

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах  
динамічного бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
групи 1  
заочної форми здобуття освіти  
**Шило Валерія Русланівна**

Керівник:

Воронько-Невіднича  
Вікторівна

Тетяна

Рецензент:

Гончаренко Ірина Миколаївна

**Полтава 2025 року**

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**

**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Рівень вищої освіти магістерський

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ**  
**РОБОТУ**  
**ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ**  
**ОСВІТИ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

**Шило Валерії Русланівни**

1. Тема роботи «Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища», керівник роботи доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Воронько-Невіднича Т. В.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 32 від «19» травня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «24» листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

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

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Розділ 2. Стан стратегічного управління розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Розділ 3. Удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	01.09.2025	30.09.2025

7. Дата видачі завдання: «19» травня 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	12.05.25-20.05.25	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	12.05.25-20.05.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	21.05.25-02.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	03.06.25-20.07.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	21.07.25-22.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	25.08.25-17.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	20.10.25-20.11.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	19.11.25-24.11.25	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	24.11.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25-27.11.25	виконано
11	Нормоконтроль	24.11.25-28.11.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	04.12-05.12.25	

**Здобувач вищої освіти**

**Валерія ШИЛО**

**Керівник роботи**

**Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА**

## АНОТАЦІЯ

Шило В. Р. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності стратегічного управління розвитком аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, виявлено особливості управління розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища тощо.

Наведені пропозиції поліпшення стратегічного управління розвитком аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища й розрахунку прогнозованого значення зростання прибутковості від запропонованих заходів тощо.

*Ключові слова:* стратегія, управління, розвиток, стратегічне управління, підприємство.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	9
1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища	9
1.2. Сучасні методологічні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства	17
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА	26
2.1. Суб'єкти та об'єкти стратегічного управління розвитком підприємства	26
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	30
2.3. Стратегічний аналіз підприємства	37
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	47
3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства	47
3.2. Розробка тактичних заходів з удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства	62
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	81

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Динамічні трансформації сучасного бізнес-середовища зумовлюють необхідність безперервного оновлення, підвищення гнучкості та адаптивності підприємств. За таких умов особливого значення набуває формування ефективних систем стратегічного управління, здатних забезпечити стійкий розвиток суб'єктів господарювання в довгостроковій перспективі, що й визначає актуальність обраної тематики дослідження.

Проблематика стратегічного управління та розвитку підприємств знайшла широке відображення у працях провідних науковців, серед яких варто відзначити В. Андрійчука, А. Балабаниць, С. Білоуса, В. Василенка, Б. Далишина, Л. Довгань, С. Кускову, А. Міщенко, О. Пашенка, В. Пономаренка, О. Савицьку. Їхні наукові напрацювання формують теоретико-методологічне підґрунтя для подальшого вдосконалення механізмів стратегічного управління розвитком сучасних підприємств.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Виконання кваліфікаційної роботи відбувалося в рамках науково-дослідних завдань, запланованих кафедрою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є узагальнення теоретико-методичних підходів до стратегічного управління та розроблення практичних інструментів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання комплексу взаємопов'язаних завдань, а саме:

- уточнення змістовної сутності ключових категорій «стратегія», «стратегічне управління», «розвиток»;
- систематизація та характеристика основних концепцій стратегічного управління підприємством;

проведення оцінювання стратегічного аналізу діяльності суб'єкта господарювання;  
деталізація стратегічних напрямів розвитку аграрного підприємства з урахуванням сучасних динамічних умов функціонування;  
формування науково обґрунтованих тактичних і стратегічних пропозицій щодо удосконалення управління розвитком підприємства.

**Об'єкт дослідження** – процеси формування та реалізації стратегій розвитку підприємства в умовах посиленої конкуренції та підвищеної динамічності зовнішнього середовища.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та прикладні засади стратегічного управління розвитком підприємства, а також інструментарій його удосконалення відповідно до вимог сучасного бізнес-середовища.

**Методи дослідження.** У процесі проведення дослідження застосовувався комплекс методів, що забезпечив всебічний та системний аналіз поставлених завдань. Для встановлення взаємозв'язків між явищами та факторами у динаміці їх розвитку використовувався діалектичний метод. Формулювання теоретичних висновків і розробка практичних рекомендацій здійснювалася із застосуванням абстрактно-логічного методу. Для аналізу масових даних та виявлення ключових тенденцій використовувався економіко-статистичний метод. Комплексна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства здійснювалася за допомогою таких аналітичних інструментів, як PEST-аналіз, SNW-аналіз та SWOT-аналіз. Деталізоване дослідження стану стратегічного управління здійснювалося із застосуванням монографічного методу, що дозволило систематизувати та узагальнити наявні наукові дані. Для наочної візуалізації та узагальнення отриманих результатів використовувався графічний метод, що забезпечив наочне відображення динаміки показників та взаємозв'язків між ними.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у розробленні системи показників для моніторингу ефективності реалізації стратегій підприємства в умовах динамічного ринку, що дозволяє своєчасно коригувати

стратегічні управлінські рішення та підвищувати адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Наукова новизна визначена сформульованими завданнями дослідження та проявляється у наступному:

*удосконалено:*

інтегральну модель управління розвитком аграрного підприємства, що інтегрує організаційні, економічні та інноваційні компоненти, забезпечуючи системність та комплексність управлінських рішень;

**Інформаційна база дослідження** включала: чинне законодавство України; результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників у сфері стратегічного управління та інновацій; дані первинного бухгалтерського обліку досліджуваного аграрного підприємства; річні фінансові звіти та баланси підприємства за відповідні роки; а також статистичну звітність щодо основних економічних показників діяльності агроформування.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає у тому, що вони можуть бути використані керівниками підприємств аграрного сектору для підвищення ефективності стратегічного управління, консультантами з управління та розвитку бізнесу – для обґрунтування рекомендацій, науковцями – для подальших досліджень у галузі стратегічного менеджменту, а також розробниками державної політики в аграрному секторі для формування ефективних стратегічних рішень та програм підтримки підприємств.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі публікацій та доповідей:

1. Воронько-Невіднича Т.В., Бахмат Л.І., Шило В.Р., Пилипенко Д.О. Освітні заклади в умовах змін: стратегічний менеджмент як інструмент адаптації до глобальних тенденцій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 3. С. 46-49. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-7>.

2. Шило В., Христенко В., Воронько-Невіднича Т. Стратегічні модулі точок біфуркацій агропродовольчої сфери України. *Стратегічний*

*менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 88-91.*

3. Голяка С.О., Шило В.Р., Воронько-Невіднича Т.В. Стратегічне управління розвитком підприємства в сучасних умовах. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф., 23 жовтня 2025 р.; М-во освіти і науки України, УНУ, ф-т менеджменту. Умань: ВІЗАВІ, 2025. 362 с. С. 59-60.*

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 60 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 63 найменувань. Робота містить 12 таблиць, 1 рисунок та 5 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

#### **1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища**

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем турбулентності, глобалізацією ринків, швидкими технологічними змінами та нестабільністю зовнішнього середовища, питання стратегічного управління розвитком підприємства набуває особливої актуальності. Ефективна стратегія стає не просто інструментом довгострокового планування, а й важливою умовою виживання, конкурентоспроможності та стійкого зростання організації.

Тема стратегічного управління розвитком підприємств в умовах криз і воєнних загроз є предметом активних наукових дискусій в Україні. Дослідники розробляють широкий спектр підходів, спрямованих на допомогу бізнесу в умовах турбулентності та нестабільності. Серед провідних напрямів таких робіт виокремлюються дослідження впливу зовнішніх чинників, розробка механізмів адаптації, зміцнення фінансової витривалості, упровадження інноваційних стратегій та посилення корпоративної соціальної відповідальності.

Стратегічне управління розвитком підприємства трактується як процес визначення та реалізації довгострокових цілей організації з урахуванням постійних змін у зовнішньому середовищі, а також її власних ресурсів та потенціалу. Це скоординована система рішень, яка забезпечує спрямованість зусиль підприємства на формування конкурентних переваг, підвищення прибутковості, стабільність діяльності та сталий розвиток [1].

Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризових

явищ і воєнних загроз являє собою комплексний підхід, спрямований на формування витривалості бізнесу, його адаптацію до мінливих зовнішніх обставин та досягнення довгострокових цілей навіть за високого рівня невизначеності. Дестабілізуючі фактори, пов'язані з економічними потрясіннями чи військовими діями, висувають підвищені вимоги до підприємств: необхідність оперативної трансформації, впровадження випереджувальних управлінських рішень та використання адаптаційних інструментів для підтримання й посилення конкурентоспроможності [5].

Нами розглянуто ключові напрями та завдання стратегічного управління в період криз і воєнних загроз, а саме, мова йде про:

– виявлення зовнішніх загроз і оцінювання ризиків. У воєнних чи кризових умовах підприємства зіштовхуються з нетиповими викликами: подорожчанням ресурсів, зменшенням або втратою ринків збуту, пошкодженням чи руйнуванням виробничої інфраструктури, скороченням трудових ресурсів. З огляду на це важливими стають моніторинг ризиків, глибокий аналіз слабких місць у ланцюгах постачання і ключових бізнес-процесах [5];

– забезпечення адаптивності та гнучкості стратегічного планування. В умовах нестабільності стратегічне управління має враховувати швидкі зміни довкілля, що потребує побудови варіативних планів і альтернативних сценаріїв розвитку. Такий підхід дає змогу підприємству своєчасно коригувати напрями діяльності та перерозподіляти ресурси відповідно до поточної ситуації [6];

– розроблення антикризових стратегій і механізмів стабілізації. За умов економічних потрясінь або воєнних дій підприємства мають формувати стратегії подолання кризових наслідків. Це може охоплювати скорочення витрат на певних етапах, удосконалення виробничої діяльності, розширення товарного асортименту чи освоєння нових ринків, пошук альтернативних постачальників і партнерів. Особлива увага приділяється заходам збереження життєздатності бізнесу, таким як зниження фінансових втрат, підтримка

лояльності ключових клієнтів і утримання кадрового потенціалу [5];

– посилення системи внутрішнього контролю. У складних обставинах стратегічне управління потребує більш чіткої координації управлінських процесів та контролю над ними, що забезпечить оперативну реакцію на зміни й результативність діяльності. Періоди криз і військових загроз змушують підприємства впроваджувати жорсткіший контроль за витратами, покращувати управління фінансами, здійснювати постійний аналіз показників і вчасно вносити корективи до планів;

– управління ланцюгами постачання та логістичними процесами. Одним із найчастіших проявів кризових ситуацій і воєнних подій стають перебої в постачанні. За таких умов підприємства мають швидко переорієнтувати свої логістичні схеми, знаходити альтернативних постачальників, коригувати маршрути транспортування й зменшувати загрози, пов'язані з можливими розривами логістичних зв'язків [7];

– застосування інновацій і цифрової трансформації. У періоди нестабільності господарюючі суб'єкти дедалі активніше впроваджують сучасні технологічні рішення, що забезпечують безперервність діяльності. Це може охоплювати розвиток дистанційних форматів роботи, автоматизацію окремих операцій, використання цифрових інструментів для взаємодії з клієнтами та партнерами. Оцифрування процесів також створює підґрунтя для появи нових продуктів чи сервісів, підсилюючи конкурентні позиції підприємства на ринку [6];

– управління людським капіталом і розвиток корпоративної культури. Персонал у періоди криз має ключове значення, тому підприємства повинні приділяти увагу збереженню робочих місць, підтримці працівників та створенню безпечних і сприятливих умов праці навіть за складних обставин. Формування корпоративної культури, що базується на стійкості, здатності до змін і взаємній підтримці, допомагає колективу швидше пристосовуватися до нових умов;

– співпраця з державними структурами та бізнес-середовищем. У

воєнних реаліях важливим чинником стає налагодження партнерства з державними органами, міжнародними інституціями та іншими компаніями для спільного подолання викликів. Це може включати участь у програмах державної підтримки, розширення мережі партнерів і залучення міжнародних ресурсів [2];

– дотримання етичних принципів і посилення соціальної відповідальності. Кризові й воєнні обставини актуалізують необхідність відповідальної поведінки бізнесу щодо суспільства. Йдеться про допомогу громадам і працівникам, підтримку гуманітарних і волонтерських ініціатив, забезпечення захисту та добробуту персоналу, а також формування позитивного морального клімату. Такі дії сприяють зміцненню репутації компанії та її значущій ролі в житті суспільства;

– оцінювання та впровадження накопиченого досвіду. Ефективне стратегічне управління у складні періоди передбачає опрацювання уроків минулих ситуацій як на рівні власного підприємства, так і з урахуванням практик інших організацій, що долали аналогічні труднощі. Таке використання досвіду допомагає краще контролювати ризики та запобігати повторенню попередніх прорахунків [7].

Продумане стратегічне керування у кризових та воєнних реаліях забезпечує бізнесу не лише можливість продовжувати діяльність, а й створює фундамент для майбутнього зростання. Адаптивність, оперативність і здатність до трансформації допомагають компаніям скоротити втрати, відновити сталі робочі процеси й надалі зайняти сильніші конкурентні позиції. До того ж такі підходи сприяють покращенню взаємин з партнерами, укріпленню внутрішньої корпоративної культури та підтриманню довіри клієнтів навіть у найкритичніші моменти.

Розробка та впровадження стратегій, адаптованих до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, дозволяє підприємствам зберігати конкурентні переваги, мінімізувати негативні наслідки криз і забезпечувати стабільний розвиток. У цьому контексті стратегічне управління виступає не лише як

інструмент реагування на виклики, але й як чинник, що забезпечує можливість підприємству процвітати навіть у надзвичайно складних умовах. Стратегічне мислення та відповідні управлінські інструменти є критичними для збереження життєздатності суб'єктів ринку у кризові та воєнні періоди, дозволяючи їм орієнтуватися на майбутнє та підтримувати позиції на ринку за умов високої невизначеності.

Одним із перспективних аспектів є вивчення адаптаційних стратегій, які забезпечують конкурентоспроможність підприємств під час криз і воєнних конфліктів. Це включає дослідження механізмів швидкої мобілізації ресурсів, розробку моделей для гнучкої зміни стратегічних пріоритетів та оперативного прийняття рішень у непередбачуваних обставинах. Додатково перспективним є впровадження інноваційних технологій у стратегічне управління: цифрові трансформації, автоматизація бізнес-процесів, новітні технологічні рішення, а також використання штучного інтелекту й аналітики даних для підвищення точності стратегічного планування та прогнозування ризиків.

Загалом, дослідження в цій сфері мають велике значення та багатогранний характер, адже вони дозволяють не лише аналізувати ефективність стратегічних підходів у кризових умовах, а й формувати нові теорії управління, що враховують сучасні виклики та створюють можливості для забезпечення стійкого розвитку підприємств у глобально нестабільному середовищі.

У сучасних умовах воєнної нестабільності та економічної турбулентності стратегічна адаптивність стає ключовим чинником виживання й подальшого розвитку аграрних підприємств України. Війна зумовила глибокі структурні трансформації у всіх сферах господарювання, особливо в аграрному секторі, який традиційно виступає стратегічною основою продовольчої безпеки держави та важливою складовою світового ринку продовольства.

