

УДК 005.21/.52-043.7:338.436

Ю. С. Гринчук,

д. е. н., професор, завідувачка кафедри менеджменту,

Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6525-463X>

М. В. Вихор,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9799-4678>

О. І. Шемігон,

к. с-г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4920-6427>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.58

МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗМІН АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Y. Grynychuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management,

Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva

M. Vykhov,

PhD in Economics, Associate Professor,

Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva

O. Shemigun,

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor,

Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva

METHODS OF STRATEGIC ANALYSIS IN THE CHANGE MANAGEMENT SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті зазначено, що в умовах мінливого, динамічного зовнішнього середовища для забезпечення достатнього рівня стратегічної стійкості та конкурентоспроможності аграрні підприємства мають розробляти і реалізовувати відповідні стратегії, здійснюючи необхідні технічні, технологічні, організаційні та інші зміни із врахуванням специфічних галузевих особливостей аграрного виробництва. Обґрунтовано, що вибір оптимальних стратегічних рішень та напрямку здійснення змін у великій мірі залежить від застосовуваних менеджерами методів стратегічного аналізу.

Виявлено, що найбільш поширеними методами стратегічного аналізу, є такі як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, матриці БКМ, "Дж. Електрік "Мак Кінсі", Shell-DPM. Досліджено методологічний та методичний апарат, розкриті переваги, недоліки та особливості застосування кожного із зазначених методів. Вказано, що вибір того або іншого методу залежить від масштабів діяльності підприємства, рівня його диверсифікації, інформаційного забезпечення та професіоналізму управлінських кадрів.

The article states that in a changing, dynamic external environment, in order to ensure a sufficient level of strategic stability and competitiveness, agricultural enterprises must develop and implement appropriate strategies, making the necessary technical, technological, organizational and other changes, taking into account the specific industry features of agricultural production. Such features include the influence of natural and climatic conditions on the results of agricultural production, seasonality of production, the time gap between the costs incurred for production and the receipt of income, different storage and marketing conditions, the use of biological organisms as means of production and objects of labor, the use of land as the main means of production.

It is substantiated that the choice of optimal strategic decisions and the direction of changes largely depends on the methods of strategic analysis used by enterprise managers. It is found that the most common methods of strategic analysis are such as SWOT analysis, PESTLE analysis, BKM matrices, "J. Electric "McKinsey", Shell-DRM. The methodological and methodological apparatus is studied, the advantages, disadvantages and features of the application of each of the above methods are revealed.

In particular, it is indicated that SWOT analysis makes it possible to systematically identify the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as opportunities and threats, and, on this basis, identify optimal strategic solutions. PESTLE analysis makes it possible to assess the direction and dynamics of the impact on the prospects for the development of the enterprise of the most significant factors of the enterprise's external environment. Matrix methods of strategic analysis make it possible to assess the strategic positions of the enterprise or a separate strategic business unit in a certain market segment and, on this basis, to make a decision on the type of basic strategy that can be adopted.

It is indicated that the choice of one or another method of strategic analysis depends on the scale of the enterprise's activities, the level of its diversification, information support and professionalism of management personnel.

Ключові слова: аграрні підприємства, менеджмент змін, стратегічний аналіз, методи.
Key words: agricultural enterprises, change management, strategic analysis, methods.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах мінливого і динамічного зовнішнього середовища, у якому функціонують сучасні організації, зміни є невід'ємною складовою частиною їх діяльності. Лише здійснюючи необхідні зміни, організації мають змогу у довготривалому періоді забезпечити належний рівень власної стратегічної стійкості та конкурентоспроможності. У цьому зв'язку показовою є думка П. Друкера, яку наводять О. Г. Мельник та Р. С. Косчик з приводу того, що центральним завданням менеджменту ХХІ століття є перетворення організацій на лідерів змін. Лідер змін розглядає кожну зміну, як нову сприятливу змогу; цілеспрямовано шукає корисні для себе зміни та знає, як зробити їх максимально ефективними для зовнішньої і внутрішньої діяльності організації. Для цього потрібні: політика, спрямована на створення майбутнього; методика пошуку та прогнозування змін; стратегія впровадження змін як у внутрішній, так і в зовнішній діяльності організації; політика, що дає змогу зрівноважити зміни та стабільність [1, с. 232].

