

**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:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Олександр ОНУФРІЙЧУК

**Науковий керівник,
ст. викл.**

Інна ЗАСТАВА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ОНУФРІЙЧУКУ ОЛЕКСАНДРУ ВАСИЛЬОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення стратегічного менеджменту підприємства»

Науковий керівник: Застава Інна Анатоліївна, ст. викладач

затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти, внутрішні документи та звітність ТОВ «Баглійський елеватор», аналітичні матеріали, результати власних розрахунків і спостережень, а також наукові публікації з питань стратегічного менеджменту.

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

1. Теоретичні засади формування та реалізації стратегічного менеджменту на підприємствах
 2. Діагностика стратегічного управління в системі менеджменту ТОВ «Баглійський елеватор»
 3. Обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного менеджменту ТОВ «Баглійський елеватор».
- Висновки і пропозиції

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

1. Структурні компоненти стратегічного менеджменту підприємства
 2. Динаміка загальних економічних результатів діяльності ТОВ «Баглійський елеватор»
 3. Оцінка сучасного рівня системи стратегічного менеджменту ТОВ «Баглійський елеватор»
 4. SWOT-аналіз ТОВ «Баглійський елеватор»
 5. Оцінка стратегічних ресурсів ТОВ «Баглійський елеватор» за моделлю VRIO
 6. Стратегічна архітектура ТОВ «Баглійський елеватор»
 7. Дорожня карта впровадження оновленої системи стратегічного управління на ТОВ «Баглійський елеватор»
 8. Матриця реалізації змін ТОВ «Баглійський елеватор»
 9. Оцінка бюджету та очікуваного ефекту від реалізації стратегічних заходів
- Потенційний приріст ключових показників ефективності

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обґрунтування вибору теми дослідження та окреслення об'єкта стратегічного аналізу	Вересень 2024 року	виконано
2.	Розробка структури кваліфікаційної роботи та уточнення дослідницьких завдань	Вересень 2024 року	виконано
3.	Опрацювання теоретичних джерел щодо концепцій стратегічного управління на підприємствах агропромислового комплексу. Підготовка першого розділу	Вересень - листопад 2024 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної структури та особливостей стратегічного управління ТОВ «Баглійський елеватор». Формування аналітичної частини (розділ 2)	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	виконано
5.	Вироблення стратегічних пропозицій щодо вдосконалення управлінської системи підприємства. Написання проектно-прикладного розділу	Березень - квітень 2025 року	виконано
6.	Формулювання висновків і розробка підсумкових рекомендацій з урахуванням результатів дослідження	Травень 2025 року	виконано
7.	Технічне оформлення кваліфікаційної роботи згідно з академічними стандартами. Підготовка супровідного пакету документів	Травень 2025 року	виконано
8.	Підготовка публічної доповіді, створення презентаційних матеріалів	Травень 2025 року	виконано
9.	Перевірка роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності (оригінальність, відсутність плагіату)	Червень 2025 року	виконано
10.	Попередній захист роботи на кафедральному засіданні	Червень 2025 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти
ОНУФРІЙЧУК

_____ Олександр
(підпис)

Науковий керівник роботи

_____ Інна ЗАСТАВА
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	6
1.1. Еволюція, сутність, функції та принципи стратегічного менеджменту	6
1.2. Класифікація стратегій підприємств та підходи до їх розробки	14
1.3. Інструментарій стратегічного аналізу в системі стратегічного менеджменту	20
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БАГЛІЙСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Баглійський елеватор»	26
2.2. Оцінка чинної системи стратегічного менеджменту підприємства	35
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БАГЛІЙСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»	49
3.1. Концептуальні підходи до модернізації стратегічного менеджменту	49
3.2. Пропозиції щодо організаційно-функціонального удосконалення стратегічного менеджменту	54
3.3. Розробка цільової стратегії розвитку ТОВ «Баглійський елеватор»	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах глибоких трансформацій економічного середовища, спричинених війною, нестабільністю валютного ринку, порушенням логістичних ланцюгів та зростаючою конкуренцією, українські підприємства потребують переосмислення своїх стратегічних орієнтирів. Особливо це стосується підприємств агрологістичної галузі, які функціонують у режимі високих ризиків, сезонних коливань попиту та залежності від глобального ринку зерна. У таких умовах стратегічний менеджмент виступає не лише як інструмент досягнення довгострокових цілей, а й як ключовий фактор адаптації до змін середовища, оптимізації ресурсів та утримання конкурентоспроможності.

ТОВ «Баглійський елеватор» є логістичним оператором на ринку послуг зі зберігання, обробки та транспортування зернових культур. Ефективність його стратегічного управління безпосередньо впливає як на фінансову результативність, так і на здатність відповідати на виклики ринку: зміни у регуляторному полі, зростання вимог з боку клієнтів, обмеженість логістичної інфраструктури. На сьогодні стратегічна система управління підприємства носить фрагментарний характер, недостатньо інтегрована з операційними процесами та не забезпечує достатнього рівня адаптивності. Відсутність чіткого стратегічного бачення, обмежене використання сучасних інструментів стратегічного аналізу та недооцінка ролі цифровізації посилюють вразливість підприємства перед зовнішніми загрозами.

У цьому контексті нагальною є потреба у системному вдосконаленні стратегічного менеджменту ТОВ «Баглійський елеватор» шляхом формування оновленої стратегічної архітектури, впровадження інституційних змін, підвищення рівня ресурсної ефективності та впровадження механізмів моніторингу стратегічного прогресу. Саме це і зумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, яка має як наукове, так і прикладне значення для підприємств, що працюють у сфері аграрної логістики.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо удосконалення стратегічного менеджменту ТОВ «Баглійський елеватор» на основі діагностики його стратегічного потенціалу, аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища та формування концептуальної моделі стратегічних змін.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі **завдання**:

- розкрити теоретико-методологічні основи стратегічного управління;
- проаналізувати діяльність підприємства та його чинну систему стратегічного менеджменту підприємства;
- провести діагностику зовнішнього і внутрішнього стратегічного середовища;
- виявити дисфункції та обмеження чинної моделі управління;
- запропонувати концепцію оновленої системи стратегічного менеджменту;
- обґрунтувати заходи з удосконалення управління та оцінити їх ефективність.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного управління на підприємстві агрологістичного сектору.

Предметом дослідження є методи, інструменти та організаційно-функціональні механізми стратегічного менеджменту на прикладі діяльності ТОВ «Баглійський елеватор».

У процесі дослідження були використані такі **методи**: діалектичний підхід до аналізу соціально-економічних явищ, системний та структурно-функціональний аналіз, SWOT, PESTEL, VRIO-аналіз, методи порівняльної оцінки та прогнозування, а також логічне узагальнення та графоаналітичне моделювання.

Інформаційну основу дослідження склали нормативно-правові акти, внутрішні документи та звітність ТОВ «Баглійський елеватор», аналітичні матеріали, результати власних розрахунків і спостережень, а також наукові публікації з питань стратегічного менеджменту.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності стратегічного управління підприємством, посилення його ринкових позицій та адаптації до зовнішніх

ВИКЛИКІВ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Еволюція, сутність, функції та принципи стратегічного менеджменту

Формування стратегічного менеджменту як самостійного напрямку управлінської науки є результатом тривалого еволюційного процесу, пов'язаного з розвитком соціально-економічних систем, зростанням складності зовнішнього середовища та потребою в довгостроковому управлінському передбаченні. Як концепція, стратегічний менеджмент сформувався на перетині економічної теорії, прикладного менеджменту, військової стратегії та системного аналізу.

Перші спроби стратегічного мислення у сфері управління можна знайти ще у працях класиків військової науки – таких як Сунь-Цзи чи Карл фон Клаузевіц, – які наголошували на значенні довгострокового бачення, концентрації ресурсів та адаптивності в умовах змін. Власне термін «стратегія» походить від грецького *strategos* – мистецтво управління армією, що згодом трансформувалося у «мистецтво управління організацією» [14, с. 15].

У XX столітті, на тлі розвитку великих корпорацій і динамічного економічного середовища, виникла потреба у формалізації процесу довгострокового планування. У 1950–1960-х роках стратегічне планування почало формуватись як інструмент раціонального управління великими підприємствами. Однією з перших систематичних моделей стратегічного управління стала матриця «Продукт – Ринок» Ігоря Ансоффа, яка вперше запропонувала чіткий алгоритм вибору напрямів розвитку фірми.

1970–1980-ті роки стали періодом інституціоналізації стратегічного менеджменту як науки. У цей час з'являються теоретичні концепції Майкла Портера, зокрема «п'ять конкурентних сил» та моделі конкурентних стратегій (лідерство за

витратами, диференціація, фокусування). Водночас відбувається перехід від жорсткого планування до адаптивного стратегічного мислення, що враховує турбулентність зовнішнього середовища.

З 1990-х років починається етап системного стратегічного менеджменту, який характеризується інтеграцією функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво, логістика, фінанси) в єдину стратегічну платформу. Особливого значення набуває система збалансованих показників (Balanced Scorecard), запропонована Нортоном і Капланом, яка поєднує фінансові та нефінансові індикатори стратегічного успіху [3, с. 281].

У XXI столітті стратегічний менеджмент еволюціонує під впливом нових викликів: глобалізації, цифрової трансформації, змін клімату, нестабільності ринків. У зв'язку з цим зростає роль гнучких, сценарних та антикризових стратегій, а також моделей стратегічного управління, заснованих на штучному інтелекті, Big Data та хмарних технологіях.

Особливої специфіки стратегічне управління набуває в агропромисловому секторі, зокрема на підприємствах логістично-інфраструктурного типу, таких як елеватори. Тут стратегічний менеджмент має враховувати сезонність попиту, чутливість до кліматичних змін, високий рівень конкуренції та нестабільність сільськогосподарських ринків. У таких умовах стратегія стає не лише засобом забезпечення довгострокової ефективності, але й інструментом виживання.

Таким чином, стратегічний менеджмент пройшов шлях від інтуїтивного планування до комплексної адаптивної системи управління, що поєднує аналітику, прогнозування, гнучкість та системність. У сучасних умовах стратегічне управління виступає не просто як інструмент довгострокового планування, а як ключовий компонент конкурентоспроможності та життєздатності підприємства [17, с. 42].

У сучасній економічній науці категорія «стратегічний менеджмент» розглядається як багатовимірне поняття, що поєднує управлінське мислення, довгострокове прогнозування, аналітичні методи й адаптивну поведінку організації в

мінливому середовищі. Його трактування залежить від підходу, акценту дослідника та сфери застосування.

У науковій площині стратегічний менеджмент здебільшого трактується як сукупність концепцій, моделей і підходів до довгострокового управління розвитком підприємства на основі цілеспрямованої взаємодії з зовнішнім середовищем. Водночас у практичній площині він набуває форми процесу реалізації управлінського впливу, який охоплює всі рівні управління – від формування бачення до контролю за виконанням обраної стратегії.

Для кращого розуміння змісту цієї категорії розглянемо порівняльний аналіз визначень поняття «стратегічний менеджмент» з точки зору вчених і практиків (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика наукових і прикладних підходів до визначення поняття «стратегічний менеджмент» [32, с. 116]

№	Автор / джерело	Підхід	Формулювання поняття
1	І. Ансофф	Класичний аналітичний	Стратегічний менеджмент – це процес визначення стратегічних цілей і способів їх досягнення в умовах конкурентного середовища.
2	М. Портер	Конкурентно-позиційний	Система управління, яка забезпечує створення та підтримку конкурентних переваг у довгостроковому періоді.
3	Г. Мінцберг	Поведінковий / емерджентний	Неперервний процес адаптації підприємства до змін середовища через формування стратегій на практиці.
4	Нортон і Каплан	Інтегративний	Комплексний підхід до управління організацією через систему стратегічних цілей, показників і взаємозв'язків.
5	Практична інтерпретація (McKinsey)	Управлінська практика	Стратегічний менеджмент – це процес прийняття ключових управлінських рішень, спрямованих на зростання вартості бізнесу.

Проведений порівняльний аналіз свідчить про існування різних трактувань стратегічного менеджменту, що є наслідком міждисциплінарного характеру цієї категорії. Наукові джерела розглядають стратегічний менеджмент переважно як систему або процес, що базується на певній філософії управління (наприклад,

конкурентне позиціонування або адаптація до середовища). Водночас у практичній площині переважає інструментальне розуміння – як сукупності конкретних управлінських рішень, що мають забезпечити прибутковість і стійкість бізнесу. Загальним для всіх підходів є орієнтація на довгостроковий розвиток, залежність від змін у зовнішньому середовищі та важливість аналітичної підтримки рішень. Це дозволяє розглядати стратегічний менеджмент як одну з ключових функцій сучасного підприємства, особливо в аграрному секторі з його високим рівнем нестабільності.

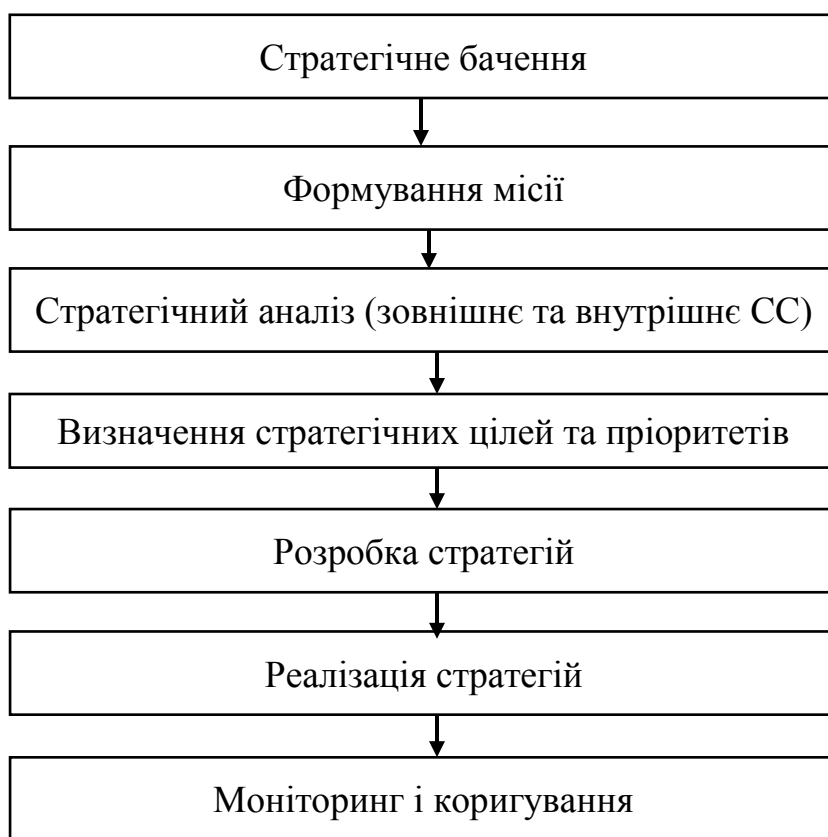


Рис. 1.1. Структурні компоненти стратегічного менеджменту підприємства

Структурно стратегічний менеджмент охоплює повний управлінський цикл – від бачення майбутнього підприємства до контролю за виконанням стратегічних

цілей. Його ключовою особливістю є взаємозв'язок між аналітикою, плануванням і реалізацією. Важливу роль відіграє стратегічний аналіз, який формує основу для обґрунтування управлінських рішень, особливо в умовах нестабільності аграрного ринку. На практиці стратегічний менеджмент виконує роль координуючого механізму між функціональними підсистемами підприємства та зовнішніми викликами, забезпечуючи його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [20, с. 36].

У контексті сучасного управлінського підходу стратегічний менеджмент розглядається не лише як концепція чи метод управління, а як динамічна функціональна система, яка забезпечує формування, реалізацію й адаптацію стратегічних рішень на всіх рівнях управління. Функції стратегічного менеджменту формують логічну послідовність управлінських дій, кожна з яких виконує свою роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства.