Під стратегічною адаптивністю підприємства розуміють його здатність своєчасно й ефективно реагувати на зовнішні виклики, змінювати стратегію

розвитку, структуру управління, ресурсні потоки та бізнес-моделі для збереження життєздатності та конкурентоспроможності.

У контексті аграрного виробництва ця концепція означає гнучке управління ресурсами, технологіями, каналами збуту та взаємодією із зовнішнім середовищем у відповідь на непередбачувані зміни – військові дії, порушення логістики, втрату ринків збуту, нестачу кадрів чи енергетичні кризи.

Основна ідея концепції полягає в тому, що адаптація – це не реакція, а стратегічно спланований процес, який передбачає не лише пристосування до змін, а й проактивне формування нових умов діяльності, що відкривають перспективи для розвитку.

Ключовими принципами стратегічної адаптивності аграрних підприємств є наступні:

1. Гнучкість управлінських рішень. Підприємства мають переходити від жорстких, централізованих структур до гнучких, мережевих форм управління, які дозволяють швидко змінювати виробничі пріоритети, асортимент продукції, технологічні процеси та маршрути постачання.

2. Диверсифікація діяльності. В умовах воєнного ризику важливо не зосереджуватись на одному виді продукції або ринку. Диверсифікація напрямів діяльності (рослинництво, тваринництво, переробка, логістика, енергетика з біомаси) знижує залежність від окремих сегментів ринку й підвищує стійкість підприємства.

3. Інноваційність і цифровізація. Використання сучасних агротехнологій (AgTech, Smart Farming, GIS-моніторинг, системи точного землеробства) дозволяє підвищити продуктивність, мінімізувати втрати й оптимізувати витрати навіть за умов обмежених ресурсів. Цифровізація управління забезпечує прозорість, контроль і оперативне прийняття рішень.

4. Стійкість логістичних і збутових ланцюгів. Війна суттєво порушила експортні маршрути аграрної продукції. Тому стратегічна адаптивність передбачає створення альтернативних логістичних каналів – співпраця з

європейськими портами, використання залізничних коридорів, розвиток локальних ринків збуту, кооперація з переробними підприємствами.

5. Антикризове управління ресурсами. Обмеження доступу до пального, насіння, добрив та техніки вимагає впровадження принципів ресурсоефективності та циркулярної економіки. Підприємства мають раціонально використовувати матеріальні й енергетичні ресурси, впроваджувати відновлювані джерела енергії, зокрема біогазові установки.

6. Соціальна відповідальність та кадрова адаптація. В умовах мобілізації, евакуації населення й трудової міграції важливим є збереження кадрового потенціалу, створення безпечних умов праці, підтримка місцевих громад. Соціально орієнтовані підприємства формують позитивну репутацію й отримують додаткову підтримку від держави та міжнародних донорів.

7. Партнерство і кооперація. В умовах ризиків ізоляції або блокування ринків підприємства повинні розвивати міжрегіональну й міжнародну співпрацю – кооперативи, аграрні кластери, партнерські програми з логістичними, фінансовими й науковими структурами.

Війна в Україні створила безпрецедентні умови невизначеності, що вимагають переходу від класичного стратегічного планування до динамічного стратегічного управління. Це означає, що план розвитку має переглядатися постійно – відповідно до зміни військової ситуації, доступності земельних угідь, енергетичних обмежень і дій партнерів. Ключовими ризиками, що впливають на аграрний сектор, є:

- мінування сільськогосподарських угідь і втрата частини земельного фонду;
- руйнування інфраструктури (елеваторів, складів, портів, доріг);
- ускладнений доступ до фінансування й кредитних ресурсів;
- підвищення вартості логістики та палива;
- зниження купівельної спроможності внутрішнього ринку;
- нестача трудових ресурсів.

Стратегічна адаптивність у таких умовах означає здатність підприємства не лише виживати, але й формувати нові конкурентні переваги. Наприклад, аграрії переходять на вирощування культур із коротким вегетаційним періодом, які потребують менше добрив або палива; створюють мобільні зерносховища; розвивають прямі продажі споживачам (Direct-to-Consumer).

Крім того, частина аграрних підприємств починає розглядати внутрішню переробку як стратегію підвищення доданої вартості, що знижує залежність від експорту сирової продукції. Це відповідає принципам стратегічної адаптивності – перетворення викликів на можливості.

Важливою умовою реалізації адаптивних стратегій є взаємодія підприємств із державними структурами, міжнародними організаціями та фінансовими інститутами. Серед ключових напрямів підтримки – програми грантів і кредитів ЄС, USAID, FAO, підтримка аграрного страхування, субсидії на технічну модернізацію та розвиток екологічно чистого виробництва.

Крім того, формування регіональних центрів стратегічної підтримки агробізнесу може сприяти підвищенню стійкості фермерських господарств через навчання, консалтинг і кооперацію.

Концепція стратегічної адаптивності для аграрних підприємств України – це новітня парадигма управління, що поєднує антикризові механізми, цифрові технології, соціальну відповідальність і екологічну стійкість. В умовах війни вона виступає не лише засобом збереження виробництва, а й основою для відновлення аграрного сектору після завершення бойових дій.

Справжня стратегічна адаптивність проявляється у здатності аграрних підприємств перетворювати деструктивні фактори війни на імпульси для модернізації, підвищення ефективності й формування нового типу аграрного менеджменту – гнучкого, інноваційного та соціально орієнтованого.

Таким чином, стратегічне управління розвитком підприємства в умовах криз і воєнних загроз виступає ключовим інструментом забезпечення його

стійкості та здатності адаптуватися в екстремальних ситуаціях. Воно дає змогу організації не лише своєчасно реагувати на зовнішні ризики, але й виявляти нові можливості для розвитку, коригуючи стратегії відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

## **1.2. Сучасні методологічні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства**

Стратегічне управління – це процес розроблення, реалізації та контролю управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Воно передбачає формування системи взаємопов'язаних дій, які забезпечують адаптацію підприємства до мінливих ринкових умов, збереження конкурентних переваг та реалізацію потенціалу розвитку.

Ключовим елементом стратегічного управління є стратегічний розвиток, під яким розуміють цілеспрямовану трансформацію підприємства відповідно до змін середовища, його можливостей і загроз. Стратегічний розвиток охоплює як кількісні зміни (розширення ринку збуту, зростання обсягів виробництва), так і якісні перетворення (впровадження інновацій, удосконалення організаційної структури, формування корпоративної культури, цифровізація бізнес-процесів).

Головна функція стратегічного управління полягає у забезпеченні здатності підприємства ефективно реагувати на зовнішні виклики, долати актуальні труднощі, використовувати нові шанси для зростання й укріплювати свої ринкові позиції. Саме стратегічний підхід створює підґрунтя для сталого розвитку, дозволяючи завчасно оцінювати зміни у економічному середовищі та формувати відповідні дії для своєчасної адаптації.

Ключові риси стратегічного управління розвитком підприємства включають [2]:

1. Довгостроковий підхід. Стратегічне управління спрямоване на досягнення результатів у середньо- та довгостроковій перспективі. Воно охоплює планування, яке забезпечує не лише вирішення поточних завдань, а й стабільне зростання підприємства в майбутньому.

2. Комплексний аналіз зовнішнього середовища. У процесі стратегічного управління враховуються економічні, політичні, технологічні, соціальні та інші зовнішні фактори, що дає змогу прогнозувати потенційні можливості та загрози для підприємства.

3. Системність та інтегрованість. Стратегічні рішення охоплюють усі напрями діяльності суб'єкта господарювання, об'єднуючи такі складові, як фінанси, маркетинг, виробництво, кадровий потенціал та інші. Цілі мають бути узгоджені між усіма підрозділами та процесами.

4. Гнучкість і адаптивність. У динамічному зовнішньому середовищі стратегічне управління має забезпечувати оперативну перебудову діяльності підприємства, своєчасне реагування на ринкові зміни та внесення необхідних коректив у стратегію задля підтримання стабільного розвитку.

5. Результативність. Впроваджені стратегії повинні бути спрямовані на досягнення конкретних показників. Йдеться про підвищення фінансових результатів, розширення присутності на ринку, зміцнення ділової репутації, вихід на нові території ведення бізнесу та інші вимірювані цілі.

6. Інноваційна спрямованість. Стратегічне управління передбачає активне застосування сучасних технологій, методів та нестандартних рішень, що допомагають забезпечити конкурентні переваги підприємства в умовах глобальних трансформацій та постійних ринкових змін.

Функціональні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства наведено в табл. 1.1.

Такий підхід виступає ключовим інструментом для підтримки стійкості бізнесу й ефективного реагування на стрімкі зміни зовнішнього середовища. Він охоплює всі складові діяльності організації та сприяє не тільки адаптації до нових умов, а й проактивному впливу на їх формування. Завдяки

стратегічному управлінню підприємства здатні чітко окреслювати довгострокові орієнтири, раціонально використовувати ресурси й ухвалювати виважені рішення, які забезпечують стабільний розвиток і посилення конкурентних позицій.

*Таблиця 1.1*

**Основні функції стратегічного управління розвитком підприємства  
складено автором за [3; 4]**

Функції	Характеристика
Аналіз ситуації	Першим кроком стратегічного управління є вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. А саме, оцінка конкурентного середовища, економічних тенденцій, інноваційних змін, оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.
Формулювання стратегії	На основі аналізу визначаються стратегічні цілі підприємства, які можуть охоплювати розширення ринку, оптимізацію процесів, зростання прибутку, збереження та розвиток конкурентних переваг. Стратегічне формулювання охоплює розробку конкретних планів для досягнення цих цілей, визначення ресурсів і напрямків діяльності.
Вибір стратегічних альтернатив	Після аналізу ситуації та формулювання цілей стратегічне управління передбачає вибір найбільш оптимальних варіантів для досягнення поставлених завдань. Це можуть бути різні варіанти стратегії розвитку, які відповідають на поточні виклики та можливості.
Реалізація стратегії	Після вибору оптимальної стратегії необхідно забезпечити її ефективне впровадження на всіх рівнях підприємства. Це включає мобілізацію ресурсів, визначення завдань для підрозділів, розподіл обов'язків серед менеджерів та співробітників, контроль за виконанням і своєчасну корекцію дій.
Моніторинг та оцінка результатів	Оскільки стратегічне управління – це постійний процес, необхідно здійснювати моніторинг результатів реалізації стратегії. Це дає змогу вчасно виявити проблеми, неузгодженості та відхилення від плану, що дозволяє коригувати стратегію для досягнення бажаних результатів.
Коригування стратегії	З огляду на зміни в зовнішньому середовищі, стратегічне управління передбачає постійне коригування обраної стратегії для її адаптації до нових умов, підтримки конкурентоспроможності та ефективності.

У динамічному бізнес-середовищі стратегічне управління повинно базуватися на системному підході, який передбачає:

постійний моніторинг зовнішнього середовища (економічного, політичного, технологічного, соціального);

оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства (ресурсного, кадрового, фінансового, інноваційного);

ідентифікацію ризиків і своєчасну розробку адаптивних управлінських рішень;

формування гнучких стратегій, здатних швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку.

Особливу роль відіграє концепція стратегічної адаптивності – здатності підприємства швидко перебудовувати свої цілі, ресурси та організаційні структури під впливом зовнішніх змін. В умовах воєнного стану, кризових явищ у світовій економіці, коливань валютних курсів і логістичних обмежень, адаптивність стає ключовим чинником довгострокової життєздатності підприємства.

До основних етапів стратегічного управління розвитком належать:

1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища – виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз (SWOT-аналіз, PEST-аналіз).

2. Формулювання місії, бачення і стратегічних цілей – визначення напрямку розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

3. Розроблення стратегічних альтернатив – вибір оптимальної стратегії (зростання, стабілізації, диверсифікації, скорочення).

4. Реалізація стратегії – розподіл ресурсів, мотивація персоналу, побудова системи контролю.

5. Оцінювання результатів та коригування стратегії – моніторинг виконання планів, аналіз відхилень та внесення необхідних змін.

Важливим інструментом реалізації стратегічного управління є цифрова трансформація бізнесу, яка дозволяє підвищити гнучкість управління, оптимізувати процеси прийняття рішень і покращити комунікацію між підрозділами. У сучасних умовах підприємства, які активно впроваджують цифрові технології (ERP-системи, CRM-платформи, аналітику великих даних), мають вищий рівень конкурентоспроможності та здатність швидше

реагувати на зміни ринку.

Водночас стратегічне управління розвитком повинно враховувати людський фактор – роль персоналу в досягненні стратегічних цілей. Формування ефективної системи мотивації, навчання, підвищення кваліфікації працівників і розвиток лідерства забезпечують сталі результати діяльності та зміцнюють позиції підприємства на ринку.

Таким чином, стратегічне управління розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища є комплексним процесом, який поєднує аналіз, планування, організацію, мотивацію та контроль, орієнтований на довгостроковий успіх. Його ефективність визначається здатністю підприємства передбачати зміни, адаптуватися до них і перетворювати виклики на можливості для подальшого зростання.

Методологічні підходи до стратегічного управління підприємством визначають теоретичну основу, принципи, методи та інструменти формування і реалізації стратегічних рішень. У сучасній науковій літературі не існує єдиного підходу до визначення сутності стратегічного управління, адже воно поєднує елементи економіки, менеджменту, соціології, психології, маркетингу та інформаційних технологій.

Основна мета методологічних підходів – забезпечити науково обґрунтовану систему дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства за умов невизначеності й мінливості зовнішнього середовища.

До ключових методологічних підходів стратегічного управління належать такі:

1. Системний підхід. Він розглядає підприємство як відкриту соціально-економічну систему, що взаємодіє з зовнішнім середовищем. Основна увага приділяється аналізу взаємозв'язків між підсистемами – виробництвом, фінансами, персоналом, маркетингом. Завдяки цьому формується цілісне бачення розвитку підприємства та забезпечується узгодженість його стратегічних рішень.

2. Ситуаційний підхід. Виходить із того, що не існує універсальної стратегії для всіх підприємств. Кожне рішення повинно прийматися з урахуванням конкретної ситуації, стану ринку, галузевих особливостей, фінансових можливостей та конкурентного середовища. Ефективна стратегія – це адаптивна стратегія, що змінюється відповідно до умов середовища.

3. Комплексний підхід. Передбачає поєднання різних напрямів управлінської діяльності – фінансової, виробничої, інноваційної, кадрової, маркетингової. Це забезпечує баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями розвитку, а також дозволяє оцінити взаємовплив окремих факторів на кінцеві результати діяльності підприємства.

4. Інноваційно-інвестиційний підхід. Спрямований на формування стратегії розвитку через активне впровадження інновацій, модернізацію виробничих процесів і підвищення технологічного рівня підприємства. У його межах особлива увага приділяється інвестиційному забезпеченню стратегічних проєктів, цифровізації та створенню конкурентних переваг за рахунок нововведень.

