

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-33>

УДК 338/339.1

Юлія КОСТЕНЮК

Донецький національний університет ім. Василя Стуса

<http://orcid.org/0000-0002-1218-2097>

Олександра ЛАЗОРЕНКО

Донецький національний університет ім. Василя Стуса

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ

У статті проведено стратегічний аналіз аграрного підприємства «Декоплант». На основі здійсненого PEST та SWOT-аналізу визначено основні загрози, можливості, переваги та недоліки як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. До основних загроз та недоліків належать: зміни умов торгівельної політики, законодавства країн, зростання курсу долара та євро, слабка стратегія розвитку підприємства та слабкі маркетингові платформи. До можливостей та переваг: підвищення вимог до якості та рівня сервісу, висока якість, широкий асортимент, великий досвід та клієнтська база. В статті висвітлено важливість стратегічного аналізу для ефективного управління підприємством та досягнення конкурентної переваги. Додатково досліджено топ-компанії в аграрному секторі України з метою визначення ключових трендів та конкуренції в галузі. Аналітичний підхід дозволив надати обґрунтовані рекомендації для оптимізації стратегії підприємства «Декоплант» в контексті виявлених внутрішніх та зовнішніх загроз.

Ключові слова: Стратегія, аграрне підприємство, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, загрози, можливості, слабкі та сильні сторони, фактори, конкурентоспроможність.

Yuliia KOSTENIUK, Oleksandra LAZORENKO

Vasyl Stus' Donetsk National University

STRATEGIC ANALYSIS OF AGRICULTURAL SECTOR ENTERPRISE

With the development of the economy and constant changes in the external environment, it became more difficult for Ukrainian agricultural enterprises to conduct their activities, especially under the influence of two factors, namely the pandemic and the war. The Ukrainian economy, companies and population had not yet recovered from the consequences of COVID-19 when a full-scale invasion began, which forever changed the realities of both the agricultural sector and entrepreneurship. Global climate changes, international trade conditions, technological development and demographic changes were also important external factors, which created new challenges and opportunities for agricultural enterprises. In this context, there is a need to carry out their strategic analysis to determine competitiveness and develop effective development strategies. However, at the moment there is a need for a more detailed study of issues related to the analysis of internal and external factors, their interrelationship and influence on strategic decision-making in the agricultural sector. Thus, the problem that needs to be solved is the development of an integrated methodological approach for the strategic analysis of agricultural enterprises, which would take into account various aspects of their functioning and the impact of changes in the external environment.

The article is devoted to a strategic analysis of the agricultural enterprise «Dekoplant». Based on the performed PEST and SWOT analyses, main threats, opportunities, strengths, and weaknesses of both the internal and external environments were identified. Among the identified threats and weaknesses are changes in trade policy conditions, national legislation, currency exchange rate fluctuations (USD and Euro), a weak development strategy, and ineffective marketing platforms. The opportunities and strengths encompass heightened quality and service level demands, high product quality, a diverse range of products, extensive experience, and a large customer base. The article highlights the significance of strategic analysis for efficient enterprise management and gaining competitive advantages. Additionally, top companies in Ukraine's agricultural sector were investigated to determine key industry trends and competitiveness. The analytical approach enables well-founded recommendations for optimizing the strategy of the «Dekoplant» enterprise considering the identified internal and external threats.

Keywords: Strategy, agricultural enterprise, PEST analysis, SWOT analysis, external environment, internal environment, threats, opportunities, weaknesses and strengths, factors, competitiveness.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

З розвитком економіки та постійними змінами у зовнішньому середовищі українським аграрним підприємствам стало важче вести свою діяльність, особливо під впливом двох чинників, а саме пандемії та війни. Українська економіка, компанії та населення ще не встигли оговтатись від наслідків COVID-19, як розпочалось повномасштабне вторгнення, що назавжди змінило реалії як для аграрного сектору, так і для підприємництва в цілому. Також вагомими зовнішніми факторами були глобальні зміни в кліматі, умови міжнародної торгівлі, технологічний розвиток та демографічні зміни, що створювали нові виклики та можливості для аграрних підприємств. У цьому контексті виникає необхідність в проведенні їх стратегічного аналізу для визначення конкурентоспроможності та розробки ефективних стратегій розвитку. Проте, на даний момент існує потреба в більш детальному вивченні питань, пов'язаних з аналізом внутрішніх та зовнішніх факторів, їх взаємозв'язку та впливу на прийняття стратегічних рішень в аграрному секторі. Таким чином, проблема, яку необхідно вирішити, полягає в розробці інтегрованого методологічного підходу для стратегічного аналізу аграрних підприємств, що враховував би різноманітні аспекти їхнього функціонування та вплив змін у зовнішньому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанням дослідження стратегічного аналізу займалися багато науковців, зокрема Демиденко С. Л., Ареф'єва О., Пилецька С., Лістрова М., Берницька Д., Фаріон І. Д.. Дослідженням стратегічного аналізу аграрних підприємств присвячені праці Гудзя Ю., Карпенка В., Винниченко Н. В., Семенець І. А.