Загалом, у науковій літературі виокремлюють п'ять ключових функцій стратегічного менеджменту, які представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Ключові функції стратегічного менеджменту підприємства

Назва функції	Зміст функції	Результат реалізації
Стратегічне прогнозування	Виявлення тенденцій розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища	Формування інформаційної бази для обґрунтування стратегій
Стратегічне планування	Розробка стратегічних цілей, програм, ресурсного забезпечення	Затверджена стратегія підприємства
Організація реалізації стратегії	Побудова структури управління, розподіл відповідальності, комунікація	Функціональні механізми реалізації стратегії
Стратегічний контроль	Моніторинг виконання стратегічних планів, оцінка результатів	Виявлення відхилень, ухвалення коригуючих рішень
Стратегічне коригування	Адаптація стратегічних цілей і дій до змін середовища	Підтримка актуальності та ефективності стратегії

Функціональна структура стратегічного менеджменту охоплює весь управлінський процес – від аналізу до дії. Стратегічне прогнозування забезпечує підприємство знанням про майбутні зміни, тоді як планування формує напрями

розвитку. Особливе значення має функція реалізації, яка перетворює стратегію на конкретні управлінські дії. Стратегічний контроль виконує функцію зворотного зв'язку, а коригування дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до зовнішніх викликів. У сукупності ці функції створюють гнучку систему стратегічного управління, що є надзвичайно важливою для підприємств АПК, таких як елеваторні комплекси, де циклічність, ризики та сезонність потребують системного підходу до управління [27, с. 53].

Принципи стратегічного менеджменту – це базові управлінські положення, що визначають логіку, зміст і орієнтири стратегічних рішень на підприємстві. Вони формують методологічну основу для прийняття рішень, планування та реалізації стратегії, а також виступають критеріями оцінки ефективності дій у довгостроковій перспективі.

Система принципів стратегічного управління має комплексний і міждисциплінарний характер. У загальному вигляді вони охоплюють як внутрішньоорганізаційні, так і зовнішньоорієнтовані аспекти управління, забезпечуючи підприємству здатність адаптуватись до змін і реалізовувати стратегічні цілі в умовах нестабільного середовища.

Принцип цілеспрямованості передбачає орієнтацію всіх управлінських дій на досягнення стратегічних цілей, що забезпечує єдність стратегічного бачення. Принцип адаптивності вимагає здатності підприємства змінювати напрям дій відповідно до зовнішніх впливів, що є критично важливим в аграрному секторі, де ринок і погодні умови постійно змінюються. Системність означає, що стратегія повинна враховувати всі підсистеми підприємства та забезпечувати міжфункціональну узгодженість. Принцип гнучкості забезпечує варіативність стратегічних рішень, дозволяючи підприємству швидко реагувати на кризові явища або ринкові можливості. Водночас стратегічна альтернатива вимагає наявності декількох сценаріїв, що дозволяє вибрати найоптимальніший шлях у кожній конкретній ситуації. Наступність забезпечує послідовність реалізації рішень у часі, а

результативність і відповідальність підкреслюють пріоритет досягнення реальних цілей із чітко визначеним рівнем контролю.

Таким чином, реалізація принципів стратегічного управління забезпечує не лише формальну структурування процесу, а й його ефективне впровадження в умовах конкурентного та нестабільного ринкового середовища, що особливо важливо для підприємств, подібних до ТОВ «Баглійський елеватор».

У структурі сучасної системи управління підприємством стратегічний менеджмент виконує координуючу та інтегруючу функцію, забезпечуючи узгодженість між різними підсистемами управління та загальними цілями розвитку організації [41, с. 242]. Стратегічне управління не є ізольованою функцією – воно пронизує всі рівні та напрями менеджменту, формуючи вектор розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.3

Функціональний зв'язок стратегічного менеджменту з основними підсистемами управління підприємством

Підсистема управління	Суть взаємозв'язку зі стратегічним менеджментом	Вплив стратегічного управління
Оперативне управління	Забезпечення виконання поточних завдань у межах стратегічного курсу	Орієнтація операційних рішень на довгострокову мету
Фінансове управління	Розподіл і планування ресурсів під реалізацію стратегій	Формування стратегічного бюджету, оцінка інвестицій
Виробниче управління	Організація технічного та технологічного процесу	Оптимізація потужностей відповідно до стратегічного попиту
Кадрове управління	Управління персоналом і розвиток трудового потенціалу	Підбір кадрів під стратегічні цілі, кадровий резерв
Маркетингове управління	Вивчення ринку, просування продукції, формування попиту	Побудова ринкових стратегій, конкурентне позиціонування
Логістичне управління	Планування і реалізація матеріальних потоків	Забезпечення логістичної підтримки стратегічного зростання
Інноваційне управління	Розвиток і впровадження нововведень	Трансформація бізнес-моделі, стратегія розвитку інновацій

Підсистеми управління – це внутрішньоорганізаційні компоненти, що

забезпечують реалізацію окремих управлінських функцій: оперативного, виробничого, фінансового, кадрового, маркетингового, інноваційного тощо. Стратегічний менеджмент, у свою чергу, координує їхню діяльність, визначаючи для кожної підсистеми стратегічні орієнтири, ресурси та механізми досягнення цілей.

Змістовий аналіз засвідчує, що стратегічне управління виконує не лише функцію прогнозування й планування, але й координаційну роль, забезпечуючи узгодженість рішень на всіх рівнях організації. Кожна підсистема має власну логіку функціонування, однак саме стратегічний менеджмент задає їм напрям розвитку, виходячи з глобальних цілей підприємства. Наприклад, маркетингова стратегія визначає, які ринки є пріоритетними, а фінансова – як буде фінансуватися вихід на ці ринки. Стратегічне управління не дублює функції окремих підрозділів, але об'єднує їх у єдину систему, де кожна функція має стратегічну роль. Для підприємств АПК, де часто відсутні гнучкі механізми адаптації, саме налагоджена взаємодія стратегічного менеджменту з функціональними підсистемами є вирішальним фактором конкурентоспроможності. Стратегічне управління виступає ядром управлінської системи, яке спрямовує всі функціональні підрозділи до досягнення єдиної мети. В умовах динамічного ринку аграрних послуг така інтеграція є запорукою гнучкої адаптації, ефективного використання ресурсів і цілісного стратегічного управлінського циклу. Особливо це актуально для елеваторних підприємств, де технологічна, кадрова, логістична та фінансова складові повинні працювати як єдиний механізм [6, с. 74].

Стратегічний менеджмент є ключовою складовою сучасної системи управління підприємством, що визначає його довгострокову орієнтацію, здатність до адаптації та досягнення конкурентних переваг. У науковому й практичному дискурсі це поняття трактується як процес цілеспрямованого управління розвитком організації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Функціональна структура стратегічного управління охоплює прогнозування, планування, організацію реалізації, контроль та коригування стратегії, формуючи

замкнений цикл стратегічного впливу. Принципи стратегічного менеджменту – такі як цілеспрямованість, адаптивність, системність та ефективність – забезпечують логіку побудови стратегічного курсу [22].

Важливою є взаємодія стратегічного управління з функціональними підсистемами підприємства: фінансовою, виробничою, кадровою, маркетинговою та іншими. Саме стратегічний менеджмент забезпечує їх узгодженість і спрямованість на досягнення загальних цілей розвитку підприємства.

1.2. Класифікація стратегій підприємств та підходи до їх розробки

У межах стратегічного управління підприємством надзвичайно важливим є чітке структурування стратегій відповідно до рівнів управління, функціональних завдань і горизонту планування. Стратегія не є однорідною категорією – навпаки, вона проявляється у різних формах і масштабах, охоплюючи як загальні вектори розвитку компанії, так і конкретні дії в межах окремих підрозділів.

Класифікація стратегій за рівнями реалізації дозволяє забезпечити системність та узгодженість у процесі управління. Таке ієрархічне структурування необхідне для того, щоб корпоративні цілі були адекватно трансформовані в конкретні управлінські дії на всіх організаційних рівнях підприємства. Особливо це важливо для підприємств, що функціонують у складному динамічному середовищі, наприклад, у сфері аграрної логістики, де стратегічне планування має враховувати сезонність, ринкову нестабільність, зміну кон'юнктури тощо [10, с. 216].

Виділення корпоративної, конкурентної, функціональної та операційної стратегій дозволяє не лише структурувати стратегічний процес, але й забезпечити ефективну вертикаль управління, у якій кожен рівень має свою логіку, обсяг відповідальності та інструменти реалізації. Саме таке бачення лежить в основі сучасних систем стратегічного менеджменту.

Система стратегічного управління підприємством базується на багаторівневій

ієрархії стратегій, кожна з яких виконує визначену роль у реалізації загальної концепції розвитку. Відповідно до рівня управління, сфери застосування та цілей, що переслідуються, виділяють чотири основні типи стратегій: корпоративну, конкурентну, функціональну та операційну [31, с. 25].

Ці стратегії є взаємопов'язаними: корпоративна стратегія задає загальний напрям, конкурентна – формує позицію підприємства на ринку, функціональні стратегії визначають роль окремих підрозділів, а операційні – деталізують реалізацію на виконавчому рівні.

Таблиця 1.4

Ключові характеристики стратегій підприємства за рівнями управління

Тип стратегії	Рівень реалізації	Основна мета	Сфера застосування	Приклади стратегічних рішень
Корпоративна	Вищий (група компаній, холдинг, велике підприємство)	Визначення загального напрямку розвитку	Диверсифікація, інтеграція, вихід на нові ринки	Розширення бізнесу, злиття, придбання, реструктуризація
Конкурентна	Рівень окремого підприємства	Формування конкурентних переваг	Позиціонування на ринку, стратегія зростання	Стратегія лідерства за витратами, диференціації, фокусування
Функціональна	Рівень підрозділів	Узгодження дій функціональних служб зі стратегічними цілями	Маркетинг, фінанси, логістика, кадри	Формування бюджету, маркетингова кампанія, система мотивації
Операційна	Виконавчий рівень	Реалізація конкретних завдань у межах функціональних стратегій	Виробничі, адміністративні процеси	Графік постачання, план виробництва, щоденна логістика

Типологія стратегій підприємства відображає багаторівневий характер стратегічного управління. На макрорівні корпоративна стратегія формує бачення майбутнього підприємства, визначає ключові напрями зростання та взаємодію з іншими бізнесами або ринками. На рівні бізнес-одиниці конкурентна стратегія

визначає, яким чином підприємство буде досягати переваги серед конкурентів – за рахунок цінової політики, унікальної пропозиції чи ринкової ніші. Функціональні стратегії деталізують, як саме ключові підрозділи підприємства – маркетинг, логістика, виробництво – реалізуватимуть стратегічні завдання. Операційні ж стратегії є найдеталізованішими й охоплюють безпосередню організацію щоденної діяльності.

Цілісність стратегічного управління можлива лише за умови ієрархічної узгодженості усіх рівнів стратегій, де вищі стратегії задають орієнтири, а нижчі забезпечують їх практичну реалізацію [17, с. 86].

Формування ефективної стратегії в аграрному бізнесі вимагає врахування низки об'єктивних чинників, які зумовлюють нестійкість зовнішнього середовища: кліматичні ризики, сезонні коливання, нестабільність ринкової кон'юнктури, цінова волатильність та обмежений доступ до фінансів. За таких умов традиційні підходи до стратегічного управління (жорсткі довгострокові плани, стандартизовані матриці) часто виявляються малоефективними. Це обумовлює необхідність застосування сучасних, більш гнучких і адаптивних моделей формування стратегії, які відповідають динаміці зовнішнього середовища (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Характеристика сучасних підходів до стратегічного управління в аграрному бізнесі

Підхід	Змістовна суть	Основні переваги	Умови доцільності застосування
Гнучкий	Побудова стратегії на основі сценарного аналізу, з можливістю регулярного перегляду і коригування	Швидке реагування на зміни; зниження стратегічного ризику	Сезонні зміни, нестабільне законодавство, коливання ринку
Адаптивний	Використання стратегій, що передбачають можливість постійної перебудови операцій відповідно до змін у середовищі	Висока життєздатність стратегії, мінімізація втрат у кризових умовах	Високий ступінь невизначеності; потреба в маневреності
Ресурсно-орієнтований	Формування стратегії на основі наявного потенціалу	Рациональне використання	Обмеження в доступі до зовнішніх

	підприємства: технічного, фінансового	матеріально- людського,	ресурсів; підвищення ефективності капіталовкладень	інвестицій або нестача фінансів
--	---	----------------------------	---	------------------------------------

На сьогодні у практиці аграрного менеджменту найчастіше застосовуються три взаємопов'язані підходи: гнучкий, адаптивний та ресурсно-орієнтований. Кожен із них має свою логіку побудови, управлінське наповнення та цільове призначення.

Зміст аналізованих підходів свідчить, що кожен з них може ефективно застосовуватись у межах аграрного підприємства залежно від контексту, специфіки діяльності та рівня доступу до ресурсів. Гнучкий підхід дозволяє підприємству враховувати сезонність і нестабільність ринку, забезпечуючи можливість переорієнтації стратегічних пріоритетів у разі зміни умов. Адаптивні стратегії орієнтовані на оперативне реагування на ризики – наприклад, неврожай або зміну закупівельних цін. Ресурсно-орієнтований підхід, у свою чергу, дозволяє будувати стратегію «від наявного» – це особливо актуально для малих і середніх підприємств, які обмежені в капіталі чи доступі до кредитування [39, с. 87].

У сукупності ці підходи не протиставляються один одному, а взаємодоповнюють: ресурсна основа задає рамки для стратегічного планування, гнучкість забезпечує варіативність рішень, а адаптивність дозволяє втриматися на ринку в умовах нестабільності. Їхня інтеграція дає змогу сформувати реалістичну, життєздатну й ефективну стратегію аграрного підприємства.

Підприємства, що надають послуги у сфері зернової логістики, займають центральне місце в інфраструктурі агропромислового комплексу, забезпечуючи безперервність руху сільськогосподарської продукції від виробника до кінцевого споживача або експортного пункту. Їхня діяльність охоплює такі ключові функції, як приймання, очищення, сушіння, зберігання, відвантаження та транспортування зернових культур. Стратегічне управління в цій галузі має низку особливостей, які зумовлені специфікою логістичних операцій, сезонністю аграрного виробництва, високим рівнем конкуренції та залежністю від інфраструктури (табл. 1.6).

Підприємства зернової логістики функціонують у складному середовищі, що поєднує інтенсивні сезонні коливання, інфраструктурні виклики та високу чутливість до якості обслуговування. Це визначає потребу в стратегіях, які поєднують довгострокову орієнтацію на ефективність з оперативною гнучкістю та адаптивністю [8, с. 116]. Наприклад, у період міжсезоння підприємство може фокусуватися на обслуговуванні обладнання, підготовці персоналу, оптимізації витрат та укладанні контрактів на майбутній сезон, тоді як у період жнив – на максимальному завантаженні потужностей і швидкому обслуговуванні клієнтів.

Таблиця 1.6

Галузеві особливості, що впливають на формування стратегії зерново-логістичних підприємств

Особливість	Вплив на стратегічне управління
Сезонний характер діяльності	Потреба в гнучкому плануванні ресурсів і персоналу, формуванні резервів
Висока інфраструктурна залежність	Необхідність розвитку транспортних зв'язків, інвестицій у логістику
Низька диференціація послуг	Орієнтація стратегії на якість, швидкість і сервісну цінність
Регуляторні обмеження та стандарти	Включення до стратегії компонентів відповідності (compliance) та контролю якості
Конкуренція на регіональному рівні	Формування конкурентної стратегії з урахуванням локації, тарифів, технічного оснащення
Високі пікові навантаження	Актуальність сценарного планування, технічної модернізації та автоматизації процесів

У формуванні стратегій зерново-логістичних підприємств доцільно застосовувати поєднання трьох сучасних управлінських підходів:

1. Гнучкий підхід – передбачає сценарне планування, швидке коригування дій відповідно до зовнішніх умов, можливість варіативного реагування на пікові навантаження або ринкові зміни.
2. Адаптивний підхід – полягає у здатності перебудовувати внутрішні процеси під актуальні вимоги середовища (наприклад, зміни у законодавстві, кліматичні ризики або зміни структури попиту).

3. Ресурсно-орієнтований підхід – базується на максимальному використанні наявних матеріально-технічних, фінансових та кадрових ресурсів для досягнення стратегічних цілей з урахуванням реальних обмежень [21, с. 36].

