

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра економіки та економічної теорії

БОЙКО Віталій Богданович

**Оцінка нестабільності середовища галузі та вибір
моделі стратегічного розвитку фірми /**
**Assessment of the environment instability in the
industry and choice modelling of the strategic
business development**

спеціальність: 051 - Економіка
освітньо-професійна програма - Економіка та управління підприємством
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ЕУПзм-21
В. Б. Бойко

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О. П. Шиманська

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"02" 12 2024 р.

Завідувач кафедри
В. В. Козюк

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	5
1.1. Поняття та основні складові стратегічного розвитку підприємства.....	5
1.2. Нестабільність зовнішнього середовища: канали впливу на компанію та аналіз адаптивних стратегій.....	9
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ШЕПЕТІВСЬКОГО ЕЛЕВАТОРА ТОВ «ЛОТІВКА ЕЛІТ».....	17
2.1. Аналіз галузевого середовища елеваторної галузі, коливань на зерновому ринку та позицій конкурентів.....	17
2.2. Аналіз стану ТОВ «Лотівка Еліт» та впливу нестабільного зовнішнього середовища на його бізнес-позиції.....	31
РОЗДІЛ III. КОМПЛЕКС ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ШЕПЕТІВСЬКОГО ЕЛЕВАТОРА ТОВ «ЛОТІВКА ЕЛІТ».....	39
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою динамікою та нестабільністю, стратегічний розвиток підприємства є ключовим фактором його успішного функціонування та досягнення довгострокових цілей. В умовах глобалізованої економіки, посилення конкуренції та швидких технологічних змін, підприємства повинні постійно адаптуватися та вдосконалюватися, щоб забезпечити стабільне зростання та конкурентоспроможність. Особливо актуальним це питання є для підприємств аграрного сектора України, який в умовах воєнного стану зіткнувся з безпрецедентними викликами та загрозами.

Війна в Україні суттєво вплинула на всі сфери економіки, але аграрний сектор зазнав особливо сильного удару. Бойові дії, руйнування інфраструктури, окупація територій, порушення логістичних ланцюгів - все це призвело до значних втрат та ускладнило роботу аграрних підприємств. В умовах нестабільності та невизначеності, що посилюються війною, стратегічний розвиток підприємств аграрного сектора набуває особливого значення. Здатність компаній адаптуватися до нових умов, ефективно управляти ризиками та використовувати всі наявні можливості є запорукою їх виживання та успішного розвитку в довгостроковій перспективі.

Об'єкт дослідження - Шепетівський елеватор ТОВ "Лотівка Еліт" - сучасний зерносховищний комплекс, що є частиною групи компаній "Епіцентр Агро". Розташований у стратегічно важливому регіоні, елеватор має потужність одночасного зберігання 120 тис. тонн зерна та оснащений сучасним обладнанням для приймання, зберігання, сушіння та відвантаження зернових культур.

Предмет дослідження - процес стратегічного розвитку Шепетівського елеватора ТОВ "Лотівка Еліт" в умовах нестабільності зовнішнього середовища, обумовленої війною в Україні.

Методи дослідження. У роботі використано широкий спектр методів наукового дослідження, включаючи методи системного аналізу, економіко-

статистичні методи, методи експертних оцінок, методи порівняльного аналізу, методи прогнозування та інші.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретичних та практичних аспектів стратегічного розвитку підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища, а також розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного розвитку Шепетівського елеватора ТОВ "Лотівка Еліт" з урахуванням сучасних викликів та загроз.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні основи стратегічного розвитку підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища.
2. Проаналізувати вплив війни на елеваторну галузь України.
3. Оцінити стратегічну позицію Шепетівського елеватора ТОВ "Лотівка Еліт" на ринку зернозберігання та переробки.
4. Визначити ключові фактори успішного розвитку елеватора в умовах нестабільності.
5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного розвитку Шепетівського елеватора ТОВ "Лотівка Еліт" з урахуванням сучасних викликів та загроз.

Структура та зміст роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Важливим етапом дослідження стала апробація його результатів, зокрема, основні положення та висновки щодо стану, викликів та перспектив розвитку елеваторних потужностей в Україні в умовах воєнного стану були представлені у формі тез доповідей на двох наукових конференціях: «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі», що відбулася у Тернополі в 2024 році, та 4-й міжнародній конференції з питань світової енергетики, яка проходила у Кайсері (Туреччина) у 2024 році, що сприяло обговоренню результатів з колегами та отриманню зворотного зв'язку від фахівців у галузі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Поняття та основні складові стратегічного розвитку підприємства

У сучасному світі, де панують глобалізація, конкуренція та стрімкий розвиток технологій, підприємствам доводиться постійно адаптуватися до нових умов, щоб залишатися на плаву. Вже недостатньо просто реагувати на зміни, що відбуваються, – необхідно передбачати їх, прогнозувати майбутнє та активно формувати його. Саме такий підхід лежить в основі стратегічного розвитку підприємства.

Стратегічний розвиток – це не просто набір дій, а цілеспрямований процес трансформації, спрямований на досягнення довгострокових цілей. Він передбачає постійне вдосконалення всіх аспектів діяльності підприємства з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, використання внутрішніх ресурсів та потенціалу. Кінцева мета стратегічного розвитку – забезпечення стабільної конкурентоспроможності та ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Щоб досягти успіху в стратегічному розвитку, підприємства мають чітко розуміти, куди вони рухаються і як планують туди дістатися. Це означає необхідність визначення місії та бачення. Місія відображає основну мету існування підприємства, його призначення та роль у суспільстві. Бачення ж описує бажаний майбутній стан, до якого прагне підприємство.

Наступним важливим етапом є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Це дозволяє виявити фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства, як позитивно, так і негативно. Аналіз зовнішнього середовища включає в себе вивчення політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів. Аналіз внутрішнього середовища спрямований на оцінку ресурсів, можливостей, сильних та слабких сторін підприємства.

На основі проведеного аналізу формується стратегія – комплексний план дій, який визначає напрямки розвитку, цілі та завдання. Стратегія може бути оформлена у вигляді документа, що містить чіткі положення та інструкції, або ж існувати у вигляді системи управлінських рішень, які приймаються в процесі діяльності.

Впровадження стратегії – це ключовий етап, який вимагає значних зусиль та ресурсів. Він передбачає розробку конкретних заходів, спрямованих на реалізацію обраної стратегії, а також розподіл ресурсів, мотивацію персоналу та контроль за виконанням.

Слід пам'ятати, що стратегічний розвиток – це динамічний процес, який потребує постійного моніторингу, аналізу та коригування. Зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі можуть вимагати перегляду існуючої стратегії або навіть розробки нової.

Важливу роль у стратегічному розвитку відіграє стратегічне управління. Це система прийняття управлінських рішень, спрямованих на формування, впровадження та контроль за реалізацією стратегії. Стратегічне управління дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси, гнучко реагувати на зміни та досягати поставлених цілей.

Отже, стратегічний розвиток підприємства – це складний, але вкрай важливий процес, який є запорукою успіху в сучасних умовах. Він вимагає системного підходу, врахування всіх важливих факторів та постійної адаптації до змін. Тільки ті підприємства, які здатні ефективно управляти своїм стратегічним розвитком, зможуть забезпечити собі стабільне майбутнє та досягти лідерських позицій на ринку.

Дослідження різних підходів до визначення понять "стратегія" та "розвиток" дозволяє сформулювати наступне визначення: стратегія розвитку – це комплексний план дій, який визначає процес якісних та/або кількісних змін потенціалу підприємства. Цей план ґрунтується на ретельному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, враховує цілі, бажання та амбіції власників, лідерів та топ-менеджерів, а також спрямований на адаптацію до умов глобального конкурентного середовища економіки знань [2].

Важливо розуміти, що стратегія розвитку є лише одним із видів стратегій, які може обрати підприємство. При цьому адаптація до умов зовнішнього середовища розглядається не як пасивне пристосування, а як активний процес змін, які охоплюють всі аспекти діяльності підприємства та дозволяють йому займати бажані позиції на ринку.

Для глибшого розуміння ролі стратегії розвитку у загальній системі стратегічного розвитку підприємства важливо проаналізувати, як формується стратегія. Існують різні підходи до цього питання. Наприклад, О. Віханський виділяє такі етапи формування стратегії: аналіз середовища, визначення місії і цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль реалізації стратегії [6]. Інші автори, такі як Л. Зайцев та М. Соколова, вважають, що місія та цілі підприємства не є частиною процесу формування стратегії, а головними етапами є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних альтернатив з урахуванням стану зовнішнього середовища, ресурсів компанії та стратегічних цілей. А. Томпсон і А. Стрікланд пропонують п'яти етапну модель формування стратегії: визначення виду діяльності підприємства, постановка стратегічних цілей і завдань, розробка задач досягнення цілей, реалізація стратегічного плану, оцінка результатів діяльності. Різноманітність підходів до формування стратегії свідчить про складність та багатогранність цього процесу [2; 3; 9].

В умовах глобалізованої конкурентної економіки знань (ГКСЕЗ) підприємства стикаються з безліччю викликів, які неможливо подолати, спираючись лише на традиційні методи стратегічного аналізу та розробку стандартних стратегій. Моделі Портера, Ансоффа та інших видатних вчених, хоч і залишаються важливими інструментами, вже не завжди дозволяють ефективно вирішувати проблеми, з якими стикаються компанії в сучасному динамічному середовищі. Підприємства часто опиняються втягнутими в безкінечну гонку переслідування один одного, використовуючи схожі інструменти та стратегії для боротьби за клієнтів [16].

Вихід із цієї ситуації запропонували Чан Кім і Рене Моборн, які ввели поняття "Стратегія блакитного і червоного океанів" (Blue and Red Ocean

Strategy). Базуючись на 15-річних дослідженнях, автори проаналізували 150 успішних стратегій за 120 років у 30 різних галузях, які успішно втілили стратегію блакитного океану. Згідно з їхньою концепцією, всі існуючі та потенційні ринки можна умовно поділити на два типи: "червоні океани", які символізують існуючі галузі з відомими правилами гри та високою конкуренцією, та "блакитні океани", які позначають нові, ще не освоєні галузі або ринкові ніші. "Блакитні океани" можуть знаходитися як за межами існуючих галузей, так і всередині них, створюючи нові можливості для зростання та розвитку.

У "блакитних океанах" підприємства мають можливість не тільки оптимізувати витрати та пропозицію, але й змінювати самі підходи до ведення бізнесу та створення цінності для споживачів. Інновація цінності дозволяє створити новий ринковий простір, сформувавши попит на продукти або послуги, яких раніше не існувало, та уникнути компромісу між цінністю та витратами. Найголовніше – компанії, що діють у "блакитних океанах", можуть розвиватися, не боячись конкуренції та завойовуючи нові ринки.

Ключовим інструментом стратегії блакитного океану є стратегічна канва, яка дозволяє проаналізувати поточний стан ринку та виявити можливості для інновацій. Головна складова стратегічної канви – крива цінності, що відображає порівняльну ефективність підприємства за ключовими факторами конкуренції в галузі. Ці фактори є найбільш важливими з точки зору споживача і визначають, куди спрямовуються інвестиції в галузі.

Для створення нової кривої цінності Чан Кім і Рене Моборн пропонують використовувати матрицю "Усунути-Скоротити-Підвищити-Створити" (Eliminate-Reduce-Raise-Create, ERRC). Ця матриця допомагає підприємствам проаналізувати існуючі фактори конкуренції та визначити, які з них потрібно усунути, які скоротити, які підвищити, а які – створити з нуля, щоб сформувавши унікальну пропозицію цінності для споживачів. З метою ефективного стратегічного розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції, детально розглянемо етапи стратегічного управління [11; 16]. Це дозволить нам

розробити оптимальну модель стратегічного управління, яка відповідатиме вимогам сучасної економіки знань.

1.2. Нестабільність зовнішнього середовища: канали впливу на компанію та аналіз адаптивних стратегій

Сьогоднішній бізнес-ландшафт характеризується безпрецедентною динамікою та загостренням глобальної конкуренції. У цьому турбулентному середовищі, де зміни відбуваються з неймовірною швидкістю, здатність компанії адаптуватися до нестабільності зовнішнього середовища стає не просто бажаною, а критично важливою для її виживання та успішного розвитку. Успішні компанії не просто реагують на зміни, що вже відбулися, а й активно працюють над їх передбаченням. Вони постійно аналізують зовнішнє середовище, ідентифікуючи потенційні можливості та загрози, щоб вчасно скористатися першими та мінімізувати негативний вплив других. Такий проактивний підхід до адаптації є невід'ємною складовою стратегічного управління в епоху економіки знань, де інформація та знання стають ключовими ресурсами.

Важливість вивчення впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств підтверджується неабиякою увагою до цієї проблематики з боку наукової спільноти. Численні праці вітчизняних та зарубіжних вчених присвячені аналізу різних аспектів взаємодії компаній із зовнішнім світом. Серед дослідників, які зробили вагомий внесок у розуміння сутності та складових зовнішнього середовища підприємства, варто назвати Ф. Фрая, М. Хелмса, Л. Боссіді, Р. Чарана, Ф. Хедоурі, Т. Бейтмена, М. Мескона. В Україні дослідженням цієї проблематики займаються такі відомі науковці, як А. Міщенко, Т. Гайдаєнко, Г. Осовська, О. Віханський та багато інших. Їхні праці формують теоретичну базу для розуміння механізмів впливу зовнішнього середовища на підприємства та розробки ефективних стратегій адаптації [2; 3; 9; 16].

Таблиця 1.1.