Розроблення та реалізація стратегії аграрних підприємств має на меті адаптацію до впливу факторів зовнішнього середовища через формулювання або уточнення місії, стратегічних цілей та розроблення плану їх досягнення,

а також визначення пріоритетів у використанні обмежених ресурсів таким чином, які у найбільшій мірі відповідають тенденціям, які складаються у зовнішньому середовищі. Така адаптація неминуче передбачає здійснення у підприємствах необхідних технічних, технологічних і організаційних змін та ефективне управління ними.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням окремих аспектів стратегічного розвитку та менеджменту стратегічних змін у аграрних підприємствах займалися такі науковці як О. І. Гарафонова, А. С. Донських, І. Г. Кадирус, О. І. Мельничук, С. І. Міненко, І. В. Фурман та інші. Методам стратегічного аналізу у підприємствах аграрного сектору приділяли увагу у своїх дослідженнях М. О. Багорка, Т. В. Ільченко, Н. Б. Кещена, В. М. Колесник, Ю. Б. Костенюк, В. М. Якубів та ряд інших. У той же час нові виклики, які постають перед підприємствами аграрного сектору, потребують розширення і поглиблення досліджень методів стратегічного аналізу як основи вибору обґрунтованих напрямків необхідних змін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ)

Метою статті є обґрунтування можливостей та обмежень у застосуванні окремих ме-

тодів стратегічного аналізу як основи для розроблення стратегії та здійснення стратегічних змін в аграрних підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У науковій літературі зміни розглядаються як процес реалізації нововведень, що стосується майже всіх аспектів діяльності організації, внаслідок яких має підвищуватися її конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства. [2, с. 223]. Відповідно, управління змінами можна трактувати як вид професійної діяльності, що передбачає вплив управляючої системи на організацію, у зв'язку зі змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити сутність процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, відібрати та впровадити нововведення, які дозволять звести всі зовнішні та внутрішні види впливу до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності [3].

Це, у свою чергу, вимагає обґрунтування та практичне застосування відповідних методичних підходів до розроблення стратегії аграрних підприємств із застосуванням відповідних методів стратегічного аналізу. При цьому, як зазначає Л. М. Могильна, необхідно враховувати ряд об'єктивних та суб'єктивних галузевих особливостей, які впливають на функціонування сільськогосподарських підприємств [4, с. 419].

Серед об'єктивних особливостей аграрного виробництва фахівці називають вплив природно-кліматичних умов на результати сільськогосподарського виробництва, сезонність виробництва, тривалий період часу між понесеними витратами на виробництво і отриманням доходів, різні умови зберігання та збуту, використання в якості засобів виробництва та предметів праці біологічних організмів, використання землі, як головного засобу виробництва.

До суб'єктивних особливостей аграрного виробництва відносять низький рівень концентрації та монополізації, субсидювання окремих напрямків діяльності, низький, у порівнянні із іншими галузями, рівень рентабельності, необхідність постійного визначення ринкової вартості біологічних активів, різне географічне розміщення підприємств, різна площа в сільськогосподарських угідь, які використовуються підприємствами, різна їх організаційно правова форма та інші [5, с. 323].

Саме відмінності у суб'єктивних особливо-

стях аграрного виробництва є причиною того, що кожне аграрне підприємство є унікальним і, відповідно, потребує розроблення унікальних стратегічних рішень, які б підходили лише для конкретного підприємства. Це, у свою чергу, вимагає застосування сучасних стратегічних підходів і методик стратегічного аналізу, планування та розроблення стратегій.

Одним із найбільш відомих і поширених методів стратегічного аналізу та формування стратегічного плану підприємства є SWOT-аналіз, розроблений науковцями Гарвардського університету на початку 60-х років XX століття. Назву метод отримав від початкових літер англійських слів Strengths — переваги або сильні сторони підприємства; Weaknesses — недоліки, або слабкі його сторони; Opportunities — можливості, які відкриваються перед підприємством у зовнішньому середовищі; Threats — загрози, які можуть з'явитися для нього у зовнішньому середовищі [6, с. 54].

Сильні сторони (S) — це ті внутрішні фактори та характеристики підприємства, які йому притаманні і які вигідно відрізняють його від конкурентів. Для аграрних підприємств це можуть бути такі фактори як вища родючість землі, більш вигідне географічне розташування, більш кваліфікований персонал, вищий техніко-технологічний потенціал та інше.

Слабкі сторони (W) — це ті внутрішні фактори, які мають гірші характеристики у порівнянні із конкурентами. Це може бути низько кваліфікований персонал, нижчий рівень родючості землі, що вимагає додаткових витрат для отримання запланованого рівня урожайності, менш вигідне географічне розташування і т. д.

Можливості (O) — це ті зовнішні фактори, які є сприятливими для підприємства і які можуть бути використані для підвищення рівня його конкурентоспроможності. Для прикладу, це можливість впровадження нових технологічних рішень, позитивні тенденції на ринку, можливість виходу на нові сегменти ринку чи отримання фінансових ресурсів в рамках державних програм підтримки сільськогосподарських виробників.

Загрози (T) — це ті зовнішні фактори, які є несприятливими для підприємства і можуть негативно вплинути на його конкурентоспроможність.

Це може бути загроза появи сильних конкурентів чи несприятлива ринкова кон'юнктура, поява нових законодавчих актів, які можуть негативно вплинути на аграрних виробників, загальний економічний спад в країні та інше.

