умовах загальноекономічної нестабільності.



Рис. 3.2. П'ять стратегічних напрямів розвитку ФГ «Мазепа»

Розглянемо стратегічні напрями більш детально/

1. Технічна модернізація та цифровізація.

Мета - зниження собівартості та підвищення ефективності виробничих процесів.

Ключові дії:

- часткове оновлення сільськогосподарської техніки (трактори, сівалки, обприскувачі) — для скорочення витрат ПММ та часу обробки.
- встановлення GPS-навігації, датчиків точного висіву, автопілотів.
- впровадження цифрових систем обліку: посівів, врожаю, витрат.
- застосування дронів для моніторингу полів.

Очікуваний результат:

- до 20% економії ресурсів;
- менша залежність від людського фактора;
- підвищення точності агрооперацій.

2. Інтенсивне використання земельного ресурсу.

Мета –максимізація прибутку з 1 гектара при обмеженій площі (875 га).

Ключові дії:

- перехід до агротехнологій інтенсивного типу (оптимізація обробітку ґрунту, сучасні сівозміни);
- використання мікроелементних добрив на основі результатів агрохімічного аналізу;
- впровадження крапельного зрошення чи локальної вологи в зонах ризику;
- вибір високорентабельних культур із коротким вегетаційним періодом.

Очікуваний результат:

- зростання урожайності без розширення площ;
- зменшення непродуктивних витрат.

3. Управління ризиками.

Мета - забезпечення стабільності господарства в умовах воєнних дій, інфляції та нестабільності.

Ключові дії:

- страхування посівів та обладнання;
- побудова фінансового резерву (3–6 місяців);

- сценарне планування логістики в умовах криз;
- врахування змін у податковому, земельному та митному законодавстві.

Очікуваний результат:

- менші втрати у випадку форс-мажорів;
- гнучке управління бізнес-процесами.

4. Диверсифікація каналів збуту

Мета- зниження залежності від окремих покупців і підвищення доходу.

Ключові дії:

- укладення контрактів з декількома трейдерами/мережами;
- прямі поставки на переробні підприємства;
- перехід 5–10% площ на органічну продукцію — вихід на преміальні ринки;
- участь у кооперативах для спільного експорту.

Очікуваний результат:

- підвищення стійкості до ринкових коливань;
- розширення географії продажів;

5. Маркетинг, брендинг, комунікація

Мета - формування сильної репутації господарства та зростання його впізнаваності.

Ключові дії:

- розробка логотипу, фірмового стилю та бренд буку;
- запуск сайту, сторінок у Facebook, Instagram, агроплатформах;
- участь у галузевих виставках, агрофорумах;
- публікації в профільних ЗМІ та партнерські інформаційні кампанії.

Очікуваний результат:

- впізнаваність бренду «Мазепа» серед аграрної спільноти;
- залучення нових партнерів і покупців.

3.2. Розробка механізмів і заходів, які забезпечують процес реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах змін

Обрано стратегію інтенсивного зростання, яка передбачає:

- технічне переоснащення господарства: оновлення парку техніки на 15% протягом 2 років;
- впровадження цифрових рішень у планування посівів і логістику;
- диверсифікацію продукції (введення органічного землеробства на 10% площ);
- розширення співпраці з аграрними кооперативами та трейдерами

Отже, для фермерського господарства «Мазепа», що має земельний банк близько 875 гектарів, стратегія інтенсивного зростання є найбільш обґрунтованим напрямом розвитку. Стратегія інтенсивного зростання передбачає досягнення вищих економічних результатів не за рахунок розширення виробничих потужностей або територій, а шляхом більш ефективного використання наявних ресурсів. Основна ідея такої стратегії полягає у підвищенні продуктивності, якості продукції та зниженні витрат на одиницю продукції. Це досягається через:

- модернізацію техніки та впровадження нових технологій у виробництво;
- цифровізацію управлінських процесів (наприклад, використання програм для обліку та планування агротехнічних робіт);
- підвищення ефективності праці за рахунок навчання персоналу;
- впровадження органічного землеробства на частині площ з метою виходу на нові ринки.