Ключові стратегічні пріоритети зерново-логістичних підприємств формуються на основі особливостей їх функціонування в агропромисловому секторі, де поєднуються інфраструктурна складність, сезонна нерівномірність завантаження, висока конкуренція, залежність від кліматичних факторів та обмеженість у швидкій диверсифікації. У таких умовах стратегічні орієнтири мають бути не лише економічно обґрунтованими, а й адаптованими до постійної змінності ринкового середовища.

Одним із базових пріоритетів виступає підвищення операційної ефективності, що передбачає оптимізацію технологічних процесів з приймання, сушіння, очищення, зберігання та відвантаження зерна. Елеваторне підприємство повинно функціонувати як чітко скоординована логістична система, де зменшення витрат на одиницю обробки зерна є критичним фактором конкурентоспроможності [29, с. 264]. Це досягається за рахунок автоматизації окремих етапів, впровадження електронних систем моніторингу, поліпшення маршрутної логістики, скорочення простоїв техніки та черг клієнтів.

Наступним стратегічним напрямом є інфраструктурна модернізація, особливо в частині розвитку логістичних вузлів і транспортного забезпечення. Підприємства прагнуть або володіти власними залізничними під'їздами, або мати стабільні контракти з логістичними операторами, що дозволяє оперативно та масово відвантажувати зерно до портів чи на переробні підприємства. В умовах перевантаженої інфраструктури це стає не конкурентною перевагою, а умовою виживання на ринку.

Важливою стратегічною ціллю також є розширення спектра послуг, зокрема через впровадження послуг із доданою вартістю: проведення лабораторного аналізу якості, надання інформаційного супроводу, сортування зерна, а також послуг

зберігання з індивідуальними умовами. Це дозволяє створювати для клієнтів додаткову цінність, підвищуючи лояльність і рівень довіри, а також формує джерела стабільного доходу в міжсезоння.

Окрему увагу заслуговує побудова довгострокових партнерських відносин із виробниками сільськогосподарської продукції. Це можуть бути форвардні контракти, програми лояльності, гарантії фіксованих обсягів зберігання або бонусні умови обслуговування для постійних клієнтів. В умовах нестабільності ринку саме сталість відносин із аграріями є запорукою прогнозованості вантажопотоків і відповідного фінансового планування [5, с. 66].

Крім того, зростає значення цифрової трансформації управління, зокрема впровадження програмного забезпечення для обліку, планування логістичних операцій, взаємодії з клієнтами та постачальниками. Використання CRM- і ERP-систем у сфері логістики дозволяє отримати повну прозорість у потоках сировини, оптимізувати час обробки замовлень, знизити ризики втрат, дублювання операцій або помилок у документообігу.

Нарешті, одним з пріоритетів має бути управління ризиками та дотримання нормативних вимог, зокрема в частині пожежної безпеки, санітарного контролю, відповідності державним стандартам зберігання, фітосанітарним та екологічним вимогам. Репутаційні ризики, пов'язані з невідповідністю нормативам, можуть призвести до втрати ліцензій або клієнтської бази, тому система стратегічного контролю повинна бути інтегрована у загальну управлінську модель [39, с. 87].

Отже, стратегічні пріоритети зерново-логістичних підприємств формуються на перетині технічних, економічних, організаційних і ринкових завдань. Їх реалізація забезпечує не лише стабільне функціонування в короткостроковій перспективі, а й створює основу для тривалого розвитку, адаптації до ринкових змін і підвищення конкурентного статусу в аграрному секторі.

1.3. Інструментарій стратегічного аналізу в системі стратегічного

менеджменту

У процесі стратегічного управління важливе місце посідає аналіз зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємства та формування його стратегічних пріоритетів. На відміну від внутрішніх змінних, які піддаються прямому управлінському впливу, зовнішні чинники мають переважно непрогнозований та неконтрольований характер, що потребує постійного моніторингу та адаптивності з боку менеджменту [26, с. 49].

До найпоширеніших інструментів макро- та мезоаналізу зовнішнього середовища належать PESTEL-аналіз, STEEP-аналіз і модель п'яти конкурентних сил Портера (табл. 1.7). Кожен з цих методів дає змогу структурувати інформацію про чинники, що впливають на діяльність підприємства, виявити ризики й можливості, а також сформулювати обґрунтовану стратегічну позицію.

Таблиця 1.7

**Основні методи аналізу зовнішнього середовища підприємства у
стратегічному менеджменті**

Метод	Основні елементи аналізу	Ціль застосування	Ключові результати
PESTEL	Політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові фактори	Виявлення тенденцій і макрочинників, що впливають на стратегічне становище	Побудова картини макросередовища; оцінка впливу на діяльність
STEER	Соціальні, технологічні, економічні, екологічні, політичні чинники (чергова модифікація PEST)	Систематизація зовнішніх загроз і можливостей у п'яти площинах	Формування обґрунтованих сценаріїв стратегічного розвитку
Модель Портера	Рівень конкурентної боротьби, тиск з боку нових гравців, постачальників, покупців, товарів-замінників	Оцінка структури галузевої конкуренції	Визначення конкурентної сили ринку та стратегічних позицій підприємства

Аналіз зовнішнього середовища підприємства є критичним етапом стратегічного управління, особливо в нестабільних секторах економіки, таких як аграрний або логістичний. Методи PESTEL і STEER дозволяють структуровано

дослідити загальноекономічні й соціально-політичні чинники, тоді як модель Портера забезпечує глибоке розуміння конкурентного ландшафту на галузевому рівні. У сукупності ці методи дають змогу сформувати цілісну картину викликів і можливостей, які формує зовнішнє середовище, та адаптувати стратегічні рішення підприємства відповідно до виявлених трендів [16, с. 24].

Модель Портера описує структуру конкуренції через п'ять основних сил, які визначають рівень ринкової привабливості та стратегічну поведінку підприємств. Найсильнішими факторами тиску можуть виступати покупці (через вимоги до якості та ціни), постачальники (через обмежений доступ до ресурсів), а також нові учасники ринку або продукти-замінники, що здатні порушити існуючий баланс. Розуміння цих сил дозволяє вибудувати стратегію, орієнтовану на укріплення власної ринкової позиції та нейтралізацію загроз.

Таким чином, застосування системного підходу до аналізу зовнішнього середовища з використанням PESTEL, STEEP і моделі Портера дозволяє підприємству формувати стратегічні рішення з урахуванням складних економічних, регуляторних і конкурентних впливів. Це підвищує рівень стратегічної обґрунтованості управлінських дій і сприяє досягненню довгострокової стійкості на ринку.

Для забезпечення стратегічного управління важливим є не лише аналіз зовнішнього середовища, а й глибоке дослідження внутрішнього потенціалу підприємства. Внутрішнє середовище охоплює сукупність ресурсів, компетенцій, організаційної структури, кадрового складу, виробничої системи та внутрішніх процедур, які безпосередньо визначають здатність підприємства реалізовувати обрану стратегію [28, с. 141].

Методичний інструментарій для аналізу внутрішнього середовища підприємства включає низку підходів, серед яких VRIO-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз і SPACE-матриця є найбільш поширеними та інформативними (табл. 1.8).

Аналіз внутрішнього середовища підприємства передбачає використання як

якісних, так і кількісних методів оцінки, що дозволяє комплексно виявити потенціал та обмеження організації. Наприклад, SWOT-аналіз є найбільш універсальним і застосовується для інтеграції зовнішніх і внутрішніх чинників у єдиній матриці. Метод SNW дозволяє деталізувати внутрішній стан підприємства, розмежовуючи сфери впливу, які потребують збереження, нейтралізації або вдосконалення. У свою чергу, VRIO-аналіз допомагає менеджменту виявити стратегічно значущі ресурси, що є основою довготривалої конкурентної переваги. SPACE-матриця поєднує фактори внутрішньої спроможності та зовнішнього тиску, дозволяючи вибрати тип стратегії, найбільш відповідний до реального стану підприємства [30, с. 75].

Таблиця 1.8

Порівняльна характеристика методів аналізу внутрішнього середовища підприємства

Метод	Суть методу	Основні елементи	Результати застосування
VRIO	Оцінка стратегічного ресурсу через чотири критерії	Value (цінність), Rarity (рідкість), Imitability (складність копіювання), Organization (спроможність до використання)	Визначення джерел стійких конкурентних переваг
SWOT	Узагальнення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	Формування стратегічної матриці рішень (SO, ST, WO, WT)
SNW	Оцінка внутрішніх характеристик у тригруповій формі	Strengths (сильні), Neutral (нейтральні), Weaknesses (слабкі)	Виявлення балансу між ресурсними резервами та обмеженнями
SPACE	Побудова профілю стратегічної позиції підприємства	Внутрішні чинники: фінансова сила, конкурентна перевага; зовнішні: стабільність середовища, привабливість ринку	Визначення стратегії: агресивна, оборонна, консервативна або конкурентна

Таким чином, використання аналітичних методів внутрішньої діагностики дозволяє підприємству сформувати реалістичну оцінку власного становища, визначити сфери зростання, скоригувати стратегічні цілі та забезпечити взаємну відповідність ресурсів і ринкових викликів. Це формує підґрунтя для прийняття

обґрунтованих стратегічних рішень з високим рівнем реалізованості.

Застосування стратегічного аналізу є необхідною умовою ефективного управління підприємством у динамічному конкурентному середовищі. Методи аналізу зовнішнього середовища, зокрема PESTEL, STEEP та модель п'яти конкурентних сил М. Портера, дозволяють ідентифікувати основні чинники впливу з боку макро- та мікросередовища, а також виявити потенційні загрози й можливості для підприємства. Водночас інструменти внутрішнього аналізу – VRIO, SWOT, SNW і SPACE – забезпечують діагностику ресурсного потенціалу, рівня конкурентоспроможності та стратегічної спроможності підприємства [7, с. 93].

Комплексне використання зазначених методів сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо вибору та коригування стратегії, дозволяє досягти збалансованості між зовнішніми викликами й внутрішніми можливостями, а також формує основу для побудови ефективної моделі стратегічного управління.

Проведений аналіз еволюції стратегічного менеджменту дозволив простежити трансформацію поглядів на роль стратегічного управління від жорсткого планування до адаптивної моделі, орієнтованої на динаміку зовнішнього середовища, конкурентний тиск і внутрішні можливості підприємства. Уточнено, що сучасне трактування стратегічного менеджменту включає не лише розробку місії, цілей і стратегії, а й постійний моніторинг середовища та гнучке коригування управлінських рішень. У процесі вивчення змісту, функцій та принципів стратегічного менеджменту було виокремлено його провідні характеристики як інтегрованої системи, що охоплює: аналітичну, прогнозну, координуючу та контрольну функції [34, с. 102]. Особливу увагу приділено системному взаємозв'язку стратегічного менеджменту з іншими підсистемами управління підприємством – маркетингом, фінансами, виробництвом, персоналом, логістикою – оскільки саме така взаємодія забезпечує стратегічну узгодженість на всіх рівнях управлінської структури.

Розглянута класифікація стратегій підприємства дозволила виокремити

основні рівні стратегічного планування: корпоративний (загальна траєкторія розвитку бізнесу), конкурентний (способи досягнення переваг у галузі), функціональний (стратегія окремих підрозділів) та операційний (щоденна тактика реалізації функцій). З'ясовано, що для аграрного логістичного підприємства переважаючого значення набувають конкурентні та функціональні стратегії, оскільки вони безпосередньо впливають на оперативність обробки вантажів, якість обслуговування та взаємодію з агровиробниками [19, с. 84].

У контексті сучасних тенденцій агробізнесу детально досліджено актуальні підходи до стратегічного управління: гнучкий (швидке реагування на зміни), адаптивний (налаштування до зовнішніх умов), ресурсно-орієнтований (раціональне використання внутрішнього потенціалу). Доведено, що оптимальне поєднання цих підходів дозволяє підвищити ефективність стратегічного планування на підприємствах, що функціонують у нестабільному ринковому середовищі та залежать від сезонних циклів. Окремо проаналізовано особливості стратегічного планування на підприємствах зернової логістики, які виконують функцію інфраструктурних вузлів між аграрним виробником та споживачем. Визначено, що специфіка таких підприємств зумовлена обмеженою потужністю зберігання, сезонністю обсягів обробки, залежністю від транспорту та ринкової кон'юнктури. У зв'язку з цим стратегія розвитку повинна враховувати не лише внутрішню ефективність, а й широке коло зовнішніх взаємозв'язків.

На завершення було розглянуто інструментарій стратегічного аналізу як ключовий елемент стратегічного управління. Методи PESTEL, аналіз за Портером дозволяють оцінити зовнішнє середовище підприємства з точки зору політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, а також інтенсивності галузевої конкуренції. Методи внутрішнього аналізу (VRIO, SWOT, SNW, SPACE) забезпечують глибоке розуміння сильних та слабких сторін підприємства, його ресурсних можливостей, конкурентних позицій і стратегічних альтернатив.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БАГЛІЙСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Баглійський елеватор»

ТОВ «Баглійський елеватор» являє собою суб'єкт господарювання, що функціонує в межах агропромислового комплексу України, спеціалізуючись на наданні послуг зі зберігання та первинної обробки зернових культур. Підприємство розташоване в місті Кам'янське Дніпропетровської області, що забезпечує йому вигідне логістичне положення у системі внутрішньої регіональної торгівлі та транспортування сільськогосподарської продукції. Юридична адреса товариства – 51909, м. Кам'янське, вул. Січеславський шлях, 151-А – відображає приналежність до території із розвиненою інфраструктурою, зокрема транспортною, що сприяє ефективному функціонуванню зернового логістичного вузла.

ТОВ «Баглійський елеватор» є частиною аграрного об'єднання «Агроцентр-Україна», створеного у 2005 році, діяльність якого охоплює різні напрями аграрного виробництва, логістики та супровідних сервісів. Така інституційна інтегрованість надає підприємству додаткові організаційні та економічні переваги, зокрема доступ до стабільного обсягу продукції, чітко визначених логістичних маршрутів та внутрішньої координації між учасниками холдингу.

Загальна площа елеватора становить 17 гектарів, що є типовим показником для елеваторних комплексів регіонального рівня, призначених для обслуговування середніх і дрібних сільськогосподарських виробників. Відповідно до наявної інформації, підприємство має офіційно визначену зберігальну потужність, яка класифікується як нижча за середній рівень для елеваторних потужностей в Україні. Незважаючи на обмежений обсяг одночасного зберігання, підприємство забезпечує

основні технологічні операції з обробки зернових, включаючи калібрування, зниження вологості (відвологочування) та зберігання. Функції фасування, упаковки чи вторинної переробки зернової сировини в рамках діяльності елеватора не реалізуються, що вказує на його профілювання саме як проміжного логістично-агрономічного об'єкта.

Інфраструктурна складова елеватора доповнюється наявністю орендованого залізничного під'їзду, що дозволяє проводити відвантаження продукції залізничним транспортом. Це суттєво розширює географію обслуговування та знижує залежність від автомобільної логістики, особливо в умовах сезонного навантаження в період жнив. Сезонність функціонування елеватора є типовим проявом ритміки аграрного виробництва, коли максимальне навантаження припадає на літньо-осінній період, а в міжсезоння здійснюється технічне обслуговування обладнання, планування закупівель і підготовка до нового аграрного циклу.

З точки зору регуляторного поля, діяльність підприємства визначається чинним законодавством у сфері обігу зерна, санітарно-епідеміологічних норм та вимог до пожежної й техногенної безпеки. У разі наявності внутрішньої лабораторії можливе проведення експрес-аналізу показників якості зерна (вологість, домішки, зараження шкідниками тощо), що є критично важливим для забезпечення належних умов зберігання та подальшої реалізації продукції.

Таким чином, ТОВ «Баглійський елеватор» виступає як характерний представник невеликих регіональних елеваторів у структурі агропромислового сектору України. Його діяльність зосереджена на забезпеченні безперервності ланцюга зберігання та обробки сільськогосподарської сировини в межах холдингового комплексу, з орієнтацією на ефективну взаємодію з виробниками зернових культур регіону.