Таблиця 1. Приклад SWOT-аналізу сільськогосподарського підприємства

Сильні сторони 1	Слабкі сторони 2
1. Наявність кваліфікованих спеціалістів із новими поглядами на сучасні умови ринку. 2. Виготовлення та реалізація якісної продукції. 3. Ефективна реклама 3. Можливості нарощення виробництва сільськогосподарської продукції. 4. Раціональні ідеї працівників. 5. Задовільний стан матеріально-технічної бази. 6. Міцна матеріально-технічна база. 7. Застосування ресурсозберігаючих технологій	1. Низький рівень організації маркетингової діяльності. 2. Велика енерго- та матеріаломісткість виробництва. 2. Швидке старіння обладнання. 3. Нестача обігових коштів. 4. Відсутність спеціаліста зі стратегічного планування, розроблення чітких цілей та застосування стратегії розвитку. 5. Відсутність належного приміщення для зберігання продукції рослинництва. 6. Застосування у виробництві високовитратних технологій.
Можливості 3	Загрози 4
1. Можливість зайняти нішу на ринку органічної продукції. 2. Наявність державних програм підтримки сільськогосподарських підприємств. 3. Розроблення правової бази для аграрного сектору. 4. Ймовірний вихід із ринку найближчих конкурентів. 5. Можливість додаткової оренди значних обсягів сільськогосподарських угідь. 6. Можливість технологічного переоснащення виробництва.	1. Слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх продовольчих ринків. 2. Відсутність системи ефективного контролю над використанням коштів. 3. Домінування посередників на аграрному ринку. 4. Низький рівень правової захищеності сільськогосподарських підприємств порівняно із зарубіжними країнами. 5. Недосконала податкова система. 6. Професійна, культурна та духовна деградація сільського населення. 7. Низький рівень соціальних умов життя в сільській місцевості.

Джерело: узагальнено на основі: [6, с. 56; 7, с. 517].

Результати аналізу перерахованих факторів можуть бути згруповані у вигляді таблиці SWOT-аналізу (табл. 1).

Наступним кроком SWOT-аналізу є побудова матриці, на якій позиціонуються сильні і слабкі сторони, можливості і загрози (рис. 1).

Комбінація факторів формує чотири поля, для кожного з яких є свої рекомендації щодо змісту стратегій.

Наприклад, перше поле "С і М" формує комбінацію сильних сторін і можливостей підприємства. У цьому випадку рекомендується розробляти стратегію, яка б передбачала використання своїх сильних сторін для реалізації можливостей, що відкриваються. Друге поле "С і З" формує комбінацію сильних сторін підприємства та загроз у зовнішньому середовищі. Рекомендацією для цього випадку є розроблення стратегії, яка б передбачала використання власних сильних сторін для нейтралізації загроз.

Поле "Сл і М" формує комбінацію слабких сторін підприємства та можливостей, що відкриваються у зовнішньому середовищі. Рекомендацією для цього випадку є розроблення стратегії, що передбачає використання можливостей з метою посилення слабких сторін

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони	С і М	С і З
Слабкі сторони	Сл і М	Сл і З

Рис. 1. Матриця SWOT-аналізу

Джерело: узагальнено автором.

підприємства. І, нарешті, поле "Сл і З" ілюструє поєднання слабких сторін організації і зовнішніх загроз. Це найбільш проблемне поле і рекомендацією для цього випадку є посилення слабких сторін для протидії загрозам.

Конкурентоспроможність підприємства, зокрема і аграрного, визначається його вмінням пристосовуватися до впливу факторів зовнішнього середовища, визначати тенденції їх розвитку, передбачувати напрям та характер впливу на підприємство. Одним із дієвих аналітичних методів фахівці називають PEST-аналіз. Як зазначає Д. Берницька PEST-аналіз — це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) аспектів зов-

нішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу) [8, с. 42].

Більш сучасна версія згаданого аналітичного методу є метод PESTLE, оскільки до нього додані ще дві групи факторів впливу: Legal — юридичні фактори та Environmental factors — фактори (інші) навколишнього середовища [6]. Таким чином, PESTLE-аналіз дає можливість оцінити нинішній і майбутній вплив шести груп факторів не прямого впливу на підприємство і прийняти рішення щодо стратегії розвитку.

Прикладом впливу політичних факторів можуть бути зміни в оподаткуванні, такі як ставки корпоративного податку, ПДВ та інші податкові пільги або вимоги; державна стабільність, що впливає на політику в галузі зайнятості; державна політика у сфері зайнятості, ініціативи щодо зниження безробіття, підтримка конкретних секторів, заохочення різноманітності та інклюзивності [9].