5. Маркетинговий підхід. Орієнтується на потреби споживача та тенденції ринку. Головним критерієм ефективності розвитку є не лише економічні показники, а й рівень задоволення клієнтів, репутація бренду, гнучкість у реагуванні на запити ринку.

6. Процесний підхід. Передбачає розгляд управління як сукупності взаємопов'язаних процесів (планування, організація, мотивація, контроль), які спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Основна увага приділяється оптимізації бізнес-процесів, підвищенню їхньої ефективності та інтеграції з інформаційними системами управління.

7. Синергетичний підхід. Ґрунтується на тому, що розвиток підприємства є нелінійним процесом, у якому взаємодія окремих елементів може створювати нову якість. Синергія між підрозділами, командами чи напрямками діяльності дозволяє досягти більш значних результатів, ніж просте

підсумовування їхніх зусиль.

Отже, методологічні підходи стратегічного управління забезпечують різні наукові інструменти для діагностики стану підприємства, прогнозування змін, формування стратегії розвитку та оцінювання її ефективності. В умовах невизначеності найбільш результативним є поєднання системного, ситуаційного та інноваційного підходів, що дозволяє забезпечити стійкість, гнучкість і конкурентоспроможність підприємства.

Ефективність стратегічного розвитку підприємства безпосередньо залежить від впливу численних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Ці фактори формують умови, у яких приймаються управлінські рішення, визначають можливості для зростання та обмеження, що впливають на досягнення стратегічних цілей.

1. Фактори зовнішнього середовища. До них належать умови, що знаходяться поза межами підприємства, але суттєво впливають на його діяльність:

економічні фактори – рівень інфляції, облікові ставки, валютна стабільність, податкова політика, купівельна спроможність населення;

політичні та правові фактори – стабільність політичної системи, наявність воєнних ризиків, регулювання підприємницької діяльності, митна політика, державна підтримка бізнесу;

технологічні фактори – рівень науково-технічного прогресу, цифровізація, автоматизація, застосування інноваційних технологій у виробництві та менеджменті;

соціально-демографічні фактори – структура населення, рівень освіти, міграційні процеси, поведінка споживачів;

екологічні фактори – дотримання принципів сталого розвитку, екологічні стандарти, вимоги до «зеленої економіки»;

глобальні фактори – інтеграційні процеси, міжнародна конкуренція, логістичні обмеження, геополітична ситуація.

Для підприємств України важливим аспектом є також вплив воєнного

стану, який зумовлює нестабільність ланцюгів постачання, ризики втрати активів і потребу в адаптивних стратегічних рішеннях, спрямованих на виживання та відновлення діяльності.

2. Фактори внутрішнього середовища. Це ті фактори, які підприємство може контролювати або регулювати самостійно:

організаційна структура управління – ефективність розподілу функцій, взаємодія між підрозділами, рівень централізації;

ресурсний потенціал – наявність фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів, їх ефективне використання;

кваліфікація та мотивація персоналу – рівень професійної підготовки, корпоративна культура, система стимулювання;

інноваційна активність – здатність до впровадження нових технологій, розробки продуктів, модернізації виробничих процесів;

якість управлінських рішень – стратегічне бачення керівництва, рівень ризик-менеджменту, гнучкість і швидкість реагування;

репутація та імідж підприємства – довіра клієнтів і партнерів, конкурентна позиція на ринку.

Взаємодія зовнішніх і внутрішніх факторів формує середовище стратегічного розвитку підприємства. Для ефективного управління необхідно постійно здійснювати їх моніторинг і аналіз, використовуючи сучасні методи – PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз, SPACE-матрицю тощо.

## **Висновки до розділу 1**

1. Потреба у пристосуванні бізнесу до нових реалій, які докорінно трансформують економічний простір через військові конфлікти, політичні потрясіння, економічні спади та інші непередбачувані чинники, сьогодні виходить на перший план. Такі обставини створюють для підприємств надзвичайно складні виклики, що вимагають оновлення методів стратегічного

управління, аби зберегти стійкість, конкурентні переваги та здатність до подальшого розвитку. Під час кризових періодів і воєнних дій бізнес опиняється перед ризиками, здатними суттєво зашкодити операційним і стратегічним процесам: розрив ланцюгів постачання, втрата ключових ринків, кадровий дефіцит, зростання витрат на безпеку та обмежені можливості залучення фінансування. Усе це посилює необхідність пошуку результативних стратегій адаптації, що забезпечать гнучкість і здатність оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища.

2. Методологічні підходи та фактори впливу визначають концептуальну основу стратегічного управління розвитком підприємства. Вони дають змогу вибудувати цілісну систему прийняття рішень, яка забезпечує не лише адаптацію до умов ринку, але й формування власних конкурентних переваг. У сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства повинні поєднувати науково обґрунтовані методологічні принципи з практичною гнучкістю, інноваційністю та здатністю до швидкого реагування на виклики середовища.

3. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства за сучасних динамічних бізнес-умов набуває особливої важливості для сучасного бізнес-середовища, зокрема в Україні, де компанії постійно стикаються з фактором високої невизначеності та загрозами для економічної стійкості. Дослідження та практичне застосування дієвих стратегічних підходів перетворюються на ключову передумову забезпечення довготривалого розвитку й стабільності підприємств у таких складних реаліях.

4. До основних характеристик стратегічного управління належать довгострокова орієнтація, гнучкість, системність та результативність, що забезпечує ефективну реалізацію стратегічних планів навіть у непередбачуваних кризових обставинах. Значущість цього процесу особливо зростає під час військових викликів, коли підприємства змушені ухвалювати оперативні рішення для мінімізації ризиків і підтримання безперервності своєї діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

#### **2.1. Суб'єкти та об'єкти стратегічного управління розвитком підприємства**

Розглянемо детальніше умови функціонування одного з аграрних підприємств Кременчуцького району Полтавської області. Використовуючи дані додатку В, можна ознайомитися з основними видами діяльності цього підприємства. Вся господарська діяльність регламентується статутом підприємства. Підприємство зареєстроване як юридична особа в Державному реєстрі, має поточний рахунок у банку, печатку та штамп. Майно підприємства складається з основних фондів, оборотних коштів та інших активів, які відображаються у бухгалтерському балансі. Власність аграрного підприємства належить йому на праві власності, що забезпечує повну економічну самостійність і контроль за ресурсами.

У системі стратегічного управління розвитку аграрного підприємства чітко виділяються суб'єкти та об'єкти, які взаємодіють у процесі досягнення стратегічних цілей. Суб'єкти стратегічного управління включають:

власники підприємства, які визначають загальні напрями розвитку, формують довгострокові цілі та забезпечують фінансову підтримку стратегічних ініціатив. Забезпечення фінансових ресурсів є ключовим елементом управління розвитком підприємства і передбачає оцінку необхідного обсягу інвестицій для реалізації стратегічних цілей; пошук внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування (власний капітал, кредити, гранти, державні програми підтримки); формування бюджету з розподілом коштів між напрямками стратегічних ініціатив, такими як модернізація обладнання, впровадження нових технологій, розвиток інфраструктури та

маркетингові кампанії; контроль за ефективністю використання коштів та моніторинг виконання бюджету; пошук інноваційних джерел фінансування, включаючи венчурні інвестиції, партнерські програми та краудфандингові платформи. Фінансова підтримка стратегічних ініціатив забезпечує реалізацію довгострокових планів, підвищує адаптивність підприємства до ринкових змін та сприяє стабільному розвитку;

керівництво підприємства (топ-менеджери), яке розробляє стратегії з урахуванням ринкових умов та внутрішніх ресурсів, забезпечує координацію реалізації стратегічних рішень і контролює їх виконання;

фахівці та експерти, які надають професійні консультації та технічну підтримку, здійснюють ринковий аналіз, розробляють та впроваджують інноваційні рішення;

працівники підприємства, які виконують безпосередні завдання, визначені стратегією, та є ключовою ланкою у впровадженні змін;

зовнішні партнери (інвестори, консалтингові компанії, наукові установи), що забезпечують додаткові ресурси, професійний досвід і знання, необхідні для реалізації стратегічних ініціатив.

У свою чергу, об'єктами стратегічного управління є складові діяльності підприємства, які підлягають стратегічному впливу. До них належать:

- виробничі процеси: організація виробництва сільськогосподарської продукції, впровадження інноваційних технологій у вирощування, збирання та переробку продукції;
- ресурсний потенціал: ефективне використання земельних ресурсів, оновлення матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації працівників;
- фінансовий менеджмент: інвестиції у виробництво та інфраструктуру, управління витратами та підвищення прибутковості;
- ринкові відносини: формування асортименту продукції відповідно до попиту, побудова ефективних каналів збуту та вихід на нові ринки;
- організаційна структура: оптимізація управлінської структури, зміцнення координації між підрозділами та підвищення ефективності

внутрішніх процесів;

– інноваційна діяльність: розробка та впровадження нових сортів культур, технологій та продуктів, застосування стимуляторів росту, органічних добрив та інших сучасних агротехнологій.

Таким чином, стратегічне управління розвитком аграрного підприємства передбачає комплексну взаємодію суб'єктів і об'єктів управління, що забезпечує адаптивність підприємства до ринкових умов, підвищує ефективність виробництва та сприяє довгостроковому сталому розвитку.

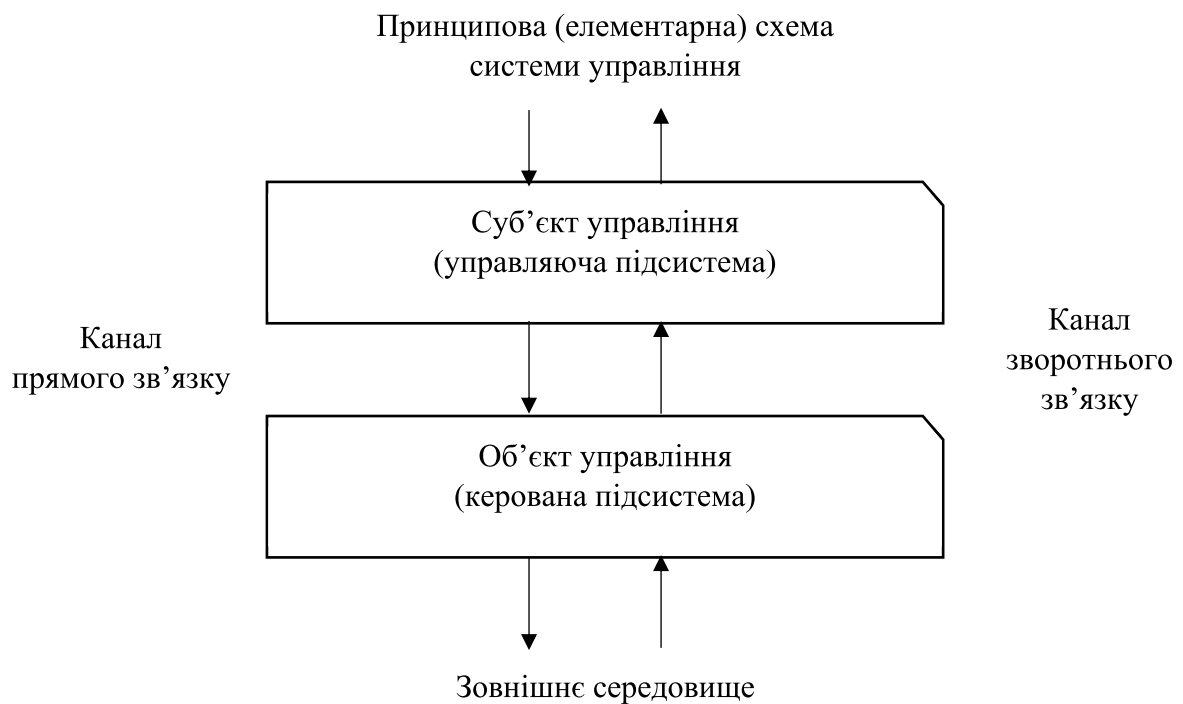


Рис. 2.1. Об'єкт і суб'єкт управління підприємством, 2020-2024 рр.

Суб'єкти стратегічного управління приймають рішення, які безпосередньо впливають на об'єкти управління, визначаючи напрямки розвитку підприємства. Для забезпечення ефективності стратегічного управління необхідна тісна взаємодія між усіма рівнями суб'єктів – власниками, топ-менеджерами та рядовими працівниками – а також комплексний підхід до об'єктів управління.

Вплив суб'єктів на об'єкти реалізується насамперед через розподіл ресурсів. Власники та керівництво визначають пріоритети використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів для реалізації стратегічних ініціатив. У таких умовах важливим є адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища: менеджери здійснюють аналіз ринкових умов, дій конкурентів та змін у законодавстві, приймаючи рішення щодо модифікацій виробничих процесів та продуктового портфеля. Завдяки таким управлінським рішенням оновлюється матеріально-технічна база, впроваджуються сучасні технології, що підвищує загальну ефективність роботи підприємства.

Одним із важливих інструментів впливу є підвищення кваліфікації персоналу. Стратегії навчання та розвитку працівників безпосередньо впливають на якість виконання завдань і здатність підприємства інтегрувати інноваційні рішення у виробничий процес.

Суб'єкти управління також формують нові ринкові можливості, ухвалюючи рішення щодо розширення асортименту продукції, виходу на нові ринки та залучення партнерів для реалізації стратегічних цілей. Наприклад, інвестиції у впровадження нових агротехнологій впливають на виробничий процес (запровадження сучасних методів вирощування культур), людські ресурси (необхідність підготовки та підвищення кваліфікації персоналу), а також фінансовий менеджмент (розподіл інвестицій та контроль витрат). Таким чином, управлінські рішення формують умови, у яких відбуваються зміни в об'єктах управління, забезпечуючи узгодженість та ефективність стратегічного управління.

Досліджуване підприємство функціонує як незалежний суб'єкт господарювання з правами та обов'язками юридичної особи. Воно має право здійснювати господарську діяльність у межах своїх статутних цілей, укладати угоди та нести відповідальність за свої зобов'язання.

Прибуток підприємства формується за рахунок покриття матеріальних витрат, витрат на оплату праці та доходів від господарської діяльності. Чистий прибуток, отриманий після всіх розрахунків, повністю перебуває у

розпорядженні підприємства, а його використання визначається власником. Не менш як 10% чистого прибутку розподіляється між засновниками (власниками) пропорційно їх часткам у статутному капіталі, а решта може бути спрямована на розвиток підприємства.

## **2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства**

Досліджуване підприємство спеціалізується на виробництві товарної продукції у галузях рослинництва та тваринництва, основним видом економічної діяльності є вирощування зернових та бобових культур, а також насіння олійних культур.

Земельні площі аграрного підприємства розташовані у зоні Лісостепу, яка характеризується помірно-континентальним кліматом та достатнім рівнем зволоження, що створює сприятливі умови для ведення сільськогосподарської діяльності.