Умови сучасної економіки, вплив воєнного стану, коливання цін і зміни в законодавстві вимагають від підприємства гнучкості, адаптивності та максимального використання внутрішніх резервів. Стратегія інтенсивного зростання відповідає цим вимогам і дозволяє забезпечити стабільність і розвиток господарства у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

1. Обмеженість земельного ресурсу. Умови сучасного ринку та воєнного часу унеможливають суттєве розширення площі обробітку. Виходячи з цього, основним напрямком розвитку має стати підвищення продуктивності та рентабельності з 1 гектара. Це і є сутність інтенсивного зростання.

2. Технічна модернізація - оновлення техніки хоча б на 15% дозволить:

- зменшити витрати пального,
- скоротити час виконання робіт,
- покращити якість обробітку ґрунту,
- зменшити людський фактор у процесах виробництва.

3. Впровадження цифрових рішень - цифровізація дає змогу:

- автоматизувати облік посівів і врожаїв,
- оптимізувати витрати ресурсів (дизель, насіння, добрива),
- краще прогнозувати доходи і витрати.

4. Диверсифікація продукції - введення органічного землеробства на частині площ (10%) дозволить:

- отримати доступ до преміальних ринків,
- зменшити залежність від традиційних каналів збуту,
- претендувати на гранти і підтримку держави або ЄС.

5. Партнерство і кооперація - кооперація з іншими господарствами, участь у спільних закупівлях або збуті:

- знижує витрати на логістику,
- дає змогу укладати вигідніші контракти,
- дозволяє ділити ризики.

Таким чином, стратегія інтенсивного зростання враховує обмеженість земельного ресурсу і орієнтується на підвищення ефективності господарювання. Вона дозволить ФГ «Мазепа» не лише стабілізувати свою діяльність в умовах ризиків, але й закласти підґрунтя для сталого довгострокового розвитку.

Таблиця 3.1

План реалізації стратегії

Етап	Заходи	Вартість, тис грн	Результат
1 (2025 рік)	Закупівля техніки	8000	Зменшення витрат пального на 20%
2 (2025-2026 рр.)	Впровадження цифрових рішень	2500	Підвищення врожайності на 8%
3 (2026 р.)	Перехід частини площ на органічне землеробство	1800	Вихід на нові ринки
4 (2026-2027 рр.)	Розширення збуту та маркетинг	2200	Зростання доходу на 12%

1. Економічну ефективність модернізації техніки.

Економічну ефективність модернізації сільськогосподарської техніки визначають, у першу чергу, за рахунок економії витрат. Для цього порівнюють обсяг витрат до та після впровадження нової техніки. Основна формула розрахунку вигоди виглядає так:

$$\text{Економія витрат} = \text{Поточні витрати} - \text{Витрати після оновлення} \quad (3.1.)$$

До оновлення техніки: витрати на пальне = 450 тис. грн/рік

Після оновлення (мінус 20%): 360 тис. грн/рік

Економія: 90 тис. грн/рік

2. Розрахунок приросту врожайності після цифровізації

Приріст врожайності після впровадження цифрових технологій у фермерському господарстві визначається на основі порівняння результатів до та після цифровізації. Такий приріст є наслідком точнішого обліку, кращого планування агрооперацій і зменшення втрат на всіх етапах виробництва.

$$\text{Приріст} = (\text{Нова врожайність} - \text{Стара врожайність}) \times \text{Площа} \quad (3.2)$$

Отже, проведемо наші розрахунки.

До впровадження: 42 ц/га

Після впровадження: 45,4 ц/га (+8%)

Площа: 875 га

Додатковий урожай = $(45,4 - 42) \times 875 = 2975$ ц

Якщо ціна = 5000 грн/т, додатковий дохід = 1 487 500 грн

3. Рентабельність інвестицій у цифрові рішення. Рентабельність інвестицій у цифрові рішення у фермерському господарстві розраховується як співвідношення отриманого прибутку від впровадження цих рішень до суми, яку було вкладено. Інакше кажучи, це показник, що демонструє, наскільки ефективними були витрати на цифровізацію — чи принесли вони економічну вигоду, і якщо так, то в якому обсязі. Розраховується даний показник за формулою:

$$ROI = (\text{Чистий прибуток} / \text{Інвестиції}) \times 100\% \quad (3.3.)$$

Інвестиція: 2500 тис. грн

Очікуваний чистий приріст прибутку: 1000 тис. грн

$$ROI = (1000 / 2500) \times 100\% = 40\%$$

Як свідчить значення показника такі вкладення економічно доцільні — вони окупаються та приносять значну додаткову вигоду. На кожну вкладену 1 гривню у цифрові рішення ви отримаєте 0,40 грн чистого прибутку