Поняття «зовнішнє середовище підприємства» у науковій літературі*

Автор	Визначення
Бейтмен Т. та Снелл С.	«Всі релевантні сили поза межами фірми (релевантні - фактори, яким менеджери мають приділяти увагу, щоб допомогти своїм організаціям ефективно конкурувати та виживати).»
Деніелс Д.	«Сукупність умов поза організацією, що впливають на її успіх.»
Ілляшенко С.	«Фактори, що не залежать безпосередньо від конкретного підприємства.»
Фрай Ф.	«Фактори та чинники, що впливають на бізнес, однак щодо яких фірма не має контролю.»
Хвостенко О.	«Сукупність суб'єктів та факторів середовища, що активно діють, знаходяться поза сферами впливу керівництва підприємства та здійснюють вплив на його внутрішнє середовище.»
Хелмс М.	«Сукупність неспецифічних аспектів оточення організації, що мають потенційні можливості впливу на стратегії підприємства.»
Хілл Ч. та Джонс Г.	«Економічні, глобальні, технологічні, демографічні, соціальні та політичні сили у широкому контексті, якими обмежені компанії та організації.»
Шемаєва Л.	«Сукупність зовнішніх явищ, які потенційно або фактично здійснюють вплив на досліджувану популяцію (організацію).»

*Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4; 9; 11; 16].

Визначення поняття "зовнішнє середовище підприємства", запропоновані різними вченими, хоч і відрізняються у деталях, загалом вказують на сукупність зовнішніх умов, факторів та сил, що впливають на діяльність підприємства. Саме ці фактори, що знаходяться поза межами контролю компанії, необхідно враховувати при розробці та реалізації стратегії розвитку. Аналіз зовнішнього середовища є критично важливим етапом стратегічного планування. Він дозволяє визначити, які саме сили сприяють розвитку підприємства (позитивний вплив), а які перешкоджають йому (негативний вплив).

На сьогодні не існує єдиного універсального переліку факторів зовнішнього середовища. Різні автори пропонують власні класифікації, виділяючи різну кількість та специфіку груп факторів. Так, Н. Стенфорд обмежується трьома основними групами: екологічні, людські та нормативно-правові. Д. Белл акцентує увагу на споживачах, конкурентах, урядових установах, постачальниках, фінансових організаціях та джерелах людських ресурсів. Ф. Котлер, у свою чергу, виділяє шість ключових факторів:

демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні та культурні [9; 11]. Таблиця 2.2 демонструє, наскільки різноманітними є погляди вчених на фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємств.

Таблиця 1.2.

Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства*

Група факторів	Автори, що виділяють даний фактор
Ресурси	Варналій С., Тарангул Л., Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л., Іванов Ю., Косівська К., Котлер Ф., Мельник П. та ін., Мескон М., Мізюк Б., Пенцак Г., Мошек Г., Піддубна Л., Осовська Г., Осовський О., Роу А., Фатхутдинов Р., Джонс Г., Бейтмен Т., Снелл С.
Культура	Варналій С., Мельник П., Тарангул Л., Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л., Іванов Ю., Котлер Ф., Люкшинов А., Мізюк Б., Пенцак Г., Осовська Г., Осовський О.
Демографія	Варналій С., Тарангул Л., Іванов Ю., Котлер Ф., Мізюк Б., Пенцак Г., Роу А., Хілл Ч., Джонс Г., Бейтмен Т., Снелл С.
Економіка	Варналій С., Тарангул Л., Віханський О., Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л., Іванов Ю., Люкшинов А., Мельник П. та ін., Мізюк Б., Пенцак Г., Роу А., Хілл Ч., Джонс Г., Бейтмен Т.
Технології	Варналій С., Мельник П., Тарангул Л., Головень О., Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л., Іванов Ю., Котлер Ф., Люкшинов А., Роу А., Хілл Ч., Джонс Г., Бейтмен Т., Снелл С.
Міжнародні	Головень О., Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л., Зуб А.
Політика	Варналій С., Мельник П., Тарангул Л., Віханський О., Головень О., Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л., Зуб А., Іванов Ю., Котлер Ф., Мельник П. та ін., Роу А., Хілл Ч., Джонс Г., Бейтмен Т., Снелл С.
Географія	Варналій С., Мельник П., Тарангул Л., Головень О., Косівська К.
Інфраструктура	Іванов Ю., Косівська К., Люкшинов А., Роу А., Хілл Ч., Джонс Г.
Інформація	Іванов Ю., Люкшинов А., Мізюк Б., Пенцак Г., Роу А.
Екологія	Варналій С., Мельник П., Тарангул Л., Головень О., Зуб А., Іванов Ю., Косівська К., Котлер Ф., Люкшинов А., Мескон М., Мізюк Б., Пенцак Г., Нечаюк Л., Телеш Н., Осовська Г., Осовський О., Роу А., Фатхутдинов Р., Хілл Ч., Джонс Г., Фрай Ф., Стоунер Ч., Стенфорд Н.

*Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4; 8; 9; 11; 16; 17].

При аналізі факторів зовнішнього середовища важливо розуміти їх взаємозалежність. Зміна однієї складової неминуче призводить до змін в інших, створюючи своєрідний "ефект доміно". Детальне вивчення цих факторів та їх врахування при розробці стратегії є запорукою ефективної діяльності підприємства.

Однак, велика кількість та різноманітність факторів ускладнює їх аналіз та оцінку впливу на діяльність компанії. Виникають питання: які фактори

мають прямий, а які - опосередкований вплив? Як визначити силу цього впливу? Відповіді на ці питання не є однозначними і часто залежать від позиції дослідника, його досвіду, переконань, а також від специфіки регіону та часового періоду.

З розвитком глобалізації, технологічного прогресу та зміною геополітичної ситуації перелік факторів зовнішнього середовища постійно змінюється та доповнюється. Те, що вчора вважалося актуальним, сьогодні може втратити своє значення, а на його місце приходять нові чинники.

У сучасному глобалізованому світі, що стрімко змінюється, рівень освітньої та науково-дослідної діяльності виступає ключовим фактором конкурентоспроможності. Освіта та наука є фундаментом глобального конкурентного середовища економіки знань (ГКСЕЗ), формуючи інтелектуальний капітал, необхідний для інновацій та технологічного прогресу. Особливого значення набувають показники людського капіталу, які відображають рівень освіти на всіх рівнях, починаючи з початкової школи. Державне фінансування освіти, якість навчання, що оцінюється за допомогою міжнародних тестів (PISA), рівень володіння мовами, математикою та природознавчими науками - все це має прямий вплив на формування кваліфікованої робочої сили та конкурентоспроможність країни в цілому.

Вища освіта відіграє вирішальну роль в економіці, орієнтованій на інновації. Підготовка фахівців в галузі науки, техніки, виробництва та будівництва є пріоритетом для багатьох країн. Важливим аспектом є також міжнародна мобільність студентів, яка сприяє обміну знаннями, ідеями та досвідом, необхідними для розвитку інновацій.

Не можна заперечувати потужний вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств. Компанії змушені постійно адаптуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому світі, щоб ефективно реагувати на загрози та використовувати нові можливості.

В Україні зовнішнє середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що обумовлено низкою негативних факторів. Тривала війна, політична нестабільність, корупція, бідність, проблеми в судовій та податковій

сферах, енергетична залежність, екологічні проблеми, тіньова економіка - все це створює складні умови для ведення бізнесу. Пандемія коронавірусу ще більше ускладнила економічну ситуацію.

В таких умовах підприємства змушені шукати нові стратегії виживання та розвитку. Вони активно адаптуються до змін зовнішнього середовища, освоюючи нові ринки збуту, модернізуючи виробництво, впроваджуючи нові технології, оптимізуючи кадрову політику.

Зовнішнє середовище, як і будь-яка інша система, має свою структуру. На сьогодні існує дві основні концепції опису структури зовнішнього середовища: неієрархічна та ієрархічна. Неієрархічна модель розглядає зовнішнє середовище як сукупність взаємопов'язаних елементів, що не мають чіткої ієрархії. Ієрархічна модель, запропонована У. Діллом та А. Томпсоном, виділяє три рівні середовища: внутрішнє, "середовище завдань" та загальне середовище. Ю. Іванов пропонує більш детальну класифікацію ієрархічних моделей зовнішнього середовища, додаючи до них екологічну модель та модель галузевої структури [9].

Багато науковців, таких як О. М. Бандурка, Т. Г. Васильців, І. М. Червяков, В. К. Сенчаго, Л. Г. Шемаєва, М. Мескон та інші, поділяють зовнішнє середовище на мікро- та макросередовище [2; 3; 11]. Макросередовище включає в себе глобальні фактори, які мають опосередкований вплив на підприємство: стан економіки, соціально-культурні фактори, політичні фактори, технологічне середовище, міжнародне середовище, екологічні та географічні фактори. Мікросередовище складається з факторів, які мають прямий вплив на діяльність підприємства: постачальники, споживачі, конкуренти, профспілки, закони та державні органи.

Окрім впливу зовнішніх факторів, не менш важливу роль у розвитку підприємства відіграє його внутрішнє середовище. Воно являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, що знаходяться під безпосереднім контролем компанії та визначають її потенціал і можливості.

Дослідженням внутрішнього середовища підприємств займалася низка відомих науковців, серед яких В. Марцин, А. Костін, З. Варналій, П. Мельник,

Л. Тарангул, Л. Сусідик та інші. Аналіз їх праць дає змогу виділити різні підходи до трактування поняття "внутрішнє середовище".

Л. Сусідик розглядає внутрішнє середовище як виробничий потенціал компанії, тобто систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують випуск продукції та досягнення цілей розвитку. І. Ладунка та М. Братанов акцентують увагу на внутрішніх факторах, які контролюються підприємством. С. Демиденко визначає внутрішнє середовище як сукупність чинників та умов, що впливають на прибутковість компанії та знаходяться під контролем менеджменту.

О. Сумець розглядає внутрішнє середовище з точки зору його впливу на встановлення та підтримку взаємовідносин з клієнтами [9]. Він підкреслює багатогранність внутрішнього середовища, яке можна охарактеризувати за допомогою різних чинників, що можуть бути як джерелом переваг, так і недоліків. О. Л. Трухан визначає внутрішнє середовище як сукупність факторів, що впливають на процеси діяльності підприємства. В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова та О. В. Шраменко [2; 3] доповнюють це визначення, вказуючи на те, що внутрішні фактори сприяють досягненню довгострокової прибутковості та контролюються персоналом компанії.

Узагальнюючи різні підходи, можна стверджувати, що внутрішнє середовище підприємства - це комплекс взаємопов'язаних факторів, умов та сил, які безпосередньо впливають на його функціонування. Ефективний стратегічний розвиток передбачає постійний моніторинг, аналіз та контроль внутрішнього середовища з метою виявлення та використання його потенціалу, а також своєчасного реагування на можливі загрози.

Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є невід'ємною складовою стратегічного управління. Першочерговим завданням є не лише ідентифікація чинників впливу, але й визначення способів взаємодії з ними, а також розробка механізмів протидії негативним явищам та процесам. Адже сучасна економіка сповнена загроз, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства як ззовні, так і зсередини.

Внутрішнє середовище (локальний рівень) охоплює сукупність контрольованих факторів, які безпосередньо пов'язані з функціонуванням підприємства. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії. Мінімізація слабких сторін та розвиток сильних є запорукою стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Сильні сторони - це той потенціал, на який підприємство може спиратися для досягнення своїх цілей.

Зовнішнє середовище сьогодні представлене глобальним конкурентним середовищем економіки знань (ГКСЕЗ), яке включає в себе чотири рівні локалізації: регіональний, національний, мегарегіональний та глобальний. Регіональний рівень (мікрозовнішнє середовище) формується чинниками, які мають прямий вплив на підприємство, але не підлягають його контролю. В науковій літературі цей рівень також може називатися проміжним середовищем, середовищем прямої дії, операційним середовищем або мікросередовищем. Національний, мегарегіональний та глобальний рівні ГКСЕЗ характеризуються факторами, які мають непрямий вплив на підприємство. Однак, глобалізація та інтеграційні процеси, а також різні форми конкуренції (копродукція, кооперація, контактування, координація, коеволюція, консолідація) нівелюють географічну віддаленість і можуть призводити до прямого впливу факторів цих рівнів на діяльність підприємств. Сучасні системи управління дозволяють компаніям оперативно реагувати на зміни в ГКСЕЗ завдяки доступу до інформації в режимі реального часу.

Вплив ГКСЕЗ може бути як лінійним (зберігати свою силу на всіх рівнях), так і нелінійним. В умовах ГКСЕЗ змінюється роль різних суб'єктів конкуренції. Вплив держави як головного елемента світової економіки зменшується, тоді як зростає роль транснаціональних корпорацій, мегарегіональних та міжнародних організацій, впливових осіб, неформальних груп та окремих підприємств. Формуються нові взаємозв'язки, тренди та правові норми, що потребує нових підходів до аналізу та ідентифікації факторів впливу.

Сучасна ділова практика характеризується появою нових форм організації бізнесу, таких як квазіхолдинги, віртуальні корпорації, мережеві структури. Ці форми відповідають умовам ГКСЄЗ та об'єднують в собі елементи внутрішнього і зовнішнього конкурентного середовища. Розвиток мережевих підприємств стирає кордони між компаніями, призводить до розмивання меж між внутрішніми і зовнішніми членами компанії, власними і зарубіжними ресурсами, великими і малими фірмами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ШЕПЕТІВСЬКОГО ЕЛЕВАТОРА ТОВ «ЛОТІВКА ЕЛІТ»

2.1. Аналіз галузевого середовища елеваторної галузі, коливань на зерновому ринку та позицій конкурентів

Війна в Україні суттєво вплинула на елеваторну галузь, поставивши перед нею низку серйозних викликів. Безпека виробництва зернових культур, забезпечення надійних логістичних маршрутів на тимчасово окупованих територіях та експорт зерна до країн, що залежать від імпорту продовольства, стали ключовими проблемами. Бойові дії призвели до руйнування виробничої та складської інфраструктури, втрати зернових вантажів та значного ускладнення логістики.