Серед економічних факторів впливу можуть бути такі як економічне зростання або рецесія, інфляційні процеси, рівень безробіття, доходи потенційних покупців та інше. Прикладом соціальних, або соціально-культурних факторів можуть бути демографічні зміни, що впливають на склад робочої сили, очікування щодо балансу між роботою та особистим життям, що виз-

начають політику компанії, культурні тенденції, що впливають на стратегії залучення співробітників, зростання рівня соціальних вимог населення [8, с. 43].

Вплив технологічних факторів може здійснюватися у вигляді появи нових технологічних рішень, обладнання, матеріалів, можливості застосування автоматизованих систем на основі штучного інтелекту і т. д. Юридичні фактори можуть впливати через зміни у законодавстві, які стосуються сфери діяльності підприємства, зокрема, в частині адаптації вітчизняного законодавства до вимог ЄС. Серед інших зовнішніх сил, які можуть впливати на підприємство, називають ініціативи у сфері сталого розвитку, реалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності, екологічні та безпекові вимоги суспільства та інше.

Для систематизації отриманої інформації може бути побудована матриця оцінки впливу зазначених груп факторів (табл. 2).

У матриці локалічно описується стан кожного фактору на момент аналізу, тенденції його змін, очікуваний характер впливу. Потім експертним методом здійснюється бальна оцінка позитивного (+), чи негативного (-) впливу кожного фактору, групи факторів та їх середній узагальнений вплив.

Для оцінки стратегічних позицій підприємства у конкурентному середовищі застосовується значна кількість різних методів. Достатньо поширеними і ефективними, у цьому

Таблиця 2. Матриця оцінки впливу PESTLE-факторів на підприємство

Групи факторів	Стан фактору	Тенденції змін	Передбачуваний характер впливу	Оцінка, балів
I. Економічний				
1.1. Динаміка економічного росту	Стабілізація 12-15 % на рік	Очікується ріст 3-4% на рік Тенденція зберігається	1. Пожвавлення ділової активності	+2
1.2. Інфляція			1. Знецінення коштів	-2
...			2. Ріст цін ...	-3
В середньому по групі				-3
II. Політичні				
2.1. Рівень політичної стабільності	Не стабільність	Очікується стабілізація політичного життя	1. Зниження рівня інвестиційних ризиків	+1
...				
В середньому по групі				
III. Соціальні				
...				
В середньому по групі				
IV. Технологічні				
...				
В середньому по групі				
V. Юридичні				
.....				
В середньому по групі				
VI. Інші сили				
...				
В середньому по групі				
Всього				

Джерело: узагальнено автором на основі [8, 9].

зв'язку є матричні методи. Як зазначають науковці, матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту й уважається одним із найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємств [10, с. 283]. Методи матричного аналізу почали застосовуватися із середини 60-х років XX століття, коли на порядку денному підприємств постало питання розроблення стратегії їх функціонування.

Найбільш відомою із групи матричних методів стратегічного аналізу є матриця Бостонської консультативної групи (МБКГ). В основі її побудови покладені два критерії, які оцінюються за двома показниками: темп росту ринку чи попиту (високий чи низький) і доля ринку по відношенню до найближчих конкурентів (висока чи низька).

Згідно із цією моделлю, підприємство, або окремий його продукт може займати одну із чотирьох позицій на ринку, які іменуються відповідними псевдонімами (рис. 2).

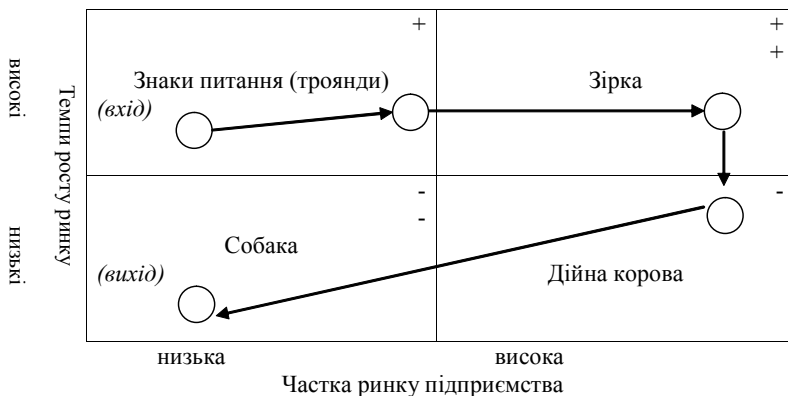


Рис. 2. Матриця ББКГ

Джерело: розроблено на основі [11].