4. Приріст доходу від органічного виробництва

Припущення:

10% площ — 87,5 га

Продукція: органічне зерно

Ціна традиційного: 5000 грн/т

Ціна органічного: 6500 грн/т

Урожайність: 40 ц/га

Розрахунок:

$$\text{Виробництво: } 40 \text{ ц/га} \times 87,5 \text{ га} = 3500 \text{ ц} = 350 \text{ т}$$

Різниця в ціні: $1500 \text{ грн} \times 350 \text{ т} = 525\,000 \text{ грн}$ додаткового доходу

Отже, :

- економія пального – 90 тис. грн.;
- приріст врожаю – 1,49 млн грн.;
- вигода від органіки – 525 тис. грн..

Отже, результаті впровадження органічного землеробства на 10% площ ФГ «Мазепа» (приблизно 87,5 гектара), очікується суттєвий приріст доходу. Зокрема, за умови вирощування органічного зерна з урожайністю 40 центнерів на гектар, господарство отримає близько 350 тонн продукції. Ринкова ціна органічного зерна становить орієнтовно 6500 грн. за тонну, тоді як традиційне зерно продається по 5000 грн. Таким чином, тільки за рахунок цінової різниці у 1500 грн. за тонну додатковий дохід складе 525 тисяч гривень на рік.

Окрім цього, цифровізація та технічна модернізація дозволяють економити на використанні пального, що дає ще близько 90 тисяч гривень економії щорічно. Підвищення врожайності та оптимізація агровиробництва забезпечують приріст прибутку на рівні 1,49 мільйона гривень. Загалом, сукупна економічна вигода від упроваджених рішень і змін у структурі виробництва оцінюється приблизно в 2,1 мільйона гривень на рік. Ці результати свідчать про доцільність і ефективність впровадження як органічного виробництва, так і сучасних технологічних та управлінських підходів у діяльність господарства.

Таблиця 3.2.

Порівняння основних економічних показників до та після реалізації стратегії інтенсивного зростання у ФГ «Мазепа»

Показник	До (2024)	Після (очікувано 2025–2026)	Зміна
Витрати на пальне, грн	450 000	360 000	-20%
Середня врожайність, ц/га	42	45,4	+8%
Дохід від органіки, грн	0	525 000	+525 000
Загальна вигода, грн/рік	-	2 100 000	+2 100 000
Рентабельність, %	11,5	13–14	+1,5–2 п.п.
Техніка (оновлення)	100%	115%	+15%

Аналіз наведених даних свідчить про суттєве покращення ключових показників ефективності функціонування ФГ «Мазепа» після впровадження стратегії інтенсивного зростання. Найбільш помітними є:

- зниження витрат на паливе на 20% завдяки оновленню технічного парку, що дозволить зменшити собівартість виробництва та підвищити прибутковість господарства.
- зростання середньої врожайності на 8% в результаті впровадження цифрових технологій планування та моніторингу, що забезпечить стабільне підвищення обсягів виробництва.
- отримання додаткового доходу від органічного землеробства у розмірі 525 тис. грн., що є результатом диверсифікації виробництва та виходу на нові ринки збуту з вищою ціною категорією.
- загальна очікувана вигода від реалізації стратегії становить близько 2,1 млн. грн. на рік, що підтверджує високу економічну доцільність запропонованих заходів.
- підвищення рівня рентабельності з 11,5% до 13–14% демонструє позитивну динаміку прибутковості бізнесу навіть в умовах зовнішніх ризиків.
- оновлення технічного забезпечення на 15% дозволяє підвищити продуктивність праці та ефективність виробничих процесів.

Загалом, реалізація стратегії дозволить підприємству не лише стабілізувати свою діяльність, але й забезпечити довгостроковий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на аграрному ринку.