Розглянемо ключові фактори, що визначають ефективне функціонування досліджуваного агропідприємства у 2020–2024 рр. Так, земельні ресурси є основою сільськогосподарського виробництва та важливим елементом природних ресурсів, на яких базується діяльність агропідприємств. Земля виступає також територією розташування виробничих підрозділів і об'єктів агропродовольчого сектору. Склад та структура угідь визначають ефективність використання земельних ресурсів і відображають динаміку змін у використанні площ для різних видів сільськогосподарських культур. Аналіз структури земельних угідь дозволяє оцінити потенціал для розширення виробництва та оптимізації агротехнологічних процесів.

Динаміку земельних ресурсів підприємства за досліджуваний період наведено у табл. 2.1, що дозволяє простежити зміни в площах ріллі, сіножатей, пасовищ та інших видів угідь, а також оцінити ефективність їх використання.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа, га	1201,0	1199,0	1190,0	1190,0	1120,0	93,3
Всього сільськогосподарських угідь, га	1102,0	1079,0	1068,0	1068,0	1045,9	94,9
з них: рілля	1096,0	1072,0	1057,3	1057,3	1036,5	94,6
питома вага, %	99,5	99,4	99,0	99,0	99,1	99,6
пасовища	6,0	7,0	10,7	10,7	9,4	156,7
питома вага, %	0,5	0,6	1,0	1,0	0,9	165,1

Таким чином, дані табл. 2.1, свідчать про те, що у 2024 р. площа сільськогосподарських угідь, які перебувають у користуванні підприємства, зменшилася порівняно з 2020 р. на 56,1 га, основним чинником цього стало скорочення площі ріллі до 1036,5 га, що зумовлено зниженням кількості орендованих земельних ділянок. Водночас площа пасовищ збільшилася на 3,4 га, або на 56,7 %, що, ймовірно, пов'язано з необхідністю розширення кормової бази для розвитку тваринницького напрямку виробництва.

Аналіз кадрового потенціалу є ключовим елементом стратегічного управління розвитком підприємства, оскільки чисельність персоналу та рівень його оплати впливають на продуктивність і ефективність діяльності. Вивчення динаміки середньооблікової чисельності працівників дозволяє оцінити кадрову стійкість підприємства та визначити пріоритети в управлінні людськими ресурсами. У наступній табл. 2.2 представлено зміни чисельності персоналу та рівня його оплати за період 2020–2024 років, що слугують основою для стратегічного планування розвитку підприємства.

Тож, дані табл. 2.2 вказують на те, що станом на 2024 р. на підприємстві працює 34 ос., що характеризує його як середнє за чисельністю господарство з достатнім трудовим потенціалом для забезпечення виробничих процесів у сільськогосподарському циклі.

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати, 2020–2024 рр., осіб**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, –)	%
Середньорічна кількість працівників	44	41	41	45	34	–10	77,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	38	36	36	39	30	–8	78,9
у т. ч. в рослинництві	30	28	29	31	25	–5	83,3
у тваринництві	8	8	7	8	5	–3	62,5
Матеріальні витрати, тис. грн	9800,0	10200,0	10500,0	11300,0	12100,0	2300,0	123,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	2750,0	2880,0	3050,0	3320,0	3400,0	650,0	123,6
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	62,5	70,2	74,4	73,8	100,0	37,5	160,0
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	28,1	28,2	29,0	29,4	28,1	0,0	100,0

За 2020–2024 рр. простежується тенденція до скорочення чисельності персоналу: середньорічна кількість працівників зменшилася на 10 осіб, або на 22,7 %. Така динаміка зумовлена підвищенням рівня механізації виробничих процесів та оптимізацією кадрової структури. Водночас обсяг матеріальних витрат підприємства зріс на 23,5 %, що свідчить про розширення масштабів виробничої діяльності та зростання собівартості продукції внаслідок підвищення вартості ресурсів.

Витрати на оплату праці протягом аналізованого періоду збільшилися на 23,6 %, при цьому середня річна заробітна плата одного працівника зросла на 60,0 % і досягла 100,0 тис. грн. Така тенденція є позитивною та відображає покращення соціально-економічної політики підприємства.

Питома вага витрат на оплату праці у структурі матеріальних витрат залишалася стабільною – на рівні близько 28,0 %, що свідчить про збалансованість витратної політики та ефективне використання трудових ресурсів.

Аналіз забезпеченості підприємства основними виробничими засобами є важливим елементом стратегічного управління, оскільки від стану та ефективності використання обладнання залежить продуктивність і конкурентоспроможність. Вивчення динаміки основних фондів дозволяє оцінити рівень технічної оснащеності та визначити пріоритети для інвестицій у модернізацію виробничих потужностей. Далі представлено зміни забезпеченості підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання за період 2020–2024 рр., що слугують базою для стратегічного планування розвитку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка забезпеченості основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, –)	%
Наявність основних засобів на початок року, тис. грн	23070,0	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	8287,0	135,9
Наявність основних засобів на кінець року, тис. грн	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	32229,0	8600,0	136,4
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	524,32	576,32	581,46	558,18	712,66	188,34	135,9
Фондовіддача, грн	0,92	0,81	1,07	1,05	1,13	0,22	123,7
Фондомісткість, грн	1,09	1,23	0,93	0,95	0,88	0,21	80,8
Одержано на 100 грн вартості основних засобів, грн товарної продукції	90,61	80,81	104,40	93,49	111,91	170,82	123,5
чистого прибутку	4,46	10,52	34,37	0,58	0,42	10,74	x

За даними табл. 2.3, у 2020–2024 рр. спостерігається зростання ефективності використання основних фондів, що свідчить про раціональне управління матеріально-технічними ресурсами та поступове підвищення результативності господарської діяльності. Аналіз динаміки основних показників свідчить, що за досліджуваний період рівень фондоозброєності праці зріс на 188,34 тис. грн або на 35,9 %, фондовіддача – на 0,22 грн або на 23,7 %, тоді як фондомісткість зменшилася на 0,21 грн або на 19,2 % відповідно. Позитивною тенденцією є зростання обсягу товарної продукції на 170,82 грн (на 23,5 %) у розрахунку на 100 грн вартості основних засобів, що свідчить про підвищення продуктивності використання виробничого потенціалу. Разом із тим, чистий прибуток на 100 грн вартості основних засобів скоротився на 10,74 грн або на 90,5 %, що може вказувати на підвищення витратності виробництва або вплив несприятливих ринкових чинників.

Визначення основного виробничого напрямку підприємства є ключовим етапом стратегічного управління, оскільки від обраної спеціалізації залежать інвестиційні пріоритети, розвиток виробничих потужностей та конкурентоспроможність на ринку. Аналіз динаміки виробничих напрямів дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів і визначити перспективні сфери для розширення діяльності.

У табл. 2.4 наведено зміни у структурі виробництва підприємства за період 2020–2024 рр., що слугують основою для планування стратегії розвитку.

Аналіз даних табл. 2.4 дає підстави стверджувати, що коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,281, що характеризує його як господарство із середнім рівнем спеціалізації. Основним напрямом виробничої діяльності є зерново-технічний, тобто підприємство переважно орієнтоване на вирощування зернових та технічних культур.

Так, грошові надходження від реалізації продукції рослинництва складають 99,8 % від загальних грошових надходжень господарства, у тому

числі від зернових та зернобобових культур – 60,9 % відповідно.

Таблиця 2.4

**Визначення виробничого напрямку підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2020	2021	2022	2023	2024			
Продукція рослинництва	15414,3	12452,2	12205,0	21131,5	28999,9	18040,6	99,8	x
Культури зернові та зернобобові	7845,2	6714,3	6424,4	14883,1	19161,6	11005,7	60,9	1
Соя	7203,2	3896,2	2321	650,5	2009,1	3216,0	17,8	3
Соняшник	365,9	1841,7	3459,6	4074,2	6726,6	3293,6	18,2	2
Продукція тваринництва	26,4	26,7	61,5	-	62,9	35,5	0,2	x
вівці	1,1	2,4	1,9	-	53,9	11,9	0,1	5
Мед	25,3	24,3	54,8	-	9,0	22,7	0,1	4
Всього	15440,7	12478,9	12266,5	21131,5	29062,8	18076,1	100,0	x

Проведений аналіз організаційно-економічних показників свідчить, що підприємство функціонує стабільно та має достатній потенціал для подальшого розвитку. Господарство забезпечене необхідними матеріальними, трудовими й земельними ресурсами, що створює передумови для ефективної виробничої діяльності. Водночас спостерігається поступове підвищення ефективності використання основних засобів, оптимізація трудових ресурсів і зростання продуктивності праці, що позитивно впливає на фінансові результати.

Підприємство має середній рівень спеціалізації із зерново-технічним напрямом виробництва, що забезпечує стабільний попит на продукцію та відносну стійкість до ринкових коливань. Водночас така диверсифікована структура дозволяє гнучко реагувати на зміни кон'юнктури аграрного ринку, формуючи конкурентні переваги за рахунок ефективного розподілу ресурсів і виробничих ризиків.

Аналіз динаміки показників виробничо-комерційної діяльності

підприємства є важливим інструментом стратегічного управління, оскільки дозволяє оцінити ефективність виробничих процесів та комерційних операцій. Зміни в ключових показниках дають змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони діяльності підприємства та визначити пріоритетні напрями для інвестицій і розвитку. У табл. 2.5 представлено динаміку основних показників виробничо-комерційної діяльності підприємства за період 2020–2024 рр., що слугує підґрунтям для формування стратегічних управлінських рішень.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників виробничо-комерційної діяльності підприємства,  
2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, –)	%
Чистий дохід, тис. грн	21156,0	19179,0	25557,0	26400,0	35579,0	14423,0	168,2
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	480,8	467,8	623,3	586,7	808,6	327,8	168,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15711,0	12822,0	12800,0	22283,0	30201,0	14490,0	192,2
Операційний прибуток, тис. грн	2398,0	3704,0	9482,0	2009,0	38170,0	35772,0	у 15,9 рази
Чистий прибуток, тис. грн	1042,0	2497,0	8414,0	165,0	135,0	907,0	13,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	5771,0	5817,0	14480,0	19288,0	19361,0	13590,0	у 3,6 рази
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,252	2,432	2,038	1,587	1,597	0,655	70,9
Власний капітал, тис. грн	20407,0	22904,0	31318,0	31453,0	31588,0	11181,0	154,8
Сума пасивів, тис. грн	31345,0	31474,0	47302,0	51247,0	50949,0	19604,0	162,5
Коефіцієнт автономії	0,651	0,728	0,662	0,614	0,62	0,031	95,2
Рівень рентабельності, %	6,6	19,5	65,7	0,7	0,4	6,2	x
Норма прибутку, %	5,1	10,9	26,9	0,5	0,4	4,7	x

Так, оцінка даних табл. 2.5 засвідчує, що у 2024 р. порівняно з 2020 р. чистий дохід підприємства зріс на 14423,0 тис. грн, або на 68,2 %, у тому числі в розрахунку на одного середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Водночас чистий прибуток скоротився на 907,0 тис. грн, що

становить 87,0 %. Рівень рентабельності знизився на 6,2 в.п. і у 2024 р. становив 0,4 %, а норма прибутку зменшилася на 4,7 в.п., також до рівня 0,4 %.

Таким чином, для забезпечення успішного управління та стратегічного розвитку необхідно постійно здійснювати системний аналіз зовнішнього середовища, використовуючи спеціальні інструменти, моделі та інші методи стратегічного оцінювання.

### **2.3. Стратегічний аналіз підприємства**

Стратегічний аналіз підприємства є комплексним процесом оцінки як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що впливають на його діяльність. Основна мета такого аналізу полягає у виявленні сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виникають у зовнішньому середовищі. Результати цього аналізу формують основу для розробки та реалізації стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію ресурсів і забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Завдяки системному стратегічному аналізу підприємство отримує можливість:

- своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- визначати пріоритетні напрямки розвитку та інвестицій;
- оптимізувати виробничі та комерційні процеси;
- мінімізувати ризики та підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень;
- забезпечувати стабільність та зростання в умовах високої конкуренції.

Таким чином, стратегічний аналіз є ключовим інструментом управління розвитком аграрного підприємства, який дозволяє поєднати його внутрішній потенціал з вимогами ринку та зовнішніми викликами, забезпечуючи довгострокову ефективність і розвиток.

Для розробки ефективної стратегії розвитку агропідприємству

необхідно здійснити системний аналіз поточного становища на ринку. Цей процес включає ідентифікацію та оцінку всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть впливати на функціонування підприємства. Лише після проведення такого аналізу можливо визначити реальні можливості та обмеження підприємства та сформулювати оптимальний план дій для досягнення стратегічних цілей.

Аналіз внутрішніх можливостей та потенціалу дозволяє оцінити готовність підприємства до інновацій, а також визначити необхідні ресурси для їх реалізації. При цьому критично важливо враховувати зовнішні фактори, які можуть як сприяти, так і обмежувати інноваційну діяльність.

Для ідентифікації ключових можливостей і загроз, що можуть впливати на діяльність підприємства, застосовується PEST-аналіз. Цей метод дозволяє систематично оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на функціонування агропідприємства, що забезпечує обґрунтовану розробку стратегічних рішень.

У процесі аналізу зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу всі фактори, що впливають на діяльність підприємства, групуються за чотирма основними категоріями: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Після ідентифікації кожного фактора здійснюється оцінка його значущості та потенційного впливу на діяльність підприємства, що дозволяє визначити пріоритетні напрямки для стратегічного планування та управління ризиками (табл. 2.6).

Оцінка зовнішніх стратегічних факторів впливу на агроформування здійснена з урахуванням їхнього значення для ефективного функціонування підприємства за 2020–2024 рр. Вагу кожного фактора визначено на основі його потенційного впливу на діяльність підприємства, а оцінка впливу (за 10-бальною шкалою) відображає реальну силу впливу фактора на операційну і стратегічну діяльність.

Згідно з результатами аналізу даних табл. 2.6, найбільш критичними зовнішніми чинниками для підприємства є воєнно-політична нестабільність та

державне регулювання аграрного сектору, що обумовлює високий рівень стратегічних ризиків.

Таблиця 2.6

**Оцінка значущості зовнішніх стратегічних факторів впливу на підприємство, 2020–2024 рр.**

Зовнішні стратегічні фактори	Вага впливу фактора	Оцінка впливу (1–10)	Зважена оцінка
<b>Політичні фактори</b>			
Можливість зміни законодавства	0,3	3	0,9
Воєнно-політична нестабільність	0,4	10	4,0
Податкова політика	0,3	4	1,2
Державне регулювання аграрного сектору	0,4	6	2,4
<b>Економічні фактори</b>			
Динаміка курсу гривні	0,3	4	1,2
Фінансовий стан партнерів та платоспроможність покупців	0,5	3	1,5
Рівень цін на паливо та енергоресурси	0,3	4	1,2
Рівень цін на сировину та матеріали	0,5	5	2,5
<b>Соціальні фактори</b>			
Демографічні зміни та структура населення	0,4	3	1,2
Ставлення споживачів до продукції підприємства	0,3	2	0,6
Продуктивність праці	0,2	2	0,4
Рівень кваліфікації та освіти персоналу	0,5	5	2,5
<b>Технологічні фактори</b>			
Швидкість зношування основних засобів	0,4	5	2,0
Витрати на оновлення техніки та обладнання	0,3	3	0,9
Доступність та впровадження нових технологій	0,3	5	1,5

Серед економічних факторів найбільший вплив мають ціни на сировину та матеріали, а також фінансовий стан партнерів, що визначає необхідність ретельного фінансового планування.