Втрата контролю над частиною посівних площ та блокування морських портів, через які експортувалася лівова частка зерна, суттєво обмежили експортний потенціал України. До війни Україна була одним з лідерів світового зернового ринку, забезпечуючи значну частину глобальних потреб у пшениці, кукурудзі, ячмені та соняшнику. Українське зерно відігравало важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки багатьох країн, особливо тих, що розвиваються. Пандемія COVID-19, зростання цін на енергоносії та розрив логістичних ланцюгів вже спричинили значні коливання цін на зерно. Російське вторгнення ще більше загострило кризи, фактично ізолювавши українську агропродукцію від світових ринків [1; 4].

Зернова угода, укладена за посередництва ООН та Туреччини, дозволила частково відновити експорт зерна через Чорноморські порти. Проте вихід Росії з угоди знову поставив під загрозу продовольчу безпеку багатьох країн та змусив учасників ринку шукати альтернативні шляхи експорту [10].

Український ринок зерна, його динаміка та перспективи розвитку привертають увагу багатьох дослідників. Вчені аналізують різні аспекти функціонування галузі, шукають шляхи підвищення ефективності виробництва та експорту зерна, а також розробляють рекомендації щодо забезпечення

продовольчої безпеки в умовах війни та глобальних викликів. Наприклад, дослідження [1] присвячене ролі України на світовому ринку зерна. Автори аналізують виклики та загрози, спричинені повномасштабною війною, та пропонують заходи щодо зменшення негативного впливу на світову продовольчу безпеку, зокрема шляхом стабілізації цін на зерно та запобігання дефіциту. У роботі [10] проведено комплексний аналіз ринку зерна в Україні. Автор обґрунтовує пріоритетні заходи щодо його стабілізації та підвищення конкурентоспроможності, акцентуючи увагу на необхідності розвитку внутрішнього ринку. Дослідження [13] також присвячене аналізу сучасного стану ринку зерна в Україні. Автори обґрунтовують підходи до вибору ефективних напрямів його стабілізації та підвищення конкурентоспроможності зерна на світовому ринку, пропонуючи систему заходів для узгодження інтересів учасників ринку. У дослідженні [4] розглядається важливість розвитку ринку зерна та формулюються пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності та регулювання безпеки експорту зернових культур. Автори наголошують на необхідності створення сприятливих умов для розвитку галузі та забезпечення її ефективного функціонування.

У роботі [4] аналізується вплив інституційного забезпечення на діяльність сільськогосподарських товаровиробників. Автори ідентифікують основні форми взаємодії держави та аграрного бізнесу та їх вплив на розвиток галузі. Дослідження [12] присвячене аналізу експорту пшениці з України. Автори доводять необхідність внесення мінеральних добрив для збільшення врожайності цієї зернової культури та підвищення її конкурентоспроможності на світовому ринку. У роботі [14] досліджується стан та перспективи виробництва зернових культур в Україні. Автор аналізує потенційні можливості для підвищення врожайності та ефективності виробництва, а також розглядає перспективи розвитку галузі в цілому. У праці [13] досліджуються переваги контейнерних перевезень аграрної продукції на світовий ринок. Автори аналізують ефективність та доцільність використання цього виду транспорту для перевезення зерна та іншої сільськогосподарської продукції.

У роботі [14] здійснюється аналіз структури експорту агропродовольчої продукції України. Автор розглядає основні товарні позиції та їх частку в загальному обсязі експорту, а також аналізує динаміку змін у структурі експорту. У [1] ідентифікується потенціал розвитку зернового підсектору економіки України та аналізується внутрішнє споживання зернових культур. Автор розглядає перспективи збільшення виробництва та експорту зерна, а також можливості задоволення внутрішніх потреб у зернових культурах. Загалом, українські вчені активно досліджують ринок зерна, його проблеми та перспективи розвитку. Їхні праці сприяють формуванню науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування галузі та забезпечення продовольчої безпеки країни.

Український ринок зерна, будучи одним з ключових сегментів національної економіки та важливим гравцем на світовій арені, привертає пильну увагу широкого кола стейкхолдерів. Кожен з них, маючи власні інтереси та пріоритети, впливає на формування та реалізацію політики у цій сфері, а також на функціонування ринку в цілому.

Державні органи влади, зокрема Міністерство аграрної політики та продовольства України, несуть відповідальність за розробку та впровадження стратегії розвитку зернового сектора. Вони визначають пріоритетні напрямки державної підтримки виробників зерна, стимулюють експортну діяльність та забезпечують продовольчу безпеку країни. Діяльність урядових структур спрямована на створення сприятливих умов для розвитку галузі, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення стабільного функціонування ринку зерна.

Міжнародні організації та установи, такі як Foreign Agricultural Service, уважно стежать за станом українського зернового ринку, оскільки він має значний вплив на глобальну продовольчу безпеку. Вони аналізують динаміку виробництва та експорту зерна з України, оцінюють вплив війни та інших факторів на стан галузі, а також розробляють прогнози щодо подальшого розвитку ситуації. Результати досліджень міжнародних організацій

використовуються для формування міжнародної політики у сфері продовольчої безпеки та надання допомоги країнам, що залежать від імпорту зерна.

Спеціалізовані інформаційні платформи та аналітичні центри, такі як "Головний елеваторний сайт" та UkrAgroConsult, відіграють важливу роль в інформаційному забезпеченні учасників ринку зерна. Вони збирають та аналізують дані про стан галузі, ціни на зерно, логістичні маршрути, технологічні інновації та інші аспекти функціонування ринку. На основі зібраної інформації вони готують аналітичні звіти, прогнози та рекомендації для учасників ринку, сприяючи прийняттю ними обґрунтованих рішень.

Аграрні медіа та інформаційні агентства, такі як Agroportal та Інформаційне агентство України, забезпечують широке висвітлення подій та тенденцій на ринку зерна. Вони інформують громадськість про стан галузі, проблеми та досягнення виробників зерна, а також висвітлюють діяльність урядових структур та міжнародних організацій у цій сфері. Аграрні медіа та інформаційні агентства сприяють формуванню громадської думки щодо важливості зернового сектора для економіки країни та забезпечення продовольчої безпеки.

Війна в Україні суттєво вплинула на функціонування ринку зерна, поставивши перед учасниками ринку низку нових викликів. Незважаючи на активні зусилля уряду, міжнародних організацій та самих учасників ринку щодо стабілізації ситуації та забезпечення безперебійного експорту зерна, проблема залишається актуальною і потребує подальшого вивчення та розробки ефективних рішень.

Світовий ринок зернових вантажів демонструє стабільну динаміку виробництва, забезпечуючи продовольчу безпеку населення планети. Незважаючи на глобальні виклики, такі як кліматичні зміни, геополітична нестабільність та економічні кризи, обсяги виробництва основних зернових культур – пшениці, кукурудзи та ячменю – залишаються на високому рівні.

Так, світове виробництво пшениці у 2021/2022 маркетинговому році склало 780,3 млн тонн. У 2022/2023 році цей показник зріс до 788,3 млн тонн, а у 2023/2024 році очікується подальше збільшення до 789,8 млн тонн. Це

свідчить про стійкий попит на пшеницю на світовому ринку та здатність виробників задовольняти його навіть в умовах нестабільності [14].

Ринок кукурудзи є найбільшим сегментом світового ринку зернових вантажів. Лідером з виробництва кукурудзи є США, на які припадає 30,18% світового виробництва. Значну роль на цьому ринку відіграють також Китай (23,99%), Бразилія (11,66%), країни ЄС (4,52%), Індія (3,12%), Аргентина (2,94%), Мексика (2,42%) та Україна (2,34%). Незважаючи на війну, Україна зберігає свої позиції серед провідних виробників кукурудзи у світі, що свідчить про високий потенціал вітчизняного аграрного сектора.

Ячмінь також є важливою зерновою культурою на світовому ринку. Його виробництво та експорт є економічно вигідним завдяки широкому попиту та відносно низьким витратам на виробництво. Лідерами з виробництва та експорту ячменю є країни ЄС (51,45 млн тонн у 2022/2023 році), Росія (21,5 млн тонн), Австралія (13,7 млн тонн), Канада (9,99 млн тонн), Туреччина (7,4 млн тонн), Великобританія (7,4 млн тонн) та Україна (6,1 млн тонн). Український ячмінь має високу якість та користується попитом на світовому ринку, що робить його важливою експортною культурою для України [10].

Світовий ринок пшениці характеризується значними обсягами експортних операцій, що забезпечують постачання цієї важливої зернової культури до країн, які її потребують. У 2022/2023 маркетинговому році загальний обсяг експорту пшениці склав 212,9 млн тонн.

Ключовими гравцями на світовому ринку експорту пшениці є Росія, Австралія та країни Європейського Союзу. На ці три регіони припадає понад 50% всіх міжнародних перевезень пшениці. Росія і Австралія традиційно є великими виробниками пшениці і мають розвинену експортну інфраструктуру. Країни ЄС також є значними виробниками пшениці, а їх географічне положення сприяє ефективному експорту до різних регіонів світу.

Північна Америка також відіграє важливу роль на світовому ринку експорту пшениці. Канада і США займають четверте і п'яте місця відповідно, їх сукупна частка в світовому експорті становить 22%. Ці країни мають великі

посівні площі, високу врожайність пшениці та ефективну логістику, що дозволяє їм бути конкурентоспроможними на світовому ринку.

Незважаючи на війну та пов'язані з нею труднощі, Україна змогла зберегти свої позиції на світовому ринку експорту пшениці. У 2022/2023 маркетинговому році Україна зайняла шосте місце з часткою в світовому експорті 6%. Це свідчить про високу якість української пшениці та здатність вітчизняних аграріїв адаптуватися до складних умов.

У 2023/2024 маркетинговому році очікується зростання попиту на пшеницю з боку таких країн, як Єгипет, Індонезія та Китай. Ці країни мають велике населення і залежать від імпорту пшениці для задоволення своїх потреб у продовольстві. Зростання їх попиту може створити нові можливості для експортерів пшениці, в тому числі і для України.

Таблиця 2.1.

Обсяги експорту пшениці ключовими країнами-експортерами (тис. тонн)*

Країна	2020/2021 (тис. тонн)	2021/2022 (тис. тонн)	2022/2023 (тис. тонн)	Зміна 2022/2023 до 2020/2021
росія	39100	33000	43500 ▲	1.11
ЄС	29788	31915	37000 ▲	1.24
Австралія	1920	25958	29500 ▲	15.36
Канада	27722	14990	25000 ▼	0.9
США	26636	21501	21500 ▼	0.81
Україна	16851	18844	13500 ▼	0.8
Аргентина	9597	17651	7500 ▼	0.78
Інші країни	51786	36041	35400 ▼	0.68

*Джерело: складено автором на основі [4; 10].

Україна традиційно є потужним гравцем на світовому ринку зерна. Однак, повномасштабна війна, розв'язана Росією у 2022 році, завдала значних збитків аграрному сектору країни. Обсяги виробництва зернових культур суттєво скоротилися – на 40% порівняно з попереднім роком. Таке різке падіння було зумовлене кількома факторами: зменшенням посівних площ через бойові дії, скороченням економічної активності та порушенням логістичних ланцюгів. Незважаючи на складні умови, українські аграрії продемонстрували стійкість та адаптивність. Станом на серпень 2023 року було зібрано 16,5 млн

тонн зерна нового врожаю, що є значним досягненням з огляду на обставини. Сільгосптоваровиробники Миколаївської області виявилися лідерами за обсягами зібраного врожаю, успішно обмолотивши 82% посівних площ.

Таблиця 2.2.

**Врожайність та валовий збір зернових в Україні:
динаміка змін (2016-2022 рр.)***

Рік	Пшениця (тис. т)	Площа (тис. га)	Врожай- ність (т/га)	Кукурудза (тис. т)	Площа (тис. га)	Врожай- ність (т/га)	Соняшник (тис. т)	Площа (тис. га)	Врожай- ність (т/га)
2016	26000	6190	4,20	27984	4240	6,60	13627	6073	2,24
2017	26144	6361	4,11	24685	4480	5,51	12236	6034	2,03
2018	24633	6604	3,73	35782	4564	7,84	14165	6117	2,32
2019	28325	6809	4,16	35763	4974	7,19	15254	5928	2,57
2020	25167	6571	3,83	29387	5432	5,41	13110	6457	2,03
2021	32441	7050	4,59	42100	5500	7,68	16392	6622	2,46
2022	20176	4979	4,05	26187	4124	6,35	11329	5238	2,18
2022/2016	776	804	964	936	973	962	831	863	973

*Джерело: складено автором на основі [4; 10].

Аналіз даних щодо врожайності основних зернових культур в Україні за 2016-2022 роки свідчить про певні негативні тенденції.

Так, врожайність пшениці у 2022 році, порівняно з базовим 2016 роком, знизилась на 0,15 т/га. Це може бути пов'язано з низкою факторів, таких як несприятливі погодні умови, зменшення обсягів внесення добрив, погіршення стану ґрунтів, а також військові дії на території країни. Зниження врожайності пшениці негативно впливає на обсяги її виробництва та експортний потенціал України.

Врожайність кукурудзи у 2022 році склала 6,35 т/га, що на 0,25 т/га менше, ніж у 2016 році. На зниження врожайності кукурудзи також могли вплинути несприятливі погодні умови, зменшення площ посівів та погіршення їх стану. Кукурудза є важливою експортною культурою для України, тому зниження її врожайності може мати негативні наслідки для економіки країни.

Врожайність соняшнику у 2022 році також знизилась, порівняно з 2016 роком, на 0,06 т/га. Це може бути пов'язано зі зменшенням площ посівів соняшнику, погіршенням стану ґрунтів та зміною кліматичних умов. Соняшник є важливою олійною культурою, яка використовується для виробництва олії та інших продуктів харчування. Зниження його врожайності може призвести до зменшення обсягів виробництва олії та зростання її вартості.