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності елеваторного підприємства значною мірою визначається не лише обсягами реалізованої продукції, але й рівнем диверсифікації джерел доходів. У цьому контексті важливим

аналітичним інструментом виступає аналіз структури виручки, який дозволяє визначити домінуючі напрями комерційної активності, відстежити динаміку змін у доходах за видами продукції та послуг, а також оцінити загальні тенденції у фінансовому розвитку підприємства.

У таблиці 2.1 представлено поелементний розподіл виручки ТОВ «Баглійський елеватор» за трирічний період, що охоплює 2022–2024 роки, із деталізацією за основними напрямками: реалізація сільськогосподарської продукції та надання елеваторних послуг. Також надано порівняльні характеристики у відсотковому вираженні, що дає змогу оцінити зміни в обсягах виручки та структурі доходів у динаміці.

Таблиця 2.1

**Динаміка та структура виручки від реалізації продукції та надання послуг у
ТОВ «Баглійський елеватор»**

Види продукції та послуг	2022		2023		2024		2024 р. до 2022 р., %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Реалізація сільськогосподарської продукції, всього, в т.ч.	5415,5	25,1	3676,0	16,7	5730,9	21,7	105,8
озима пшениця	1421,2	6,6	1232,2	5,6	1280,1	4,8	90,1
соняшник	2994,5	13,9	1546,7	7,0	3015,2	11,4	100,7
кукурудза на зерно	999,8	4,6	897,1	4,1	1435,6	5,4	143,6
Надання послуг, всього, в т.ч.	16195,7	74,9	18362,7	83,3	20736,8	78,3	128,0
приймання	4718,1	21,8	6201,3	28,1	7456,1	28,2	158,0
очищення	4120,3	19,1	4310,6	19,6	4123,9	15,6	100,1
сушіння	3240,1	15,0	2704,5	12,3	3546,5	13,4	109,5
зберігання	3161,1	14,6	3915,4	17,8	4239,7	16,0	134,1
відвантаження та транспортування	956,1	4,4	1230,9	5,6	1370,6	5,2	143,4
Всього	21611,2	100,0	22038,7	100,0	26467,7	100,0	122,5

Аналіз структури виручки ТОВ «Баглійський елеватор» за 2022–2024 роки свідчить про стабільне домінування послуг у загальному обсязі доходів

підприємства. Частка доходів від надання послуг протягом досліджуваного періоду залишалася на рівні 74,9–83,3 %, що свідчить про орієнтацію підприємства на обслуговування зернових потоків і логістичні процеси, а не на активну реалізацію власної продукції.

Найбільш динамічним напрямом у розрізі послуг є приймання, обсяг доходів від якого зріс на 58 % порівняно з 2022 роком. Водночас стабільними залишилися надходження від очищення, а показники за зберігання та сушіння демонструють помірне зростання. Таке співвідношення свідчить про збереження попиту на комплексні послуги з обробки зерна на фоні аграрних коливань.

Щодо реалізації продукції, спостерігається помітне зниження питомої ваги доходів у структурі виручки, з 25,1 % у 2022 р. до 21,7 % у 2024 р. Зростання обсягів продажу кукурудзи (на 43,6 %) частково компенсує скорочення виручки від озимої пшениці й соняшнику. Цей факт може свідчити як про зміни в агроструктурі підприємства, так і про реагування на ринкову кон'юнктуру.

Загалом, виручка підприємства у 2024 році зросла на 22,5 % порівняно з 2022 роком, що є позитивним індикатором фінансової стійкості, проте основним драйвером цього зростання залишаються послуги, що підкреслює сервісно-логістичну спеціалізацію елеватора у межах аграрного холдингу «Агроцентр-Україна».

Рациональне та ефективне використання матеріально-технічних ресурсів є ключовим фактором забезпечення стабільної виробничої діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в агропромисловому комплексі. Особливого значення це набуває для елеваторних господарств, де висока капіталомісткість виробничої інфраструктури поєднується з необхідністю гнучкого реагування на сезонні коливання обсягів наданих послуг.

У таблиці 2.2 наведено динаміку основних показників, що характеризують рівень та ефективність використання основних і оборотних фондів, фондоозброєність праці, а також співвідношення між виробничими потужностями й обсягами грошових

надходжень. Представлений аналіз охоплює трирічний період і дає змогу оцінити зміни в ресурсному забезпеченні діяльності підприємства, а також виявити тенденції до зростання або зниження ефективності матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ефективності використання матеріально-технічних ресурсів ТОВ «Баглійський елеватор»

Показник	2022	2023	2024	2024 р. в % до 2022 р.
Середньорічна оцінка вартості основного капіталу підприємства, тис. грн	27821,9	29865,1	31290,1	112,5
Середньорічний обсяг обігового капіталу, тис. грн	28252,1	29235,6	30120,5	106,6
Рівень фондоозброєності праці, тис. грн/особу	496,8	853,3	745,0	150,0
Коефіцієнт віддачі основного капіталу за грошовими надходженнями, грн	0,78	0,74	0,85	108,9
Питома вага основного капіталу на одиницю грошових надходжень, грн	1,29	1,36	1,18	91,8

Результати аналізу свідчать про поступове зростання середньорічної вартості як основних виробничих фондів, так і оборотних. У 2024 році порівняно з 2022 роком вартість основних фондів зросла на 12,5 %, а оборотних – на 6,6 %, що може вказувати на інвестиційне оновлення обладнання, а також на помірне збільшення оборотного капіталу для забезпечення сезонної діяльності елеватора.

Одним із ключових позитивних сигналів є зростання фондоозброєності праці на 50 % за аналізований період, що свідчить про підвищення рівня технічного оснащення одного працівника. Це може бути результатом або модернізації обладнання, або оптимізації чисельності персоналу.

Показник грошових надходжень на 1 грн основних виробничих фондів також демонструє позитивну динаміку – зростання на 8,9 %, що відображає підвищення віддачі з кожної гривні, вкладеної в основні засоби. Це свідчить про покращення загальної ефективності капіталовкладень.

Натомість дещо зменшилося значення показника вартості основних фондів на 1 грн надходжень – з 1,29 до 1,18 грн (зниження на 8,2 %). Це є позитивною зміною, оскільки свідчить про зростання ефективності використання основних засобів у розрахунку на кожну гривню виручки.

У сукупності аналізовані дані демонструють поступову інтенсифікацію виробничої діяльності ТОВ «Баглійський елеватор», що супроводжується модернізацією фондів, оптимізацією витрат і покращенням економічної віддачі від основних засобів. Такі тенденції є свідченням ефективного управління матеріально-технічними ресурсами та здатності підприємства до адаптації в умовах динамічного ринку аграрних послуг.

В умовах ринкової економіки ефективне використання трудових ресурсів виступає одним із ключових чинників досягнення високої продуктивності підприємства, особливо у сферах, що поєднують сезонний характер діяльності з високим рівнем технологічної інтеграції, як-от елеваторне господарство.

У таблиці 2.3 представлено ключові показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Баглійський елеватор» за 2022–2024 роки, включаючи продуктивність праці в грошовому вираженні, інтенсивність праці, середню чисельність працівників та обсяги витрат трудових ресурсів.

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «Баглійський елеватор»

Показник	2022	2023	2024	2024 р. в % до 2022 р.
Грошові надходження від реалізації продукції і послуг, тис. грн.	21611,2	22038,7	26467,7	122,5
Чисельність працівників в середньому за рік, осіб	56	35	42	75,0
Прямі затрати праці, тис. люд.-год.	104,7	68,6	82,3	78,7
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	1869,0	1960,0	1960,0	104,9
Реалізовано продукції і послуг, тис. грн.:	385,9	629,7	630,2	163,3

- на одного працівника				
- на одну люд.-год.	206,5	321,3	321,5	155,7

Аналіз ефективності праці дозволяє оцінити, наскільки оптимально використовуються наявні кадрові ресурси, а також виявити взаємозв'язок між обсягами реалізації продукції, затратами праці та кількісними показниками персоналу. Протягом досліджуваного періоду підприємство демонструє чіткі ознаки підвищення продуктивності праці, попри зменшення чисельності персоналу у 2023 році та часткове відновлення його у 2024-му. Так, середньорічна чисельність працівників у 2024 році склала 75 % від рівня 2022 року, що, ймовірно, є результатом оптимізації кадрової структури підприємства або впровадження нових технологічних рішень.

Загальні грошові надходження за цей період зросли на 22,5 %, що супроводжувалося ще більш динамічним зростанням продуктивності праці: обсяг реалізованої продукції та послуг у розрахунку на одного працівника збільшився на 63,3 %, а на одну людино-годину – на 55,7 %. Це свідчить про інтенсифікацію трудової діяльності та ефективніше навантаження на персонал.

Показник відпрацьованого часу на одного працівника у 2023–2024 роках стабілізувався на рівні 1960 люд.-год., що перевищує аналогічний показник 2022 року на 4,9 %. Це може вказувати на підвищення трудової дисципліни або вдосконалення організації виробничих процесів.

Разом узяті, ці тенденції підтверджують ефективність кадрової політики ТОВ «Баглійський елеватор» у напрямку підвищення інтенсивності та результативності праці, що дозволяє підприємству утримувати конкурентні позиції навіть за умов обмеженого кадрового ресурсу. Такий підхід сприяє економії витрат на оплату праці при одночасному зростанні загального фінансового результату.

Оцінка загальних економічних результатів підприємства дозволяє комплексно відстежити не лише фінансову ефективність, але й реальну економічну динаміку

діяльності в контексті використання трудових і матеріальних ресурсів. Для підприємств елеваторного типу, які поєднують функції інфраструктурного логістичного вузла з виробничо-обслуговувальною діяльністю, доцільно аналізувати сукупність показників: обсяг реалізації, прибутковість, собівартість, рівень рентабельності, продуктивність праці, а також фондівіддачу.

У таблиці 2.4 наведено основні макроекономічні параметри господарської діяльності ТОВ «Баглійський елеватор» за 2022–2024 роки, що дає змогу прослідкувати динаміку ключових показників прибутковості, ефективності використання ресурсів та оплати праці персоналу.

Таблиця 2.4

Динаміка загальних економічних результатів діяльності

ТОВ «Баглійський елеватор»

Показник	2022	2023	2024	2024 р. в % до 2022 р.
Доходи від реалізації продукції та надання послуг, тис. грн	21611,2	22038,7	26467,7	122,5
Обсяг реалізованої продукції в розрахунку на одного працівника, тис. грн	385,9	629,7	630,2	163,3
Обсяг реалізованої продукції в розрахунку на одну відпрацьовану людино-годину, грн	206,5	321,3	321,5	155,7
Коефіцієнт фондівіддачі за обсягом реалізації, грн	0,78	0,74	0,85	108,9
Середній розмір місячної заробітної плати одного працівника, грн	11867,4	13543,9	13870,1	116,9
Обсяг валового прибутку підприємства, тис. грн	2068,3	3078,6	4072,6	196,9
Загальні витрати на реалізовану продукцію та надані послуги, тис. грн	19542,9	18960,1	22395,1	114,6
Показник рентабельності діяльності, %	10,6	16,2	18,2	7,6 в.п.

Аналіз зведених економічних результатів засвідчує поступове покращення фінансового стану підприємства протягом трирічного періоду. Загальні грошові надходження зросли на 22,5 % у 2024 році порівняно з 2022 роком, що стало результатом як внутрішньої оптимізації, так і зростання обсягів послуг, що надаються. Зростання продуктивності праці в розрахунку на одного працівника та на

одну людино-годину (відповідно на 63,3 % та 55,7 %) свідчить про покращення ефективності використання трудових ресурсів.

Позитивним є також зростання показника виручки на 1 грн виробничих фондів – з 0,78 грн у 2022 році до 0,85 грн у 2024 році, що підтверджує зростання фондовіддачі. У той самий час середньомісячна заробітна плата зросла на 16,9 %, що є важливим соціальним індикатором і, водночас, не суперечить зростанню економічної результативності.

Найбільш яскраво позитивна динаміка простежується за показником валового прибутку, який зріс майже вдвічі – на 96,9 %. Показник рівня рентабельності реалізованої продукції та послуг також зазнав суттєвого зростання – з 10,6 % у 2022 році до 18,2 % у 2024-му, що свідчить про підвищення прибутковості операційної діяльності навіть за умов зростання собівартості.

Таким чином, за аналізований період ТОВ «Баглійський елеватор» продемонструвало позитивну динаміку розвитку, що проявляється як у зростанні обсягів фінансових результатів, так і в покращенні показників ефективності використання праці та капіталу. Це вказує на стабільну адаптаційну спроможність підприємства в умовах мінливої економічної кон'юнктури та підтверджує ефективність прийнятої моделі управління ресурсами.

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Баглійський елеватор» свідчить про ефективне функціонування підприємства в межах аграрного холдингу «Агроцентр-Україна» з чітко окресленою логістичною спеціалізацією. Основна частина доходів формується за рахунок надання елеваторних послуг, зокрема приймання, очищення, сушіння та зберігання зернових культур. Протягом 2022–2024 років структура виручки залишалася стабільною, з домінуванням послуг (понад 75 %), що вказує на сервісний формат діяльності підприємства та його роль як логістичного вузла регіонального значення.

Загальний обсяг виручки зріс на 22,5 %, водночас позитивну динаміку демонструють показники продуктивності праці та ефективності використання

капіталу. Фондоозброєність праці підвищилася на 50 %, а продуктивність на одного працівника – на 63,3 %. Водночас підприємству вдалося зберегти стабільне використання трудових ресурсів при зменшенні середньорічної чисельності персоналу, що свідчить про раціоналізацію організаційної структури та посилення інтенсивності праці.

Рівень рентабельності у 2024 році досяг 18,2 %, що значно перевищує показник 2022 року (10,6 %). Зростання валового прибутку майже вдвічі підтверджує успішність чинної економічної моделі та ефективність використання матеріально-технічної бази.

Таким чином, ТОВ «Баглійський елеватор» демонструє ознаки сталої динаміки розвитку, адаптивності до умов аграрного ринку та здатності до стратегічного посилення своїх конкурентних переваг за рахунок оптимізації ресурсів і підвищення результативності операційної діяльності.

2.2. Оцінка чинної системи стратегічного менеджменту підприємства

Формування та реалізація стратегії є критично важливими чинниками для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах динамічного середовища аграрного ринку. У цьому контексті розглянемо основні характеристики чинної системи стратегічного управління ТОВ «Баглійський елеватор».

Підприємство задекларувало місію як забезпечення безпечного, якісного та ефективного логістичного обслуговування аграрного сектору, з акцентом на інфраструктурне забезпечення сільгоспвиробників регіону. Баченням ТОВ «Баглійський елеватор» є утвердження як надійного логістичного партнера в межах Дніпропетровської області з поступовим розширенням географії обслуговування.

До основних стратегічних цілей підприємства належать:

- модернізація технологічного обладнання;

- забезпечення стабільного завантаження елеваторних потужностей у пікові сезони;
- розширення спектра послуг (в т.ч. лабораторні аналізи, логістичний супровід);
- посилення партнерських зв'язків із малими агровиробниками.

Таким чином, стратегічні орієнтири ТОВ «Баглійський елеватор» мають прикладний характер, що відповідає концепції операційної та функціональної стратегії, водночас потребуючи більш чіткого відображення в офіційній документації та внутрішніх комунікаціях.

Таблиця 2.5

Стратегічні орієнтири ТОВ «Баглійський елеватор»

Елемент стратегічного управління	Формулювання / Характеристика	Примітка
Місія	Забезпечення якісних логістичних послуг агросектору	Задекларована, але не формалізована
Бачення	Розвиток регіонального центру логістики зернових	Потребує конкретизації
Стратегічні цілі	Модернізація, завантаження потужностей, розширення послуг	Частково реалізуються, не системно
Стратегічний рівень	Функціональна та операційна стратегія	Орієнтація на поточну діяльність
Періодичність перегляду цілей	Несистематична	Реактивний підхід

Таблиця дозволяє структурувати існуючі стратегічні установки та оцінити їх відповідність сучасним вимогам стратегічного планування.

Стратегічні рішення на підприємстві ухвалюються здебільшого на рівні вищого керівництва – директора та обмеженого управлінського складу (головний інженер, головний бухгалтер, менеджер із логістики). Рішення носять переважно реактивний характер, тобто спрямовані на адаптацію до вже наявних умов, а не на формування довгострокових конкурентних переваг.