Соціальні фактори, зокрема рівень кваліфікації персоналу та демографічні зміни, також мають суттєвий вплив на ефективність виробничих процесів, а технологічні чинники визначають потребу у модернізації обладнання та впровадженні інновацій для підтримання

конкуентоспроможності.

Загальна оцінка зважених показників дозволяє підприємству визначити пріоритетні напрямки стратегічного планування, а також розробити заходи для мінімізації негативного впливу зовнішніх факторів і підвищення адаптивності підприємства у змінних ринкових умовах.

На основі даних, наведених у табл. 2.6, можна виділити ключові чинники макросередовища, що мають найбільший вплив на ділову активність агропідприємства. До них належать: воєнно-політична нестабільність, державне регулювання аграрного сектору, рівень цін на сировину, матеріали та енергоресурси, а також соціальні фактори, такі як рівень освіти та кваліфікації працівників підприємства. Ці фактори визначають стратегічні ризики, що можуть обмежувати розвиток господарства, та формують необхідність адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Для оцінки внутрішнього середовища підприємства доцільно застосувати метод SNW-аналізу, який дозволяє системно виявити сильні та слабкі сторони діяльності досліджуваного агропідприємства (табл. 2.7). Використання цього методу забезпечує комплексний підхід до діагностики внутрішніх ресурсів, організаційних процесів і потенціалу підприємства, що необхідно для розробки ефективної стратегії розвитку.

Аналіз результатів SNW-аналізу показав, що для забезпечення стійкого розвитку та підвищення результативності господарювання необхідно зосередитися на вирішенні таких ключових завдань:

1. Підвищення мотивації персоналу, що сприятиме ефективному виконанню виробничих та комерційних завдань, зростанню продуктивності праці та залученню до інноваційних процесів.
2. Розробка та впровадження ефективної стратегії управління, яка дозволить оптимізувати виробничі та комерційні процеси, підвищити адаптивність підприємства до змін ринку та зовнішнього середовища.
3. Модернізація інформаційних систем, що забезпечить інтеграцію даних, підвищення точності управлінських рішень та оперативний контроль за

виробничими й фінансовими процесами.

Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству ефективно використовувати власний потенціал, мінімізувати ризики та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**SNW-аналіз внутрішнього середовища підприємства, 2020–2024 рр.**

Стратегічна позиція чинника внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
<b>Кадри</b>				
Кадрові ресурси підприємства	Забезпечення достатньої кількості працівників з необхідним досвідом та компетенціями	+		
Кваліфікація персоналу	Рівень професійної підготовки та спеціалізованих навичок		+	
Плинність кадрів	Стабільність та збереження ключових працівників	+		
Мотивація персоналу	Ступінь зацікавленості працівників у продуктивній роботі та розвитку підприємства			+
<b>Управління</b>				
Імідж аграрного підприємства	Рівень довіри та репутації на ринку		+	
Стратегія управління підприємством	Наявність чітко визначеної та ефективної управлінської стратегії			+
Організаційна структура	Раціональність та оптимізація управлінських процесів		+	
<b>Виробництво</b>				
Вартість сировини	Контроль за витратами та економічна ефективність виробництва	+		
Контроль за якістю продукції	Забезпечення відповідності продукції встановленим стандартам		+	
Впровадження інновацій та автоматизації виробництва	Рівень модернізації технологічних процесів та застосування новітніх технологій		+	
<b>Маркетинг</b>				
Інформаційно-комунікаційні технології	Використання сучасних IT-рішень для управління, просування продукції та комунікації			+
Цінова політика підприємства	Раціональність формування цін на продукцію	+		
Збут аграрної продукції, розширення асортименту	Ефективність реалізації продукції та впровадження нових видів товарів		+	

Результати SNW-аналізу дозволяють системно оцінити внутрішній потенціал суб'єкта господарювання, визначити сильні сторони, що забезпечують конкурентні переваги, нейтральні аспекти, які потребують оптимізації, та слабкі позиції, що можуть обмежувати ефективність діяльності.

Зокрема, сильними сторонами підприємства є кадрові ресурси, стабільність персоналу та контроль за витратами на сировину, що забезпечує базову ефективність виробничої діяльності. Нейтральні позиції, такі як кваліфікація персоналу, імідж підприємства, організаційна структура та впровадження інновацій, потребують додаткового вдосконалення для підвищення продуктивності та адаптивності підприємства. Слабкі сторони, зокрема мотивація персоналу та використання інформаційно-комунікаційних технологій, вказують на необхідність впровадження цільових заходів із розвитку управлінських і технологічних процесів.

Реалізація рекомендацій, сформованих на основі цього аналізу, дозволить господарству оптимізувати внутрішнє середовище, підвищити ефективність виробництва та комерційної діяльності, а також забезпечити довгострокову стійкість і конкурентоспроможність на аграрному ринку.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічного управління, який дозволяє системно оцінити внутрішні характеристики підприємства та їх вплив на здатність використання зовнішніх можливостей і протистояння потенційним загрозам. Використання цього методу дає змогу не лише ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а й визначити пріоритетні напрямки розвитку з урахуванням зовнішніх факторів макро- та мікросередовища. Для забезпечення стійкого та ефективного розвитку агропідприємства необхідно здійснити низку організаційних, технологічних і управлінських заходів. До них належать:

удосконалення системи збуту продукції, що включає розширення каналів реалізації, впровадження сучасних маркетингових інструментів,

підвищення якості обслуговування споживачів і адаптацію асортименту продукції до вимог ринку;

максимальне використання потенціалу нового обладнання та сучасних технологій виробництва, що забезпечить підвищення продуктивності, зниження витрат і поліпшення якості продукції;

упровадження сучасних методів управління, включаючи автоматизацію планування, контроль виробничих процесів та управління ресурсами, що дозволить підвищити ефективність прийняття рішень та оперативність реагування на зміни ринкових умов (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### SWOT-аналіз підприємства, 2020–2024 рр.

Фактори внутрішнього середовища / зовнішнього середовища	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постійне коло споживачів.</li> <li>2. Ріст обсягів виробництва аграрної продукції.</li> <li>3. Конкурентоспроможні ціни на продукцію.</li> <li>4. Налагоджені довгострокові відносини з партнерами</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкурентоспроможна цінова політика та високі обсяги виробництва дозволяють підприємству утримувати лідерські позиції на ринку навіть в умовах воєнного стану.</li> <li>2. Постійна клієнтська база забезпечує стабільність реалізації продукції та результативність діяльності в умовах нестабільності зовнішнього середовища</li> </ol>
Слабкі сторони (W)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Плинність кадрів.</li> <li>2. Незадовільний рівень маркетингової політики</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня увага до маркетингової діяльності може призвести до втрати частки ринку та погіршення фінансових результатів.</li> <li>2. Високий рівень плинності кадрів обмежує здатність підприємства оперативно адаптуватися до зовнішніх загроз та освоювати нові ринки збуту</li> </ol>

Результати SWOT-аналізу дають можливість провести детальну оцінку потенціалу агропідприємства, представлену у табл. 2.8, що дозволяє визначити

сильні сторони підприємства, на які слід спиратися при формуванні конкурентних переваг; ідентифікувати слабкі сторони, які потребують усунення або мінімізації негативного впливу; врахувати зовнішні можливості, що можуть бути використані для розвитку та розширення діяльності; оцінити зовнішні загрози, які потребують стратегічної протидії для збереження стабільності і конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, SWOT-аналіз є ключовим інструментом для розробки ефективної стратегії розвитку агропідприємства, забезпечуючи комплексний підхід до планування, оптимізації ресурсів та підвищення адаптивності підприємства до умов ринкового середовища.

Таким чином, квадрант «Сильні сторони – можливості» стверджує, що завдяки наявності постійної клієнтської бази, зростанню обсягів виробництва та конкурентоспроможним цінам підприємство має реальні можливості для виходу на нові ринки, розширення географії реалізації та збільшення масштабів діяльності. Довгострокові партнерські відносини слугують стратегічним ресурсом для освоєння нових напрямів бізнесу.

Одночасно, «Сильні сторони – загрози» акцентують увагу на наявності конкурентних цін та стабільних обсягів виробництва дозволяє підприємству зберігати позиції на ринку навіть у періоди воєнної чи економічної нестабільності. Підтримка постійної клієнтської бази забезпечує мінімізацію негативного впливу зовнішніх загроз на діяльність підприємства.

«Слабкі сторони – можливості» вказує на високий рівень плинності кадрів та недостатній розвиток маркетингової діяльності, які обмежують здатність підприємства реалізувати потенційні можливості зовнішнього середовища. Для подолання цих обмежень необхідно впровадити систему мотивації персоналу та розвивати маркетингові стратегії, орієнтовані на розширення ринків збуту. «Слабкі сторони – загрози» – недосконала маркетингова політика та нестабільність кадрового складу підвищують вразливість підприємства до зовнішніх загроз, таких як поява нових конкурентів, зміни валютного курсу або воєнно-політична нестабільність.

Внаслідок цього підприємство ризикує втратити частку ринку та знизити фінансові результати.

Результати аналізу зовнішнього середовища (PEST), внутрішніх ресурсів (SNW) та стратегічних позицій підприємства (SWOT) стали основою для розробки ефективної стратегії розвитку, яка враховує як сильні сторони агроформування, так і потенційні загрози та зовнішні можливості.

Завдяки системному стратегічному аналізу підприємство отримало чітке уявлення про свої можливості у сфері впровадження інновацій та може планувати ефективну реалізацію новітніх технологій на всіх етапах виробничого циклу.

Висновки дослідження свідчать про низьку ефективність діяльності та недостатню прибутковість підприємства. Для поліпшення фінансових результатів та підвищення рентабельності необхідно розробити і впровадити інноваційні рішення, що дозволять створювати більш якісну продукцію за менших витрат, розширювати асортимент і забезпечувати стійке зростання підприємства в умовах конкурентного ринку.

## **Висновки до розділу 2**

1. Розраховано, що коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,281, що характеризує його як господарство із середнім рівнем спеціалізації. Основним напрямом виробничої діяльності є зерново-технічний, тобто підприємство переважно орієнтоване на вирощування зернових та технічних культур. Так, грошові надходження від реалізації продукції рослинництва складають 99,8 % від загальних грошових надходжень господарства, у тому числі від зернових та зернобобових культур – 60,9 % відповідно.

2. У 2024 р. порівняно з 2020 р. чистий дохід підприємства зріс на 14423,0 тис. грн, або на 68,2 %, у тому числі в розрахунку на одного середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Водночас, чистий

прибуток скоротився на 907,0 тис. грн, що становить 87,0 %. Рівень рентабельності знизився на 6,2 в.п. і у 2024 р. становив 0,4 %, а норма прибутку зменшилася на 4,7 в.п., також до рівня 0,4 %.

3. За результатами проведеного SWOT-аналізу, найбільш перспективним стратегічним напрямом для агропродовольчого підприємства є політика, орієнтована на посилення ринкових позицій та стимулювання активного зростання. Ефективна реалізація цієї стратегії дозволить створити міцну основу для подальшого розвитку підприємства та забезпечити його стабільну конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

4. Аналіз функціонування агроформування виявив ключові слабкі сторони, серед яких відсутність чітко визначеної стратегії розвитку, недостатньо сформульовані цілі, низька конкурентоспроможність продукції, неефективна система збуту, відсутність механізмів мотивації клієнтів та значний рівень фізичного та морального зносу основних засобів виробництва.

5. Інтегрований аналіз підприємства за методиками PEST, SNW та SWOT дав змогу оцінити інноваційний потенціал організації та виявити напрями його реалізації. Завдяки комплексному підходу підприємство отримало системне уявлення про свої можливості у сфері впровадження інновацій і здатне розробити ефективну стратегію інноваційного розвитку на всіх етапах виробничого та управлінського циклу.

### **РОЗДІЛ 3**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

### **3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства**

Сучасні умови розвитку підприємств характеризуються високою динамічністю бізнес-середовища, посиленням конкуренції, зростанням невизначеності та необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх чинників. За таких обставин стратегічне управління стає ключовим інструментом забезпечення довгострокової ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Відповідно, формування чітких і обґрунтованих стратегічних напрямів розвитку є критично важливим елементом управлінського процесу.

Результати проведеного дослідження засвідчили потребу удосконалення підходів до стратегічного планування, враховуючи специфіку функціонування підприємства та тенденції розвитку ринку. З метою підвищення адаптивності, стійкості та інноваційної активності підприємства доцільним є розроблення комплексу рекомендацій, спрямованих на оптимізацію стратегічного управління його розвитком.

Нами представлено науково обґрунтовані пропозиції щодо визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства, які спираються на результати аналітичного оцінювання його діяльності, виявлені проблемні зони та потенційні можливості зростання. Запропоновані рекомендації покликані забезпечити підвищення ефективності стратегічного менеджменту, формування довгострокових конкурентних переваг та стійкий розвиток підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Щоб підприємство могло ефективно розвиватися, воно потребує детально розробленої стратегії. Ця стратегія повинна не просто визначати кінцеву мету, а й прописувати конкретні кроки та дії, які приведуть до

бажаного результату. Стратегічне управління бізнес-процесами – це комплексний підхід, який дозволяє пов’язати загальну стратегію компанії з її повсякденною діяльністю. Іншими словами, це процес, який допомагає зрозуміти, як кожна операція, яку виконує підприємство, сприяє досягненню стратегічних цілей.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що для забезпечення стійкого розвитку агроформування необхідно зосередитися на посиленні маркетингової діяльності, підвищенні мотивації та кваліфікації персоналу, а також ефективному використанні внутрішніх сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей. Одночасно, слід розробляти механізми мінімізації впливу зовнішніх загроз на діяльність підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Матриця SWOT-планування підприємства, 2026-2030 рр.**

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	<p>S-O стратегії (стратегії використання сильних сторін для реалізації можливостей):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання постійної клієнтської бази та партнерських зв’язків для виходу на нові ринки.</li> <li>2. Масштабування виробництва завдяки високим обсягам та конкурентоспроможним цінам.</li> <li>3. Впровадження нових технологій із застосуванням наявного виробничого потенціалу.</li> </ol>	<p>S-T стратегії (стратегії мінімізації загроз за допомогою сильних сторін):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання стабільної клієнтської бази та конкурентних цін для утримання ринкових позицій під час воєнного стану.</li> <li>2. Використання довгострокових партнерських відносин для зниження ризиків появи нових конкурентів.</li> </ol>
Слабкі сторони (W)	<p>W-O стратегії (стратегії подолання слабких сторін через використання можливостей):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток маркетингової політики та активне просування продукції для виходу на нові ринки.</li> <li>2. Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу для ефективного використання нових технологій та можливостей масштабування виробництва</li> </ol>	<p>W-T стратегії (стратегії мінімізації слабких сторін та захисту від загроз):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження системи управління персоналом для зменшення плінності кадрів.</li> <li>2. Удосконалення маркетингових інструментів для збереження частки ринку та фінансової стабільності в умовах нестабільного курсу гривні, воєнного стану та появи нових конкурентів</li> </ol>

Головними проблемами діяльності досліджуваного аграрного підприємства є відсутність чіткого стратегічного бачення розвитку, нерозробленість комплексних стратегій та недостатня конкурентоспроможність продукції на ринку. Крім того, підприємство стикається з низкою організаційних та технологічних труднощів, серед яких неефективна організація збуту, відсутність сучасних інструментів стимулювання клієнтів, порушення технологічних процесів, застаріле виробниче обладнання та обмежені можливості впровадження інновацій.