Загалом, спостерігається тенденція до зниження врожайності основних зернових культур в Україні. Це є тривожним сигналом, який вимагає вжиття заходів для підвищення ефективності виробництва зерна та забезпечення продовольчої безпеки країни. Серед таких заходів можна виділити: впровадження сучасних технологій вирощування зернових культур, підвищення рівня механізації сільськогосподарських робіт, забезпечення сільгоспвиробників якісним насіннєвим матеріалом та добривами, а також державну підтримку галузі. Динаміку експорту зерна протягом 2022-2023 років можна прослідкувати на рисунку.

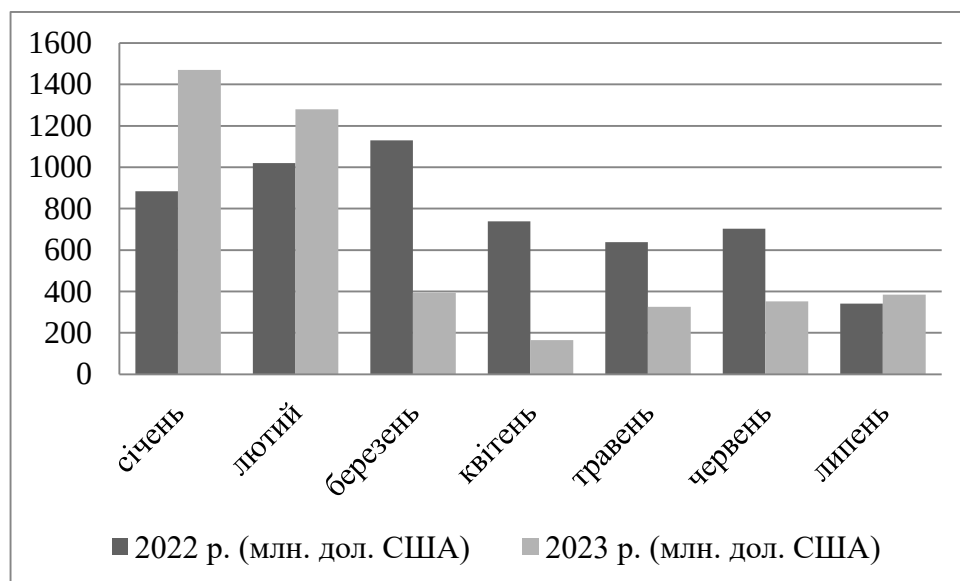


Рис. 2.1. Експорт зернових культур: місячна динаміка у 2022-2023 роках*

*Джерело: складено автором на основі [4; 10; 17].

Українське зерно відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки багатьох країн світу. Географія експорту охоплює три континенти: Азію, Європу та Африку. Українська пшениця, кукурудза та інші зернові

культури постачаються до країн з різним рівнем економічного розвитку, що свідчить про високу якість та конкурентоспроможність вітчизняної продукції.

У 2022/2023 маркетинговому році українська пшениця була експортована до 65 країн світу. Це свідчить про широку географію збуту та затребуваність української пшениці на світовому ринку. Українська кукурудза також користується попитом на зовнішніх ринках: у 2022/2023 році її було експортовано до 58 країн. Детальні дані щодо обсягів експорту зернових культур до різних країн представлені в таблиці 2.3. Аналіз цієї інформації дозволяє оцінити роль України на світовому ринку зерна та визначити пріоритетні напрямки розвитку експортного потенціалу вітчизняного аграрного сектора.

Таблиця 2.3.

Зерно з України: основні напрямки морського експорту (тонн)*

Країна	2022	Частка до загалу, %	2023 р.** (на липень)	Частка до загалу, %	2023/2022
Іспанія	2936927	18,0	3002795	18,2	1,022
Китай	2526617	15,5	5287829	32,0	2,092
Туреччина	2063677	12,7	1400058	8,47	678
Італія	1359332	8,4	674388	4,08	496
Нідерланди	757775	4,67	998588	6,04	1,317
Єгипет	627463	3,87	910769	5,51	1,451
Ізраїль	423931	2,61	389291	2,35	918
Лівія	368831	2,27	232300	1,4	629
Туніс	351068	2,16	310000	1,87	883
Бельгія	349148	2,15	107088	0,6	306
Інші	5125476	31,6	3208265	19,4	625
Разом	16208245	100	16521371	100	1,019
Частка лідерів до загалу, %	68,37	-	80,58	-	-

*Джерело: складено автором на основі [4; 10; 17].

Українське зерно користується значним попитом на світовому ринку, а його експорт відіграє важливу роль в економіці країни та забезпеченні продовольчої безпеки багатьох регіонів. У 2022 році найбільшими імпортерами українських зернових були Іспанія (18%), Китай (15,5%) та Туреччина (12,7%).

Значні обсяги зерна також постачалися до Італії (8,4%), Нідерландів (4,67%) та Єгипту (3,87%). Такі країни, як Ізраїль, Лівія, Туніс та Бельгія, імпортували близько 2% українського зерна кожна.

Війна, розпочата Росією проти України, суттєво ускладнила експорт зерна. Блокування морських портів призвело до затримки поставок та утворення значних запасів зерна в Україні. За різними оцінками, в українських портах було заблоковано близько 22 млн тонн зерна.

Для вирішення проблеми блокування експорту зерна у 2022 році була підписана "Ініціатива щодо безпечного транспортування зерна та продуктів харчування з українських портів", яка дозволила частково відновити експорт через порти "Одеса", "Чорноморськ" та "Южний". Проте у 2023 році Росія вийшла з цієї угоди, що змусило Україну шукати альтернативні шляхи експорту зерна.

В результаті блокування морських портів Україна активізувала експорт зерна через порти на річці Дунай, а також збільшила обсяги перевезень залізницею та автомобільним транспортом. Проте ці альтернативні маршрути мають обмежену пропускну здатність і не можуть повністю компенсувати втрати від блокування морських портів.

Зростання вартості логістики та зменшення обсягів експорту негативно впливають на доходи українських аграріїв та можуть призвести до зростання цін на зерно на світовому ринку. Це, в свою чергу, може створити проблеми з продовольчою безпекою в країнах, які залежать від імпорту зерна, особливо в Африці та Азії.

Загалом, незважаючи на складнощі, Україна продовжує експортувати зерно та відігравати важливу роль на світовому ринку зернових. Проте війна створює серйозні виклики для вітчизняного аграрного сектора та вимагає пошуку нових рішень для забезпечення стабільного експорту зерна. Детальна інформація про обсяги експорту зерна через "зерновий коридор" та інші маршрути представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

**Динаміка експорту зернових культур з України
(березень 2022 - вересень 2023)***

Вид зернових	Автотранспорт	Частка до загалу, %	Залізничний	Частка до загалу, %	Порти	Частка до загалу, %
Пшениця	1003290	24,0	2205213	16,0	17036695	33,8
Кукурудза	1591275	39,0	8779874	63,9	24326742	48,3
Ячмінь	129359	3,2	158563	1,15	3025615	6,0
Шрот	415188	10,2	1511666	10,9	3138676	6,2
Ріпак	938815	23,6	1130269	8,05	2832342	5,7
Разом	4077927	100	13785585	100	50360070	100

*Джерело: складено автором на основі [4; 10; 17].

Війна з Росією змусила українську логістику швидко адаптуватися до нових умов. Блокування морських портів призвело до переорієнтації експорту зерна на сухопутні маршрути через європейські країни. У 2023 році ЄС пішов назустріч Україні, скасувавши митні збори та імпорتنі квоти на українське зерно, що сприяло збільшенню експорту сухопутними шляхами. Близько половини всього експорту зерна з України в цей період припадало саме на сухопутні маршрути через Європу.

У 2022 році частка експорту зерна до країн ЄС зросла до 55,2%, що значно перевищує показник 2021 року (22,7%). Проте збільшення поставок українського зерна на європейські ринки призвело до насичення та зниження цін, що викликало негативну реакцію з боку деяких країн-транзитерів. Польща, Угорщина, Словаччина, Румунія та Болгарія ввели заборону на імпорту українського зерна, що призвело до значних збитків для українських аграріїв (близько 650 млн доларів США).

Блокування експорту зерна через західний кордон створило низку проблем для учасників ринку: утворення черг на кордоні, втрата якості продукції, зриви термінів поставок, анулювання контрактів тощо. Це негативно вплинуло на економіку України в цілому, спричинивши дефіцит деяких товарів та зростання цін.

Як альтернативу прямому експорту до країн ЄС розглядається транзит зерна через порти інших країн. Наприклад, Литва пропонує перевезення

українського зерна до портів країн Балтії з подальшим експортом до Європи та інших регіонів. Проте цей варіант має обмеження, пов'язані з інфраструктурою та рентабельністю.

Війна продемонструвала вразливість традиційних логістичних ланцюгів та змусила Україну шукати нові шляхи експорту зерна. Диверсифікація маршрутів та розвиток альтернативної логістики є важливими завданнями для забезпечення стабільного функціонування аграрного сектора та збереження позицій України на світовому ринку зерна.

Ситуація на українському ринку зерна характеризується низкою факторів, які спричиняють тиск на ціни та формують тенденцію до їх зниження.

По-перше, в Україні спостерігається надлишок запасів зерна, зумовлений обмеженими можливостями експорту через блокування морських портів. Це створює дисбаланс між пропозицією та попитом на внутрішньому ринку, що негативно впливає на ціни.

По-друге, невизначеність щодо стану та умов роботи "зернового коридору" вносить додаткову нестабільність у функціонування ринку. Періодичні загрози з боку Росії щодо блокування експорту через Чорне море змушують учасників ринку бути обережними та стримують інвестиції в галузь.

По-третє, ускладнення логістики перевезень зерна також сприяють зниженню цін. Збільшення витрат на транспортування зерна сухопутними маршрутами та через порти на річці Дунай зменшує прибутковість експорту та змушує трейдерів знижувати закупівельні ціни на зерно.

Усі ці фактори комплексно впливають на цінову ситуацію на українському ринку зерна, формуючи тенденцію до зниження цін на внутрішні закупівлі зернових. Детальні дані щодо динаміки цін представлені в таблиці 2.5. Аналіз цієї інформації дозволяє оцінити вплив різних факторів на ціноутворення на ринку зерна та розробити заходи для стабілізації ситуації.

Український ринок зерна знаходиться під значним тиском негативних факторів, що призводить до зниження експортних цін та обсягів продажу. Одним з ключових факторів є блокування морських портів України внаслідок

російської агресії. Це призвело до суттєвого обмеження експортних можливостей та утворення надлишку зерна на внутрішньому ринку.

Таблиця 2.5

Динаміка закупівельних цін на зернові в Україні (2023 р., грн/т)*

Період	28.08	4.09	11.09	25.09	2.1	9.1	16.1	16.10 / 28.08
Ціна пшениці	5000	5150	4250	4750	4750	4000	4000	0,8
Ціна ячменю	4000	4000	4000	3500	3500	4000	4000	1
Ціна кукурудзи	5350	5250	4750	4250	4250	3750	3750	0,7

*Джерело: складено автором на основі [4; 10; 17].

Як наслідок, спостерігається спадна динаміка експортних цін. Наприклад, ціни на продовольчу пшеницю у вересні 2023 року знизилися на 4% порівняно з липнем 2023 року. Припинення дії "зернової угоди" у липні 2023 року та посилення обстрілів портової інфраструктури ще більше погіршили ситуацію, створюючи загрозу для експортного потенціалу України.

Війна негативно впливає на всі аспекти функціонування зернового ринку, як внутрішнього, так і зовнішнього. Зменшення посівних площ, руйнування інфраструктури та логістичні проблеми призводять до скорочення виробництва зерна та обмежують можливості його експорту.

Детальна інформація про вплив війни на виробництво зерна в Україні представлена в таблиці 2.6. Аналіз цих даних дозволяє оцінити масштаби втрат та розробити стратегії для мінімізації негативних наслідків та відновлення зернового сектору в післявоєнний період.

Війна, розв'язана Росією проти України, завдала значних збитків зерновій інфраструктурі. З початку вторгнення до квітня 2023 року було зруйновано елеваторні потужності на 160 тис. тонн одночасного зберігання зерна. Найбільших втрат зазнали Миколаївська (1832,5 тис. т), Запорізька (1828,7 тис. т) та Херсонська (1686,5 тис. т) області. Війна суттєво вплинула на функціонування ринку зерна в Україні, що позначилося не лише на вітчизняних виробниках, а й на світовій кон'юктурі зернового ринку.

Для подальшого розвитку галузі в умовах війни та післявоєнного відновлення необхідно вжити низку заходів:

Таблиця 2.6.

Елеваторні потужності в прифронтовій зоні: оцінка збитків*

Область	К-сть елеваторів, січень 2022 р., од.	К-сть елеваторів, червень 2023 р., од.	Втрати елеваторів, од.	Потужність елеваторів, січень 2022 р., тис. т	Потужність елеваторів, червень 2023 р., тис. т	Втрати потужності, тис. т
Донецька	29	7	22	1087,8	360,85	726,95
Луганська	23	23	0	880,0	-	880,0
Дніпропетровська	90	85	5	3236,0	2998,4	237,6
Запорізька	52	10	42	2244,1	415,4	1828,7
Миколаївська	65	44	21	4305,0	2483,5	1832,5
Харківська	89	68	21	3050,0	2445,0	605
Сумська	56	53	3	2928,0	2850,0	78
Херсонська	52	6	46	1890,3	203,8	1686,5
Загалом	456	296	160	19621,2	11396,1	8225,1
Частка втрат, %	-	-	35,08	-	-	41,9

*Джерело: складено автором на основі [4; 10; 17].

- **Державна підтримка аграріїв:** надання пільг та фінансової допомоги на відбудову виробничої інфраструктури та елеваторних потужностей.
- **Розвиток переробки зерна:** перехід від експорту сировини до експорту готової продукції з вищою доданою вартістю, що сприятиме збільшенню надходжень до бюджету.
- **Розширення посівних площ:** розмінування територій та збільшення посівів зернових культур у безпечних регіонах.
- **Диверсифікація експортних маршрутів:** пошук нових альтернативних шляхів для постачання зерна до країн, що його потребують.
- **Підтримка логістики:** компенсація витрат європейським перевізникам на доставку українського зерна від кордону до портів.