Відсутність формалізованих процедур стратегічного планування, таких як стратегічні сесії, регулярний перегляд цілей чи аналітичні обґрунтування рішень,

свідчить про низький рівень інституціалізації стратегічного менеджменту.

На практиці стратегічне управління не інтегроване повною мірою в поточну систему менеджменту ТОВ «Баглійський елеватор». Функції стратегічного аналізу, планування та контролю залишаються слабо структурованими, часто поєднані з оперативним управлінням. Замість спеціального стратегічного підрозділу або призначеного відповідального працівника, стратегічні ініціативи реалізуються ситуативно, на основі короткострокових прогнозів та потреб поточного сезону.

Таке положення ускладнює реалізацію комплексних довгострокових стратегічних заходів і послаблює здатність підприємства своєчасно реагувати на зовнішні виклики. Оцінка зрілості системи стратегічного менеджменту ТОВ «Баглійський елеватор» наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка сучасного рівня системи стратегічного менеджменту

ТОВ «Баглійський елеватор»

Критерій оцінки	Поточний стан	Рівень реалізації
Наявність формалізованої місії та бачення	Частково присутні в неофіційній формі	Середній
Використання стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL тощо)	Відсутнє системне застосування	Низький
Визначення стратегічних цілей	Формально наявні, не деталізовані	Середній
Наявність процедур ухвалення стратегічних рішень	Переважає інтуїтивний/реактивний підхід	Низький
Інтеграція стратегічного управління в загальну систему	Обмежена; стратегія не пов'язана з оперативним менеджментом	Низький
Гнучкість і адаптивність стратегії	Часткова адаптація до умов	Середній

У практичній діяльності підприємства не зафіксовано системного використання аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз, PESTEL, SPACE чи Porter's Five Forces. Аналіз ринку, конкурентного середовища та змін у макроекономічному полі здійснюється на основі спостережень або консультацій із постачальниками та партнерами.

Це знижує якість стратегічних рішень і обмежує здатність підприємства виявляти нові можливості та загрози. Водночас варто зазначити, що підприємство зберігає потенціал для застосування вказаних інструментів за умови належного методичного супроводу та навчання персоналу.

Чинна стратегія ТОВ «Баглійський елеватор» має ознаки функціональної стратегії, зосередженої на оптимізації надання логістичних послуг і підтриманні технічного рівня обслуговування. Вона реалізується на операційному рівні, з орієнтацією на короткострокову результативність, зокрема в сезон збирання врожаю.

Стратегія характеризується обмеженою гнучкістю – у разі зовнішніх змін (зміна тарифів на транспортування, нові конкуренти) підприємство змінює дії радше в межах існуючої моделі, а не шляхом переосмислення стратегічної парадигми.

Водночас виявлено певний рівень адаптивності, що виявляється у модернізації окремих вузлів технологічного ланцюга (сушарки, вагове обладнання), підвищенні автоматизації обліку та незначному розширенні послуг.

Таким чином, чинна система стратегічного управління на ТОВ «Баглійський елеватор» характеризується недостатнім рівнем формалізації, неінтегрованістю в загальну систему управління та переважно ситуативним ухваленням рішень. Стратегічні орієнтири підприємства окреслені, однак потребують конкретизації та трансформації в єдину стратегію з визначеними пріоритетами, механізмами реалізації й контролю. Підвищення якості стратегічного менеджменту можливе за рахунок впровадження сучасних аналітичних підходів, розвитку кадрової компетенції та посилення стратегічної координації в межах підприємства.

Успішність стратегічного управління значною мірою залежить від глибини розуміння підприємством умов зовнішнього середовища, які формують обмеження й можливості для його розвитку. У цьому підрозділі проведено PESTEL-аналіз, застосовано модель Портера для вивчення конкурентного оточення та здійснено інтегровану оцінку потенційних загроз і перспектив для ТОВ «Баглійський елеватор».

Для глибшого розуміння чинників макросередовища, що впливають на

стратегічну позицію підприємства, було здійснено PESTEL-аналіз, який дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники. Цей інструмент дає змогу виявити тенденції, що формують ринкову динаміку, потенційні бар'єри для розвитку та нові вектори зростання. В умовах воєнного часу, регуляторної нестабільності та цифровізації аграрної логістики такий аналіз є особливо важливим для формування обґрунтованої та адаптивної стратегії.

Таблиця 2.7

Стратегічний PESTEL-аналіз зовнішнього макросередовища ТОВ «Баглійський елеватор»

Фактор	Характер впливу	Ключові елементи
Політичний	Потенційно дестабілізуючий	Воєнний стан в країні; державна підтримка аграрного сектору; регуляторні обмеження на експорт зернових
Економічний	Складний, із ризиками	Зростання собівартості логістики; волатильність цін на зерно; обмежений доступ до кредитування
Соціальний	Нейтральний / обмежений	Скорочення сільського населення; дефіцит кваліфікованих кадрів у логістиці
Технологічний	Потенційно позитивний	Можливості автоматизації обліку, впровадження ІТ-рішень у логістиці; модернізація елеваторних потужностей
Екологічний	Посилення регуляції	Контроль за зберіганням зерна, поводження з відходами, вимоги до енергоефективності
Правовий	Стабільний, проте складний	Податкове навантаження; ліцензійні та сертифікаційні вимоги до операторів елеваторного ринку

Проведений PESTEL-аналіз засвідчив, що підприємство функціонує в складному зовнішньому середовищі, де політичні та економічні фактори несуть найбільші ризики для стійкого розвитку. Воєнний стан, державні інтервенції в зерновий ринок і валютні коливання формують нестабільність і обмежують прогнозованість операцій. Водночас технологічний вектор створює нові можливості: автоматизація елеваторних процесів, розвиток цифрових логістичних платформ та впровадження smart-аналітики можуть стати драйверами стратегічного оновлення. Підприємству необхідно оперативно реагувати на екологічні та правові зміни, адаптуючи свою діяльність до стандартів енергоефективності, прозорості та

екологічної відповідальності.

Модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера є ефективним аналітичним інструментом, що дозволяє ідентифікувати джерела стратегічного тиску на підприємство з боку ринку. У рамках діагностики зовнішнього мікросередовища ТОВ «Баглійський елеватор» було здійснено оцінку основних конкурентних сил, включаючи інтенсивність внутрішньогалузевої конкуренції, бар'єри для входу, вплив постачальників, покупців та загрозу замінників. Результати подані у вигляді порівняльної таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентного середовища підприємства за моделлю М. Портера

Конкурентна сила	Рівень впливу	Коментар
Конкуренція серед існуючих гравців	Високий	В регіоні присутні як малі фермерські елеватори, так і великі трейдери з власною логістикою
Загроза появи нових конкурентів	Середній	Бар'єри входу середні: потреба в капіталі, але висока рентабельність галузі стимулює новачків
Тиск із боку постачальників	Низький	Основні постачальники – обладнання, паливо, добрива – диверсифіковані
Тиск з боку покупців (аграріїв)	Високий	Клієнти мають вибір; схильні порівнювати ціни та умови обслуговування
Загроза товарів-замінників	Середній	Альтернативні варіанти: мобільні сушарки, зберігання у мішках (big-bag); не масові, але поширюються

Результати конкурентного аналізу свідчать про високий рівень насиченості ринку та потужну силу споживача, що має вільний доступ до альтернативних логістичних рішень. Це формує ціновий тиск та змушує підприємство змагатися за лояльність клієнтів не лише за допомогою вартості, а й за рахунок сервісної цінності. Загроза нових гравців зберігається на середньому рівні – капіталомісткість проєкту не є абсолютним бар'єром, зокрема в умовах державної та міжнародної підтримки аграрної інфраструктури. Низький тиск з боку постачальників відкриває простір для переговорів і оптимізації закупівель. Таким чином, стратегічна відповідь

підприємства має полягати у підвищенні клієнтоорієнтованості, сервісному розширенні та інноваційній модернізації.

Ідентифікація стратегічних можливостей та загроз є важливим етапом формування ефективної конкурентної стратегії. Узагальнення результатів PESTEL- та конкурентного аналізів у формі бінарної таблиці дозволяє систематизувати зовнішні чинники та оцінити їх вплив на потенціал і вразливості підприємства. Такий підхід забезпечує основу для подальшого SWOT-аналізу й стратегічного планування.

Таблиця 2.9

Ключові загрози та можливості для ТОВ «Баглійський елеватор» у зовнішньому середовищі

Можливості	Загрози
Залучення державних і донорських програм для аграрної логістики	Підвищення витрат на енергоносії та логістику
Розширення спектра послуг (лабораторія, фасування, експортний супровід)	Втрата частки ринку через демпінг великих операторів
Партнерство з аграрними кластерами та кооперативами	Нестабільна цінова політика на зернові
Впровадження IT-рішень для логістичного моніторингу	Посилення екологічного контролю та штрафів
Експортне зростання в сегменті технічних культур	Обмеження експорту через воєнний стан

ТОВ «Баглійський елеватор» має низку реальних можливостей для зростання, серед яких – залучення фінансування через державні й донорські програми, розширення спектра послуг і вихід на нові ринки через кооперацію з аграрними кластерами. Водночас підприємство стикається з низкою системних загроз: цінова нестабільність, посилення конкуренції, логістичні ризики та регуляторний тиск. Значна частина ризиків є неконтрольованими, що вимагає адаптивного стратегічного планування. Успішність підприємства залежатиме від здатності швидко реагувати на загрози, зберігаючи гнучкість і виявляючи проактивну поведінку в умовах невизначеності.

Вивчення зовнішнього стратегічного середовища ТОВ «Баглійський елеватор»

свідчить про високий рівень динамічності та непередбачуваності ринкових і регуляторних умов. Водночас підприємство має можливості для розширення спектра послуг, модернізації інфраструктури та укріплення позицій шляхом створення партнерських моделей із агровиробниками. Складність конкуренції та вплив макрофакторів зумовлюють необхідність переходу від реактивної до проактивної моделі стратегічного менеджменту.

У контексті стратегічного управління підприємством важливо не лише враховувати зовнішні загрози та можливості, але й ґрунтовно досліджувати внутрішнє середовище, яке визначає стартові позиції компанії на ринку. Саме для цього ефективним є SWOT-аналіз, що дозволяє здійснити комплексну оцінку поточних сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін підприємства з огляду на вплив зовнішніх можливостей (Opportunities) і загроз (Threats). SWOT-аналіз виступає базовим інструментом стратегічного обґрунтування, що дозволяє виявити зони стратегічного успіху та вектори вдосконалення в діяльності ТОВ «Баглійський елеватор» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТОВ «Баглійський елеватор»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність власної елеваторної інфраструктури (сушарки, склади, вагові комплекси)	Значний фізичний знос частини основних фондів
Географічна локація поруч з аграрними регіонами та транспортними артеріями	Низький рівень цифровізації та автоматизації внутрішніх процесів
Сформована клієнтська база серед місцевих сільськогосподарських виробників	Обмеженість інвестиційних ресурсів для технічної модернізації
Досвідчений та лояльний операційний персонал	Відсутність стратегічного маркетингу та системи просування послуг
Гнучкість в управлінських рішеннях завдяки спрощеній організаційній структурі	Відсутність документованої довгострокової стратегії розвитку
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Залучення грантового та пільгового фінансування для модернізації елеваторного обладнання	Нестабільна макроекономічна ситуація та коливання валютних курсів
Поглиблення кооперації з аграрними	Зростання конкуренції з боку приватних та

кластерами та фермерськими об'єднаннями	мобільних зернових комплексів
Розширення спектру логістичних послуг (перевалка, фасування, експедирування)	Ускладнення логістичних маршрутів унаслідок воєнних дій або перебоїв у транспортній інфраструктурі
Впровадження цифрових рішень для обліку, планування та логістики	Зміна регуляторних вимог до безпеки зберігання та транспортування зернових
Зростання попиту на зберігання зерна в умовах нестабільності ринку	Низька прогнозованість державної цінової політики у сфері АПК

Для ТОВ «Баглійський елеватор» SWOT-аналіз є надзвичайно доречним з кількох причин:

- По-перше, підприємство працює в умовах високої конкуренції, що зумовлює потребу в чіткому розумінні своїх конкурентних переваг і вразливостей.
- По-друге, елеваторний бізнес зазнає істотного впливу зовнішніх чинників – від політики державного регулювання до кліматичних змін, тому важливо поєднувати зовнішні сигнали з внутрішніми можливостями.
- По-третє, SWOT-аналіз є передумовою для формування стратегії: саме через нього визначаються сфери, де доцільно зосередити ресурси, та напрямки, що потребують трансформації.

SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Баглійський елеватор» функціонує у складному, але водночас перспективному середовищі. Підприємство має низку внутрішніх сильних сторін, які формують основу для стратегічної стабільності: наявність виробничої бази, географічні переваги, клієнтська база та оперативний досвід.

Водночас слабкі сторони – технічна зношеність обладнання, обмеження у сфері цифрових технологій, відсутність системного стратегічного мислення – істотно стримують розгортання потенціалу.

Серед можливостей варто особливо виокремити впровадження сучасних логістичних і цифрових рішень, а також активізацію зовнішніх фінансових джерел. Водночас загрози, пов'язані з регуляторною, інфраструктурною та геополітичною нестабільністю, потребують впровадження гнучких та адаптивних стратегічних

механізмів.

Цей аналіз є відправною точкою для формування нової моделі стратегічного розвитку підприємства, орієнтованої на посилення внутрішніх переваг та нейтралізацію зовнішніх ризиків через ефективне управлінське реагування.

У системі стратегічного менеджменту особливої ваги набуває розуміння не лише кількісної наявності ресурсів, а й їхньої стратегічної значущості. Відповідь на питання: «Які з наявних ресурсів здатні забезпечити підприємству довгострокову конкурентну перевагу?» – є ключовою у процесі формування стратегії. Саме для цього призначена VRIO-модель, розроблена у межах ресурсного підходу до стратегічного менеджменту (Resource-Based View, RBV).

Модель VRIO ґрунтується на аналізі чотирьох характеристик стратегічного ресурсу:

1. Value (цінність) – чи створює ресурс економічну цінність?
2. Rarity (рідкісність) – чи володіє ним обмежене коло конкурентів?
3. Imitability (імітаційність) – чи складно його скопіювати?
4. Organization (організованість) – чи має підприємство механізми ефективного використання ресурсу?

Доцільність застосування VRIO-аналізу для ТОВ «Баглійський елеватор» полягає у наступному:

- По-перше, підприємство функціонує в умовах зростаючої конкуренції, тож здатність вирізнитися на ринку залежить від унікальності та організованості його ресурсної бази.
- По-друге, елеватор як логістичне підприємство має обмежений набір матеріальних активів, тому необхідно чітко розуміти, які з них можна розвинути до рівня джерел стійкої переваги.
- По-третє, VRIO дозволяє виявити «сильні сторони, що не використовуються на повну» – ресурси, які цінні й рідкісні, але не повною мірою інтегровані в управлінські процеси.

- По-четверте, результати VRIO-аналізу слугують платформою для подальшого формування стратегічних цілей: наприклад, інвестування у розвиток певного ресурсу або зміну організаційної структури задля ефективнішого його використання.