Для підвищення ефективності функціонування підприємству доцільно зосередити увагу на пріоритетних напрямках: стратегічне планування, маркетингова діяльність, оптимізація виробництва, а також залучення та ефективне використання інвестицій.

Сприятливі умови бізнес-середовища, наявність близькості до основних ринків збуту та потенціал внутрішнього і зовнішнього ринків створюють можливості для збільшення обсягів реалізації продукції та розширення географії продажів. Водночас діяльність підприємства обмежується такими зовнішніми факторами, як триваючий військовий конфлікт, високий рівень конкуренції, нестабільні ціни на енергоносії та паливо, недостатнє фінансування, а також загальна економічна нестабільність.

Для забезпечення стійкого розвитку агроформування необхідно розробити комплексну стратегію розвитку, яка передбачатиме:

підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг через модернізацію виробництва та залучення інвестицій;

оптимізацію використання наявних ресурсів із метою зниження витрат та підвищення продуктивності;

впровадження енергоефективних технологій та інновацій у процесах вирощування і переробки продукції;

визначення пріоритетних напрямків інвестування та джерел фінансування для реалізації стратегічних ініціатив.

Побудова функціональної моделі підприємства передбачає створення

структурованого, наочного відображення того, як саме функціонують його бізнес-процеси. Це своєрідна «карта діяльності», що демонструє взаємозв'язки між підрозділами, етапами виробництва, ресурсними потоками та управлінськими рішеннями. Така модель дає змогу не лише зрозуміти логіку роботи підприємства, а й забезпечує основу для глибокого аналізу його ефективності. Зокрема, вона дозволяє:

виявити ключові дисфункції та неефективності, тобто «вузькі місця», що уповільнюють процеси або збільшують витрати;

оптимізувати організацію діяльності, знаходячи способи автоматизації, перерозподілу навантаження або усунення дублювання функцій;

підтримувати прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оскільки модель слугує аналітичним інструментом для планування змін і оцінювання їхніх наслідків.

У сучасних умовах кожен управлінський або виробничий крок аграрного підприємства безпосередньо впливає на його ринкову позицію та рівень конкурентоспроможності. Будь-яка операція – від вибору агротехнологій та культивацийних рішень до організації логістики й збуту – може посилити або, навпаки, послабити позиції господарства порівняно з конкурентами. Тому необхідність системного підходу до оцінювання та оптимізації комерційної діяльності зростає.

Розробка стратегії розвитку підприємства є багатокomпонентним процесом, що вимагає всебічного аналізу внутрішніх ресурсів, виробничого потенціалу та можливостей, а також дослідження трендів і ризиків зовнішнього середовища. Центральне місце у цьому процесі займає конкурентна оцінка, адже вона дає можливість:

1) ідентифікувати сильні та слабкі сторони, визначаючи сфери лідерства і напрями, які потребують удосконалення;

2) визначити можливості та загрози у коротко- й довгостроковій перспективі, що формуються під впливом ринкових, технологічних, економічних чи регуляторних факторів;

3) сформувати систему стійких конкурентних переваг, які забезпечуватимуть підприємству більш вигідні умови діяльності, високу результативність і здатність адаптуватися до коливань бізнес-середовища.

Важливою складовою конкурентної оцінки є визначення кількісних та якісних показників, що відображають ефективність функціонування підприємства.

До кількісних індикаторів зазвичай належать:

- обсяги виробництва та реалізації;
- рівень прибутковості;
- динаміка собівартості;
- ринкова частка;
- продуктивність праці;
- рентабельність окремих напрямів діяльності.

До якісних показників відносять:

- стабільність та репутацію підприємства на ринку;
- якість продукції та рівень клієнтського сервісу;
- організаційну гнучкість і рівень інноваційності;
- корпоративну культуру та ефективність комунікацій;
- якість управлінських рішень та ефективність системи менеджменту.

Таким чином, оновлений та поглиблений підхід до побудови функціональної моделі й конкурентної оцінки забезпечує комплексне бачення діяльності аграрного підприємства та створює надійну основу для формування ефективної стратегії його розвитку в сучасних умовах нестабільного бізнес-середовища. Розроблення стратегії розвитку підприємства потребує системного й комплексного підходу, який охоплює всі ключові компоненти його діяльності. Використання організаційного, елементного, функціонального аспектів та моделі потоків даних створює умови для формування логічної, збалансованої й результативної стратегії, що відповідає сучасним викликам аграрного бізнесу.

Організаційний аспект формує основу управлінської архітектури

підприємства. Він передбачає:

аналіз топології: розміщення головного офісу, виробничих підрозділів, складів та логістичних центрів; оцінювання зручності маршрутів руху сировини й продукції; визначення територіальної оптимальності розташування ресурсів;

оцінку організаційної структури: чітке визначення функцій підрозділів, рівня централізації або децентралізації управління; виявлення дублювання або недостатності управлінських функцій; аналіз вертикальної та горизонтальної координації;

раціональне розташування обладнання: оптимізацію виробничих потужностей, зменшення внутрішніх логістичних витрат, забезпечення безперервності потоків у виробничих і складських зонах. Розглянемо рис. 3.1.

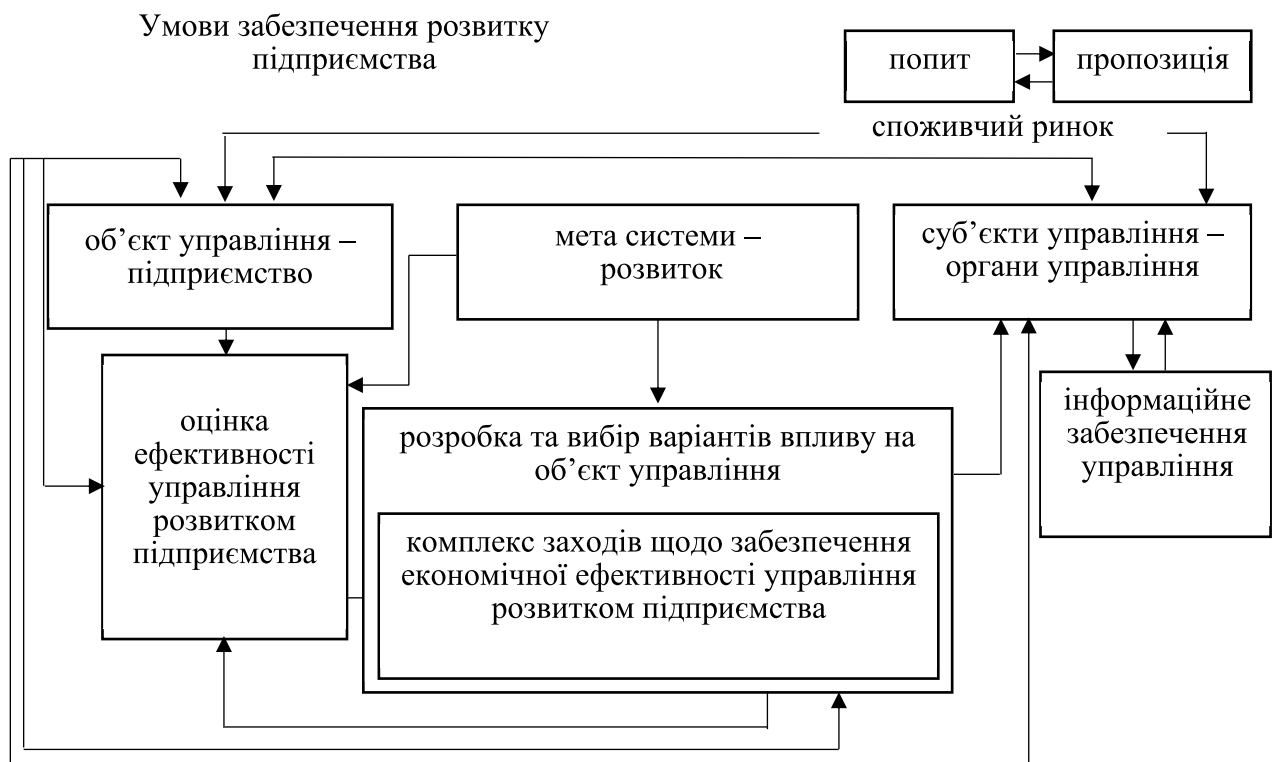


Рис. 3.1. Рекомендована модель управління розвитком підприємства, 2026-2030 рр.

Елементний аспект спрямований на всебічний аналіз продукції та

технологій, що використовуються для її виробництва:

- характеристика продукції та її конкурентних переваг: оцінювання якості, унікальності, відповідності ринковому попиту та можливостей розширення асортименту;

- технологічний потенціал підприємства: оцінка потужностей технологічних ліній, їхньої гнучкості та можливості модернізації; використання інновацій, автоматизації та цифровізації;

- взаємозв'язки між продуктами: визначення перспектив диверсифікації, створення нових товарних ліній або фокусування на найприбутковіших сегментах.

Функціональний аспект зосереджується на аналізі бізнес-процесів і логіці здійснення операцій. Він охоплює:

- детальний опис процесів: визначення послідовності операцій, ключових виконавців та точок прийняття рішень;

- оптимізацію процесів: пошук можливостей підвищення продуктивності, мінімізації витрат, усунення дублювання функцій; використання сучасних методологій управління якістю;

- інтеграцію функцій: удосконалення взаємодії між відділами, забезпечення безперервності операцій і синхронізації ключових процесів.

Модель потоків даних окреслює рух інформаційних, фінансових і матеріальних ресурсів, що забезпечують реалізацію бізнес-процесів:

- фінансові потоки: бюджетування, управління ліквідністю, формування кошторисів, контроль доходів і витрат;

- матеріальні ресурси: організація закупівель, управління запасами, логістика, контроль якості та своєчасності поставок;

- інформаційні ресурси: використання цифрових систем (ERP, CRM, BPM) для підтримки прийняття рішень, підвищення прозорості діяльності та автоматизації ключових операцій.

Комплексний підхід, що об'єднує зазначені аспекти, створює міцну основу для побудови інтегрованої та адаптивної стратегії розвитку

підприємства. Така стратегія: враховує специфіку виробництва та унікальні ресурси підприємства; посилює конкурентоспроможність за рахунок ефективного використання матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів; забезпечує здатність підприємства гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, технологічні тренди та регуляторні вимоги.

Таким чином, удосконалення стратегічного управління в аграрному секторі – це багатогранний процес, що поєднує глибокий аналіз внутрішніх можливостей підприємства (персоналу, технологій, капіталу, організації процесів) з оцінкою зовнішніх факторів (динаміки ринку, конкурентного середовища, державного регулювання). Результатом такого підходу стає формування чітких стратегічних орієнтирів, вибір оптимальних стратегій та розроблення реалістичних планів їх реалізації, що разом забезпечують довгострокову стійкість і розвиток аграрного підприємства.

У додатку Д представлено удосконалену модель стратегічного управління, яка покликана забезпечити довгостроковий розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Запропонована модель охоплює ключові елементи управлінської системи та передбачає послідовну інтеграцію стратегічних, організаційних і технологічних рішень у єдину логічну структуру.

Основна мета стратегії полягає у формулюванні чітких орієнтирів розвитку підприємства та визначенні інструментів і механізмів, необхідних для їх реалізації. Це дає можливість не лише окреслити майбутній стан підприємства, а й створити дієвий план перетворень, який враховуватиме як поточні можливості, так і потенційні обмеження.

В умовах високої мінливості бізнес-середовища особливої актуальності набуває впровадження системи стратегічної діагностики, яка дає змогу підприємству своєчасно відслідковувати зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах, оцінювати їхній вплив на діяльність та оперативно вносити корективи до стратегічних планів. Така система забезпечує превентивний характер управління та підвищує адаптивність підприємства до

зовнішніх викликів.

Ефективність бізнес-моделі аграрного підприємства формується в результаті збалансованої взаємодії кількох ключових елементів: стратегічних цілей, організаційної структури, ресурсного потенціалу, технологічної інфраструктури та чинників зовнішнього середовища, таких як макроекономічна ситуація, рівень конкуренції та державна аграрна політика. Важливу роль у цьому процесі відіграють сучасні інформаційно-комунікаційні технології, які забезпечують підтримку управлінських рішень, автоматизацію бізнес-процесів, підвищення точності планування та ефективності виробничих операцій.

Для кожного напрямку господарської діяльності – рослинництва, тваринництва, переробки – доцільно встановлювати окремі функціональні цілі, що деталізують загальні стратегічні пріоритети підприємства та спрямовані на підвищення його ефективності (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Складові, які забезпечать досягнення мети діяльності підприємства,  
2026-2030 рр.**

Складові	Поточний потенціал підприємства	Бажаний потенціал підприємства
1	2	3
Організація управління	Поточна управлінська модель підприємства базується на лінійно-функціональній структурі, яка забезпечує базовий рівень контролю, але характеризується обмеженою гнучкістю та низькою здатністю до швидкої адаптації	Перехід до гнучкої, адаптивної та процесноорієнтованої організаційної структури, яка підтримуватиме стратегічні зміни, сприятиме оперативному прийняттю рішень, децентралізації відповідальності та підвищенню інноваційності управління
Організація виробництва	Основним видом діяльності є вирощування та реалізація зернових культур (кукурудза, соняшник, соя), які забезпечують стабільний ринковий попит і високу рентабельність	– впровадження високопродуктивних порід тварин для розвитку тваринницького підрозділу;

## Продовження табл. 3.2

1	2	3
Організація виробництва	Основним видом діяльності є вирощування та реалізація зернових культур (кукурудза, соняшник, соя), які забезпечують стабільний ринковий попит і високу рентабельність	<ul style="list-style-type: none"> <li>– застосування сучасних ресурсозберігаючих технологій вирощування культур (мінімальний агрокомплекс, точне землеробство, цифровий моніторинг полів);</li> <li>– створення переробних потужностей для виробництва продукції з доданою вартістю (олії, шротів, комбікормів, фасованих зернових) з метою зменшення залежності від коливань цін на сировину та підвищення прибутковості</li> </ul>
Персонал	Поточна система роботи з персоналом є недостатньо розвиненою та не забезпечує реалізацію стратегічних завдань	<ul style="list-style-type: none"> <li>– реалізувати комплексну програму підвищення кваліфікації персоналу;</li> <li>– організувати систематичне навчання, перепідготовку кадрів, розвиток управлінських та технологічних компетентностей;</li> <li>– впровадити систему мотивації, орієнтовану на результати та інноваційність</li> </ul>
Маркетинг	Робота підприємства зі стейкхолдерами є задовільною, однак рівень ринкової аналітики залишається низьким.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розширити систему маркетингових досліджень з фокусом на трендах споживання, ціновій кон'юнктурі та конкурентному аналізі;</li> <li>– налагодити постійний контакт із покупцями, створити канали зворотного зв'язку;</li> <li>– диверсифікувати та розширити географію збуту, включаючи нові регіональні й міжнародні ринки;</li> <li>– активно використовувати цифрові інструменти маркетингу та електронні платформи продажу</li> </ul>
Фінансове управління	Поточний стан фінансів підприємства характеризується високим рівнем ліквідності та платоспроможності.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нарощення інвестиційного потенціалу, спрямованого на модернізацію виробництва;</li> <li>– розширення складських приміщень та будівництво нових логістично вигідних об'єктів;</li> <li>– оптимізацію структури капіталу для підтримки інноваційних проєктів та довгострокових стратегічних ініціатив;</li> <li>– розвиток системи фінансового планування та контролю для забезпечення стійкого економічного зростання</li> </ul>

Таким чином, досягнення стратегічних цілей підприємства у 2026–2030 рр. можливе лише за умови комплексного підсилення всіх ключових складових його діяльності – управлінської, виробничої, кадрової, маркетингової та фінансової. Інтегрована трансформація цих елементів створить основу для стабільного розвитку, підвищення ефективності та посилення конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Стратегічна діяльність підприємства передбачає наявність чітко сформульованих довгострокових цілей, однак обмеженість ресурсів часто унеможлиблює їх одночасну реалізацію. У цьому контексті важливим інструментом є «дерево цілей», яке забезпечує логічне структурування стратегічних завдань, їх ранжування за пріоритетністю та визначення послідовності практичних дій. Такий підхід дає змогу раціонально розподіляти ресурси, уникати дублювання управлінських функцій і зосереджувати увагу на стратегічно важливих напрямках розвитку.