Україна є важливим гравцем на світовому ринку зерна. Війна суттєво обмежила виробництво та експорт зернових, зменшила посівні площі, пошкодила інфраструктуру та створила перешкоди для логістики. Для збільшення експортного потенціалу необхідно відновити логістичні ланцюги поставок безпечними та економічно вигідними маршрутами, а також

забезпечити політичну підтримку на міжнародному рівні для відкриття морських та сухопутних коридорів для експорту зерна.

2.2. Аналіз стану ТОВ «Лотівка Еліт» та вплив нестабільного зовнішнього середовища, та його бізнес-позиції

У сучасному бізнес-середовищі, що відзначається високою мінливістю та непередбачуваністю, оцінка фінансового стану та перспектив розвитку підприємства є надзвичайно важливою. Такі зовнішні фактори, як економічні кризи, геополітичні конфлікти, зміни в законодавстві та технологічні інновації, можуть суттєво впливати на діяльність компаній, змушуючи їх адаптуватися та шукати нові шляхи для досягнення успіху.

ТОВ "Лотівка Еліт", маючи на балансі сучасний Шепетівський елеватор, також стикається з викликами нестабільного зовнішнього середовища. Геополітична нестабільність, економічні коливання, законодавчі зміни, технологічний прогрес – все це створює умови невизначеності та вимагає від компанії постійного розвитку та адаптації. Для успішної роботи в таких умовах важливо мати чітке розуміння фінансового стану підприємства, ефективності його діяльності та потенційних ризиків.

Оцінка фінансового стану дозволяє визначити, наскільки компанія стійка до зовнішніх потрясінь, чи має вона достатньо ресурсів для виконання своїх зобов'язань та інвестування в розвиток. Аналіз ефективності діяльності дає змогу зрозуміти, наскільки раціонально використовуються ресурси підприємства та чи досягає воно поставлених цілей. Виявлення можливих ризиків дозволяє завчасно вжити заходів для їх мінімізації або уникнення.

Шепетівський елеватор ТОВ "Лотівка Еліт" являє собою сучасний зерносховищний комплекс лінійного типу, введений в експлуатацію у 2023 році. Він є частиною групи компаній "Епіцентр Агро", одного з лідерів аграрного ринку України. Елеватор розташований у стратегічно важливому регіоні з розвиненою інфраструктурою, що забезпечує зручну логістику для приймання, зберігання та відвантаження зернових культур.

Шепетівський елеватор має потужність одночасного зберігання 120 тис. тонн зерна. Зерно зберігається у 12 сучасних металевих силосах ємністю 10 тис. тонн кожен, виробництва SIMEZA/PETKUS (Німеччина). Ці силоси забезпечують оптимальні умови для зберігання зерна, захищаючи його від вологи, шкідників та інших факторів, які можуть негативно вплинути на його якість.

Для сушіння зерна на елеваторі встановлено 9 сучасних зерносушарок CFCAI LAW (Франція), що працюють на газу. Ці сушарки забезпечують ефективне та бережне сушіння зерна, зберігаючи його якість та мінімізуючи втрати. Наявність оперативних ємностей для вологого зерна (12 шт. по 690 т) виробництва SIMEZA/PETKUS (Німеччина) дозволяє оптимізувати процес сушіння та забезпечити безперервність роботи елеватора. Елеватор оснащений високопродуктивним очисним обладнанням, включаючи сепаратори Buhler (Швейцарія), які дозволяють ефективно очищати зерно від домішок та забезпечувати його високу якість. Для транспортування зерна на елеваторі використовується сучасне транспортне обладнання PETKUS (Німеччина) потужністю 250 т/год, включаючи ланцюгові транспортери. Це обладнання забезпечує швидке та ефективне переміщення зерна всередині елеватора.

Шепетівський елеватор має 3 точки автоприймання зерна потужністю 7 000 т/добу, що дозволяє швидко та ефективно приймати зерно від автотранспорту. Елеватор також має власний локомотив та 2 точки відвантаження на залізницю, що забезпечує зручну логістику для експорту зерна. Наявність власних залізничних ваг дозволяє точно визначати вагу зерна при відвантаженні.

На елеваторі є сертифікована лабораторія, яка проводить аналіз якості зерна та видає відповідні сертифікати. Це гарантує високу якість продукції та дотримання всіх необхідних стандартів. Шепетівський елеватор працює з такими культурами, як пшениця, кукурудза, соняшник та ріпак. Елеватор приймає як власне зерно, так і давальницьке, що робить його послуги доступними для широкого кола сільгоспвиробників.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем нестабільності та невизначеності, аналіз фінансового стану підприємства та його бізнес-позиції набуває особливої актуальності. Зовнішні фактори, такі як економічні кризи, геополітичні конфлікти, зміни в законодавстві та технологічні інновації, можуть суттєво впливати на діяльність підприємств, змушуючи їх адаптуватися до нових умов та шукати шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності.

ТОВ "Лотівка Еліт", як і будь-яке інше підприємство, стикається з викликами нестабільного зовнішнього середовища. Геополітична ситуація, економічні кризи, зміни в законодавстві, технологічні інновації – все це створює умови невизначеності та вимагає від компаній постійної адаптації та пошуку нових шляхів розвитку. Для успішного функціонування та розвитку в таких умовах вкрай важливо мати чітке уявлення про фінансовий стан підприємства, ефективність його діяльності та потенційні ризики.

Фінансові результати ТОВ "Лотівка Еліт" у 2023 році демонструють стійкість компанії в умовах воєнного стану. Згідно з даними, наведеними у таблиці 2.7, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) склав 1 505 339 тис. грн.. Такий результат свідчить про здатність компанії адаптуватися до нових реалій, підтримувати обсяги діяльності та забезпечувати стабільну роботу. Порівняння з минулими роками дає підстави стверджувати, що ТОВ "Лотівка Еліт" успішно протистоїть викликам воєнного часу та зберігає свої позиції на ринку.

Таблиця 2.7.

Основні фінансові показники ТОВ "Лотівка Еліт" за 2023 рік (тис. грн)*

Показник	Значення
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 505 339
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 140 027
Валовий прибуток	365 312
Адміністративні витрати	75 510
Інші операційні доходи	77 342

*Джерело: складено автором.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) становила 1 140 027 тис. грн. Валовий прибуток підприємства, який розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації та собівартістю реалізованої продукції, досяг 365 312 тис. грн. Адміністративні витрати, які включають витрати на управління, обслуговування персоналу та інші загальногосподарські витрати, склали 75 510 тис. грн. Інші операційні доходи, до яких можуть належати доходи від оренди, продажу необоротних активів тощо, становили 77 342 тис. грн.

Проте, для стратегічного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень важливо не лише аналізувати поточний фінансовий стан, а й враховувати зовнішні фактори та тенденції розвитку галузі. В цьому контексті графік 2.1., що відображає динаміку виробництва зернових та олійних культур в Україні, а також загальний обсяг сільськогосподарського виробництва з 1992 по 2030 роки, надає цінну інформацію для аналізу та прогнозування.

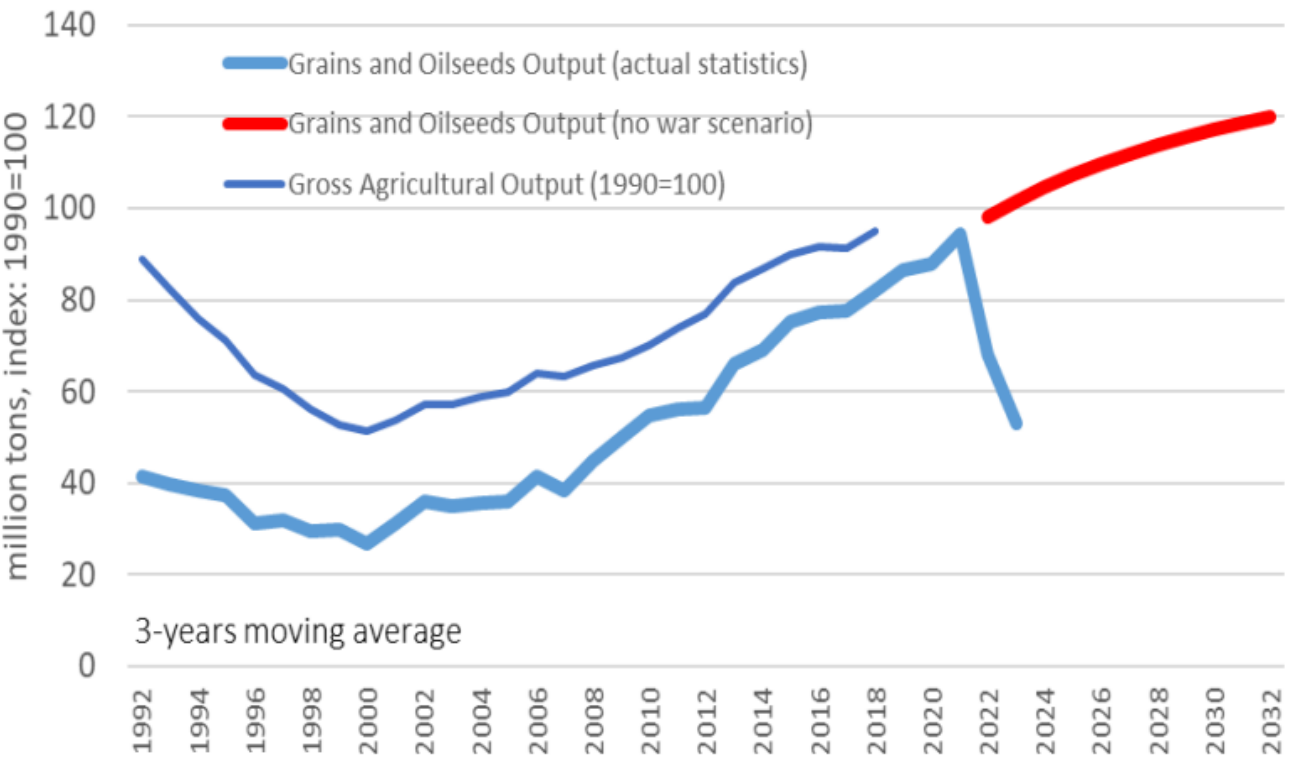


Рис. 2.1. Українське зерно: динаміка виробництва та глобальна продовольча безпека*

*Джерело: складено автором на основі [5; 8].

З графіку видно, що виробництво зернових та олійних культур в Україні загалом демонструвало тенденцію до зростання, незважаючи на деякі періоди спаду. Це свідчить про значний потенціал аграрного сектору України та створює сприятливі умови для розвитку таких підприємств, як ТОВ "Лотівка Еліт". Зокрема, зростання виробництва зерна може призвести до збільшення попиту на послуги з його зберігання та переробки, що відкриває для ТОВ "Лотівка Еліт" можливості для розширення своєї діяльності та збільшення доходів.

Водночас, графік також демонструє негативний вплив війни на аграрний сектор України. Різке падіння виробництва у 2022 році підкреслює важливість врахування геополітичних ризиків при плануванні діяльності підприємства. Прогнози провідних аналітичних центрів свідчать, що за відсутності війни виробництво зернових та олійних культур в Україні продовжило б зростати. Це зумовлено такими факторами, як сприятливі кліматичні умови, наявність родючих земель, розвиток технологій та інвестиції в аграрний сектор. Україна має всі шанси стати одним з провідних світових виробників та експортерів зернових та олійних культур.

Цікавим є факт, що до початку війни понад 90% експорту зерна та рослинних олій з України транспортувалося через морські порти. Це було обумовлено економічною ефективністю морських перевезень, особливо для великих обсягів вантажів. Однак, блокування портів змусило українських експортерів шукати альтернативні шляхи доставки продукції на світові ринки.

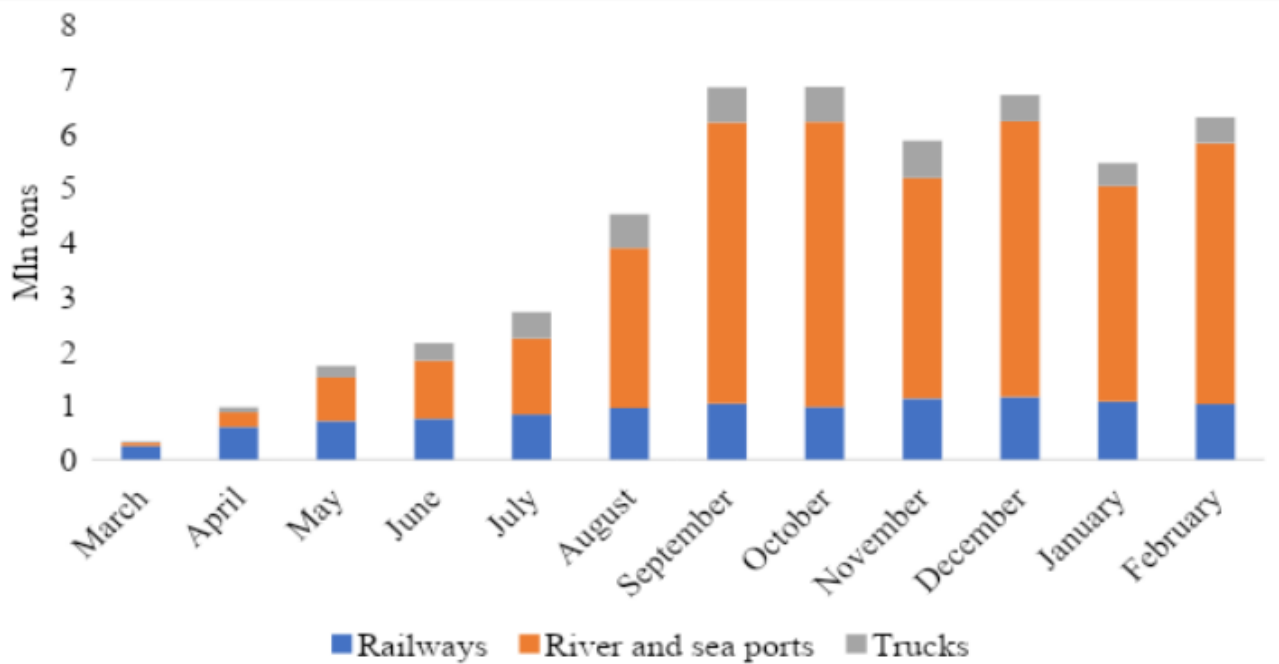


Рис. 2.1. Експорт агропродукції: адаптація до нових реалій*

*Джерело: складено автором на основі [6; 8].