Формулювання цілей статті

Проведення стратегічного аналізу підприємства аграрного сектора, а саме комплексний аналіз з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі є метою даного дослідження.

Виклад основного матеріалу

Аграрний сектор є великою та невід'ємною частиною економіки України. В умовах політичної, економічної та соціальної невизначеності підприємства стикаються, як із зовнішніми, так і з внутрішніми факторами, що негативно впливають на їх діяльність. Аби не збанкрутувати й залишатись ефективними та конкурентоспроможними, підприємствам необхідно визначити ці чинники й адаптуватись до них. Саме в цьому полягає мета стратегічного аналізу. Завдяки ньому підприємство може виділити основні загрози, розробити довгострокову політику, яка б допомогла досягти стабільності та зміцнення позицій на ринку. Для розуміння стратегічного аналізу необхідно усвідомити два важливих визначення: стратегія та аналіз.

Стратегія – це комплексний та системний план дій, який визначає загальний напрямок діяльності та способи досягнення успіху в майбутньому [1].

Аналіз – це систематичний процес дослідження та оцінки інформації, даних, фактів чи явищ з метою розуміння їхньої природи, визначення закономірностей, ідентифікації тенденцій та вивчення специфіки об'єкта дослідження [1]. Аналіз використовується для отримання глибшого розуміння ситуації, проблеми або питання, з метою прийняття обґрунтованих рішень або розробки стратегії.

Стратегічний аналіз підприємства – це комплексна система діагностики та оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, яка використовується для визначення напрямків розвитку підприємства, формулювання стратегічних цілей та завдань [1].

Метою стратегічного аналізу є виявлення можливостей для досягнення конкурентних переваг, а також визначення загроз та викликів, які можуть вплинути на успішність підприємства. Результати аналізу стають основою для формулювання стратегічного плану, в якому визначаються стратегічні цілі та конкретні дії для їхнього досягнення. Слід відзначити, що стратегічний аналіз є постійним процесом, оскільки умови на ринку постійно змінюються, і підприємство повинне адаптуватися до нових реалій для збереження та підвищення своєї конкурентоспроможності.

У даній роботі стратегічний аналіз було проведено на основі ТОВ «Декоплант», яке функціонує на ринку сільськогосподарської продукції з 2003 року. Це українсько-голландська компанія, яка займається вирощуванням та продажем посадкового матеріалу.

У каталозі компанії містяться такі різновиди сортів рослин, доступних для замовлення:

- Саджанці троянд.
- Суниця.
- Плодово-ягідні культури.
- Виноград.
- Фруктові дерева.
- Декоративні кущі.

Діяльність компанії, як виробничого підприємства, спрямована на забезпечення кінцевого споживача високоякісним садивним матеріалом. Підтримуючи якість своєї продукції, фахівці компанії приділяють значну увагу вивченню та застосуванню нових технологій виробництва саджанців європейських виробників у своїй практиці.

Під час дослідження даного підприємства було виявлено наступні конкурентні переваги, зображені на рисунку 1.

Компанія «Декоплант» існує в середовищі постійної конкурентної боротьби, тому її аналіз, який зображений в таблиці 1, є необхідною складовою стратегічного планування. У таблиці наведено класифікацію конкуренції за наступними ознаками: масштаб розвитку, форма, спосіб і характер задоволення споживчого попиту, характер розвитку, методи конкуренції, модель ринку та дотримання норм законодавства. З таблиці видно, що на українському ринку діє 8 конкурентоспроможних підприємств, з яких найбільшу загрозу представляє ТОВ «FruiTech», адже аби послабити їх позиції «Декоплант» вдався до несумлінної конкуренції. Найближчими конкурентами для компанії є ТОВ «FruiTech», ТОВ «Літин Сад», ТОВ «Садова-Точка», оскільки здійснюють свою діяльність в одній сфері.



Рис. 1. Конкурентні переваги ТОВ «Декоплант»

Джерело: авторська розробка

Для повного розуміння ринку було визначено стратегічні зони господарювання (рис. 2). Стратегічні зони господарювання (СЗГ) – це окремий сегмент зовнішнього оточення, на який фірма має вихід або хоче отримати [1].