Таким чином, VRIO-аналіз дозволяє перейти від простого опису наявних активів до усвідомлення їх стратегічного потенціалу. Для ТОВ «Баглійський елеватор» це означає зміну фокусу зі збереження поточної ефективності до побудови довготривалої конкурентної позиції в зерновій логістиці (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка стратегічних ресурсів ТОВ «Баглійський елеватор» за моделлю VRIO

Ресурс / компетенція	Value (Цінність)	Rarity (Рідкісність)	Inimitability (Імітаційність)	Organization (Організованість)	Стратегічний висновок
Логістична інфраструктура (елеваторні потужності)	Так	Ні	Ні	Так	Тимчасова конкурентна перевага
Кадровий потенціал (досвідчений персонал)	Так	Частково	Частково	Частково	Потенційна конкурентна перевага
Клієнтська база (сталі відносини з агровиробниками)	Так	Так	Так	Частково	Умовна стійка конкурентна перевага
Інформаційна система управління	Ні	Ні	Ні	Ні	Слабкість (ресурс не має стратегічної цінності)
Географічна локація (транспортна та аграрна зона)	Так	Частково	Ні	Так	Тимчасова конкурентна перевага
Гнучкість управлінських рішень	Так	Частково	Так	Так	Потенційна конкурентна перевага

Результати оцінки свідчать, що ТОВ «Баглійський елеватор» має низку стратегічно цінних ресурсів, які можуть слугувати основою для формування

довготривалих конкурентних переваг. Особливо варто відзначити:

- Клієнтську базу – вона одночасно є цінною, рідкісною та важко копійованою завдяки багаторічним відносинам і довірі з боку фермерських господарств. Проте підприємство поки не повною мірою інституціоналізувало цю перевагу через CRM-системи чи стратегічне партнерство.
- Кадровий потенціал, що характеризується глибокими знаннями у сфері логістики зернових, не є рідкісним у галузі, але складний для імітації, особливо з урахуванням регіональної специфіки.
- Гнучкість управлінських рішень і локальна локаційна перевага можуть швидко приносити користь у змінному середовищі, однак не гарантують стійкої переваги без підтримки системного стратегічного управління.

Водночас відсутність сучасної інформаційної системи вказує на серйозну прогалину, яка не лише не забезпечує конкурентної переваги, але й стримує розвиток інших ресурсів.

Ключова стратегічна рекомендація: для реалізації потенційної конкурентної переваги ТОВ «Баглійський елеватор» має інвестувати в організаційне оформлення наявних ресурсів – зокрема, в розробку системи клієнтських відносин (CRM), навчання персоналу, цифрову логістику та документацію стратегічного процесу.

На сучасному етапі стратегічного розвитку підприємства ключову увагу варто зосередити не лише на наявних ресурсах чи технологіях, а й на тих унікальних компетенціях, які здатні забезпечити довготривалу конкурентну перевагу. Стратегічна компетенція – це не просто навичка чи функція, а комбінація знань, досвіду, організаційних процесів і матеріально-ресурсного забезпечення, які в сукупності дозволяють компанії досягати успіху у специфічних сферах діяльності.

Для ТОВ «Баглійський елеватор» ідентифікація таких компетенцій є вкрай актуальною, адже саме завдяки їм підприємство зберігає стабільні позиції в умовах ринкової турбулентності, сезонних перевантажень та логістичних викликів.

У таблиці 2.12 подано приклади стратегічних компетенцій, які наявні або

формуються на підприємстві.

Усі ці компетенції поєднують локальну специфіку діяльності, накопичений досвід і здатність до адаптації, що особливо важливо в аграрному секторі України. Їх формування стало можливим не лише завдяки наявності матеріальних ресурсів, а завдяки тривалому інституційному розвитку підприємства, стабільності персоналу та практичному знанню ринку.

Втім, слід зауважити, що більшість із названих компетенцій досі функціонують на неформалізованому рівні. Вони не підтримуються спеціальними інформаційними системами, не перетворені на стандартизовані процедури, не інтегровані у систему стратегічного контролінгу. Це означає, що стратегічні переваги існують, але не є захищеними чи масштабованими.

Таблиця 2.12

Стратегічні компетенції ТОВ «Баглійський елеватор»

Компетенція	Суть та прояви в діяльності	Стратегічне значення
Оперативна ефективність логістики	Швидке приймання, сушіння, очищення, зважування зернових; чітке функціонування операцій у пік сезону.	Забезпечує високу оборотність і конкурентні переваги в сервісі.
Взаємодія з агровиробниками регіону	Тривалі стосунки з фермерами, клієнтська лояльність, знання місцевих потреб.	Гарантує стабільне завантаження та можливість впливу на ринок.
Гнучкість управлінських рішень	Можливість оперативно адаптуватися до змін у логістиці, ринку, тарифах, форс-мажорах.	Підвищує адаптивність підприємства до зовнішніх ризиків.
Управління сезонними навантаженнями	Досвід роботи в пікові періоди з мінімізацією втрат і збоїв у процесах.	Оптимізує використання ресурсів, мінімізує простої, підвищує ефективність.
Знання регіонального аграрного ринку	Володіння даними про структуру посівів, очікувані врожаї, особливості логістичних маршрутів і клієнтських очікувань.	Дає змогу проактивно формувати тарифи, сервіси, графіки навантаження.

Щоб ці компетенції стали стійкими драйверами зростання, необхідно:

- провести формалізацію ключових процесів (через регламенти, ІТ-системи, стандарти);

- розвивати внутрішнє навчання персоналу в межах зазначених компетенцій;
- включити компетенції до системи стратегічного планування та мотивації персоналу;
- використовувати їх як основу для брендування підприємства на логістичному ринку.

У підсумку, визначення стратегічних компетенцій дозволяє не лише усвідомити сильні сторони підприємства, а й сформувати інтелектуальний капітал, який неможливо скопіювати конкурентам і який забезпечуватиме ефективну реалізацію нової стратегії підприємства.

Проведений аналіз підтвердив, що підприємство функціонує в умовах конкурентного середовища, яке формується під впливом як макроекономічних, так і галузевих факторів. За результатами PESTEL-аналізу встановлено найбільший вплив економічних, технологічних та правових чинників, які вимагають високої адаптивності та системного стратегічного реагування. Оцінка моделі Портера виявила помірний рівень конкурентного тиску, наявність бар'єрів входу до ринку, але й водночас залежність підприємства від постачальників зерна. SWOT-аналіз дозволив чітко розмежувати сильні сторони підприємства (оперативна логістика, регіональна інтеграція, гнучкість управлінських рішень) та виявити слабкі місця, зокрема низький рівень цифровізації, обмежену маркетингову активність та нестачу формалізованих управлінських процедур.

Здійснено також ґрунтовну оцінку внутрішнього потенціалу ТОВ «Баглійський елеватор». Було встановлено, що підприємство має достатньо ресурсів для реалізації стратегії зростання, однак не всі вони використовуються стратегічно. Модель VRIO засвідчила наявність ряду ресурсів, які є цінними й рідкісними, проте потребують кращої організаційної підтримки. Особливої уваги заслуговують ідентифіковані стратегічні компетенції – знання ринку, партнерська взаємодія з клієнтами, гнучкість в управлінні, які утворюють унікальну основу для подальшого розвитку.

Разом з тим, діагностика чинної системи стратегічного управління засвідчила її

фрагментарність: стратегічні цілі не мають чіткої ієрархії, відсутні інституційні механізми стратегічного контролю, а наявні інструменти аналізу не застосовуються систематично. Це свідчить про необхідність трансформації підходів до стратегічного управління підприємством, що й буде предметом подальших розробок у третьому розділі. У підсумку, проведений комплексний аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища ТОВ «Баглійський елеватор» створює надійну аналітичну базу для обґрунтування пропозицій щодо удосконалення його стратегічного менеджменту з урахуванням поточних викликів і потенціалу зростання.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БАГЛІЙСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»

3.1. Концептуальні підходи до модернізації стратегічного менеджменту

Результати стратегічної діагностики, проведеної у другому розділі, засвідчили нагальну потребу у трансформації системи стратегічного менеджменту ТОВ «Баглійський елеватор». Існуюча модель управління не забезпечує належного рівня адаптивності, передбачуваності та скоординованості дій в умовах зростаючих викликів зовнішнього середовища.

Сучасне зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, формується під впливом низки чинників, виявлених у межах PESTEL-аналізу. Зокрема, зростаючий інфляційний тиск, нестабільність валютного курсу, ускладнення логістичних маршрутів внаслідок воєнних дій, а також зростання вартості енергоносіїв – усі ці явища створюють серйозні загрози для операційної та фінансової стабільності підприємства. Крім того, у правовій площині зростає кількість регуляторних обмежень щодо екологічних стандартів та умов зберігання зернових, що підвищує вимоги до інфраструктури та технологій елеватора.

Безсистемна або запізніла реакція на зовнішні виклики призводить до втрати ринкових позицій, ускладнення взаємодії з партнерами та постачальниками, а також зниження рівня довіри з боку клієнтів. Це актуалізує потребу у проактивному стратегічному управлінні, яке передбачає не лише реагування на зміни, а й передбачення їх наслідків із подальшим розробленням сценаріїв дій.

На основі аналізу внутрішнього середовища встановлено, що стратегічне управління на підприємстві реалізується частково, без чіткої координації між структурними підрозділами, формалізованих процедур планування та моніторингу. Брак стратегічного центру, відсутність узгоджених показників ефективності

реалізації стратегічних цілей, а також нерегулярне використання аналітичних інструментів (SWOT, VRIO, PESTEL) свідчать про домінування короткострокового, ситуативного підходу в ухваленні управлінських рішень.

Фрагментарність проявляється і в організаційній культурі – стратегічні орієнтири не є об'єднуючим фактором для персоналу, що унеможливорює ефективне залучення працівників до процесів реалізації стратегічних змін. У результаті, підприємство втрачає гнучкість і ризикує опинитися в позиції наздоганяючого, реагуючи на зміни надто пізно.

У разі збереження поточної моделі управління підприємство ризикує зіштовхнутися з низкою негативних наслідків, серед яких:

- Зниження конкурентоспроможності через відсутність чітких довгострокових орієнтирів і повільну реакцію на зміни.
- Втрата партнерів і клієнтів, які віддають перевагу компаніям із більш прозорою, прогнозованою та проактивною стратегією розвитку.
- Неоптимальне використання ресурсів, оскільки без стратегічного планування важко визначити пріоритетні напрями інвестування та розвитку.
- Зменшення інвестиційної привабливості, адже зовнішні стейкхолдери прагнуть працювати з підприємствами, що мають чітку візію і послідовну політику.
- Високі операційні ризики через неврахування сценарних коливань у макросередовищі.

Таким чином, мотивація трансформації стратегічного управління ґрунтується не лише на виявлених слабких місцях, а й на необхідності використання наявного потенціалу підприємства в повній мірі. Запровадження системного стратегічного менеджменту стане передумовою не тільки підвищення ефективності управлінських рішень, а й забезпечення стійкого довгострокового розвитку ТОВ «Баглійський елеватор» в умовах динамічного і турбулентного середовища.

Після виявлення критичних недоліків у чинній системі стратегічного

менеджменту ТОВ «Баглійський елеватор» постає необхідність переосмислення підходів до стратегічного управління підприємством. Концептуальна модернізація має бути заснована не лише на врахуванні зовнішніх викликів, але й на мобілізації внутрішнього потенціалу підприємства та формуванні стратегічної архітектури, яка забезпечить довгострокову конкурентоспроможність.

У процесі модернізації стратегічного управління ТОВ «Баглійський елеватор» важливим кроком є вибір найбільш релевантної моделі управління, яка б відповідала специфіці зовнішнього середовища та внутрішньому потенціалу підприємства. Таблиця 3.1 узагальнює порівняльні характеристики трьох основних моделей – адаптивної, ресурсно-орієнтованої та інноваційної – з метою обґрунтування вибору комбінованого підходу.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика стратегічних моделей для модернізації управління

Тип моделі	Ключова ідея	Переваги	Недоліки	Релевантність для ТОВ «Баглійський елеватор»
Адаптивна модель	Постійне коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища	Гнучкість, чутливість до змін, реактивність	Висока вартість змін, ризик втрати фокусу	Висока
Ресурсно-орієнтована	Використання унікальних ресурсів і компетенцій	Орієнтація на ефективність, стабільність	Обмежена динаміка, ризик стагнації	Середня
Інноваційна модель	Активне впровадження нових технологій і управлінських підходів	Прискорене зростання, відкритість до змін	Високі витрати, потреба у кваліфікованому персоналі	Часткова

Адаптивна модель стратегічного управління є вкрай актуальною для підприємства в умовах воєнного стану, зміни логістичних маршрутів, нестабільності попиту. Вона забезпечує можливість швидко реагувати на зовнішні зміни, проте

вимагає постійного моніторингу та високого рівня управлінської гнучкості. Ресурсно-орієнтована модель дозволяє максимально ефективно використовувати наявні виробничі та кадрові ресурси підприємства, зберігаючи стратегічну сталість. Водночас вона не враховує необхідність оперативного реагування на непередбачувані виклики. Інноваційна модель потребує значних інвестицій та кваліфікованих кадрів, що є обмеженням для підприємства в короткостроковій перспективі. Таким чином, доцільним є використання комбінованого підходу, що поєднує адаптивність та ресурсну ефективність.

Стратегічна архітектура підприємства – це система координат, яка визначає логіку формування цілей, пріоритетів і механізмів їх реалізації. У таблиці 3.2 представлено ключові складові нової стратегічної архітектури для ТОВ «Баглійський елеватор» з урахуванням обраної моделі розвитку.

Таблиця 3.2

Стратегічна архітектура ТОВ «Баглійський елеватор»

Елемент	Зміст / запропоноване формулювання
Місія	Забезпечення стабільного, якісного та ефективного обслуговування аграрного сектору шляхом надання послуг зі зберігання і логістики зернових культур.
Бачення	Стати регіональним лідером з надання логістичних послуг для зернових культур з високим рівнем цифровізації, клієнтоорієнтованості та екологічної відповідальності.
Стратегічні цілі	1) Підвищення технологічного рівня; 2) Зростання обсягів логістичних послуг; 3) Розширення клієнтської бази.
Стратегічні пріоритети	Гнучке управління потужностями, партнерство, оптимізація витрат, цифровізація та розвиток нових послуг.

Оновлена стратегічна архітектура ТОВ «Баглійський елеватор» передбачає зміщення акцентів із короткострокової ефективності на довгострокову цінність. Місія підкреслює орієнтацію на аграрний сектор, а бачення фіксує амбіцію стати інноваційним гравцем у логістиці зернових. Стратегічні цілі є вимірюваними та охоплюють як технічний розвиток, так і ринкову експансію. Пріоритети відображають потребу у підвищенні гнучкості, зміцненні партнерств і цифровій

трансформації. Така структура дозволяє забезпечити стратегічну узгодженість дій усіх підрозділів підприємства.

Ефективність реалізації стратегії значною мірою залежить від наявності ресурсного забезпечення. У таблиці 3.3 здійснено оцінку ключових ресурсних сфер ТОВ «Баглійський елеватор», їх обмежень і шляхів подолання з метою досягнення відповідності між стратегічними амбіціями та реальними можливостями підприємства.

Таблиця 3.3

Узгодження нової стратегії з ресурсними можливостями підприємства

Ресурсна сфера	Наявні можливості	Існуючі обмеження	Пропозиція щодо узгодження
Виробнича інфраструктура	Розгалужена система зберігання, власна логістика	Часткова зношеність обладнання	Партнерські інвестиції у технічне оновлення
Кадровий потенціал	Досвідчений персонал, високий рівень лояльності	Низький рівень цифрових компетенцій	Навчальні програми, залучення молодих фахівців
Фінансові ресурси	Стабільна виручка	Обмежений доступ до кредитування	Пошук альтернативного фінансування (гранти, субсидії)
Інформаційні ресурси	Наявність базової автоматизації	Відсутність сучасної інтегрованої ІТ-системи	Впровадження CRM, ERP та систем стратегічного моніторингу

Узгодження стратегії з ресурсним потенціалом – ключовий етап у забезпеченні її реалізації. Незважаючи на обмеження, ТОВ «Баглійський елеватор» має базовий рівень підготовки до стратегічних змін. Найбільші виклики пов'язані з цифровими технологіями та потребою в оновленні інфраструктури. Кадровий потенціал є потужною основою для трансформацій за умови підвищення кваліфікації працівників. Для реалізації стратегії доцільним є залучення зовнішніх джерел інвестицій та партнерських механізмів. Таблиця демонструє, що навіть за існуючих ресурсних обмежень можлива реалізація збалансованої стратегії, адаптованої до потреб підприємства та ринку.

Концептуальна модернізація стратегічного менеджменту ТОВ «Баглійський

елеватор» має ґрунтуватися на поєднанні адаптивної та ресурсно-орієнтованої моделей. Це дозволить підприємству ефективно функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища, використовуючи при цьому наявний внутрішній потенціал. Формування стратегічної архітектури та її узгодження з ресурсною базою становить основу для практичного впровадження оновленої стратегії розвитку підприємства.