— "знаки питання" (троянди, дикі коти) — характеризуються високими темпами росту ринку і низькою часткою ринку підприємства. Ця позиція найбільш характерна для початкових фаз життєвого циклу стратегічної зони господарювання підприємства. Стратегічним рішенням для цієї позиції є перехід у позицію "зірки" за умови можливості залучення необхідних інвестицій;

— "зірка" — характеризується високими темпами росту і високою часткою ринку підприємства. В цій позиції підприємство є лідером, тому стратегічним рішенням має бути розширення і зміцнення за рахунок реінвестицій;

— "дійна корова" — характеризується низькими темпами росту і високою часткою ринку підприємства. Ця позиція характерна для фази

зрілості життєвого циклу СЗГ. Тут фірма одержує максимальні прибутки, які можна використати для розвитку "знаків питання" та підтримки "зірок";

— "собака" — характеризується низьким темпом росту і низькою часткою ринку підприємства. В цій позиції фірма повинна реалізовувати стратегії скорочення і виходу з ринку [11].

У модифікованому варіанті МБКГ замість критерію "темпи росту ринку" може застосовуватися критерій "темпи продаж" відповідних видів (груп) продуктів в загальному обсязі продаж фірми. Замість критерію "частка ринку фірми" — критерій — питома вага відповідних видів (груп) продуктів у загальному обсязі продаж фірми.

Простота даної моделі породжує і певні її недоліки. Зокрема, це застосування лише двох критеріїв для оцінки позиції підприємства на ринку. Крім того, оціночні показники "низький-високий" не дає відповіді на питання, що робити підприємству коли воно займає середні позиції.

Більш досконалим методом стратегічного аналізу стратегічних позицій підприємства є матриця "Дж. Електрик "Мак Кінсі". Метод розроблений консультативною групою Мак Кінсі і вперше апробована у корпорації Дженерал Електрик.

Матриця, також, має двомірну форму, але відрізняється дещо іншим критеріальним апаратом. Зокрема, замість критерію "темпи росту ринку", застосовується синтетичний критерій "привабливість бізнесу чи стратегічної зони господарювання (СЗГ)", а замість критерію "доля ринку" застосовується критерій "конкурентоспроможність стратегічної одиниці бізнесу (СОБ)" [12, с. 196].

Привабливість бізнесу у матриці — це інтегральний критерій, який включає у себе три складові: перспективи росту ринку (Р); перспективи рентабельності чи прибутковості (П); а також очікуваний рівень стабільності, а отже і ризиковості (СТ), що визначається впливом факторів зовнішнього середовища.

У формалізованому вигляді привабливість бізнесу може бути представлена наступним чином:

$$ПР_6 = \text{£}Р + \beta П \pm \&СТ (1),$$

де, $\text{£} + \beta + \& = 1$ — вагові коефіцієнти, що характеризують важливість кожного фактору, визначені експертним методом [13, с. 115].

Таблиця 3. Приклад оцінки перспектив росту ринку

Фактори впливу	Шкала оцінювання:
	-5 – вплив дуже негативний 0 – відсутній вплив +5 – вплив дуже позитивний
1. Темп росту відповідного сектора економіки	+2
2. Приріст чисельності споживачів	-3
3. Приріст доходів споживачів	+1
4. Рівень насичення попиту	+2
...	
12. Інші фактори, що мають значення для СЗГ	-1
Загальна оцінка	1:5 = 0,2

Джерело: узагальнено автором на основі [14].

Перспективи росту ринку можна оцінити на основі оцінки факторів, які на це впливають (таблиця 3).

Кількість факторів, які включаються в аналіз, може бути різною, що залежить від сфери дії фірми та суб'єктивних оцінок аналітика. В нашому прикладі сукупний вплив факторів матиме слабо позитивний характер, а отже перспективи росту ринку не високі.

Аналогічно може бути оцінені перспективи прибутковості СЗГ в майбутньому (табл. 4).

Для цього прикладу сукупний вплив факторів є більше позитивним щодо майбутніх перспектив прибутковості СЗГ.

Перспективи ризиковості чи стабільності стратегічної зони господарювання, що визначаються впливом факторів зовнішнього середовища, можуть бути оцінені з використанням аналітичних методів SWOT та PESTLE.

Конкурентоспроможність СОБ є також інтегральним показником, який включає в себе такі показники:

- 1) інвестиційні можливості;
- 2) темпи росту СОБ;
- 3) частка ринку за сегментами;
- 4) техніко-технологічний потенціал;
- 5) прибутковість СОБ;
- 6) потенціал менеджменту;
- 7) інноваційні можливості;
- 8) гнучкість.

Кожен із показників оцінюється в порівнянні з найближчими конкурентами, потім приймається остаточне рішення щодо конкурентоспроможності СОБ.

Ще однією особливістю матриці "Мак Кінсі" є критеріальні показники привабливості бізнесу чи СЗГ, та конкурентоспроможності СОБ, які оцінюються за шкалою "низька-середня-висока". Після оцінки параметрів привабливості та конкурентоспроможності будується матриця Мак Кінзі (рис. 3).