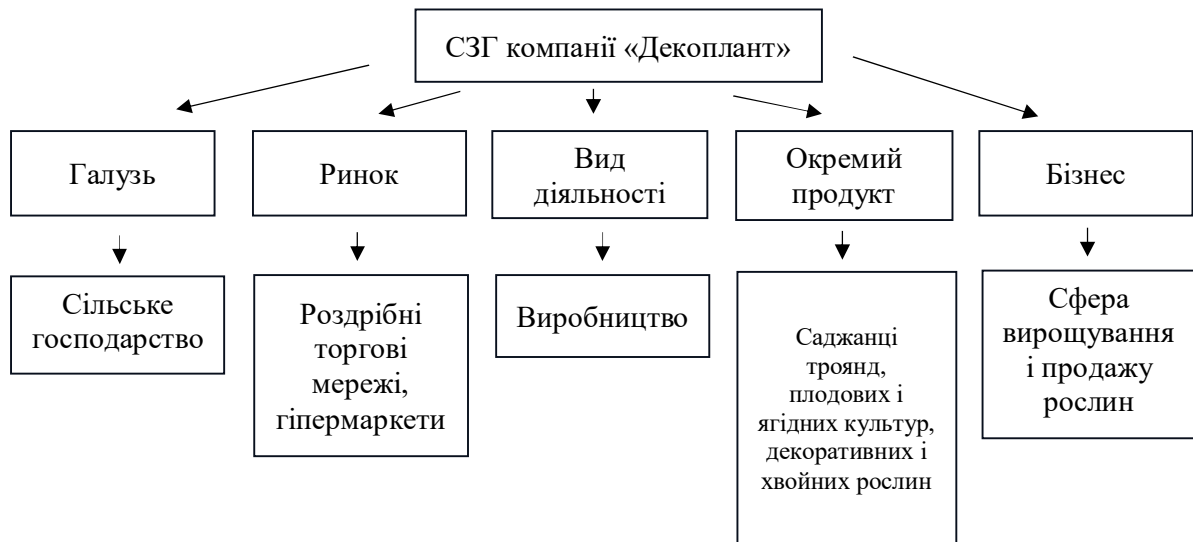


Рис. 2. Традиційні стратегічні зони господарювання ТОВ «Декоплант»

Джерело: авторська розробка

У 2003 році вихід компанії на ринок був легким, налічувалось небагато конкурентів, проте з часом їх кількість збільшилась й зросла потреба в пошуку нових стратегічних зон господарювання.

Таблиця 1

Види конкурентної боротьби ТОВ «Декоплант»

Основна ознака	Вид	Інтерпретація
За масштабами розвитку	- Індивідуальна	- ТОВ «FruiTech»
	- Місцева (Вінницька обл.)	- ТОВ «FruiTech» м. Микуличин - ТОВ «Літин Сад» м. Літин - ТОВ «Садова-Точка» м. Літин
	- Міжгалузева	- ТОВ «Добродар» (насіння овочів, квітів, цибуля, часник) - ТОВ «Все росте» (насіння, міцелій грибів, цибулини квіти) - ТОВ «Агроексперт-Трейд» (різні види насіння пшениці) - ТОВ «Агро-ритм» (насіння ячменю, соняшнику, кукурудзи)
	- Галузева	- Конкуренція компанії в межах галузевого ринку
	- Національна	- ТОВ «FruiTech» - ТОВ «Літин Сад» - ТОВ «Садова-Точка» - ТОВ «Агро-береза» (Полтавська область) - ТОВ «Добродар» (Сумська область) - ТОВ «Все росте» (Київська область) - ТОВ «Агроексперт-Трейд» (Київська область) - ТОВ «Агро-Ритм» (Одеська область)
	- Міжнародна	- ТОВ «Allegro» (Польща) - ТОВ «Sadowniczy» (Польща)
За формою	- Пряма	- ТОВ «FruiTech» - ТОВ «Літин Сад» - ТОВ «Садова-Точка» - ТОВ «Агро-береза»
	- Непряма	- ТОВ «Добродар» - ТОВ «Все росте» - ТОВ «Агроексперт-Трейд» - ТОВ «Агро-ритм»
За способом і характером задоволення споживачього попиту	- Функціональна	- Між виробниками посадних матеріалів
	- Видова	- Між однаковими видами продукції (наприклад, троянди різних сортів)
	- Предметна	- Троянди «Апрікот Клементин» від ТОВ «Декоплант» та троянди «Апрікот Клементин» від ТОВ «Агро-береза»
За характером розвитку	- Регульована	- Держава регулює курс євро та долара, який безпосередньо впливає на підприємство, адже воно купує насіння для саджанців закордоном в євро та доларах
За методами конкуренції	- Цінова	- Зміна ціни товару (наприклад, акція 1+1=3)
	- Нецінова	- Впровадження нових технологій - Реклама
В залежності від моделі ринку	- Олігополістична	- На ринку діє невелика кількість підприємств, які володіють значними частками ринку і мають значний вплив на ціни і умови конкуренції
З урахуванням дотримання норм законодавства	- Сумлінна	- Підвищення кваліфікації персоналу - Введення інноваційних технологій у виробництво
	- Несумлінна	- Випадок отримання хабаря директором вінницького магазину «Епіцентр» з метою відмови від співпраці з ТОВ «FruiTech»

Джерело: авторська розробка.

Авторами запропоновано дві можливі СЗГ, які для компанії можуть бути потенційно привабливими (рис. 3).



Рис. 3. Потенційні стратегічні зони господарювання підприємства ТОВ «Декоплант»

Джерело: авторська розробка

Обрані СЗГ допомогли б компанії «Декоплант» оптимізувати виробництво, зменшити залежність від зовнішніх постачальників та забезпечити високу якість своєї продукції. Крім того, це дозволило б розширити асортимент та задовольнити потреби споживачів на ринку садового сектору. У таблиці 2 та 3 проаналізовано зовнішнє середовище для виготовлення, відповідно, субстрату та пакування. Спираючись на отримані дані можна стверджувати, що компанії варто зайнятись виготовленням субстрату, оскільки зважена величина оцінки даного виду діяльності більше, а саме на 0,16.