3.3. Стратегічна оцінка товарного портфеля підприємства в контексті адаптації до ринкових змін

У сучасних умовах динамічного зовнішнього середовища та постійних змін на аграрному ринку, підприємствам необхідно регулярно переглядати та

оптимізувати структуру власної продукції. Одним із ефективних інструментів стратегічного аналізу є матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи), яка дозволяє класифікувати види продукції за рівнем ринкової частки та темпами зростання. Матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи) - це інструмент стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити продукцію або напрями діяльності підприємства за двома критеріями:

- темп зростання ринку (високий/низький);
- відносна частка ринку (висока/низька).

На основі цього визначаються 4 типи стратегічних одиниць (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3.

Характеристика стратегічних зон бізнесу за матрицею БКГ

Квадрант	Характеристика	Стратегія дій
Зірки	Високий темп зростання, висока частка ринку	Інвестувати та підтримувати
Дійні корови	Низький темп зростання, висока частка ринку	Максимізувати прибутки
Знаки питання	Високий темп зростання, низька частка ринку	Вибір: інвестувати або вийти
Собаки	Низький темп зростання, низька частка ринку	Ліквідація або скорочення

Такий підхід дає змогу ідентифікувати сильні позиції підприємства, виявити продукти з високим потенціалом, а також визначити напрями, які потребують реструктуризації чи виведення з портфеля. Аналіз товарної структури продукції ФГ «Мазепа» за 2022–2024 роки дозволяє сформулювати обґрунтовані висновки для подальшої стратегії розвитку, адаптованої до умов змін у попиті, конкуренції та зовнішньоекономічних чинників.

Таблиця 3.4.

Стратегічна оцінка товарного портфеля ФГ «Мазепа»

Категорія продукції	Дохід 2023р., тис. грн	Дохід 2024р., тис. грн	Частка ринку (%)	Темп зростання (%)
Зернові і зернобобові	16000	21000	38,9	31,25
Насіння соняшника	14200	17800	32,9	25,35
Інші культури	3800	4600	8,5	21,05
Тваринництво	3100	4200	7,8	35,48
Інша продукція	1900	2200	4,1	15,79

На основі аналізу структури доходів та темпів зростання можна зробити такі висновки:

1. Зернові і зернобобові культури займають провідну позицію у структурі доходів та демонструють стабільний ріст (31,25%). Вони є «зірками» портфеля - мають високу частку та потенціал для подальшого інвестування з метою зміцнення позицій на ринку.

2. Насіння соняшника, незважаючи на дещо нижчий темп зростання (25,35%), все ще має високу ринкову частку. Це також може вважатися «зіркою», яка поступово переходить до стадії «дійної корови». Рекомендується підтримувати стабільність прибутковості.

3. Продукція тваринництва демонструє найвищий темп зростання (35,48%) при середній ринковій частці. Це потенційний «знак питання», який потребує додаткових інвестицій для перетворення на «зірку».

4. Інші культури та інша продукція мають низьку частку на ринку й невисокі темпи зростання. Вони є «собаками» портфеля - потребують оптимізації, скорочення витрат або поступового виведення.