З діаграми 2.1. видно, що залізничний транспорт став основним альтернативним каналом експорту агропродукції. Обсяги перевезень залізницею значно зросли, особливо в перші місяці після початку війни. Це пов'язано з тим, що залізниця має відносно розвинену інфраструктуру в Україні та забезпечує достатньо швидку та надійну доставку вантажів. Автомобільний транспорт також відіграє важливу роль в експорті агропродукції після блокування портів. Хоча його частка в загальному обсязі експорту менша, ніж у залізниці, він забезпечує більшу гнучкість.

На рисунку 2.2. представлені графіки імпорту зернових та олійних культур до чотирьох країн ЄС: Польщі, Румунії, Угорщини та Словаччини. Дані охоплюють період з травня 2021 року по грудень 2022 року, що дозволяє проаналізувати динаміку імпорту за цей період.

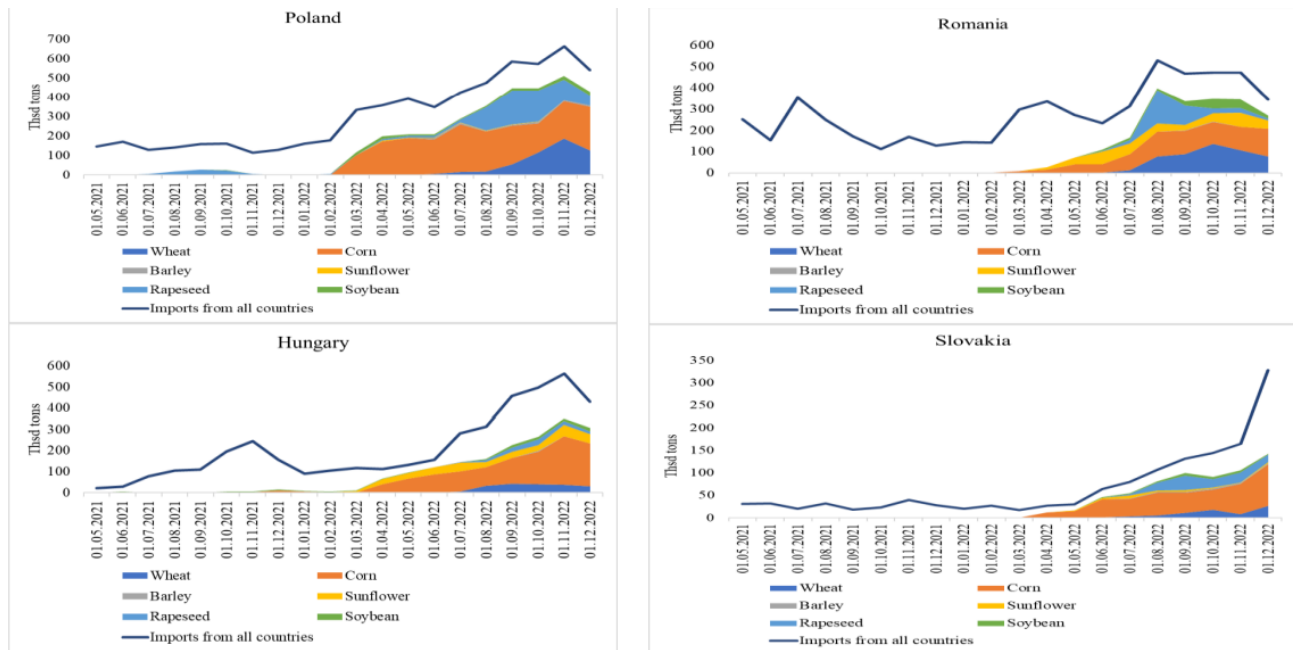


Рис. 2.2. Динаміка імпорту зернових та олійних культур до країн ЄС (2021-2022)*

*Джерело: складено автором на основі [6; 8].

Так, у Польщі спостерігається стабільне зростання імпорту зернових та олійних культур, особливо з другої половини 2021 року. Найбільшу частку в імпорті займає кукурудза, обсяги якої значно зросли з початку 2022 року. Також зростає імпорт пшениці, ріпаку та соняшнику. Імпорт ячменю та сої залишається на відносно низькому рівні. У Румунії динаміка імпорту є менш стабільною. Спостерігаються значні коливання обсягів імпорту різних культур протягом аналізованого періоду. Найбільшу частку в імпорті займає кукурудза, обсяги якої досягли піку в середині 2021 року, а потім знизилися. Імпорт пшениці також коливається, але загалом має тенденцію до зростання. Імпорт інших культур, таких як ячмінь, ріпак, соняшник та соя, залишається на низькому рівні. В Угорщині спостерігається стабільне зростання імпорту зернових та олійних культур, особливо з початку 2022 року. Найбільшу частку в імпорті займає кукурудза, обсяги якої значно зросли за останній рік. Також зростає імпорт пшениці та соняшнику. Імпорт ячменю, ріпаку та сої залишається на відносно низькому рівні. У Словаччині спостерігається значне зростання імпорту зернових та олійних культур, особливо з початку 2022 року. Найбільшу частку в імпорті займає кукурудза, обсяги якої значно зросли за

останній рік. Також зростає імпорт пшениці та соняшнику. Імпорт ячменю, ріпаку та сої залишається на відносно низькому рівні.

Загалом, графіки свідчать про існування потенціалу для збільшення експорту зернових та олійних культур до/через ЄС. Зростання імпорту в аналізованих країнах, особливо з початку 2022 року, вказує на збільшення попиту на ці товари. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як зростання населення, зміна споживчих вподобань, а також геополітична ситуація, яка впливає на ланцюги поставок.

РОЗДІЛ 3. КОМПЛЕКС ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ШЕПЕТІВСЬКОГО ЕЛЕВАТОРА ТОВ «ЛОТІВКА ЕЛІТ»

Розвиток галузі зернопереробки та зернозаготівлі нерозривно пов'язаний з ринковими умовами, в яких вона функціонує. Ефективність конкурентних механізмів та інших ринкових стимуляторів вже давно доведена на практиці, вони позитивно впливають на економічні процеси в цілому. Проте, слід зазначити, що досліджувана нами галузь лише нещодавно повноцінно інтегрувалася у світову економіку завдяки активізації експорту зерна, що відкриває нові перспективи та виклики для вітчизняних підприємств. Враховуючи безумовну привабливість галузі, позитивний вплив ринкових механізмів, таких як конкуренція, ціноутворення, інвестиції, — це лише питання часу. З часом галузь стане ще більш привабливою для інвесторів, що сприятиме її модернізації та підвищенню конкурентоспроможності на світовому ринку.

Однак, важливо пам'ятати, що ринок має стихійний характер, а в деяких аспектах – надмірну інертність. Тому зернозаготівельні підприємства, такі як Шепетівський елеватор ТОВ «Лотівка Еліт», повинні проявляти проактивну позицію та активно використовувати доступні інструменти для стимулювання розвитку галузі. Це може включати в себе інвестування в сучасні технології, розширення виробничих потужностей, пошук нових ринків збуту, а також вдосконалення систем менеджменту та логістики. Важливу роль у цьому процесі відіграє держава, яка має сприяти створенню сприятливих умов для розвитку бізнесу, зокрема, шляхом надання пільгових кредитів, спрощення податкового законодавства та підтримки експорту.

Стимулювання розвитку галузі є актуальним завданням, тісно пов'язаним з низкою супутніх проблем. Більшість з них лежить у площині ринкових взаємовідносин всередині самої галузі, зокрема, це стосується взаємодії з постачальниками сировини, фінансово-кредитними установами та органами державної влади. Для успішного функціонування в ринкових умовах

Шепетівський елеватор ТОВ «Лотівка Еліт» повинен налагодити ефективну співпрацю з усіма учасниками ринку, ґрунтуючись на принципах взаємовигідного партнерства та довіри.

Комплекс заходів, спрямованих на трансформацію відносин власності, вдосконалення системи управління та інтеграційних зв'язків, а також оптимізацію економічного укладу, може стати потужним імпульсом для розвитку підприємств з переробки сільськогосподарської продукції. Це передбачає впровадження сучасних методів корпоративного управління, підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток інноваційної діяльності та вдосконалення систем контролю якості. Важливим аспектом є також розвиток інфраструктури галузі, зокрема, будівництво нових елеваторів, модернізація існуючих підприємств та створення ефективної логістичної системи.

Шепетівський елеватор ТОВ «Лотівка Еліт» повинен активно розширювати експортно-імпорتنу співпрацю та інтеграційні зв'язки, що дозволить йому збільшити обсяги продажів, диверсифікувати ринки збуту та підвищити свою конкурентоспроможність на світовому ринку. Для цього необхідно активно шукати нових партнерів, брати участь у міжнародних виставках та конференціях, а також вивчати досвід провідних світових компаній у галузі зернопереробки та зернозаготівлі.

Проте, успішна міжнародна діяльність неможлива без налагодження внутрішніх механізмів функціонування підприємства, ефективної співпраці з постачальниками сировини, партнерами та органами державної влади. Шепетівський елеватор ТОВ «Лотівка Еліт» повинен створити прозору та ефективну систему взаємовідносин з усіма зацікавленими сторонами, ґрунтуючись на принципах взаємоповаги, чесності та відкритості.

Постійна робота над удосконаленням взаємовідносин у галузі сприятиме розвитку систем менеджменту Шепетівського елеватора ТОВ «Лотівка Еліт» та його здатності до саморозвитку і самоуправління. Це передбачає впровадження сучасних методів управління, розвиток корпоративної культури, підвищення кваліфікації персоналу та створення ефективної системи мотивації. В результаті

Шепетівський елеватор ТОВ «Лотівка Еліт» стане успішним та конкурентоспроможним підприємством, здатним ефективно функціонувати в умовах глобальної економіки та забезпечувати стабільний розвиток галузі зернопереробки та зернозаготівлі в Україні.

Функціонування Шепетівського елеватора ТОВ «Лотівка Еліт» в умовах ринкової економіки відкриває широкі можливості для розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Ринкові відносини, організація фондового та товарного ринків сприяють створенню сприятливих умов для здійснення експортно-імпортних операцій, що дозволяє підприємствам АПК, в тому числі і Шепетівському елеватору, підвищувати рівень та обсяги виробництва, розширювати ринки збуту та збільшувати прибутковість. В сучасних економічних умовах підприємства АПК отримали право безпосередньо здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, що значно розширює їх можливості та стимулює розвиток.

Попри значний інтерес до виходу на зовнішній ринок та здійснення експортно-імпортних операцій, емпіричні дані свідчать про неоднозначність результатів такої діяльності. Це зумовлено, передусім, недоліками в системі управління підприємствами. За умов недостатньо розвиненого інституційного середовища, багато ринкових механізмів функціонують неефективно, що призводить до зниження результативності застосування законів та принципів менеджменту. Шепетівський елеватор повинен приділяти особливу увагу вдосконаленню системи управління, впроваджуючи сучасні методи менеджменту, підвищуючи кваліфікацію персоналу та створюючи ефективну систему мотивації.

Недосконала державна протекціоністська політика також негативно впливає на розвиток галузі. Проникнення на внутрішній ринок значної кількості іноземних товаровиробників, створює додаткові труднощі для вітчизняних підприємств. В таких умовах Шепетівський елеватор повинен активно використовувати всі доступні інструменти для підвищення своєї конкурентоспроможності, зокрема, інвестувати в сучасні технології,

розширювати виробничі потужності, вдосконалювати якість продукції та розвивати маркетингову стратегію.

Негативні тенденції у переробній та харчовій промисловості, до якої належить і Шепетівський елеватор, проявляються, зокрема, у зниженні рівня рентабельності та ліквідності оборотних активів. В умовах несприятливої економічної кон'юнктури навіть найуспішніші підприємства стикаються з проблемою недоотримання прибутків, що змушує їх зосередити зусилля на збереженні ринкових позицій, а не на нарощуванні потенціалу. Шепетівський елеватор повинен прагнути до стабільного збільшення прибутковості та ефективності своєї діяльності, що дозволить йому не тільки утримувати існуючі позиції, але й активно розвиватися, інвестувати в модернізацію виробництва та розширення своєї присутності на ринку.

Аналіз статистичних даних та думок експертів свідчить про наявність низки перешкод на шляху нарощення обсягів виробництва у переробній та харчовій промисловості. Шепетівський елеватор повинен враховувати ці чинники при розробці своєї стратегії розвитку та вживати необхідних заходів для їх подолання. Це може включати в себе диверсифікацію виробництва, розвиток нових напрямків діяльності, пошук нових ринків збуту, а також активну співпрацю з державними органами та громадськими організаціями для створення сприятливих умов для розвитку галузі.

Сфери проблем, що постають перед переробними підприємствами, такими як Шепетівський елеватор ТОВ «Лотівка Еліт», надзвичайно різноманітні. Вони охоплюють широкий спектр питань, починаючи від державної політики підтримки доходів та розвитку вітчизняних виробників, і закінчуючи проблемами забезпечення сировиною для переробки сільськогосподарської продукції.