Таблиця 2

Оцінка зовнішнього середовища для виготовлення субстрату

Фактор	Вага	Оцінка в балах	Зважена величина оцінки
Насиченість ринку даним продуктом	0,16	3	0,48
Конкуренція на ринку	0,08	2	0,16
Свобода входження на ринок	0,04	1	0,04
Прибутковість	0,20	4	0,8
Простота виробництва	0,12	5	0,6
Всього:	1	-	2,08

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3

Оцінка зовнішнього середовища для виготовлення пакування

Фактор	Вага	Оцінка в балах	Зважена величина оцінки
Насиченість ринку даним продуктом	0,20	3	0,6
Конкуренція на ринку	0,04	2	0,08
Свобода входження на ринок	0,12	1	0,12
Прибутковість	0,16	5	0,8
Простота виробництва	0,08	4	0,32
Всього:	1	-	1,92

Джерело: авторська розробка

Для проведення оцінки зовнішнього середовища використовують такий інструмент, як PEST-аналіз. Акронім «PEST» вказує на чотири основні категорії факторів, які аналізуються:

1. «P» – Політичні.
2. «E» – Економічні.
3. «S» – Соціально-культурні.
4. «T» - Технологічні [5].

До політичних факторів належать: оцінка впливу політичних рішень, законодавства, стабільності політичної системи, урядових програм і регулювань на діяльність підприємства. Наприклад, зміни в податковій політиці або тарифах можуть мати великий вплив на підприємство. Економічні включають аналіз економічних показників, таких як інфляція, обмінні курси, рівень безробіття, економічний ріст та можуть визначати споживчий попит і можливості для розвитку бізнесу. Соціокультурні фактори допомагають підприємствам адаптувати свої продукти та послуги до вимог ринку. Вони містять аналіз демографічних характеристик, культурних та соціальних тенденцій, психологічних аспектів споживачів, їхніх потреб і цінностей. Щодо технологічних, то вони оцінюють технологічне середовище завдяки аналізу інновацій, науковому прогресу, доступності нових технологій і їх впливу на виробництво та конкурентоспроможність підприємства. Отже, PEST-аналіз допомагає підприємству розуміти зовнішнє середовище, ідентифікувати можливості та загрози, а також приймати обґрунтовані рішення щодо стратегічного розвитку для успішного управління.

PEST-аналіз, здійснений в рамках даного дослідження, підкреслює важливість вивчення зовнішнього середовища аграрного підприємства для розробки та реалізації стратегічних рішень, представлений у таблиці 4. Політичні аспекти, такі як зміни в законодавстві і торгівельній політиці інших країн, можуть визначити майбутні можливості та загрози для аграрного підприємства. Наприклад, введене ембарго на українське зерно та саджанці Польщею призведе до суттєвого зменшення експорту та, відповідно, зниження прибутку. Зміни в податковій політиці стануть причиною підвищення собівартості продукції та, як наслідок, вплинуть на конкурентоспроможність. У сфері економічних факторів, зростання курсу долару та євро спричинить підвищення собівартості продукції, що вимагає ретельного стратегічного планування щодо ціноутворення та експорту. Зменшення рівня доходів населення вплине на обсяги реалізації продукції та цінову політику, однак також відкриє можливості для збільшення обсягів продажів при різкому зростанні цін на продукти харчування. Соціокультурні аспекти свідчать про важливість ставлення споживачів до продуктів та сервісу підприємства. Негативне ставлення до імпортованих товарів та послуг спричинить збільшення обсягів продажу, оскільки компанія імпортує саджанці з-за кордону. Тренд на натуральні та екологічно-чисті продукти підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку, завдяки збільшенню попиту на ці продукти.

Внутрішнє середовище підприємства відіграє ключову роль у його стратегічному аналізі та управлінні. Ця складова загального середовища обмежена корпоративними межами підприємства та має

постійний та безпосередній вплив на його господарську діяльність. Внутрішній аналіз підприємства, у свою чергу, включає в себе комплексну оцінку ресурсів та можливостей, що наявні всередині організації, відповідно до різних аспектів її функціонування. Основною метою такого аналізу є виявлення сильних та слабких сторін підприємства, що допомагає у розробці ефективних стратегій та подальшому покращенні його конкурентоспроможності. Для його проведення, часто застосовується метод SWOT, який дозволяє систематизувати внутрішні фактори в чотири основні категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози [7]. Це безпосередньо сприяє об'єктивній оцінці позитивних та негативних аспектів внутрішнього середовища та визначенню стратегічних пріоритетів підприємства. У процесі внутрішнього аналізу вивчаються такі важливі аспекти як ресурсна база, здатність до інновацій, фінансовий стан, якість керівництва та організаційна культура підприємства. Він допомагає підприємству краще зрозуміти свої можливості та загрози, що є вкрай важливим для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та досягнення успіху на ринку.