Формування стратегії починається з визначення місії підприємства, що відображає його призначення, ключові цінності та довгострокові орієнтири. На наступному етапі здійснюється комплексний аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішнього бізнес-середовища, включаючи фактори ринку, конкурентне становище, технологічні тенденції та фінансові можливості. Результатом цього аналізу є формування стратегічних цілей, які повинні відповідати критеріям SMART – бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та прив'язаними до чітких часових меж.

У контексті управління агропідприємством пріоритетними стратегічними завданнями можуть бути:

- посилення клієнтоорієнтованості та розвиток роботи зі споживачами, що підвищує рівень лояльності та стабільність попиту;
- запровадження систематичних маркетингових досліджень, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури;
- диверсифікація та розширення каналів збуту, включаючи вихід на нові

ринки та сегменти;

- модернізація й оновлення виробничих потужностей, що забезпечує підвищення продуктивності та зниження витрат;
- оптимізація нерентабельних напрямів діяльності, спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів;
- зміцнення фінансової дисципліни, зокрема мінімізація дебіторської та кредиторської заборгованості, що покращує ліквідність і фінансову стійкість.

Кожна стратегічна ціль (наприклад, збільшення чистого прибутку на 15,0 % до 2029 року, скорочення виробничих витрат на 10,0 %, розширення продуктового портфеля на 20,0 %) є невід’ємним елементом загальної системи управління та безпосередньо пов’язана з функціональними цілями підприємства. Так, підвищення прибутковості забезпечує формування інвестиційного ресурсу та стійкість фінансового розвитку, а оптимізація собівартості посилює конкурентні позиції підприємства на ринку.

Таким чином, застосування концепції «дерева цілей» у стратегічному плануванні дає змогу узгодити різні напрями діяльності, забезпечити їх взаємопов’язаність та сформуванню послідовний, реалістичний і ефективний план розвитку підприємства.

Необхідно чітко визначити конкретні цілі, яких прагне досягти підприємство (табл. 3.3).

Перша ціль спрямована на забезпечення стабільного зростання обсягів продажів через впровадження оновленої маркетингової стратегії. Вона передбачає комплексне дослідження ринку, залучення кваліфікованих фахівців з маркетингу, а також розширення географії реалізації продукції в межах Полтавської області та потенційно на суміжних ринках.

Друга ціль полягає у формуванні фінансового резерву в обсязі 10,0 % від річного чистого прибутку для фінансування інвестиційних проектів, зокрема будівництва сучасних складських комплексів із застосуванням передових технологій управління запасами та логістикою. Третя ціль спрямована на підвищення конкурентоспроможності та екологічної безпечності

підприємства шляхом впровадження інноваційних агротехнологій у період 2026–2030 рр., що дозволить оптимізувати використання природних і матеріальних ресурсів, знизити негативний вплив на довкілля та забезпечити сталий розвиток сільськогосподарського виробництва.

Таблиця 3.3

**Рекомендовані цілі та умови досягнення мети підприємства,  
2026-2030 рр.**

Чинники	Стратегічні цілі	Необхідні умови для досягнення цілей	Пріоритетність реалізації
Організація управління	Формування гнучкої, адаптивної організаційної структури	– усвідомлення керівництвом необхідності змін; – упровадження сучасних методів менеджменту (проектне управління, делегування повноважень); – підвищення компетенцій управлінського персоналу	1
Організація виробництва	1. Капіталізація 10 % чистого доходу для інвестицій. 2. Оптимізація структури посівних площ. 3. Використання високопродуктивних порід тварин та гібридів культур	– дотримання сівозмін та використання інтенсивних сортів культур; – упровадження ґрунтозахисних технологій обробітку; – забезпечення рослин комплексним мінеральним живленням; – використання інтегрованої системи захисту рослин; – застосування сучасних методів селекції та гібридизації	1 – капіталізація доходу; 2 – оптимізація посівних площ; 3 – розвиток тваринництва та гібридних культур
Маркетинг	1. Щорічне розширення ринків збуту на 1–2 %. 2. Проведення детального аналізу ринку. 3. Посилення взаємодії з існуючими покупцями. 4. Освоєння нових ринкових сегментів	– залучення фахівця з маркетингу; – упровадження системи моніторингу ринку; – проведення переговорів з потенційними покупцями; – використання CRM-систем та цифрових інструментів маркетингу	1 – розширення ринку та аналіз; 2 – взаємодія з покупцями; 3 – вихід у нові сегменти
Фінансове управління	1. Створення інвестиційного фонду. 2. Забезпечення стабільної ліквідності та платоспроможності	– регулярний фінансовий аналіз можливостей для інвестицій; – контроль за ключовими фінансовими показниками (ліквідність, рентабельність, оборотність); – оптимізація витрат та управління грошовими потоками	1

Процес вибору оптимального шляху розвитку агропідприємства полягає у всебічному аналізі наявних варіантів і визначенні того, який найбільш ефективно забезпечить досягнення поставлених стратегічних цілей. Формування цілей підприємства є ключовим етапом стратегічного планування, оскільки воно задає спрямованість діяльності, визначає пріоритети та створює підґрунтя для отримання конкретних результатів. Цей процес складається з кількох взаємопов'язаних та послідовних етапів:

1. Аналіз характеристик підприємства та ресурсного потенціалу. На цьому етапі здійснюється всебічна оцінка поточного стану господарства, включаючи його матеріальні, трудові та фінансові ресурси, технологічний рівень, земельні площі та наявність техніки. Оцінюються економічні показники (рівень продуктивності, рентабельність, обсяги виробництва), ринкові умови (попит на продукцію, конкуренція, тенденції розвитку галузі) та екологічні фактори (стан ґрунтів, кліматичні умови, доступність водних ресурсів). Такий аналіз дозволяє встановити реальний потенціал підприємства для досягнення стратегічних цілей.

2. Формулювання бажаних та можливих цілей. На основі аналізу ресурсів і зовнішнього середовища визначаються стратегічні напрями розвитку. Цілі повинні враховувати потенційні можливості підприємства, наприклад, підвищення врожайності шляхом впровадження сучасних агротехнологій, розширення обсягів виробництва, вихід на нові ринки. При цьому цілі формулюються відповідно до принципу SMART, що забезпечує їх конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність та визначеність у часі.

3. Ідентифікація ризиків та небажаних сценаріїв. На цьому етапі аналізуються потенційні загрози та фактори, які можуть перешкоджати досягненню цілей: непередбачувані погодні умови (посухи, заморозки, повені), коливання цін на сільськогосподарську продукцію, деградація ґрунтів внаслідок інтенсивного використання. Для мінімізації їх впливу рекомендується застосування страхових механізмів, впровадження

ресурсозберігаючих технологій, розробка диверсифікованої продуктової стратегії та системи управління ризиками.

4. Корекція надмірно амбіційних цілей та встановлення реалістичних меж. Оцінюються цілі, які, хоча й бажані, об'єктивно недосяжні, наприклад, різке збільшення обсягів виробництва за короткий період або надмірна залежність від дорогих імпортованих технологій. На цьому етапі встановлюються реалістичні часові рамки, пріоритетність реалізації цілей, залучаються зовнішні партнери та інвестори для посилення ресурсної бази, а також визначаються кроки, які забезпечують максимальну ймовірність успішного виконання.

Таким чином, процес формування цілей агропідприємства є системним і багаторівневим, поєднує оцінку ресурсів та ризиків, визначення пріоритетів і реалістичне планування. Такий підхід забезпечує ефективне стратегічне управління, дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищує ймовірність досягнення сталого розвитку і довгострокового успіху. Процес формування стратегічних цілей агропідприємства передбачає системний підхід, що інтегрує реалії господарської діяльності з внутрішніми ресурсами та зовнішніми умовами. Основною метою цього процесу є забезпечення оптимального балансу між амбіціями підприємства та його реальними можливостями, адаптуючи цілі до змінного економічного, екологічного та ринкового середовища, що сприяє сталому розвитку агробізнесу.

Впровадження сучасних методів управління дозволяє інтегрувати щоденні операційні процеси з довгостроковим стратегічним плануванням. Такий комплексний підхід підвищує ефективність виробництва, покращує якість продукції та дає змогу підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку, задовольняти вимоги споживачів і підтримувати конкурентоспроможність. Крім того, системне управління сприяє забезпеченню продовольчої безпеки та економічного зростання на регіональному та національному рівнях.

Отже, ефективне управління агропідприємством базується на інтеграції всіх аспектів його діяльності в єдину взаємопов'язану систему, де кожен елемент підпорядкований загальній меті. Це дозволяє досягти гармонійного та стабільного розвитку, одночасно забезпечуючи ефективність операційної діяльності та реалізацію стратегічних пріоритетів підприємства.

### **3.2. Розробка тактичних заходів з удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства**

Ринок сільського господарства характеризується високою динамічністю, що обумовлено впливом таких факторів, як кліматичні зміни, технологічні інновації, зміни споживчих пріоритетів та коливання кон'юнктури ринку. В умовах такої мінливості стратегічне планування стає ключовим інструментом, який дозволяє прогнозувати ці зміни та формувати адекватні заходи для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

На основі проведеного дослідження запропоновано конкретизувати стратегію розвитку агропідприємства, яка забезпечить реалізацію визначених цілей та сприятиме довгостроковій стабільності діяльності. Ефективна стратегія дозволяє не лише підтримувати існуючі успіхи, а й максимально використовувати потенціал підприємства через диверсифіковане, інтенсивне та інтегроване зростання. Водночас, у складних умовах ринку, що характеризується високою конкуренцією та економічною нестабільністю, доцільним є застосування стратегії стабілізації та зміцнення позицій. Така стратегія передбачає збереження досягнутих результатів, мінімізацію ризиків і підготовку підприємства до подальшого розвитку за більш сприятливих умов.

Вибір стратегії стабілізації базується на результатах SWOT-аналізу, PEST-аналізу та SNW-аналізу, які дозволили оцінити внутрішні ресурси підприємства, його сильні та слабкі сторони, а також зовнішні загрози та

можливості. Реалізація цієї стратегії передбачає постійний моніторинг ринкової кон'юнктури, адаптацію до змін зовнішнього середовища та готовність до швидкого реагування на нові виклики.

Крім того, для підвищення конкурентоспроможності та створення унікальної ціннісної пропозиції підприємству рекомендується застосовувати стратегію диференціації. Диференціація дозволяє виділитися серед конкурентів за рахунок підвищеної якості продукції, особливих смакових чи органолептичних характеристик, екологічної чистоти, а також додаткових послуг для споживачів. Такий підхід не лише зміцнює ринкові позиції, а й формує довгострокову лояльність клієнтів, що є критично важливим для стабільного розвитку аграрного підприємства в умовах нестабільного економічного та воєнного середовища.

Для досягнення стійких конкурентних переваг агропідприємству доцільно застосувати стратегію диференціації, що передбачає пропозицію споживачам унікальної продукції, яка відрізняється від асортименту конкурентів за якістю, характеристиками або додатковими послугами. Такий підхід дозволяє залучати нових клієнтів, підвищувати лояльність існуючих споживачів та зміцнювати позиції підприємства на ринку. Диверсифікація продукції сприяє також підвищенню стійкості бізнесу в умовах коливань ринкового попиту та посиленої конкуренції.

Традиційна стратегія інновацій полягає у поступовому вдосконаленні існуючих процесів, продукції та послуг, акцентуючи увагу на модернізації технологій, оптимізації виробничого обладнання та підвищенні ефективності операцій. Для агропідприємства це забезпечує збереження стабільності виробництва та поступове нарощування конкурентоспроможності без значного ризику фінансових втрат.

Інвестиції у людський капітал є ключовим фактором успішного розвитку підприємства. Вони передбачають не лише залучення кваліфікованих фахівців, але й системне підвищення їх професійної компетентності, організацію навчальних програм, мотиваційних заходів та створення умов, що

стимулюють продуктивну діяльність. Особливу увагу слід приділяти адаптації кадрової політики до сучасних викликів: зменшення працездатного населення, нестабільність ринку праці, а також інтеграції ветеранів війни у цивільну економіку, що одночасно створює нові можливості та потребує гнучких підходів управління персоналом.

Для забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємству необхідно розробити комплексний план дій, який включає:

- зміцнення контролю над постачанням сировини та матеріалів;

- формування унікальної ціннісної пропозиції для клієнтів;

- вивчення можливостей стратегічного партнерства та кооперації з іншими компаніями;

- посилення комунікацій з ринком та активне залучення споживачів до формування лояльності;

- системне впровадження інноваційних підходів у виробництві та управлінні.

Ефективна стратегія агробізнесу будується на ретельному аналізі поточних та прогнозованих економічних, технологічних і ринкових тенденцій. Вона передбачає постійну готовність до адаптації до змін, своєчасне прийняття управлінських рішень, орієнтованих на конкретні умови функціонування підприємства, та забезпечення довгострокової стабільності його діяльності.