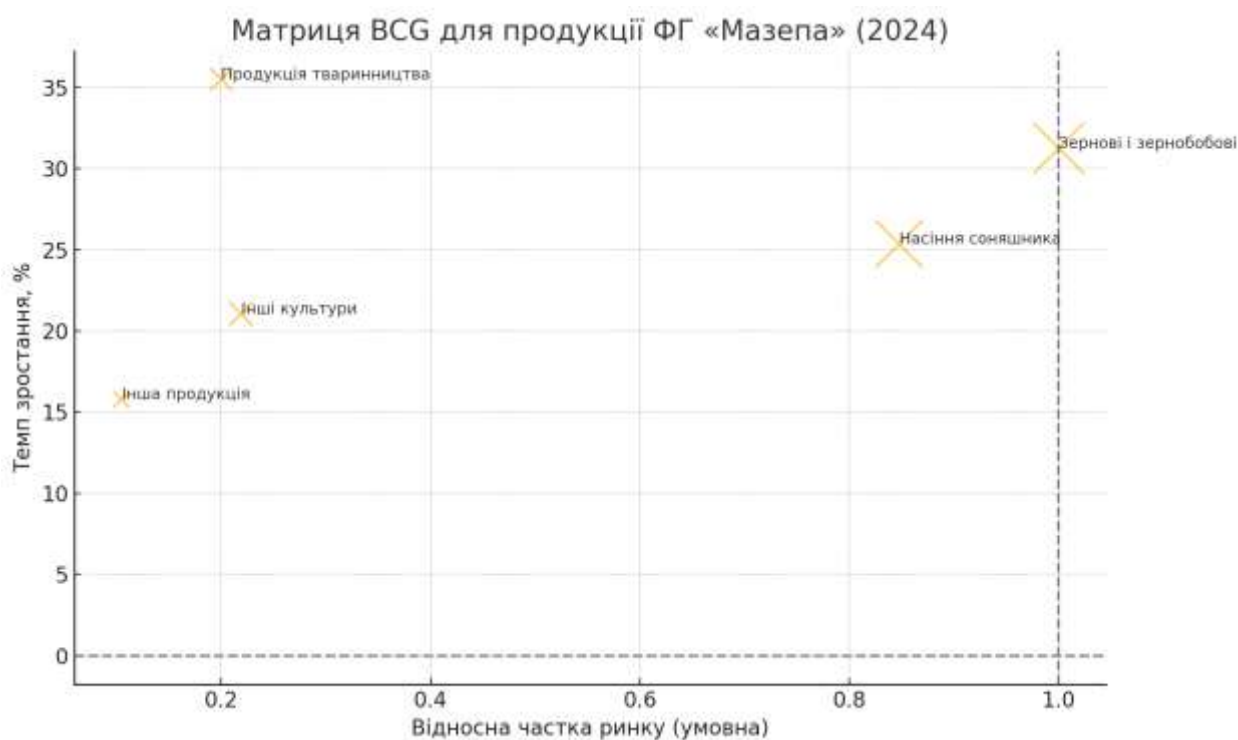


Рис. 3.3. Матриця БКГ

Отже, для удосконалення стратегії розвитку ФГ «Мазепа» доцільно зосередити ресурси на підтримці високорентабельних культур (зернові, соняшник), інвестувати в розвиток тваринництва та переосмислити доцільність малоприбуткових напрямів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, в ході написання дослідження нами було зроблено наступні висновки та надано пропозиції.

1. Вивчено поняття та види стратегій розвитку підприємства в умовах змін. У результаті дослідження з'ясовано, що стратегія розвитку є довгостроковим планом дій підприємства, спрямованим на досягнення цілей з урахуванням динамічного середовища. Основними видами стратегій є концентроване зростання (за рахунок розвитку ринку, продукту або позицій), інтегроване зростання (вертикальна чи горизонтальна інтеграція) та диверсифіковане зростання (вихід на нові ринки з новими продуктами). У контексті умов воєнного часу та економічної нестабільності стратегія має враховувати можливість адаптації, ризики та кризові сценарії.

2. Виділено основні елементи та моделі стратегічного управління підприємством. Було проаналізовано ключові елементи, що лежать в основі стратегічного управління: місія, стратегічні цілі, аналіз середовища, формування стратегії, її реалізація та контроль. Розглянуто класичні моделі, зокрема модель Мескона-Стюарта, модель Бостонської консалтингової групи (БКГ), які дозволяють визначити позицію підприємства на ринку та ефективно розподіляти ресурси. Особливу увагу приділено сучасним адаптивним підходам, які допомагають приймати гнучкі управлінські рішення в умовах змін.

3. Визначено методичні підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. Встановлено, що найефективнішим методом стратегічного аналізу є комплексне використання SWOT- та PEST-аналізів, які дозволяють глибоко оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище. Також застосовано SMART-критерії для формулювання цілей, що забезпечує їх досяжність і чіткість. За результатами дослідження було встановлено, що підприємствам слід передбачати кілька сценаріїв розвитку: оптимістичний, песимістичний та реалістичний, аби бути готовими до змін.