Таблиця 4

PEST-аналіз підприємства «Декоплант» за 2022 році

Елементи зовнішнього середовища	Фактори їх впливу на підприємство	Можливий прояв факторів впливу на підприємстві в стратегічному періоді	Можливості (+); Загрози (-)
Політика	1.1 Протекціоністська зовнішньо-торгівельна політика Польщі	- суттєве зменшення експорту і, як наслідок, зменшення прибутку щонайменше на 20 тис дол в рік від однієї польської компанії	-
	1.2 Зміни у торговельній політиці України (заборона експорту зерна та саджанців у Польщу)		-
	1.3 Зміни у податковій політиці	- підвищення вартості розмитнення та податків призведе до підвищення собівартості продукції	-
	1.4 Зміни в законодавстві з охорони навколишнього середовища	- нові законодавчі акти щодо охорони довкілля, які будуть забороняти певні технології виготовлення домашок чи субстратів (або їх самих), змусять шукати альтернативи	-
	1.5 Зміни в антимонопольному і трудовому законодавстві	- перепони та обмеження компанії в її діях	-
Економіка	2.1 Зростання курсу долара та євро	- підвищення собівартості продукції	-
		- зосередження на експорті товару	+
	2.2 Високий рівень безробіття, поганий розмір і умови оплати праці	- брак кваліфікованих кадрів	-
	2.3 Зміни у кредитно-грошовій політиці	- брак інвестицій, фінансова нестабільність	-
Соціум	2.4 Зменшення рівня доходів населення	- зменшення обсягів реалізації продукції та, як наслідок, зменшення прибутку	-
		- збільшення обсягів продажів за умови різкого та стрімкого росту цін на продукти харчування	+
	3.1 Негативне ставлення до імпортованих товарів та послуг	- збільшення обсягів продажів, так як компанія закуповує саджанці за кордоном	+
	3.2 Підвищення вимог до якості та рівня сервісу	- збільшення обсягів продажів, адже рівень якості продукції та сервісу компанії достатньо високий, що буде виділяти її на фоні конкурентів	+
Технологія	3.3 Формування схильності до споживання натуральних та екологічно-чистих продуктів	- збільшення обсягів продажів, підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку	+
	3.4 Високий рівень міграції	- зменшення прибутку та реалізації продукції	-
	4.1 Обмежений доступ до новітніх технологій	- додаткові витрати	-
	4.2 Розвиток комунікаційних систем та мережі Інтернет	- додаткова реклама та джерела збуту, збільшення прибутку та обсягів продажів	+
Технологія	4.3 Витрати на дослідження та розробки	- підвищення якості продукції та конкурентоспроможності	+
	4.4 Рівень інноваційного та технологічного розвитку в галузі	- конкурентні переваги на ринку	+

Джерело: авторська розробка.

На основі SWOT-аналізу ТОВ «Декоплант», який подано у таблиці 5, виділяються певні можливості для підприємства. Зокрема, це вихід на новий ринок шляхом виробництва субстрату, розширення асортименту продукції завдяки розробці нових сортів, а також залучення інноваційних технологій. Не менш важливим є найм внутрішньо переміщених осіб (ВПО) для забезпечення потреби в висококваліфікованих спеціалістах. Зокрема, найм ВПО стає важливим кроком для підприємства в умовах війни, яка призвела до вимушеної міграції населення. За законодавством, передбачено компенсації для підприємства за працевлаштування таких осіб. Варто зазначити, що вони не можуть перевищувати двох мінімальних заробітних плат, а саме 13 400 гривень [20; 21]. Більше того, держава надає можливість компенсувати

витрати на оплату праці при працевлаштуванні громадян, які набули статус ВПО після 24 лютого 2022 року. Ця ініціатива буде сприяти найму висококваліфікованих працівників, розвитку підприємства та досягненню стратегічних цілей в умовах соціальної та економічної невизначеності. У контексті аналізу зовнішніх факторів, важливих для успішної функціонування підприємства ТОВ «Декоплант», слід зазначити, що протекціоністська торгівельна політика, яку на даний момент проводить Польща, є однією з суттєвих загроз. Впровадження ембарго на імпорт українського зерна та саджанців з метою захисту внутрішнього виробництва, призвело до значних втрат для ТОВ «Декоплант». Важливо відзначити, що компанія зазнала фінансових збитків у розмірі 10 000 євро, внаслідок порушення одного з контрактів, спричиненого зазначеною торгівельною політикою. Несприятливий контекст, створений протекціоністськими заходами Польщі, вимагає зосередження уваги на пошуку альтернативних ринків і стратегій управління ризиками. Проте, незважаючи на вказані виклики, ТОВ «Декоплант» залишається сильним учасником на ринку завдяки бездоганній репутації та сильним сторонам, що представлені у таблиці 5. Ці сильні сторони сприяють зміцненню лідерських позицій та подальшому розвитку, навіть в умовах зміни торгівельних політик та війни. Проте, як і в будь-якій компанії, ТОВ «Декоплант» має слабкі сторони, які варто ретельно розглянути в контексті аналізу факторів, що впливають на його функціонування. Найсуттєвішою з них є відсутність чіткої, формалізованої стратегії розвитку, яка є необхідною для досягнення успіху та фінансової стабільності компанії. Також порівняно з конкурентами у компанії не функціональний сайт, деякі розділи якого не працюють. Це негативно впливає на взаємодію з клієнтами та зручність надання інформації. Відсутність HR-менеджера є причиною використання пасивної кадрової політики. Крім того, використання застарілих програм для обліку персоналу, фінансової звітності та клієнтської бази обмежує компанію в ефективному управлінні інформацією та аналізі даних. Зазначені слабкі сторони потребують негайної уваги та корекції з метою покращення конкурентоспроможності ТОВ «Декоплант» на ринку.