3.2. Пропозиції щодо організаційно-функціонального удосконалення стратегічного менеджменту

У сучасних умовах динамічних змін на ринку зернової логістики, посилення конкуренції та зростання вимог до гнучкості й ефективності управління, ТОВ «Баглійський елеватор» потребує чіткої функціональної структури для забезпечення системного формування та реалізації стратегії. Зважаючи на розміри підприємства, специфіку його діяльності та обмежене кадрове навантаження, доцільним є не створення окремого стратегічного підрозділу, а введення посади стратегічного менеджера.

Ця управлінська одиниця має стати центром координації усіх стратегічно важливих процесів і забезпечувати наступні функції:

- моніторинг зовнішнього середовища та аналіз стратегічних ризиків і можливостей;
- організація стратегічного планування в межах підприємства;
- координація цілей і завдань між відділами у відповідності до обраної стратегії;
- підготовка рішень для керівництва на основі інструментів стратегічного аналізу (SWOT, VRIO, PESTEL тощо);
- контроль за виконанням ключових показників реалізації стратегії (KPI).

Структурна інтеграція цієї посади може бути реалізована у вигляді підпорядкування безпосередньо керівнику підприємства або комерційному

директору, що забезпечить її включення до стратегічного рівня ухвалення рішень (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Пропозиція щодо основних характеристик посади стратегічного менеджера

Характеристика	Опис
Назва посади	Стратегічний менеджер
Підпорядкування	Директор підприємства або керівник логістичного напрямку
Основні завдання	Стратегічне планування, аналіз, координація, моніторинг виконання стратегії
Повноваження	Ініціювання змін, збір даних з підрозділів, участь у прийнятті рішень
Очікувані результати впровадження	Підвищення адаптивності підприємства, систематизація стратегічної діяльності, посилення зосередженості на довгострокових цілях

Запровадження посади стратегічного менеджера дозволить ТОВ «Баглійський елеватор» подолати наявну фрагментарність управління стратегічними процесами, забезпечити організаційну сталість і сформувати професійну відповідальність за стратегічний вектор розвитку. Це рішення є організаційно раціональним, враховуючи кадрові та фінансові обмеження, і при цьому забезпечує стратегічну ефективність у середньостроковій перспективі. Саме така інституційна інновація є першим кроком до підвищення якості стратегічного управління в умовах сучасних викликів.

У межах модернізації стратегічного управління надзвичайно важливим елементом є побудова стратегічної карти цілей (balanced scorecard), яка дозволяє узгодити стратегічні напрями підприємства з операційними завданнями, забезпечити візуалізацію пріоритетів та відстежувати ефективність впровадження стратегії. Для ТОВ «Баглійський елеватор», яке функціонує в агрологістичній сфері з високим рівнем залежності від зовнішніх чинників і ресурсних обмежень, така карта стає ключовим управлінським інструментом (табл. 3.6).

Картина стратегічних пріоритетів підприємства відображається у чотирьох вимірах:

1. Фінансовий вимір – зростання рентабельності, оптимізація витрат.
2. Клієнтський вимір – розширення ринку, задоволеність клієнтів.
3. Внутрішні бізнес-процеси – автоматизація, логістична ефективність.
4. Навчання та розвиток – розвиток персоналу, інноваційна спроможність.

Таблиця 3.6**Стратегічна карта цілей ТОВ «Баглійський елеватор»**

Вимір	Стратегічна ціль	Ключові індикатори (KPI)	Відповідальні підрозділи
Фінанси	Підвищити прибутковість логістичних послуг	- Рентабельність продажів - Скорочення операційних витрат	Фінансовий відділ, комерційний відділ
Клієнти	Підвищити рівень задоволеності партнерів	- Індекс NPS - Час виконання замовлення	Відділ логістики, відділ обслуговування
Бізнес-процеси	Оптимізувати систему транспортування та зберігання	- Завантаженість складів - Тривалість циклу постачання	Технологічний та логістичний відділи
Навчання і розвиток	Посилити цифрові компетенції персоналу	- Кількість годин навчання - Частка ІТ-компетентних працівників	HR-відділ, керівництво

Запровадження стратегічної карти цілей дозволяє ТОВ «Баглійський елеватор» забезпечити комплексне управління розвитком підприємства, в якому кожен напрям має чітку мету, показники та відповідальних виконавців. Важливо, що така система не лише формалізує процес реалізації стратегії, але й дозволяє здійснювати регулярний моніторинг прогресу, виявляти «вузькі місця» та оперативно вносити коригування.

Крім того, карта дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, залучити працівників до реалізації цілей підприємства, сформувати культуру відповідальності. Створення системи цільових індикаторів, орієнтованих не лише на фінанси, а й на якість процесів, клієнтський досвід та розвиток персоналу, відповідає сучасній логіці стратегічного менеджменту в логістичному бізнесі.

Успішна реалізація стратегії неможлива без ефективної системи моніторингу

та контролю, яка дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих орієнтирів і здійснювати необхідні коригування. Для ТОВ «Баглійський елеватор», що функціонує в умовах мінливого ринку, нестабільності постачань та сезонності попиту, розробка дієвих інструментів стратегічного контролю є критично необхідною умовою досягнення стратегічної сталості.

Система стратегічного моніторингу має спиратися на індикатори результативності (KPI), визначені в стратегічній карті цілей (див. таблицю 3.6), та на регулярну оцінку динаміки досягнення цілей (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Основні компоненти системи стратегічного моніторингу і контролю на підприємстві

Компонент	Зміст	Інструменти реалізації
Періодичність оцінки	Щоквартальне оновлення ключових показників і їх порівняння з цільовими значеннями	Звіти KPI, дашборди, стратегічні ревізії
Формат звітності	Візуальні звіти, таблиці з відхиленнями, динамічні графіки	BI-системи, Excel-моделі, інтеграція з ERP
Відповідальні особи	Стратегічний менеджер, керівники функціональних підрозділів	Регламенти відповідальності
Оцінка ефективності стратегії	Порівняння фактичних результатів із стратегічними планами	Фінансовий аналіз, аналіз продуктивності
Механізми коригування	Ініціювання змін до операційних планів на основі відхилень	Звіти про коригувальні дії, стратегічні сесії

Систематизований моніторинг дозволяє перетворити реалізацію стратегії на процес безперервного вдосконалення. Зокрема, виявлення негативних відхилень на ранньому етапі дає змогу своєчасно реагувати на зовнішні загрози або внутрішні збої. У практиці ТОВ «Баглійський елеватор» доцільно встановити щоквартальні огляди досягнення стратегічних цілей, які проводитиме стратегічний менеджер спільно з керівниками відділів. Крім того, необхідно запровадити коригувальні звіти, які фіксуватимуть не лише виявлені проблеми, а й перелік дій для їх усунення. Це сприятиме формуванню проактивного стилю управління, заснованого на аналітиці, прозорості й гнучкості. Також, застосування візуальних аналітичних інструментів

(дашбордів, KPI-графіків) дозволить забезпечити вищий рівень управлінської інформованості на всіх рівнях. Запропонована система моніторингу і контролю забезпечить структурну зворотність у стратегічному циклі підприємства, підвищить керованість і адаптивність в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Удосконалення стратегічного менеджменту вимагає не лише обґрунтованих рішень, але й чітко визначеної послідовності дій. Дорожня карта – це інструмент тактичної імплементації стратегії змін, який дозволяє структуровано організувати процес запровадження нової моделі управління, розподілити відповідальність, ресурси та контрольні точки у часі. Для ТОВ «Баглійський елеватор» дорожня карта має відображати етапність, взаємозв'язок дій та логіку реалізації на рівні управлінських рішень, кадрових змін, організаційних процедур і моніторингу. Її структура формується за принципом «що? – коли? – хто? – з яким результатом?» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Дорожня карта впровадження оновленої системи стратегічного управління на
ТОВ «Баглійський елеватор»**

Етап	Ключові дії	Строк реалізації	Відповідальні особи/підрозділи	Очікуваний результат
1	Призначення стратегічного менеджера та розробка посадової інструкції	1 тиждень після затвердження стратегії	Директор, HR-служба	Формалізація відповідального за стратегічне управління
2	Актуалізація місії, бачення, стратегічних цілей підприємства	Протягом місяця	Стратегічний менеджер, керівництво	Сформована стратегічна рамка
3	Розробка стратегічної карти цілей і KPI	2-й місяць	Стратегічний менеджер, керівники відділів	Узгоджена система цілей, індикаторів, контролю
4	Формування внутрішніх регламентів стратегічного планування	3-й місяць	Стратегічний менеджер, юридична служба	Підвищення формалізованості та дисципліни в реалізації стратегії
5	Впровадження системи моніторингу (дашборди, шаблони звітності)	4-й місяць	ІТ-відділ, стратегічний менеджер	Прозорий контроль виконання стратегії
6	Навчання керівного складу	Протягом 2-х	HR-відділ,	Підвищення

	принципам стратегічного управління	тижнів після етапу 4	зовнішні тренери	управлінської компетентності
7	Щоквартальна стратегічна ревізія та коригування дій	Постійно, з 2-го кварталу	Стратегічний менеджер, керівництво	Гнучкість і адаптивність стратегічного курсу

Запропонована дорожня карта дозволяє реалізувати послідовний і контрольований перехід до нової системи стратегічного управління, уникнути неузгодженості в діях підрозділів, а також забезпечити інтеграцію стратегічних процесів у щоденну діяльність підприємства.

Ключовою перевагою є те, що кожен етап супроводжується конкретними виконавцями та результатами, що дає змогу в реальному часі оцінювати прогрес і вживати коригувальних дій. Особливо важливою є прив'язка до конкретних строків, що дозволяє уникнути відкладеного або декларативного впровадження змін.

Крім того, передбачене навчання персоналу стратегічного рівня сприятиме формуванню внутрішньої підтримки трансформації, а регулярний стратегічний моніторинг стане запорукою гнучкості та адаптивності до змін у ринковому середовищі.

Завдяки дорожній карті, перехід до стратегічно орієнтованої моделі управління на ТОВ «Баглійський елеватор» відбудеться структуровано, контрольовано та із закладеною стійкістю до ризиків.

3.3. Розробка цільової стратегії розвитку ТОВ «Баглійський елеватор»

З огляду на результати діагностики стратегічного середовища та потенціалу підприємства, доцільним є впровадження адаптивно-ресурсної стратегії, яка враховує обмеження внутрішніх ресурсів, нестабільність зовнішнього середовища та потребу в інноваційних рішеннях у сфері логістики зернових культур.

Орієнтуючись на результати SWOT, VRIO та PESTEL-аналізу, рекомендовано застосувати комбіновану стратегію з фокусом на:

- підвищення операційної ефективності (шляхом автоматизації та цифровізації);
- розширення спектру послуг у логістиці (зберігання, фасування, транспорт);
- стратегічні партнерства (з трейдерами, агрофірмами, логістичними операторами).

Для досягнення цілей стратегічного розвитку доцільно розглянути альтернативні сценарії, що відповідають різним рівням доступності ресурсів, готовності до змін та ризикованості. Це дозволяє сформулювати обґрунтовану позицію щодо того, який із підходів буде найбільш ефективним для ТОВ «Баглійський елеватор» в умовах динамічного ринку.

Таблиця 3.9

Сценарії впровадження цільової стратегії розвитку підприємства

Сценарій	Характеристика	Переваги	Ризики	Доцільність
Базовий	Підтримка поточних позицій з мінімальними інвестиціями	Стабільність, низькі витрати	Втрата конкурентної позиції	Обмежено придатний
Адаптивний	Впровадження точкових інновацій, оптимізація витрат	Баланс стабільності і розвитку	Потребує гнучкого управління	Рекомендовано
Агресивний	Масштабні інвестиції в розширення, вихід на нові ринки	Різке зростання, конкурентна перевага	Високі фінансові ризики	Передчасний

Аналіз сценаріїв дає підстави стверджувати, що адаптивний підхід є найбільш доцільним для підприємства в умовах обмежених інвестиційних ресурсів та потреби в збереженні стабільності. Він дозволяє уникнути надмірних ризиків, але водночас забезпечує гнучкість і орієнтацію на підвищення конкурентоспроможності. Базовий сценарій має низький стратегічний потенціал, а агресивний – поки що перевищує реальні можливості підприємства.

Матриця реалізації змін (табл. 3.10) є важливим інструментом стратегічного менеджменту, який дозволяє чітко спланувати кроки впровадження стратегії, закріпити відповідальних осіб та визначити результати, яких слід досягти. Вона

забезпечує прозорість, контрольованість і ефективність процесу трансформації підприємства. Запропонована матриця демонструє реалістичний підхід до впровадження стратегії через деталізацію змін за напрямками. Особливу увагу приділено технологічним рішенням і ефективному використанню ресурсів. Визначення строків та виконавців дозволяє уникнути розпорошеності відповідальності та забезпечити результативність кожного заходу. За рахунок цього підприємство може поступово перейти до нової моделі діяльності без критичних збоїв у функціонуванні.

Таблиця 3.10

Матриця реалізації змін ТОВ «Баглійський елеватор»

Напрямок змін	Заходи	Термін	Відповідальні	Очікувані результати
Цифровізація логістики	Впровадження обліку вхідного/вихідного потоку зерна, GPS-моніторинг	3 міс.	ІТ-відділ, логіст	Підвищення точності та контроль транспорту
Нові послуги	Запуск фасувальної лінії, тарного зберігання	6 міс.	Директор, техслужба	Додаткові джерела доходу
Партнерства	Укладання договорів із постачальниками транспортних послуг	4 міс.	Комерційний відділ	Стабільність ланцюга постачань
Оптимізація витрат	Перегляд витрат на енергоносії, закупівлі, техобслуговування	2 міс.	Економіст	Зниження постійних витрат на 10–15%

Запропонована матриця демонструє реалістичний і практично здійснений план дій для втілення нової стратегії. Вона охоплює ключові напрями змін, які відповідають як внутрішнім ресурсам підприємства, так і викликам зовнішнього середовища. Цифровізація логістики є критично важливою для підвищення прозорості та оперативного управління, тоді як запуск нових послуг дозволить диверсифікувати доходи. Системний підхід до вибудови партнерств дозволить уникнути залежності від окремих каналів постачання, а оптимізація витрат сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства. Завдяки деталізації виконавців і строків, така матриця стає не лише управлінським інструментом, а й

основою для контролю реалізації стратегії.

Будь-яка стратегічна трансформація супроводжується ризиками, які можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження. Ідентифікація таких ризиків та розробка механізмів їхньої мінімізації – ключовий компонент ефективного стратегічного менеджменту.

Таблиця 3.11

Потенційні ризики реалізації стратегії та шляхи їх мінімізації

Ризик	Імовірність	Наслідки	Стратегія нейтралізації
Відсутність фінансування для оновлення обладнання	Середня	Зрив модернізації логістичних процесів	Альтернативне фінансування (лізинг, партнерство)
Опір персоналу до нових функцій і процедур	Висока	Зниження ефективності реалізації стратегії	Проведення тренінгів, комунікаційна підтримка
Коливання попиту на ринку зерна	Висока	Падіння прибутковості	Диверсифікація послуг, часткова фіксація контрактів
Відставання ІТ-інфраструктури	Середня	Низька якість контролю	Поступова модернізація ІТ з поетапним впровадженням

Комплексна оцінка ризиків засвідчує, що більшість із них є контрольованими, за умови впровадження своєчасних компенсаторних заходів. Зокрема, акцент на внутрішні комунікації та фінансову диверсифікацію дозволяє знизити вразливість до організаційного опору та фінансових ускладнень. Таким чином, стратегічне впровадження може здійснюватись у стабільному режимі, за умови дотримання принципів управління ризиками.

Успішність реалізації нової стратегії розвитку значною мірою залежить від здатності підприємства досягти конкретних результатів, які можна виміряти як у якісному, так і в кількісному аспекті. З цією метою було здійснено оцінку очікуваного ефекту від кожного запропонованого напрямку змін, що містяться у матриці реалізації стратегії (див. табл. 3.10). До уваги бралися як прямі економічні вигоди, так і непрямі ефекти, що стосуються покращення управлінської ефективності, зростання конкурентоспроможності та зниження ризиків. Загальна

оцінка потенційного ефекту від реалізації стратегічних заходів свідчить про їх високу рентабельність у середньостроковій перспективі. Найбільший прямий економічний ефект очікується від запуску нових логістичних послуг, що дозволить не лише підвищити обсяги виручки, а й збільшити частку ринку.