Відповідно, підприємство чи його окрема стратегічна одиниця бізнесу може займати одну із дев'яти позицій на матриці. Крайні позиції (1, 3, 7, 9) мають достатньо чітку інтерпретацію щодо можливих стратегічних рішень. Наприклад, перша позиція "селективне зростання", для якої характерна висока привабливість і низька конкурентоспроможність за своєю трактовкою близька до позиції "дикої кішки" у МБКГ. Для неї рекомендується стратегія селективного або вибіркового зростання, якщо інвестування у бізнес має перспективи.

Третя позиція "агресивне зростання", яка є найкращою із дев'яти, представлених на мат-

Таблиця 4. Приклад оцінки перспектив прибутковості СЗГ

Фактори впливу	Шкала оцінювання:
1. Коливання рентабельності	+3
2. Коливання обсягів продаж	+1
3. Коливання цін	-1
4. Витрати, які необхідні для доступу на ринок (виходу з нього)	+2
...	
12. Інші фактори	-1
Загальна оцінка	4:5= 0,8

Джерело: узагальнено автором на основі [14].

Привабливість	висока	1 Селективне зростання	2 Інвестування у розвиток	3 Агресивне зростання
	середня	4 Незначне розширення	5 Отримання доходів	6 Селективний розвиток
	низька	7 Деінвестування	8 Отримання доходів	9 Низька активність
		низька	середня	висока
		Конкурентоспроможність		

Рис. 3. Матриця Дж. Електрик, Мак Кінзі

Джерело: [14].

риці, характерна як високою привабливістю так і високою конкурентоспроможністю. За своєю трактовкою вона близька до позиції "зірки" у МБКГ. Для цієї позиції рекомендується стратегія агресивного зростання, що передбачає інвестування і реінвестування бізнесу.

Дев'ята позиція "низька активність" характеризується високим рівнем конкурентоспроможності, але низьким рівнем привабливості. За своєю трактовкою вона близька до позиції "дійної корови" у МБКГ. Для неї рекомендується стратегія низької активності, тобто отримання максимального можливого прибутку без інвестування, але із фінансуванням поточних витрат. Після того, як ця позиція переставати давати прибуток, підприємство має повільно з неї виходити.

Сьома позиція є найгіршою, оскільки для неї характерна як низька привабливість так і низька конкурентоспроможність. За своєю трактовкою вона близька до позиції "собаки" у МБКГ. Для неї рекомендується стратегія виходу із ринку.

Проміжні позиції, які може займати підприємство на матриці Мак Кінсі, мають більш обережну трактовку, щодо можливих стратегій, оскільки потрібний більш детальний аналіз факторів впливу у кожній із цих позицій.

Ще одним поширеним методом стратегічного аналізу є матриця Shell/DPM, або матриця спрямованої політики. Вона була розроблена компанією "Shell" в середині 70-х років у зв'язку з динамічними змінами в зовнішньому середовищі, які не давали змогу застосовувати відомі методи прогнозування стратегічних позицій СОБ організації [15, с. 15].

Це, також, домірна матриця і за методологією побудови вона нагадує матрицю Мак Кінсі, але має дещо інший критеріальний апарат. Зокрема стан зовнішнього середовища відповідної СЗГ характеризується за критерієм "перспективи розвитку бізнесу", а стан внутрішнього середовища відповідної СОБ оцінюється за критерієм "конкурентоспроможність бізнесу". Подібно до матриці "Мак Кінсі" зазначені критеріальні показники також оцінюються за шкалою "низька-середня-висока".

Оцінка перспектив розвитку бізнесу здійснюється за 10-бальною шкалою з використанням наступних показників:

— зростання ринку;

— якість ринку, що включає такі характеристики як стабільність прибутковості, при-

хильність покупців до торгової марки, стосунки виробників і покупців, рівень заміни товарами-субститутами, обмеження, розвиток бізнесу після продажного обслуговування;

— пропозиція на ринку.

Аналогічно оцінюється конкурентоспроможність бізнесу за такими інтегрованими показниками як:

— ринкова позиція, що включає у себе частку на ринку, рівень розвитку збутової мережі та мережі після продажного обслуговування;

— виробничі можливості, що включають у себе економічні показники виробництва, доступність сировинних ресурсів, можливості вносити зміни в продукти;

— інжиніринг і підтримуючі послуги, можливості ринкової позиції, здатність до виробничих інновацій, якість продукції (табл. 5).

По кожному із критеріїв побудови матриці розраховується середня бальна оцінка. Низьким вважається рівень від 0 до 3, середнім — від 3 до 7 і високим — від 7 до 10. У нашому прикладі перспективи розвитку бізнесу оцінені у 4,67 балів, а конкурентоспроможність бізнесу — у 5,77 балів. Подібним чином оцінюються позиції кожної стратегічної одиниці бізнесу організації у відповідній стратегічній зоні господарювання.

Наступним етапом є побудова матриці Shell-DPM та визначення стратегічних позицій організації.