Проаналізувавши зовнішні та внутрішні фактори, які позитивно та негативно впливають на діяльність ТОВ «Декоплант», було розроблено рекомендації щодо дій компанії для її успішного функціонування. Дані рекомендації засновані на поєднанні сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами, які було наведено у таблиці 5. В першу чергу важливо відзначити, що управління людськими ресурсами (HR) та кадрова політика є ключовими аспектами для забезпечення ефективності діяльності компанії, особливо враховуючи наявність сімдесяти працівників у її складі. Найм HR-менеджера сприятиме побудові міцного HR-бренду, розробці активної кадрової політики, включаючи створення систем мотивації та планування кар'єрного зростання. Ці кроки покращать репутацію бренду ТОВ «Декоплант» та підвищать продуктивність персоналу. HR-бренд визначається як репутація підприємства серед потенційних та поточних працівників [5]. Залучення досвідченого HR-менеджера створить позитивне сприйняття компанії серед населення, що буде вирішальним фактором при появі нових висококваліфікованих кадрів на ринку праці. Суттєвим аспектом ефективного управління персоналом є створення систем мотивації та планування кар'єрного зростання. Ця система дозволить працівникам бути більш задоволеними своєю роботою, збільшить їхню відданість підприємству, сприятиме зниженню плинності кадрів. Крім того, створення можливостей для кар'єрного зростання в межах організації стимулюватиме саморозвиток та самореалізацію працівників.

Розглядаючи аспекти оптимізації діяльності підприємства, варто приділити увагу соціальним мережам та веб-сайту. Впровадження заходів щодо створення та управління профілем компанії в соціальних мережах відкриває перед підприємством нову маркетингову платформу, а також розширює ринок збуту продукції. Сучасне інформаційне суспільство характеризується широким використанням соціальних мереж, як важливого засобу взаємодії між підприємствами та споживачами. Споживачі відзначаються активною присутністю в соціальних мережах, де вони обмінюються інформацією, відгуками та рекомендаціями щодо продуктів і послуг. Створення та підтримка профілю компанії в соціальних мережах надає можливість взаємодії з аудиторією, підвищення усвідомленості бренду та встановлення відносин з потенційними клієнтами. Ця платформа стане ефективним інструментом маркетингової комунікації, що сприятиме залученню нових клієнтів та утриманню постійних покупців. Аналогічно, важливо допрацювати веб-сайт компанії. Впровадження змін та вдосконалення веб-сайту допоможе привернути більше потенційних клієнтів та покращити процеси замовлення продукції. Розробка зручного та інформативного сайту сприятиме розширенню можливостей для залучення та збереження клієнтів, що може мати позитивний вплив на канали збуту компанії.

Для досягнення стабільності підприємства в умовах можливого підвищення витрат на розмитнення та податків, змін у кредитно-грошовій політиці, браку інвестицій та фінансової нестабільності, необхідно розробити та впровадити стратегію розвитку, спрямовану на забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах негативних фінансових та економічних чинників. Наприклад, акцентувати увагу на диверсифікації джерел доходів. Ця стратегія полягає в розширенні асортименту продукції чи послуг, що надаються, та в пошуку нових ринків збуту. Це дозволяє зменшити залежність від одного виду діяльності та забезпечити підприємству більшу фінансову стійкість у випадку змін у кредитно-грошовій політиці та інших фінансових труднощах.

Виконаний SWOT-аналіз стане каркасом для подальшого стратегічної планування. Шляхом виявлення сильних сторін, слабкостей, можливостей та загроз, він дозволить зорієнтуватися на тому, як використовувати наявні переваги, усунути недоліки, використовувати можливості та запобігати загрозам.