Таблиця 3.12

Оцінка бюджету та очікуваного ефекту від реалізації стратегічних заходів

Напрямок змін	Бюджет, тис. грн	Очікуваний результат	Кількісна оцінка ефекту	Якісна оцінка ефекту
Цифровізація логістики	280	Зменшення втрат при обліку, підвищення точності логістики	Економія до 100 тис. грн на рік	Підвищення прозорості, своєчасність рішень, контроль над операціями
Нові послуги	620	Запуск фасування та зберігання	Додатковий дохід до 450 тис. грн/рік	Розширення клієнтської бази, підвищення привабливості сервісу
Партнерства	80	Договірна інтеграція з логістичними провайдерами	Скорочення простоїв транспорту на 10–12%	Зниження ризику зривів постачання, зміцнення позицій у ланцюгу постачань
Оптимізація витрат	55	Зниження постійних витрат на закупівлі та енергоресурси	Економія до 150 тис. грн/рік	Зростання прибутковості, покращення гнучкості ресурсного планування

Впровадження цифрових інструментів управління забезпечить системну якісну трансформацію внутрішніх процесів, зокрема обліку, планування і моніторингу, що є важливою основою для подальшого стратегічного розвитку. Оптимізація витрат та розвиток партнерств – додаткові елементи стабілізації діяльності підприємства, що посилюють його здатність адаптуватися до ринкових змін і залишатись конкурентоспроможним навіть за умов зовнішньої турбулентності. Таким чином, реалізація запропонованої моделі змін має не лише економічне, а й суттєве управлінське значення.

Проведений аналіз і впроваджені пропозиції безпосередньо спрямовані на посилення ринкових позицій ТОВ «Баглійський елеватор» у галузі логістичних послуг. Запуск нових сервісів, таких як фасування, зберігання в тарі та транспортна

інтеграція, дозволяє розширити асортимент пропонованих рішень для клієнтів. Це створює синергетичний ефект, коли комплексна логістика «під ключ» стає значною конкурентною перевагою.

Крім того, цифровізація облікових та диспетчерських процесів забезпечує швидкість і прозорість взаємодії з партнерами, що є критично важливим у сучасному ринку з високою конкуренцією. Підвищення точності планування, аналітична підтримка управлінських рішень і скорочення простоїв безпосередньо впливають на рівень сервісу та задоволеність клієнтів.

Управлінська модель, що інтегрує стратегічні партнерства, також розширює доступ до транспортних ресурсів і нових ринкових ніш, зменшуючи при цьому витрати на логістику. Це дозволяє підприємству більш гнучко реагувати на сезонні коливання попиту та оперативно формувати комерційні пропозиції.

Таким чином, реалізація запропонованої стратегії створює умови для переходу ТОВ «Баглійський елеватор» до категорії підприємств із стабільно високим рівнем конкурентоспроможності на регіональному ринку логістичних послуг, що спеціалізуються на зернових та аграрній продукції загалом.

Оцінка результативності реалізації оновленої стратегії потребує формування орієнтовних прогнозів щодо ключових показників ефективності. На основі внутрішніх резервів, прогнозованих обсягів додаткового доходу та скорочення витрат було здійснено моделювання потенційного впливу на рентабельність, продуктивність праці та ресурсну ефективність.

Таблиця 3.13

Потенційний приріст ключових показників ефективності

Показник	Поточне значення (2024)	Очікуване значення (2025)	Приріст, %
Рентабельність реалізації, %	18,2	22,5	4,30 в.п.
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	630,2	725	15,04%
Продуктивність на 1 люд.-год., грн	321,5	370	15,09%
Фондоозброєність праці, тис. грн	745	820	10,07%
Віддача з 1 грн основних фондів, грн	0,85	0,94	10,59%

Представлені у таблиці 3.11 результати свідчать про суттєвий потенціал підвищення ефективності діяльності ТОВ «Баглійський елеватор» завдяки запровадженню оновленої системи стратегічного управління. Найбільш показовим є прогнозований приріст рентабельності реалізації продукції – понад 4,3 відсоткові пункти, що є прямим наслідком реалізації заходів зі зменшення витрат, підвищення ефективності логістичних операцій та запуску нових, більш маржинальних послуг.

Також значно поліпшуються показники продуктивності праці як у розрахунку на одного працівника, так і в розрахунку на одну людину-годину. Така динаміка пояснюється раціональнішим розподілом трудових ресурсів, підвищенням рівня автоматизації процесів та скороченням непродуктивних витрат часу. Оновлені підходи до управління персоналом і внутрішніми процедурами створюють підґрунтя для покращення трудової дисципліни, підвищення залученості персоналу та зростання їх ефективності.

Зростання фондоозброєності праці та віддачі основних фондів є підтвердженням того, що модернізоване стратегічне управління сприяє більш ефективному використанню наявного матеріально-технічного потенціалу. Це особливо важливо в умовах обмеженого доступу до зовнішнього фінансування, коли головним джерелом розвитку виступають внутрішні ресурси підприємства.

Таким чином, реалізація нової стратегії, що враховує сучасні тенденції ринку, зовнішні виклики та внутрішні резерви, дозволяє не лише зберегти позиції підприємства, але й вивести його на якісно новий рівень ефективності та конкурентоспроможності. Розрахунки свідчать про наявність реальних можливостей для зростання економічної ефективності діяльності підприємства за умови реалізації розробленої стратегії. Найвищу динаміку демонструє рентабельність, яка може зрости на понад 4 відсоткових пункти, що стане результатом оптимізації постійних витрат і зростання доходів від додаткових послуг. Позитивна динаміка продуктивності праці та віддачі основних засобів свідчить про кращу організацію

операційних процесів та підвищення ефективності використання ресурсів.

Загалом, запровадження системного стратегічного управління здатне не лише модернізувати внутрішню організацію підприємства, але й суттєво покращити його ринкову позицію, економічну результативність і адаптивність до зовнішніх умов.

Розділ 3 було присвячено розробці інструментально обґрунтованої моделі вдосконалення стратегічного менеджменту ТОВ «Баглійський елеватор», з урахуванням діагностованих проблем попереднього етапу дослідження. Встановлено, що чинна система управління потребує структурної трансформації, адже її фрагментарність і слабка аналітична основа знижують адаптивність підприємства до ринкових викликів.

У роботі було обґрунтовано доцільність переходу до ресурсно-орієнтованої стратегії, що гармонійно поєднується з елементами цифрової та інноваційної трансформації. Запропоновано архітектуру нової стратегічної моделі, що охоплює оновлення місії, бачення, стратегічних пріоритетів та інструментів реалізації. Зокрема, було запропоновано запровадження стратегічного координатора, створення карти цілей і впровадження системи стратегічного моніторингу.

Важливим результатом стало формування дорожньої карти реалізації змін, що включає конкретні заходи, відповідальних осіб, часові рамки та цільові результати. Було визначено очікуваний економічний і управлінський ефект від реалізації оновленої стратегії – підвищення продуктивності праці, рентабельності, фондовіддачі та конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг.

Таким чином, розроблені заходи та управлінські інструменти мають комплексний вплив: вони сприяють як стабілізації внутрішніх процесів, так і адаптації підприємства до динамічних змін у зовнішньому середовищі. Це створює реальні передумови для довгострокового розвитку ТОВ «Баглійський елеватор» у форматі гнучкої, стратегічно керованої логістичної компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Встановлено, що стратегічний менеджмент, поєднуючи аналітико-прогностичні, організаційні та контрольні функції, виступає ключовим механізмом адаптації підприємства до динамічного зовнішнього середовища. У науковій літературі стратегічний менеджмент трактується як система довгострокового цілепокладання, яка ґрунтується на взаємозв'язку внутрішнього потенціалу підприємства з зовнішніми можливостями та загрозами. Розглянуто класифікацію стратегій за рівнями управління (корпоративна, бізнесова, функціональна, операційна), а також актуальні підходи до їх формування в аграрному секторі – зокрема, гнучкий, адаптивний та ресурсно-орієнтований. Особлива увага приділена специфіці стратегічного управління на підприємствах, що надають послуги у сфері зернової логістики, з урахуванням їх інфраструктурної ролі, сезонності діяльності та залежності від аграрної кон'юнктури. Проаналізовано інструментарій стратегічного аналізу, включаючи методи вивчення зовнішнього середовища (PESTEL, аналіз конкурентного середовища за Портером) та внутрішнього потенціалу (SWOT, VRIO, SPACE). З'ясовано, що їх застосування забезпечує системне бачення стратегічних перспектив підприємства, дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати адаптивність до ринкових змін.

2. Доведено, що ТОВ «Баглійський елеватор» є типовим представником інфраструктурних елеваторних підприємств регіонального рівня з вираженою спеціалізацією на наданні логістично-агрономічних послуг. Підприємство характеризується стабільною домінантою послуг у структурі виручки, частка яких перевищує 75 %, що засвідчує сервісну орієнтацію бізнес-моделі. Протягом 2022–2024 років спостерігається зростання основних економічних показників, зокрема обсягів виручки (+22,5 %) та валового прибутку (+96,9 %), що свідчить про поступове покращення фінансової стійкості. Ефективність використання ресурсів покращується: фондівіддача зросла, фондоозброєність праці підвищилася на 50 %, а

продуктивність праці на одного працівника – на понад 60 %. Підприємство демонструє здатність до адаптації та ефективного функціонування в умовах сезонності, конкуренції й трансформацій ринку аграрних послуг.

3. Проведений стратегічний аналіз підтвердив, що ТОВ «Баглійський елеватор» функціонує в умовах складного зовнішнього середовища, де провідну роль відіграють економічні, правові та технологічні фактори. Це вимагає від підприємства підвищення рівня адаптивності та проактивного стратегічного реагування. Система стратегічного управління підприємства є фрагментарною: стратегічні цілі сформульовані поверхнево, інструменти стратегічного аналізу застосовуються епізодично, а інтеграція стратегічного менеджменту в загальну управлінську модель – недостатня.

4. SWOT-аналіз дозволив виявити значні сильні сторони підприємства (налагоджена інфраструктура, стабільна клієнтська база, оперативність логістики), але водночас зафіксував стратегічні слабкості, зокрема – відсутність цифрових рішень, обмежену інноваційну активність та організаційну інерційність. Аналіз за моделлю VRIO засвідчив наявність у підприємства унікальних і цінних ресурсів, які потенційно можуть стати джерелом сталих конкурентних переваг, але потребують подальшої організаційної підтримки та інституціоналізації. Визначені стратегічні компетенції підприємства – як-от гнучкість управління, знання ринку, ефективна взаємодія з аграрними виробниками – створюють основу для формування конкурентоспроможної моделі стратегічного розвитку.

5. На основі аналізу чинного стану та виявлених дисфункцій було доведено, що збереження фрагментарної системи стратегічного управління створює ризики стратегічної інерції, зниження рентабельності та втрати конкурентних переваг. В умовах динамічного зовнішнього середовища, посилення конкуренції та технологічних змін така модель є непридатною для довгострокового успіху. У межах концептуального блоку було запропоновано перейти до ресурсно-адаптивної моделі стратегічного менеджменту, що орієнтується на ефективне використання наявного

потенціалу підприємства, гнучке реагування на ринкові сигнали та поступову модернізацію. Цей підхід передбачає переосмислення стратегічних орієнтирів – місії, бачення, цілей – із урахуванням потреб аграрно-логістичного ринку, формування чіткої стратегічної архітектури, а також прив'язку планів до реальних можливостей підприємства. Одним із ключових рішень стала пропозиція щодо створення посади стратегічного координатора, що дозволяє інституціоналізувати процес управління змінами. Значну увагу приділено функціональному оновленню управлінської системи: запропоновано формування карти цілей, запуск KPI-контролю, стратегічний моніторинг на основі дорожньої карти впровадження.

Розроблена стратегія підприємства передбачає кілька ключових напрямів дій: запуск нових логістичних сервісів (фасування, зберігання), цифровізацію диспетчеризації та обліку, розширення партнерств, оптимізацію витрат. Усі заходи були представлені у формі матриці реалізації змін, що охоплює часову шкалу, відповідальних осіб, цільові результати, а також ризики з механізмами їх нівелювання. Ці зміни не лише відповідають викликам, виявленим у розділі 2, а й утворюють логічно взаємопов'язану систему дій.

6. У фінальному етапі проведено розрахунок очікуваного ефекту від впровадження: прогнозується зростання рентабельності на понад 23%, продуктивності праці на 15%, фондоозброєності – на 10%. Поряд із цим очікується підвищення клієнтської орієнтованості, зменшення логістичних втрат, оптимізація облікових процесів, що матиме позитивний вплив на ринкову привабливість підприємства. Важливо, що ініціативи мають не лише економічне, а й суттєве управлінське значення, оскільки створюють умови для переходу до проактивної та інтегрованої моделі стратегічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г., Ходзіцька К.Р. Зберігання сільськогосподарської продукції: економічний аспект. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 11. С. 65-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2019_11_10
2. Бараболя О. В. Зберігання зерна в полімерних рукавах як відповідь на виклик воєнного часу в Україні. *Scientific Progress & Innovations*. 2024. Vol. 27, No. 2. С. 36–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDAA_2024_27_2_8
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
4. Бєлова О.І. Особливості кліматичного та екологічного менеджменту та маркетингу як основа сталого стратегічного розвитку сучасного підприємства. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2021. Вип. 3. С. 109-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_3_15
5. Бучнів М.М., Івченко Є.А. Стратегічне управління та інвестиційно-логістична стратегія в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 1. С. 64-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2024_1_11
6. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
7. Верхоляк П.Г. Управління технічним розвитком підприємств на стратегічних засадах партнерства. *Економіка і управління*. 2024. № 4. С. 90-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2024_4_14
8. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
9. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.

- 10.Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
- 11.Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
- 12.Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
- 13.Гринько Т.В., Базик О.В., Іванов К.Р. Стратегічне управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 7-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2024_192_3
- 14.Денисенко М.П., Приймак В.І., Байда Б.Ф. Стратегічний менеджмент організацій в умовах змін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 18. С. 13-17.
- 15.Карачина Н.П., Сметанюк О.А., Крепкий П.В. Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний періоди. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 179-183.
- 16.Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
- 17.Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
- 18.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
- 19.Курило Ю.А. Удосконалення формування та реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 15. С. 80-88.
- 20.Макар О.П., Роїк О.Р. Роль стратегічного менеджменту у забезпеченні сталого розвитку туристичних підприємств в умовах сучасних викликів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 9(2). С. 34-39.
- 21.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.

22. Мельниченко С.Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. Вип. 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aecpi_2024_3_3
23. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
24. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
25. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
26. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
27. Попроцький О.П., Максимів М.Я. Цілі та інтереси у стратегічному управлінні. *Публічне урядування*. 2022. № 5. С. 51-57.
28. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
29. Россоха М.Ю., Коротич А.О., Тицька А.О. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262-267.
30. Сакун Л.М., Буряк Є.В., Різніченко Л.В., Велькін Б.О. Управління стратегічними змінами операційної діяльності підприємства на засадах менеджменту бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 73-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)_15)
31. Сорока А.М., Венгуренко І.М. Стратегії системи менеджменту в сфері управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 23-28.

32. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
33. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
34. Татарчук А.О. Стратегії управління організаціями: сутність та інструментарій. *Економіка і управління*. 2024. № 3. С. 100-104.
35. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
36. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
37. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
38. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
39. Чобаль Л.Ю., Каганець-Гаврилко Л.П., Бобрик О.В. Стратегія менеджменту підприємств в сфері послуг в сучасних умовах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 1. С. 85-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2025_1_14
40. Янгулов Е. П. Теоретичне обґрунтування методологічних основ моделі стратегічного управління для малих підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 128-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_196_22
41. Яценко О.В., Яценко В.М., Яценко В.О. Особливості стратегічного менеджменту підприємства в парадигмі сучасних викликів. *Modern economics*. 2020. № 23. С. 239-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_23_40