Таблиця 5. Оцінка перспектив розвитку та конкурентоспроможності бізнесу

Показники	Кількість балів
<i>Показники перспективи розвитку бізнесу</i>	
1. Зростання ринку	3
2. Якість ринку, в середньому із показників:	5
- стабільність прибутковості;	4
- прихильність покупців до торгової марки;	8
- відношення покупців і виробників;	6
- рівень заміни товарами-субститутами;	3
- технологічні обмеження;	5
- розвиток бізнесу післяпродажного обслуговування.	4
3. Пропозиція на ринку	6
в середньому по групі	4,67
<i>Показники конкурентоспроможності бізнесу</i>	
1. Ринкова позиція:	5,0
частка на ринку;	4
збутова мережа;	5
мережа післяпродажного обслуговування.	6
2. Виробничі можливості:	7,0
економічні показники виробництва;	8
доступність сировинних ресурсів;	7
можливості вносити зміни в продукти.	6
3. Інжиніринг і підтримуючі послуги:	5,3
- можливості ринкової позиції;	8
здатність до виробничих інновацій;	3
якість продукції.	5
в середньому по групі	5,77

Джерело: розроблено на основі [16. с. 93].

зації чи відповідної СОБ (рис. 4). СОБ чи організація, відповідно до методології матриці Shell-DPM, також може займати одну із дев'яти можливих позицій, для кожної із яких рекомендується відповідна стратегія. Наприклад, для СОБ, які перебувають у позиції 1 і 2, з хорошими перспективами розвитку бізнесу, але низькою чи середньою конкурентоспроможністю рекомендується суттєво підсилити їх конкурентоспроможність, перерозподіляючи інвестиції із СОБ, які перебувають у менш перспективних позиціях, таких як 4, 8, 9.

СОБ у позиції 3 є одним із лідерів ринку із хорошими перспективами, тому її рекомендується зміцнювати, інвестуючи і реінвестуючи. Найгіршою на матриці є позиція 7 з низькими перспективами розвитку бізнесу та низькою конкурентоспроможністю. Із такої позиції рекомендується негайно виходити.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах складного і динамічного зовнішнього середовища, перебуваючи під впливом множини різних факторів. Це спонукає менеджерів до пошуку обґрунтованих стратегічних рішень та впровадження необхідних змін з метою адаптації підприємств до цього впливу та забезпечення необхідного рівня їх конкурентоспроможності.

Основою для розроблення стратегії та здійснення стратегічних змін є відповідні методи стратегічного аналізу, які забезпечують менеджерів необхідною інформацією щодо стратегічних позицій підприємства чи окремої сфери бізнесу на ринку та вибору оптимальної стратегії розвитку. Найбільш поширеними із них є SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, матриці БКМ, "Дж. Електрик "Мак Кінсі", Shell-DPM (спрямованої політики). Кожен із цих методів має свої переваги, недоліки та особливості застосування. Вибір того чи іншого методу стратегічного аналізу або їх комбінації залежить від багатьох факторів, зокрема, масштабів діяльності підприємства, рівня його диверсифікації, інформаційного забезпечення та професіоналізму управлінських кадрів.

Література:

1. Мельник О. Г., Косчик Р. С. Організаційні зміни: сутність та види. Науковий вісник НАТУ, 2009. Вип. 19.3. С. 231—235.

1	2	3
Посилення позицій або вихід	Посилення активності	Лідер
4	5	6
Повільне згорання операцій	Обережне поведіння	Зростання, Лідер
7	8	9
Вихід з ринку	Повільне згорання бізнесу	Акумуляція прибутку
низька	середня	висока
Конкурентоспроможність бізнесу		

Рис. 4. Матриця Shell-DPM

Джерело: [16].

2. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами. БізнесІнформ, 2022. № 10. С. 219—224.

3. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Економічна сутність та етапи управління змінами на підприємствах. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/17_Grynko.htm.

4. Могиляна Л. М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. Економіка і суспільство, 2018. Вип. 15. С. 418—424.

5. Мискін Ю. І. Галузеві особливості діяльності сільськогосподарських підприємств та їх вплив на аналітичне забезпечення менеджменту. Зб. наук. праць НУДПСУ, 2011. № 1. С. 316—327.

6. Писаренко В. В., Дем'яненко Н. В., Назаренко Є. О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. Економіка і суспільство, 2018. Вип. 18. С. 515—521.

7. Смирнова С. М., Бірюкова О. О. Стратегії розвитку сільськогосподарського землекористування на основі SWOT-аналізу. Інвестиції, практика та досвід, 2021. № 1. С. 53—58.

8. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP-аналізу. Економічний аналіз, 2012. Вип. 11. Ч 2. С. 41—45.

9. PESTLE-аналіз: керівництво до дії. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/ndgkmafc81-pestle-analz-kervnitstvo-do-d-shablon>.

10. Лазоренко А. В. Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку. Економіка і суспільство, 2017. Вип. 8. С. 282—285.

11. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) "зростання-частина ринку". URL: <https://buklib.net/books/24933/>.

12. Рудченко Н. В. Багатофакторна матриця "Мак-Кінсі": переваги та недоліки. Стра-

тегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання: зб. тез доп. VII Всеукр. наук.-практ. заоч. Конф.; м. Черкаси, 17 квітня 2020 р. / за м. . Н. Г. Мехеди. С. 196—198.

13. Балан В. Г. Оцінювання привабливості стратегічних зон господарювання підприємства засобами нечітко-множинної теорії. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 2020. Т. 31 (70). № 3. С. 114—120.

14. Багатофакторна портфельна матриця "Мак-Кінсі" "привабливість-конкурентоспроможність". URL: <https://buklib.net/books/25022/>.

15. Методи портфельного аналізу в стратегічному управлінні. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/39154/mod_resource/content/1/%D0%A1%D0%A3_%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%208_%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf.

16. Єпіфанова І. Ю., Бондарчук А. В. Використання методик стратегічного аналізу для визначення напрямків розвитку підприємства. URL: <http://ir.Lib.Vntu.edu.ua/handle/123456789/31326>.

17. Сак Т. В. Стратегія підприємства: курс лекцій. Луцьк: СНУ ім. Л. Українки, 2017. 132 с.

References:

1. Mel'nyk, O.H. and Kostsyk, R.S. (2009), "Organizational changes: essence and prospects", *Naukovyj visnyk NLTU*, vol. 19.3, pp. 231—235.

2. Novikova, M. M., Borovyk, M. V. and Bubyrov, Ye. A. (2022), "Theoretical aspects of organizational change management", *Biznes-Inform*, vol. 10, pp. 219—224.

3. Hryn'ko, T. V. and Hviniashevili, T. Z. (2014), "Economic essence and stages of change management at enterprises", available at: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/17_Grynko.htm (Accessed 10 April 2026).

4. Mohyl'na, L. M. (2018), "Improvement of strategic management of an agricultural enterprise", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 15, pp. 418—424.

5. Myskin, Yu. I. (2011), "Industrial features of the activities of agricultural enterprises and their impact on analytical support of management", *Zb. nauk. prats' NUDPSU*, vol. 1, pp. 316—327.

6. Pysarenko, V. V., Dem'ianenko, N. V. and Nazarenko, Ye. O. (2018), "Formation of a development strategy for an agricultural enterprise", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 18, pp. 515—521.

7. Smyrnova, S. and Biriukova, O. (2021), "The strategies of development of agricultural landscaping

is on the basis on swot-analysis", *Investytsiiv: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 53—58.

8. Bernytska, D.I. (2012), "Strategic analysis of the external environment of an enterprise using the PEST/STEP analysis method", *Ekonomichnyy analiz*, vol. 11 (2), pp. 41—45.

9. Mike Pritula Academy (2024), "PESTLE analysis: a guide to action", available at: <https://ukr.pritula.academy/tpost/ndgkmafc81-pestle-analz-kervnitstvo-do-d-shablon> (Accessed 10 April 2026).

10. Lazorenko, L. V. (2017), "Matrix methods for strategic planning of communications enterprises", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 8, pp. 282—285.

11. Buklib (2026), "Matrix of the Boston Consulting Group (BCG) "growth-market share", available at: <https://buklib.net/books/24933/> (Accessed 10 April 2026).

12. Rudchenko, N. V. (2020), "Multifactor matrix "McKinsey": advantages and disadvantages", *Stratehichni napriamy pidvyschennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia: zb. tez dop. VII Vseukr. nauk.-prakt. zaoch. Konf. [Strategic directions for increasing the competitiveness of enterprises in modern business conditions: collection of abstracts of the VII All-Ukrainian scientific-practical correspondence conference]*; Cherkasy, Ukraine, pp. 196—198.

13. Balan, V. H. (2020), "Assessment of the attractiveness of strategic business areas of an enterprise using fuzzy set theory", *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31 (70), no. 3, pp. 114—120.

14. Buklib (2026), "McKinsey's multifactor portfolio matrix "attractiveness-competitiveness", available at: <https://buklib.net/books/25022/> (Accessed 10 April 2026).

15. Moodle (2026), "Portfolio analysis methods in strategic management", available at: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/39154/mod_resource/content/1/%D0%A1%D0%A3_%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%208_%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf (Accessed 10 April 2026).

16. Yepifanova, I. Yu. and Bondarchuk, A. V., "Using strategic analysis methods to determine the directions of enterprise development", available at: <http://ir.Lib.Vntu.edu.ua/handle/123456789/31326> (Accessed 10 April 2026).

17. Sak, T. V. (2017), *Stratehiia pidpriemstva [Enterprise strategy]*; SNU im. L. Ukrainky, Luts'k. Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 20.04.26

Процеженовано / Revised: 01.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26