Таблиця 5

SWOT-аналіз підприємства «Деконлант» у 2022 році

Загрози	Можливості										
<ul style="list-style-type: none"> - Зміни в торговельній та податковій політиках. - Зміни в законодавстві з охорони навколишнього середовища. - Зміни в антимонопольному і трудовому законодавстві. - Зростання курсу долару та євро. - Високий рівень безробіття. - Зміни у кредитно-грошовій політиці. - Високий рівень міграції - Нестача новітніх технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> - Вихід на новий ринок. - Розширення асортименту. - Автоматизація процесів, залучення інвестицій. - Найм внутрішньо переміщених осіб (ВПО). - Підвищення пізнаваності бренду. - Тренд на екологічно-чисті продукти. - Негативне ставлення споживачів до вітчизняних товарів. - Зменшення рівня доходів населення. - Підвищення вимог до якості та рівня сервісу. - Рівень інноваційного та технологічного розвитку. 		<p>Сильні сторони та загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - Концентрація на продажі товарів в Україні. Розглянути можливість експорту в країни, де є кращі торговельні умови. - Продукція є екологічно-чистою, тому зміни в законодавстві з охорони навколишнього середовища вплинуть лише на конкурентів. - Позитивна репутация на ринку, конкурентна заробітна плата та фінансова стабільність компанії психологічно утримують працівників від бажання піти. - Закордонні партнери можуть надати новітні технології та інвестиції. 	<p>Сильні сторони та можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - Найм ВПО покращить репутацию компанії. - Гарантії про збереження та відповідності сорту зміцнить репутацию. - Сильна репутация дасть вихід на новий ринок. - Значний досвід дасть легше залучити інвесторів. - Тренд на екологічно-чисті продукти збільшить к-сть обсягів продажів та популярність бренду. - Підвищення вимог до якості та рівня сервісу закріпить лідерство компанії на ринку. - Високий рівень інноваційного розвитку компанії покращить унікальні технології пакування. 	<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - Висока якість та широкий асортимент. - Гарантія збереження від покупки до посадки. - Висока приживлюваність та відповідність сорту. - Унікальна технологія пакування. - Якісне обслуговування та значний досвід. - Сильна репутация та позиція на ринку. - Значні обсяги продажів. - Низька плинність кадрів. - Наявне кадрове адміністрування. - Велика клієнтська база. - Експорт продукції, продаж в Україні. - Компанія має закордонних партнерів. 	<p>Слабкі сторони та загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - Створити активну кадрову політику УП. - Переглянути з/п відповідно до темпів інфляції та курсу долару. - Розробити стратегію розвитку підприємства. - Зробити перерозподіл з/п, відповідно до посади, вкладу, стажу, наукового ступеня персоналу. 	<p>Слабкі сторони та можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - Створення соцмереж підвищить впізнаваність бренду та обсяги продажів. - Побудова сильного HR-бренду, завдяки HR. - Заміна застарілих програм на нові, спростить та покращить роботу. - Дорацювавши сайт, компанія розширить ринок збуту. 	<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - Слабкі маркетингові платформи. - Відсутність HR-менеджера (кадровика). - Застарілі програми забезпечення та бази даних. - Нерівномірність розподілу заробітної плати. - Слабка стратегія розвитку підприємства. - Нестача робітників на полях. - Залежність від зовнішніх партнерів. - Обмеженість ринків збуту. 			

Джерело: авторська розробка

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

У висвітленому контексті аналізу зовнішнього середовища аграрного підприємства надзвичайно важливо підкреслити, що стратегічне управління є ключовим елементом для забезпечення стабільності та успішності підприємства, особливо в умовах постійних змін в економічному та соціокультурному оточенні. Одночасно, враховуючи негативні фактори, такі як зростання вартості розмитнення, зміни у кредитно-грошовій політиці, відсутність інвестицій та фінансова нестабільність, важливим завданням є розробка та впровадження відповідних стратегій розвитку для забезпечення виживання та конкурентоспроможності. Необхідно також враховувати політичні аспекти, які можуть визначити майбутні можливості та загрози для підприємства. Наприклад, введення ембарго на експорт українського зерна та саджанців союзниками може вплинути на прибутковість підприємства. Зміни в податковій політиці можуть підвищити вартість продукції та вплинути на його конкурентоспроможність. Зростання валютних курсів може підвищити собівартість

продукції та потребує ретельного стратегічного планування щодо ціноутворення та експорту. Зменшення рівня доходів населення відкриває можливості для адаптації стратегії ціноутворення та збуту продукції. Результат аналізу внутрішнього середовища надає підґрунтя для розробки конкретних рекомендацій. Важливим аспектом є розширення ринку збуту через налагодження присутності в інтернеті та соціальних мережах, що є стратегічно важливим кроком у контексті адаптації до сучасних процесів цифровізації. Додатково, наймання кваліфікованого HR-менеджера визначається як критичний етап для покращення корпоративного духу, підвищення внутрішнього статусу підприємства та зменшення текучості кадрів. Загальний результат впровадження цих рекомендацій передбачає позитивні зміни в репутації бренду ТОВ «Декоплант», збільшення задоволеності працівників, зниження текучості кадрів та підвищення загальної ефективності підприємства. Це сприятиме зміцненню позицій підприємства в аграрній галузі та сприятиме його сталому розвитку в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

В якості рекомендацій щодо досліджень, проведених на основі стратегічного аналізу аграрного підприємства можна вважати наступне. Метою їх впровадження є розробка стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоздатності даного підприємства. Важливими аспектами цієї стратегії повинно бути врахування та аналіз таких факторів, як кон'юнктура ринку, поточні тенденції в аграрному секторі, сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, що впливають на його функціонування. Крім того, стратегія повинна базуватись на системному підході до управління, використовувати сучасні методи та інструменти управління, враховувати інноваційні можливості та фінансові аспекти. Остаточний результат такої стратегії має спрямовувати підприємство на шлях до стабільного і сталого розвитку, підвищуючи його конкурентоспроможність у сучасному глобальному аграрному ринковому середовищі.