Державне регулювання діяльності підприємств в умовах ринкової економіки має обмежений вплив. Роль держави здебільшого зводиться до незначного економічного втручання, такого як здешевлення кредитів та пом'якшення податкового законодавства. Інструменти прямої державної підтримки, такі як субсидування, часто не мають економічного підґрунтя і можуть навіть

негативно впливати на діяльність підприємств. Завданням держави в ринкових умовах є створення сприятливого інвестиційного клімату та стимулювання розвитку підприємств за допомогою непрямих методів, таких як пільгове кредитування, податкові пільги та підтримка експорту.

Однією з ключових проблем є інвестиційне забезпечення розвитку підприємств з переробки сільськогосподарської продукції. Незважаючи на те, що підприємства хлібозаготівельної галузі збільшили свої потужності з одночасного зберігання зерна, цих потужностей все ще недостатньо. Основна проблема полягає в тому, що інвестиційні ресурси для підприємств галузі залишаються дорогими. Високі відсоткові ставки по кредитах, нестабільність національної валюти та загальна економічна ситуація в країні стримують як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. Шепетівський елеватор ТОВ «Лотівка Еліт» повинен активно шукати альтернативні джерела фінансування, такі як залучення іноземних інвестицій, співпраця з міжнародними фінансовими організаціями та випуск облігацій.

Таблиця 3.1.

Фактори, що впливають на ефективність роботи лінійних елеваторів*

Сфера взаємовідносин	Суть проблеми
Державне регулювання економіки	- Обмеженість державного фінансування програм розвитку. - Дефіцит логістичної інфраструктури, що ускладнює постачання сировини від сільськогосподарських виробників
Логістика	- Обмежені можливості для тривалого зберігання сільськогосподарської сировини. Експертні оцінки свідчать про те, що лише 40-45% існуючих сховищ відповідають сучасним стандартам. - Значні витрати на інвестиції у розвиток інфраструктури, зокрема будівництво складських приміщень, баз та терміналів.
Інвестиції	- Недостатній рівень впровадження агротехнологій, що впливає на якість та кількість продукції. - Подорожчання сільськогосподарської сировини, що відбувається внаслідок зниження продуктивності виробництва.
Сировинне забезпечення	- Розпорошеність сільськогосподарського виробництва, в результаті якої значна частина сировини виробляється в господарствах населення з усіма наслідками: низький рівень товарності, погана якість сировини, ненадійність постачання.
Фінанси	- висока вартість кредитів; - недостатній кількості інвестиційних фондів; - низькому рівні розвитку страхування та лізингу.

продовж. табл. 3.1

Ефективність	- Зростання енергомісткості виробництва, особливо у тих галузях, де використовується природний газ. - Недостатній рівень будівництва нових елеваторних комплексів, що погіршує ситуацію.
--------------	---

*Джерело: складено автором на основі [3; 12; 16].

Фінансування розвитку зернопереробної галузі значною мірою здійснюється за рахунок власних коштів підприємств, що обмежує їх інвестиційний потенціал та доступ до ліквідних активів. Варто зазначити, що значна частка великих зернозаготівельних підприємств функціонує за участю іноземного капіталу, що може створювати певні ризики з точки зору ефективного управління ними в контексті забезпечення продовольчої безпеки та реалізації загальнодержавної стратегії розвитку галузі.

Одним з наслідків зазначених процесів є наявність логістичних проблем. Аналіз діяльності вітчизняних елеваторів засвідчує наявність низки проблемних аспектів, пов'язаних з організацією логістичних операцій. Враховуючи, що більшість послуг, що надаються елеваторами, пов'язані з виконанням логістичних операцій, основні резерви підвищення ефективності їх діяльності полягають саме у вдосконаленні логістичних процесів.

Важливою умовою належного функціонування елеваторів є сертифікація обладнання. Скасування обов'язкової сертифікації зерносховищ, з одного боку, сприяло збільшенню потужностей галузі, з іншого – призвело до того, що значна частина цих потужностей не відповідає сучасним стандартам, що є особливо актуальним з огляду на експортну орієнтацію галузі.

Ефективна співпраця з сільськогосподарськими виробниками зерна та олійних культур є критично важливою для забезпечення стабільної роботи елеваторів, адже саме постачання якісної сировини визначає їх конкурентоспроможність на ринку. Згідно з п'ятифакторною моделлю конкуренції Майкла Портера, боротьба за сировину є одним з ключових видів ринкової конкуренції. У випадку елеваторів доступ до якісної сировини є визначальним чинником їх конкурентоспроможності. На жаль, у цій сфері існує низка проблем, які негативно впливають на ефективність роботи елеваторів.

Серед них можна виділити такі: недостатній рівень якості зерна, що надходить на переробку та зберігання; низька продуктивність сільськогосподарського виробництва, обумовлена проблемами низького рівня матеріально-технічного забезпечення роботи агровиробників; низький рівень концентрації сільськогосподарської галузі, що веде до посилення конкуренції між постачальниками сировини і водночас до послаблення надійності постачальників.

Ситуація ускладнюється тим, що переробні підприємства мають обмежені можливості впливу на зазначені проблеми. Це пов'язано із низьким рівнем їх фінансових можливостей. Більшості підприємств галузі недоступні сучасні фінансові інструменти залучення коштів та інвестицій, такі як емісія акцій чи облігацій, робота на міжнародних біржах тощо.

Вказані проблеми обумовлюють низьку ефективність галузі в цілому. Високий рівень енергоємності виробничих процесів та низька продуктивність праці негативно впливають на рентабельність підприємств. В умовах економічної кризи перспективним напрямом подолання складнощів є застосування механізмів антикризового управління. Це передбачає поєднання ефективних інструментів економічного регулювання та адміністративного впливу з розширенням економічної самостійності підприємств галузі. Надання підприємствам більшої економічної свободи та стимулювання їх ініціативності може сприяти підвищенню ефективності їх діяльності та подоланню кризових явищ.

Хоча держава відіграє важливу роль у розвитку галузі, найбільший потенціал мають прямі зв'язки між підприємствами, що формуються на основі двосторонніх угод та співпраці. Для залучення інвестицій у галузь розроблено пропозиції щодо інвестиційних проектів на суму близько 1 млрд. дол. США. Ці проекти спрямовані на розвиток інфраструктури, модернізацію виробництва та підвищення ефективності галузі.

Проблеми переробних та харчових підприємств не обмежуються лише браком фінансових ресурсів. Суттєвим резервом для підвищення ефективності їх господарювання є активізація самоуправління трудових колективів.

Залучення працівників до управління підприємством, участь у власності компанії через акціонування та інші інструменти мають значний мотиваційний ефект, що розкривається через економічні інтереси працівників.

Економічні методи стимулювання на рівні переробних і харчових підприємств сприяють процесам інтеграції і реструктуризації в галузі. Створюються дворівневі ринкові структури управління в регіонах типу корпорацій, холдингових компаній, агропромислово-фінансових груп та акціонерних товариств. Регіональні формування створюються шляхом добровільної централізації ряду функцій науково-технічного забезпечення, інвестиційної, фінансової і зовнішньоекономічної діяльності.

На макрорівні важливу роль у розвитку галузі відіграють заходи антикризового управління, спрямовані на стабілізацію та покращення стану переробної промисловості. Ці заходи передбачають запровадження комплексної переробки продукції, застосування біотехнологій, оновлення матеріально-технічної бази, забезпечення конкурентоспроможності, активізацію політики енерго- і ресурсоощадності. Очікується, що вжиття таких заходів призведе до зростання виробництва продукції галузі на 40%.

Ефективність зернозаготівельної галузі безпосередньо залежить від раціонального використання наявних ресурсів – природних, матеріальних та трудових. Необхідно забезпечити збалансованість розвитку галузі в межах різних регіонів та всього господарського комплексу України. Перехід до інтенсивного шляху розвитку, підвищення рівня суспільного виробництва та забезпечення екологічної безпеки є важливими складовими економічного зростання галузі.

Розвиток олійно-жирової промисловості потребує комплексного підходу. Важливими напрямками є реструктуризація сировинної та виробничо-технічної баз, підвищення ефективності виробництва, впровадження ефективних механізмів державного регулювання ринку олійно-жирової продукції. При цьому важливо зберегти та розширити експортний потенціал галузі з метою збільшення валютних надходжень. Реалізація зазначених заходів сприятиме збалансуванню сировинних ресурсів і виробничих потужностей підприємств

елеваторної промисловості, а також врегулюванню цін і взаєморозрахунків у галузі. В цілому це забезпечить розширене відтворення галузі та її сталий розвиток.

Поглиблення кризи в економіці України призвело до виникнення проблем у зернозаготівельній галузі, пов'язаних із виробництвом та переробкою продукції. Незважаючи на те, що ця галузь є однією з найбільш перспективних, вона також стикається з труднощами. В таких умовах керівники підприємств галузі повинні приймати ефективні управлінські рішення як оперативного, так і стратегічного характеру, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств та продукції. Рациональне використання природного потенціалу дозволить Україні закріпитися на світових ринках не тільки сировинної продукції, але й готової продукції з глибоким рівнем переробки.

Важливою проблемою галузі є розбіжність у стандартах між Україною та Європейським Союзом. Через це значні обсяги продукції олійно-жирового комплексу не можуть бути реалізовані та простоюють на складах. Потенціал галузі не реалізовується в повному обсязі через недопрацювання у сфері узгодження стандартів. Хоча цей процес є складним і тривалим, певні кроки в цьому напрямку вже зроблені. Недотримання технології виробництва також є серйозною проблемою, яка призводить до зростання собівартості продукції, втрат виробництва, зниження якості продукції та рівня задоволеності споживачів.

Управління якістю в галузі є одним із ключових завдань. Для зниження ризиків у цьому напрямку керівники підприємств повинні вживати комплексних заходів, спрямованих на формування багаторівневої системи контролю якості на всіх етапах виробництва: від заготівлі сировини до зберігання готової продукції.

Будь-яка економічна діяльність пов'язана з ризиками, і зернозаготівельна галузь не є винятком. Ризик недоотримання прибутку зростає в умовах нестабільності, недосконалої конкуренції та інформаційних перешкод. До фундаментальних ризиків галузі належать економічні (кризові явища, відсутність економічної концепції розвитку, деградація виробничого

потенціалу, податкова політика), організаційно-правові (зростання фальсифікату, тінізація) та соціальні (зниження рівня споживання).

Для підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробництва необхідно застосовувати комплексний підхід до організації виробництва та управління, забезпечувати ресурсами, дотримуватися умов виробництва, підвищувати якість продукції, пом'якшувати міжгалузеві деформації, впроваджувати інновації та заходи оптимізації виробництва. Управління ризиками операційної діяльності потребує організації досконалої системи моніторингу, правового захисту технологій, підвищення кваліфікації працівників та постійного контролю.

Враховуючи вищезазначені проблеми та ризики, для Шепетівського елеватора ТОВ «Лотівка Еліт» пропонується наступний комплекс заходів щодо вдосконалення системи стратегічного розвитку:

Таблиця 3.2.

Ключові напрямки розвитку Шепетівського елеватора*

№	Напрямок	Заходи
1	Модернізація та розширення виробничих потужностей	- Інвестування в оновлення обладнання та технологій для підвищення ефективності виробництва та якості продукції - Розширення потужностей елеватора для збільшення обсягів зберігання та переробки зерна - Впровадження сучасних систем контролю якості на всіх етапах виробництва.
2	Оптимізація логістичних процесів	- Удосконалення системи транспортування зерна від виробників до елеватора та до споживачів - Розвиток власної логістичної інфраструктури для зменшення залежності від зовнішніх перевізників. - Впровадження інформаційних технологій для управління логістичними процесами.
3	Підвищення ефективності управління	- Впровадження сучасних методів менеджменту та систем мотивації персоналу. - Залучення працівників до управління підприємством через акціонування та інші форми участі. - Розвиток корпоративної культури, спрямованої на підвищення ефективності та відповідальності.
4	Розвиток зовнішньоекономічної діяльності	- Активний пошук нових ринків збуту та партнерів за кордоном. - Участь у міжнародних виставках та конференціях для просування продукції та послуг елеватора. - Адаптація продукції до вимог міжнародних стандартів.

продовж. табл. 3.2

5	Управління ризиками	- Створення системи моніторингу зовнішнього середовища для виявлення та оцінки потенційних ризиків. - Розробка планів дій на випадок виникнення кризових ситуацій. - Страхування ризиків для мінімізації можливих втрат.
6	Забезпечення фінансової стабільності	- Активний пошук інвестиційних ресурсів для фінансування розвитку елеватора. - Оптимізація витрат та підвищення рентабельності виробництва. - Використання сучасних фінансових інструментів для залучення капіталу.
7	Взаємодія з державними органами та громадськими організаціями	- Активна участь у розробці та впровадженні державних програм підтримки галузі. - Співпраця з громадськими організаціями для захисту інтересів підприємства та галузі.

*Джерело: складено автором на основі [6; 7; 14].

Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить Шепетівському елеватору ТОВ «Лотівка Еліт» не просто підвищити свою конкурентоспроможність, а й досягти якісно нового рівня розвитку. Модернізація обладнання та технологій, розширення виробничих потужностей, оптимізація логістики, впровадження сучасних методів управління та систем мотивації персоналу, активний розвиток зовнішньоекономічної діяльності — все це сприятиме збільшенню ефективності та рентабельності підприємства. Залучення інвестицій, оптимізація витрат та використання сучасних фінансових інструментів забезпечать фінансову стабільність елеватора. Створення системи моніторингу ризиків та страхування дозволить мінімізувати можливі втрати та забезпечити сталий розвиток. Активна взаємодія з державними органами та громадськими організаціями сприятиме створенню сприятливих умов для діяльності елеватора та захисту його інтересів. В результаті Шепетівський елеватор ТОВ «Лотівка Еліт» зміцнить свої позиції на ринку зернозаготівлі та переробки, стане лідером галузі та зможе успішно конкурувати не лише на внутрішньому, але й на міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ

У першому розділі дослідження було розглянуто теоретичні основи стратегічного розвитку підприємства в сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою динамікою, нестабільністю та глобальною конкуренцією. Встановлено, що стратегічний розвиток є критично важливим фактором успішного функціонування будь-якого підприємства, незалежно від галузі та масштабів діяльності. Він являє собою безперервний процес трансформації, спрямований на адаптацію до мінливих умов, ефективне використання ресурсів та досягнення довгострокових цілей.