4. Надано оцінку організаційно-економічної діяльності підприємства. У процесі дослідження було здійснено комплексний аналіз ключових показників діяльності ФГ «Мазепа» за 2022–2024 роки. Встановлено, що ФГ «Мазепа» зберігає стійку спеціалізацію на виробництві зернових і олійних культур, що відповідає природно-економічним умовам та ринковим пріоритетам, а також дозволяє оптимізувати виробничі ресурси й забезпечувати стабільний дохід. Аналіз динаміки основних економічних показників свідчить про стабільний розвиток підприємства. Загальна виручка від реалізації зросла майже вдвічі - на 86,4%, що вказує на успішне розширення ринків збуту та зростання виробничих обсягів. Прибуток збільшився на 60,8%, однак темпи його приросту нижчі, ніж у виручки, що зумовлено зростанням собівартості – на 88,4%.

Продуктивність праці продемонструвала високі темпи зростання: обсяг валової продукції на одного працівника зріс на 86,8%, а на одну людину-годину – на 45,1%, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів при збереженні постійної чисельності працівників.

Також простежується позитивна динаміка у сфері технічного забезпечення: збільшення середньорічної вартості основних засобів та рівня фондоозброєності. Це дозволяє зробити висновок про поступову модернізацію підприємства, підвищення його виробничого потенціалу та економічної стійкості.

5. Проаналізовано стратегічні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Дослідження показало, що підприємство функціонує в умовах підвищеної економічної та політичної турбулентності, зумовленої воєнними діями, коливанням валют, зміною ринкової кон'юнктури та логістичними ускладненнями. Зовнішнє середовище виявилось надзвичайно нестабільним, що вимагає від підприємства високого рівня адаптивності та швидкої реакції на зміни. Разом з тим, аналіз внутрішніх факторів – таких як кадровий потенціал, рівень механізації, структура виробництва та якість управління – продемонстрував позитивну

динаміку. Наявність сильної внутрішньої організації, здатної мобілізувати ресурси та ефективно реагувати на виклики, є передумовою для формування стійкої та ефективної стратегії розвитку.

7. Проведено вибір альтернативних стратегій та вироблено механізми реалізації стратегії розвитку підприємства. На основі аналізу матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) було проведено стратегічну оцінку товарного портфеля підприємства. Встановлено, що зернові культури займають найвигіднішу позицію — вони мають як високу частку у загальних доходах ($\approx 38,9\%$ у 2024 р.), так і високі темпи зростання (понад 31%). Цей сегмент було віднесено до категорії «Зірок» і рекомендовано до подальшого розвитку через інвестиції та маркетингову підтримку. Насіння соняшника виявилось стабільним, але дещо менш динамічним («Дійні корови»), тому основна стратегія - утримання. Інші сегменти, зокрема «інша продукція» чи «інші культури», характеризуються невеликим зростанням і низькою часткою на ринку - їх доцільно оптимізувати або поступово трансформувати. Механізм реалізації передбачає перерозподіл ресурсів на користь найбільш перспективних напрямків, модернізацію виробництва та підвищення маркетингової гнучкості.

8. Розроблено та оцінено заходи реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах змін. В умовах високої невизначеності, спричиненої війною, запропоновано комплекс заходів, що сприяють стабільності й розвитку. Насамперед, передбачено посилення технічної бази за рахунок інвестицій у сучасну сільськогосподарську техніку, що підвищить продуктивність праці та знизить витрати. Рекомендується також запровадити елементи цифрового управління - GPS-моніторинг, агроаналітику тощо. Крім того, для збереження кадрового потенціалу запропоновано систему мотивації та навчання персоналу. Важливим напрямом є розвиток логістики та пошук альтернативних каналів збуту, зокрема через онлайн-продажі або кооперацію з іншими агровиробниками. Для забезпечення гнучкості запропоновано формування резервного плану дій на випадок кризових ситуацій, а також

впровадження системи регулярного моніторингу результатів реалізації стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина , М., Лук'янчук, О., & Гінкова, А. (2024). Стратегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-126>
2. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. - К.: КНЕУ, 2016. - 779 с
3. 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>
4. Баценко Л.М., Гузь А.С. Особливості стратегій розвитку на підприємствах сільського господарства. «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»: Матеріали доповідей VI науково-практичної конференції з міжнародною участю (1 листопада 2017 р.): Збірник. – Х.: Монограф. – 2017. – С. 209-211.
5. Бондарчук Н.В., Застава І.А. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільських громад у рамках реалізації цілей сталого розвитку. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 2. С. 502-512. Режим URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_2_45
6. Бойко Р.В. Формування стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. - С. 19-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_6
7. Бугайчук В.В., Кривульський Є.В., Глюза К.А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
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>
9. Василюга С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №. 1. С. 121-125