Література

1. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://surl.li/implkh>
2. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <http://surl.li/mpnin>.
3. Горбачова І. В. Механізм стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://surl.li/mpnjz>.
4. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с. URL: <http://surl.li/mpnkt>.
5. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 41–45. URL: <http://surl.li/mpnpj>.
6. Гудзь Ю., Карпенко В. Pest-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Економічні науки*. 2023. URL: <http://surl.li/mpnsn>.
7. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ. 2009. 635 с. URL: <http://surl.li/cagly>.
8. Винниченко Н. В., Семенець І. А. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 1 (23). Том 2. С. 36 – 38. URL: <http://surl.li/mpnxu>.
9. Офіційний сайт ТОВ «FruiTech». URL: <https://www.ft.ua/>
10. Офіційний сайт ТОВ «Все росте». URL: <http://surl.li/mpoax>.
11. Офіційний сайт ТОВ «Агроексперт-Трейд». URL: <https://agroexp.com.ua/>
12. Офіційний сайт ТОВ «Агро-ритм». URL: <https://agroritm.com/>
13. Офіційний сайт ТОВ «Літин Сад». URL: <https://litynsad.com.ua/>
14. Офіційний сайт ТОВ «Садова-Точка». URL: <https://sadova-tochka.com.ua/>
15. Офіційний сайт ТОВ «Агро-береза». URL: <https://agro-breza.com/>
16. Офіційний сайт ТОВ «Добродар». URL: <http://surl.li/mpocd>
17. Офіційний сайт ТОВ «Allegro». URL: <https://allegro.pl/>
18. Офіційний сайт ТОВ «Sadowniczy». URL: <https://www.sadowniczy.pl/>
19. Костенюк Ю. Б. Стратегія підприємства: практикум. Навчально-методичний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. 2021. 52 с.
20. Офіційний сайт мережі правового розвитку. URL: <http://surl.li/mpohi>
21. Офіційний сайт державного центру зайнятості. URL: <http://surl.li/bthud>

References

1. Demydenko S. L. (2015), Peculiarities of strategic analysis of the enterprise environment, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 9, available at: <http://surl.li/implkh>.
2. Arefieva O. V., Piletska S. T., and Listrova M. (2022), Formation of the competitive strategy of the enterprise in the anti-crisis management system, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 43, available at: <http://surl.li/mpnin/>.
3. Horbachova I. V. (2016), The mechanism of strategic planning of agrarian enterprises in the conditions of entering international markets, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: <http://surl.li/mpnjz>.
4. Sayenko M. H. (2006), Stratehiya pidpriyemstva [Enterprise strategy], *Ekonomichna dumka*, Ternopil, Ukraine.

5. Bernytska D. (2012), Strategic analysis of the enterprise's external environment using the PEST/STEP analysis method. *Ekonomichnyy analiz*, [Online], vol. 11, available at: <http://surl.li/mpnpj>.
6. Hudz Yu., and Karpenko V. (2023), Pest analysis in the system of marketing analysis of agricultural enterprises. *Ekonomichni nauky*, [Online], available at: <http://surl.li/mpnsn>.
7. Farion I. D. (2009), Stratehichnyy analiz [Strategic analysis], TNEU, Ternopil, Ukraine.
8. Vynnychenko N. V., and Semenets I. A. (2017), Strategic analysis of the development of agricultural enterprises. *Internauka*, [Online], vol. 1 (23), available at: <http://surl.li/mpnxu>.
9. The official site of FruiTech LLC (2023), available at: <https://www.ft.ua/>.
10. The official site of Vse roste LLC (2023), available at: <http://surl.li/mpoax>.
11. The official site of Ahroekspert-Treyd LLC (2023), available at: <https://agroexp.com.ua/>.
12. The official site of Ahro-rytm LLC (2023), available at: <https://agroritm.com/>.
13. The official site of Lityn Sad LLC (2023), available at: <https://litynsad.com.ua/>.
14. The official site of Sadova-Tochka LLC (2023), available at: <https://sadova-tochka.com.ua/>.
15. The official site of Ahro-bereza LLC (2023), available at: <https://agro-breza.com/>.
16. The official site of Dobrodar LLC (2023), available at: <http://surl.li/mpocd>.
17. The official site of Allegro LLC (2023), available at: <https://allegro.pl/>.
18. The official site of Sadowniczy LLC (2023), available at: <https://www.sadowniczy.pl/>.
19. Kostenyuk Y. (2021), Stratehiya pidpryyemstva [Enterprise strategy], DonNU imeni Vasyl'ya Stusa, Vinnytsya, Ukraine.
20. The official site of the legal development network (2023), available at: <http://surl.li/mpohi>.
21. The official site of the state employment center (2023), available at: <http://surl.li/bthud>.