Основою стратегічного розвитку є чітке розуміння місії та бачення підприємства, що визначає його роль, цінності та стратегічні пріоритети. Не менш важливим є ретельний аналіз зовнішнього середовища, яке включає в себе політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори. Зовнішнє середовище є джерелом як можливостей для розвитку, так і загроз, які необхідно враховувати при формуванні стратегії. Внутрішнє середовище підприємства охоплює його ресурси, можливості, сильні та слабкі сторони, які визначають його потенціал та здатність до адаптації.

Важливу роль у стратегічному розвитку відіграє стратегічне управління, яке являє собою систему прийняття управлінських рішень, спрямованих на формування, впровадження та контроль за реалізацією стратегії. Ефективне стратегічне управління дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни, оптимізувати використання ресурсів та досягати поставлених цілей. Особливо важливим стратегічне управління є в умовах глобалізованої конкурентної економіки знань, де здатність компанії до адаптації, інновацій та створення унікальної цінності для споживачів є запорукою її успіху.

В Україні зовнішнє середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що обумовлено низкою негативних факторів, таких як війна, політична нестабільність, корупція та інші. В таких умовах підприємства змушені шукати нові стратегії виживання та розвитку, адаптуючись до змін та використовуючи нові можливості. Дослідження внутрішнього середовища

дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, що є основою для розробки ефективної стратегії розвитку.

У розділі 2 проведено аналіз стратегічної позиції підприємства на прикладі Шепетівського елеватора ТОВ «Лотівка Еліт». Досліджено галузеве середовище елеваторної галузі, коливання на зерновому ринку та позиції конкурентів. Визначено ключові проблеми, пов'язані з війною в Україні, такі як безпека виробництва зернових культур, забезпечення надійних логістичних маршрутів та експорт зерна. Розглянуто вплив війни на виробництво та експорт зерна, а також роль зернової угоди у забезпеченні продовольчої безпеки.

Проаналізовано динаміку виробництва основних зернових культур у світі та Україні. Виявлено тенденцію до зниження врожайності зернових в Україні, що вимагає вжиття заходів для підвищення ефективності виробництва. Досліджено географію експорту українського зерна та визначено основні країни-імпортери. Розглянуто вплив війни на логістику експорту зерна та ціни на зернові культури.

Визначено фактори, що спричиняють тиск на ціни та формують тенденцію до їх зниження на українському ринку зерна. Проаналізовано динаміку закупівельних цін на зернові в Україні. Розглянуто вплив війни на зернову інфраструктуру та обсяги виробництва зерна. Запропоновано заходи для подальшого розвитку галузі в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Досліджено фінансовий стан ТОВ «Лотівка Еліт» та вплив нестабільного зовнішнього середовища на його бізнес-позицію. Проаналізовано основні фінансові показники підприємства за 2023 рік та визначено його стійкість в умовах воєнного стану. Розглянуто динаміку виробництва зернових та олійних культур в Україні та вплив війни на аграрний сектор.

Проаналізовано зміни в логістиці експорту агропродукції внаслідок блокування морських портів. Розглянуто динаміку імпорту зернових та олійних культур до країн ЄС та визначено потенціал для збільшення експорту. Загалом, розділ 2 надає комплексний аналіз стратегічної позиції підприємства на прикладі Шепетівського елеватора ТОВ «Лотівка Еліт» з урахуванням впливу війни та нестабільного зовнішнього середовища.

У розділі 3 досліджено напрями вдосконалення системи стратегічного розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища на прикладі Шепетівського елеватора ТОВ «Лотівка Еліт». Виявлено, що розвиток галузі зернопереробки та зернозаготівлі нерозривно пов'язаний з ринковими умовами, в яких вона функціонує.

Ефективність конкурентних механізмів та інших ринкових стимуляторів вже давно доведена на практиці, вони позитивно впливають на економічні процеси в цілому. Проте, досліджувана галузь лише нещодавно повноцінно інтегрувалася у світову економіку завдяки активізації експорту зерна, що відкриває нові перспективи та виклики для вітчизняних підприємств. Враховуючи безумовну привабливість галузі, позитивний вплив ринкових механізмів, таких як конкуренція, ціноутворення, інвестиції, — це лише питання часу, коли галузь стане ще більш привабливою для інвесторів, що сприятиме її модернізації та підвищенню конкурентоспроможності на світовому ринку.

Однак, важливо пам'ятати, що ринок має стихійний характер, а в деяких аспектах — надмірну інертність. Тому зернозаготівельні підприємства, такі як Шепетівський елеватор ТОВ «Лотівка Еліт», повинні проявляти проактивну позицію та активно використовувати доступні інструменти для стимулювання розвитку галузі. Це може включати в себе інвестування в сучасні технології, розширення виробничих потужностей, пошук нових ринків збуту, а також вдосконалення систем менеджменту та логістики.

Важливу роль у цьому процесі відіграє держава, яка має сприяти створенню сприятливих умов для розвитку бізнесу, зокрема, шляхом надання пільгових кредитів, спрощення податкового законодавства та підтримки експорту. Стимулювання розвитку галузі є актуальним завданням, тісно пов'язаним з низкою супутніх проблем. Більшість з них лежить у площині ринкових взаємовідносин всередині самої галузі, зокрема, це стосується взаємодії з постачальниками сировини, фінансово-кредитними установами та органами державної влади.

Для успішного функціонування в ринкових умовах Шепетівський елеватор ТОВ «Лотівка Еліт» повинен налагодити ефективну співпрацю з усіма учасниками ринку, ґрунтуючись на принципах взаємовигідного партнерства та довіри. Комплекс заходів, спрямованих на трансформацію відносин власності, вдосконалення системи управління та інтеграційних зв'язків, а також оптимізацію економічного укладу, може стати потужним імпульсом для розвитку підприємств з переробки сільськогосподарської продукції. Це передбачає впровадження сучасних методів корпоративного управління, підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток інноваційної діяльності та вдосконалення систем контролю якості.

Важливим аспектом є також розвиток інфраструктури галузі, зокрема, будівництво нових елеваторів, модернізація існуючих підприємств та створення ефективної логістичної системи. Шепетівський елеватор ТОВ «Лотівка Еліт» повинен активно розширювати експортно-імпорتنу співпрацю та інтеграційні зв'язки, що дозволить йому збільшити обсяги продажів, диверсифікувати ринки збуту та підвищити свою конкурентоспроможність на світовому ринку.

Для цього необхідно активно шукати нових партнерів, брати участь у міжнародних виставках та конференціях, а також вивчати досвід провідних світових компаній у галузі зернопереробки та зернозаготівлі. Проте, успішна міжнародна діяльність неможлива без налагодження внутрішніх механізмів функціонування підприємства, ефективної співпраці з постачальниками сировини, партнерами та органами державної влади. Шепетівський елеватор ТОВ «Лотівка Еліт» повинен створити прозору та ефективну систему взаємовідносин з усіма зацікавленими сторонами, ґрунтуючись на принципах взаємоповаги, чесності та відкритості. Постійна робота над удосконаленням взаємовідносин у галузі сприятиме розвитку систем менеджменту Шепетівського елеватора ТОВ «Лотівка Еліт» та його здатності до саморозвитку і самоуправління. Це передбачає впровадження сучасних методів управління, розвиток корпоративної культури, підвищення кваліфікації персоналу та створення ефективної системи мотивації. В результаті Шепетівський елеватор ТОВ «Лотівка Еліт» стане успішним та

конкурентоспроможним підприємством, здатним ефективно функціонувати в умовах глобальної економіки та забезпечувати стабільний розвиток галузі зернопереробки та зернозаготівлі в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк О. П. (2014). Аналіз структури експорту агропродовольчої продукції. Економіка харчової промисловості, 3, 27–32.
2. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 396 с.
3. Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. (2012) Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. Актуальні проблеми економіки. № 1. С. 144–156.
4. Дубровенко А. (2023). Ціни на зерно в Україні. Скільки коштує кукурудза у жовтні. URL: <https://novyny.live/groshi/tsini-na-zerno-v-ukrayini-skilki-koshtuie-kukurudza-u-zhovtni-126420.html>
5. Елеваторні втрати України через війну на червень 2023 року (2023). Elevatorist. URL: <https://elevatorist.com/blog/read/853-elevatorni-vtrati-cherez-viynu-na-cherven-2023-roku>
6. Зерновий термінал на кордоні України та Польщі – попереднє техніко-економічне обґрунтування (2023). Дослідження KSE в рамках виконання проекту технічної допомоги «Основний кредит для аграрної галузі – Україна» / URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/07/KSE-Grain-Terminal-Presentation-UKR.pdf>
7. Івашук Ю. П. (2016) Емерджентний інституційний порядок в економіці та його поведінкові підстави / Ю. П. Івашук // Економічна теорія - №3. - С. 69-81.
8. Казьмір В. А. (2020). Модернізація структуро-логічної моделі організаційно-економічного механізму функціонування ринку зерна. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 4, 42–47.
9. Кіпа Д. (2014) Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. Бізнес Інформ.. № 9. С. 322–329

10. Ковальова О. М. (2015). Оцінка потенціалу розвитку зернового підкомплексу економіки України. Глобальні та національні проблеми економіки, 7, 157.
11. Комаринець С. О. Оцінювання нестабільності зовнішнього економічного середовища підприємства. Науковий вісник
12. Лагодієнко В. В., Богданов О. О. (2019). Місце та роль України на світовому ринку пшениці. Український журнал прикладної економіки, 3, 297–308. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-3-33>
13. Ларіна Т. Ф., Литвинов А. І., Потишняк О. М. (2019). Контрейлерні перевезення як елемент ланцюга постачань аграрної продукції на світовий ринок. Актуальні проблеми інноваційної економіки, 2, 74–79.
14. Лотиш О. (2022). Роль України на світовому ринку зерна: виклики і загрози. Економіка та суспільство, 45, 1–12. URL: <https://doi.org/10.3>
15. М., Коновал І. А., Барановська О. Д., Євтушенко В. Д. (2019). Ринок зерна в Україні та його стабілізація. Економіка АПК, 4, 29–38. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201904029>
16. Повідайчик М. М. Особливості стратегічного планування виробничої програми підприємства легкої промисловості в умовах невизначеності. Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. 2014. Вип. 1 (42). С. 59–63.
17. Свириденко Ю. (2023). Що Мінекономіки планує зробити для підтримки українських аграріїв. FORBES. URL: <https://forbes.ua/money/shcho-minekonomiki-planue-zrobiti-dlya-pidtrimki-ukrainskikh-agrariivrozpovidae-ministerka-yuliya-sviridenko-06072023-14670>
18. Черемісіна С. Г. (2021). Ринок зернових культур в Україні: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. Економіка АПК, 2, 48–58. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202102048>
19. Шпикуляк А., Білокінна І. (2019). Інституційне регулювання у забезпеченні розвитку аграрного сектору і підприємництва. Економіка. Фінанси. Менеджмент, 7, 7–15. URI: <http://repository.vsau.org/repository/getfile.php/32554.pdf>

20. Bell G. D. Organizations and the External Environment. McGuire, op. cit., 1997. 260 p.

21. Häkkinen, T. and Belloni, K. (2011) Barriers and drivers for sustainable building, Building Research & Information, 39 (3), 239–55.

Ринок зберігальних потужностей в Західній Україні

Область	Зберігальні потужності станом на 01.01.2022, млн. т	Виробництво зернових та олійних в 2021, млн. т	Різниця між виробництвом та зберігальними потужностями, млн. т
Хмельницька	3.13	6.07	2.9
Тернопільська	2.39	4.1	1.7
Львівська	1.07	2.37	1.3
Рівненська	1.15	2.06	0.9
Чернівецька	0.13	0.98	0.8
Івано- Франківська	0.48	1.29	0.8
Волинська	1.27	1.87	0.6
Закарпатська	0.04	0.4	0.4



Перезавантажувальні зернові термінали на західних кордонах України

АНОТАЦІЯ

Бойко В. Б. Оцінка нестабільності середовища галузі та вибір моделі стратегічного розвитку фірми. - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня "магістр" за спеціальністю 051 "Економіка", освітньо-професійна програма "Економіка та управління підприємством". - Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2024.

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти стратегічного розвитку підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища, а також розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного розвитку Шепетівського елеватора ТОВ "Лотівка Еліт" з урахуванням сучасних викликів та загроз. Проаналізовано вплив війни на елеваторну галузь України, оцінено стратегічну позицію Шепетівського елеватора ТОВ "Лотівка Еліт" на ринку зернозберігання та переробки. Визначено ключові фактори успішного розвитку елеватора в умовах нестабільності. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного розвитку Шепетівського елеватора ТОВ "Лотівка Еліт" з урахуванням сучасних викликів та загроз.

ANNOTATION

Boyko V. B. Assessment of the environment instability in the industry and choice modeling of the strategic business development. - Manuscript.

Research for obtaining the educational degree of "Master" in the specialty 051 "Economics", educational and professional program "Economics and Business Administration". - West Ukrainian National University, Ternopil, 2024.

The paper investigates the theoretical and practical aspects of the strategic development of enterprises in conditions of instability in the external environment, and develops recommendations for improving the strategic development system of the Shepetivka elevator of LLC "Lotivka Elite", taking into account current challenges and threats. The impact of the war on the elevator industry of Ukraine is analyzed, the strategic position of the Shepetivka elevator of LLC "Lotivka Elite" in the grain storage and processing market is assessed. Key factors for the successful development of the elevator in conditions of instability have been identified. Recommendations have been

developed to improve the strategic development system of the Shepetivka elevator of LLC "Lotivka Elite", taking into account current challenges and threats.