10. Васильєва. Л.М., Бондарчук Н.В., Бондарчук О.П. Методи і моделі прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посіб. Д. : Свідлер А. Л., 2010. - 223с.
11. Гавкалова Н. Л., Бабарицький О. В. Науково-методичний підхід до формування стратегії ефективного менеджменту підприємства. Бізнес Інформ. 2018. № 4. С. 424-429. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_4_61
12. 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
13. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. та Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
14. Гудзинський О.Д. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко: заг. ред. О.Д. Гудзинського ; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 321 с.
15. Дикань В.Л., Зубенко, О.В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.
16. Довбня С.Б. Стратегія підприємства : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. – Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. – 71 с.
17. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч.посіб. 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 440 с
18. Жихарєва В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка і суспільство. Вип. №9/2017. 2017. С. 423-427.
19. Журило І. В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві. Зб. наук.праць Кіровоградського

національного технічного університету. Економічні науки. 2009. Вип. 15.
URL:http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/13.pdf

20. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24. С. 245-250

21. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. Науковий вісник Полісся. 2016 № 4. С. 92- 96.

22. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(1)_23)

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

24. Кобелєв В.М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297-303.

25. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: монографія. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.

26. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. Проблеми системного підходу в економіці. 2016. № 54. С. 35-39.

27. Коваленко Н.В., Малахова Ю.А. Теоретичні основи стратегічного управління як важливого інструмента розвитку аграрних підприємств. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15023905>

28. Маказан Є. В. Основи методології стратегічного управління Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17(1). С. 145-148

29. Маліношевська К. І. Стратегія розвитку аграрного сектору АПК у регіонах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 34, 2020. С.146-151.

30. Мескон Майкл Х. Основи менеджменту: Пер. з англ. / Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоурі Франклін.; під ред.. А. Мазаракі. – М. : Фоліо, 2014. – 848 с.
31. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
32. Нагорна І.І. Корейба В.Д. Вплив цифровізації на стратегічне управління розвитком підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.47>.
33. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. – Сер.: Економічні науки. 2011. № 2, т. 2. С. 99 – 103.
34. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл; За заг. ред. М. І. Ковалю. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350 с.
35. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.). К.: Основи, 2008. 390 с.
36. Раєвська О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 47-54.
37. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства [навч. посіб.]. Тернопіль : ТАЙП, 2010. 223 с.
38. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. К.: КНТЕУ, 2004. 344 с.
39. Сич Є. М., Пилипенко О. В., Стасишен М. С. Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посіб. К.: Каравела, 2010. 304 с.
40. Таран-Лала О. М., Сухорок К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
41. Фаріон І.Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635с

42. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2018. 492 с.
43. Хваль Ю.О. Аналіз вибору стратегії розвитку компанії на основі моделі життєвого циклу товару на ринку (ЖКЦ) та матриці Бостонської консультаційної групи (БКГ). Ефективна економіка. 2012. № 5.
44. Шастун С.В. Сутність та особливості розвитку стратегії підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. № 24. С.161-165.
45. Ackoff R. Concept of Corporate Planning / R. Ackoff. New York : Wiley, 1970. P. 1.
46. 59. Andrews K.R. the Concept of Corporate Strategy. Homewood: DowJowes – Irwin, 1971.
47. Ansoff, H. Igor. “Strategic Issue Management.” Strategic Management Journal. 1980. Vol. 1, no. 2, pp. 131–148. URL: <http://www.jstor.org/stable/2486096>. Accessed 21 Nov. 2023.
48. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprises. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962
49. Fayol H. General and Industrial management / H. Fayol. London : Pitman. 1949 (first published in 1916). 43
50. Newman W. Administrative Action: The Techniques of Organization Management. Englewood Cliffs. NJ: 1951. 2nd ed., 1963. 56 p.
51. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management. The art of developing and implementing strategies: Textbook for universities //: Banks and exchanges, UNITI, 2001. 576 p.