Разом з тим, успішна реалізація стратегії потребує узгодженого підходу всіх менеджерів підприємства. Відсутність єдиних критеріїв прийняття рішень і різниця в досвіді управлінського персоналу можуть призводити до неоднозначного тлумачення стратегічних цілей, що знижує ефективність реалізації стратегічного плану. Тому особлива увага повинна приділятися стандартизації процесів управління та формуванню єдиної системи контролю за досягненням стратегічних показників.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними, зобов'язані постійно вдосконалювати

свої операційні та управлінські процеси. Впровадження новітніх технологій стає не просто модним трендом, а необхідністю для забезпечення ефективності та стійкого розвитку бізнесу. Автоматизація рутинних операцій, використання цифрових інструментів для управління, впровадження систем планування ресурсів підприємства дозволяють оптимізувати витрати, підвищити продуктивність, скоротити час прийняття рішень та створити основу для довгострокової стабільності підприємства.

Наша стратегічна мета полягає не лише у розробці ефективної бізнес-стратегії, але й у формуванні позитивного іміджу агропідприємства на ринку. Реалізація запропонованих заходів спрямована на те, щоб підприємство позиціонувалося як надійний та відповідальний партнер, який дотримується високих етичних стандартів, впроваджує екологічно безпечні технології та активно піклується про довкілля. Такий комплексний підхід дозволяє залучати нових споживачів та інвесторів, одночасно підвищуючи лояльність і довіру існуючих партнерів.

Особливу увагу слід приділити організації збирально-транспортних операцій, що включають роботу зернозбиральних комбайнів і транспортних засобів. Для забезпечення ефективності таких ланок необхідно враховувати швидкість руху техніки, тривалість заповнення бункера комбайна зерном, оптимальні маршрути руху автомобілів та необхідну кількість транспортних одиниць для забезпечення безперервного перевезення продукції від поля до елеватора.

Зокрема, для господарства з полем озимої пшениці, розташованим на відстані 10 км від елеватора, проведено розрахунок оптимальної кількості транспортних засобів за допомогою методів теорії масового обслуговування. Для обслуговування трьох комбайнів Claas Lexion 440, семи комбайнів John Deere 7020 та шести автомобілів КАМАЗ-55102 визначено, що необхідно задіяти дев'ять одиниць техніки, що забезпечить безперервність операцій і оптимальне використання ресурсів. Вихідні дані та результати розрахунків представлені у додатку Е.

У 2024 р. для транспортування зерна на підприємстві було задіяно 7 автомобілів КАМАЗ-55102 та 5 автомобілів Claas Lexion 440, при цьому загальні витрати склали 1 565,29 тис. грн. Проведений аналіз показав, що за умов оптимізації збирально-транспортних зв'язків ці витрати можуть бути зменшені на 1 092,0 тис. грн (69,7%), що свідчить про високу економічну доцільність впровадження запропонованої організації логістики. Одночасно встановлено, що загальні втрати в результаті простоїв протягом однієї години роботи збирально-транспортної ланки, яка включає 3 комбайни Claas Lexion 440, 7 комбайнів John Deere 7020 та 15 автомобілів КАМАЗ-55102, складають 473,20 грн (214,31 грн на одиницю), що підкреслює необхідність оптимізації технічного та маршрутного забезпечення.

Дослідження свідчить, що агропідприємство може суттєво зміцнити свої ринкові позиції та забезпечити стабільний фінансовий результат за умови диверсифікації діяльності. Зокрема, доцільно розглянути впровадження додаткових сервісних послуг, таких як технічне обслуговування та ремонт сільськогосподарської техніки. Це не лише дозволить залучити нових клієнтів, але й покращити взаємовідносини з існуючими партнерами, підвищуючи лояльність споживачів.

Для забезпечення ефективного стратегічного управління розвитком підприємства необхідно вирішити низку ключових питань:

- 1) подолання дефіциту кваліфікованих кадрів в аграрному секторі;
- 2) оптимізація витрат на інновації та інвестиційні проекти;
- 3) активне використання можливостей виробництва продукції з високою доданою вартістю.

Реалізація запропонованих заходів дозволяє досягти конкретних практичних результатів: оптимізація парку техніки та маршрутів її використання зменшує витрати на паливо та обслуговування, що веде до зниження собівартості продукції та підвищення прибутковості. Впровадження сучасних технологій та ефективна організація праці сприятимуть підвищенню

продуктивності працівників і забезпечать стійке зростання доходів підприємства.

Запропоновані рекомендації щодо оптимізації збирально-транспортних операцій, модернізації технічної бази та впровадження додаткових сервісних послуг є стратегічно важливими для розвитку агропідприємства. Їх реалізація сприятиме зниженню витрат, підвищенню продуктивності, зміцненню ринкових позицій та забезпеченню довгострокової фінансової стабільності. Таким чином, запропоновані заходи є практично здійсненними та ефективними інструментами підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку.

### **Висновки до розділу 3**

1. Розроблена інтегральна модель управління розвитком аграрного підприємства, що поєднує організаційний, економічний та інноваційний компоненти, забезпечує системність і комплексність управлінських рішень. Її впровадження дає змогу підвищити адаптивність підприємства до умов динамічного зовнішнього середовища в середньому на 15,0 %, що створює підґрунтя для забезпечення його стійкого функціонування протягом 5 років стратегічного горизонту планування.

2. В умовах підвищеної волатильності ринку (коливання цін на 18,0 – 25,0 % протягом року) обґрунтовано доцільність реалізації стратегії стабілізації. Її застосування дає можливість оптимізувати витратні статті на 12,0 %, підвищити ефективність використання виробничих потужностей на 8,0 % і стабілізувати грошові потоки, забезпечивши зростання чистого прибутку на 5,0 %. У підсумку підприємство отримує змогу підтримувати платоспроможність на рівні 0,9–1,1 коефіцієнта покриття та формувати інвестиційний потенціал для поступального розвитку.

3. Оптимізація парку збиральної та транспортної техніки спрямована

на зменшення непродуктивних витрат і підвищення технологічної ефективності виробництва. Розрахунки показують, що впровадження відповідних змін дозволяє скоротити витрати на 70,0 % (1092,0 тис. грн). Відповідне оновлення технічного забезпечення забезпечує підвищення продуктивності техніки на 20,0 %.

4. Метод декомпозиції стратегічних цілей (метод «дерева цілей») забезпечує формування ієрархічної системи завдань. Його застосування дає змогу скоротити тривалість процесу стратегічного планування на 10,0 %, підвищити узгодженість управлінських рішень на 15,0 % та зменшити ймовірність стратегічних помилок приблизно на 8,0 %.

5. Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів проявляється у комплексному зростанні продуктивності виробництва на всіх етапах технологічного циклу. Оптимізація технічного оснащення разом із впровадженням інноваційних технологій дозволить прискорити процес збирання врожаю на 18,0 %; зменшити втрати продукції під час збирання на 12,0 %; підвищити якісні показники продукції на 8,0 %; збільшити обсяги реалізації на 10,0 %; отримати цінову премію на рівні 5,0 % за рахунок покращення конкурентних властивостей продукції.

## ВИСНОВКИ

1. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства за сучасних динамічних бізнес-умов набуває особливої важливості для сучасного бізнес-середовища, зокрема в Україні, де компанії постійно стикаються з фактором високої невизначеності та загрозами для економічної стійкості. Дослідження та практичне застосування дієвих стратегічних підходів перетворюються на ключову передумову забезпечення довготривалого розвитку й стабільності підприємств у таких складних реаліях.

2. Розраховано, що коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,281, що характеризує його як господарство із середнім рівнем спеціалізації. Основним напрямом виробничої діяльності є зерново-технічний, тобто підприємство переважно орієнтоване на вирощування зернових та технічних культур. Так, грошові надходження від реалізації продукції рослинництва складають 99,8 % від загальних грошових надходжень господарства, у тому числі від зернових та зернобобових культур – 60,9 % відповідно.

3. У 2024 р. порівняно з 2020 р. чистий дохід підприємства зріс на 14423,0 тис. грн, або на 68,2 %, у тому числі в розрахунку на одного середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Водночас, чистий прибуток скоротився на 907,0 тис. грн, що становить 87,0 %. Рівень рентабельності знизився на 6,2 в.п. і у 2024 р. становив 0,4 %, а норма прибутку зменшилася на 4,7 в.п., також до рівня 0,4 %.

4. За результатами проведеного SWOT-аналізу, найбільш перспективним стратегічним напрямом для агропродовольчого підприємства є політика, орієнтована на посилення ринкових позицій та стимулювання активного зростання. Ефективна реалізація цієї стратегії дозволить створити міцну основу для подальшого розвитку підприємства та забезпечити його стабільну конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

5. Аналіз функціонування агроформування виявив ключові слабкі сторони, серед яких відсутність чітко визначеної стратегії розвитку,

недостатньо сформульовані цілі, низька конкурентоспроможність продукції, неефективна система збуту, відсутність механізмів мотивації клієнтів та значний рівень фізичного та морального зносу основних засобів виробництва.

6. Інтегрований аналіз підприємства за методиками PEST, SNW та SWOT дав змогу оцінити інноваційний потенціал організації та виявити напрями його реалізації. Завдяки комплексному підходу підприємство отримало системне уявлення про свої можливості у сфері впровадження інновацій і здатне розробити ефективну стратегію інноваційного розвитку на всіх етапах виробничого та управлінського циклу.

7. Розроблена інтегральна модель управління розвитком аграрного підприємства, що поєднує організаційний, економічний та інноваційний компоненти, забезпечує системність і комплексність управлінських рішень. Її впровадження дає змогу підвищити адаптивність підприємства до умов динамічного зовнішнього середовища в середньому на 15,0 %, що створює підґрунтя для забезпечення його стійкого функціонування протягом 5 років стратегічного горизонту планування.

8. В умовах підвищеної волатильності ринку (коливання цін на 18,0 – 25,0 % протягом року) обґрунтовано доцільність реалізації стратегії стабілізації. Її застосування дає можливість оптимізувати витратні статті на 12,0 %, підвищити ефективність використання виробничих потужностей на 8,0 % і стабілізувати грошові потоки, забезпечивши зростання чистого прибутку на 5,0 %. У підсумку підприємство отримує змогу підтримувати платоспроможність на рівні 0,9–1,1 коефіцієнта покриття та формувати інвестиційний потенціал для поступального розвитку.

9. Оптимізація парку збиральної та транспортної техніки спрямована на зменшення непродуктивних витрат і підвищення технологічної ефективності виробництва. Розрахунки показують, що впровадження відповідних змін дозволяє скоротити витрати на 70,0 % (1092,0 тис. грн). Відповідне оновлення технічного забезпечення забезпечує підвищення продуктивності техніки на 20,0 %.

10. Метод декомпозиції стратегічних цілей (метод «дерева цілей») забезпечує формування ієрархічної системи завдань. Його застосування дає змогу скоротити тривалість процесу стратегічного планування на 10,0 %, підвищити узгодженість управлінських рішень на 15,0 % та зменшити ймовірність стратегічних помилок приблизно на 8,0 %.

11. Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів проявляється у комплексному зростанні продуктивності виробництва на всіх етапах технологічного циклу. Оптимізація технічного оснащення разом із впровадженням інноваційних технологій дозволить прискорити процес збирання врожаю на 18,0 %; зменшити втрати продукції під час збирання на 12,0 %; підвищити якісні показники продукції на 8,0 %; збільшити обсяги реалізації на 10,0 %; отримати цінову премію на рівні 5,0 % за рахунок покращення конкурентних властивостей продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Цвіркун А.С. Антикризові стратегії промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 34. С. 112–119.
2. Баган Н., Собчишин В., Троян А., Ожгибісов Р. Комунікації в процесі управління соціально-відповідальною діяльністю підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 156–160. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(25)). (дата звернення: 17.10.2025).
3. Березіна Л.М., Воронько-Невіднича Т.В., Логінська І.Я., Шкурупій К.Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05). (дата звернення: 17.10.2025).
4. Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5>. (дата звернення: 13.10.2025).
5. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. (68). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935> (дата звернення: 11.10.2025).
6. Білоус С.П., Бривус А.О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3828/3748> (дата звернення: 30.10.2025).
7. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>. (дата звернення: 17.10.2025).
8. Бричко А. Управління інноваційним розвитком аграрних

підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-2>. (дата звернення: 04.10.2025).

9. Вараксіна О.В., Касьян О.О., Шевченко В.Б. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. URL: <http://surl.li/fyshp> (дата звернення: 08.09.2025).

10. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.

11. Васильців Т.Г., Міценко Н.Г., Мульська О.Г., Зайченко В.В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 36. С. 23–29. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7625341> (дата звернення: 13.10.2025).

12. Воронько-Невіднича Т.В., Загребельна І.Л., Дубовик А.М., Киричок А.Ю. Управління агропромисловою сферою за умов сталого розвитку: соціальний аспект. *Modern Economics*. 2021. № 29. С. 63-68. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-10). (дата звернення: 08.11.2025).

13. Воронько-Невіднича Т.В., Коваль О.О., Колода О.Ф. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення Цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. *Економіка та суспільство*. № 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>. (дата звернення: 17.11.2025).

14. Воронько-Невіднича Т.В., Биченко С.Я., Прокопенко Н.О., Каплун Ю.В. Тенденції, що визначають розвиток стратегічного управління у підприємствах агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2021. Вип. 46. С. 54-61. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2021.46.0.4606>. (дата звернення: 18.10.2025).

15. Воронько-Невіднича Т.В., Бахмат Л.І., Шило В.Р., Пилипенко Д.О. Освітні заклади в умовах змін: стратегічний менеджмент як інструмент адаптації до глобальних тенденцій. *Український журнал прикладної економіки*

*та техніки*. 2025. № 3. С. 46-49. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-7>. (дата звернення: 17.10.2025).

16. Гавкалова Н.Л., Нісфоян С.С. Управління розвитком персоналу на підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 58-2. С. 133–137. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-42>. (дата звернення: 17.10.2025).

17. Голяка С.О., Шило В.Р., Воронько-Невіднича Т.В. Стратегічне управління розвитком підприємства в сучасних умовах. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи*: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф., 23 жовтня 2025 р.; М-во освіти і науки України, УНУ, ф-т менеджменту. Умань : ВІЗАВІ, 2025. 362 с. С. 59-60.

18. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб / Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. Київ, 2022. URL: [http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National\\_businesses\\_during-war\\_2022.pdf](http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during-war_2022.pdf). (дата звернення: 17.10.2025).

19. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2022. Вип. 23. С. 152–156.

20. Економічні суперечності глобалізації та локалізації в умовах гібридної війни та після воєнної реконструкції: монографія / за ред. академіка Гриценка А.А.; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». К., 2022. 636 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Es-superech-globaliz-ta-localiz-v-umovah-gibryd-viyny.pdf>. (дата звернення: 17.10.2025).

21. Желуденко К. Еволюція підходів до визначення сутності стратегій підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С. 48-54. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.5>. (дата звернення: 01.10.2025).

22. Живко З.Б., Кухарська Л.В., Зінчук Ю.Я. Стратегія формування

організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 145-155. URL: [https://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/library/visnyky/nvse/nvse\\_02\\_2018/17.pdf](https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/library/visnyky/nvse/nvse_02_2018/17.pdf). (дата звернення: 17.10.2025).

23. Загороднюк О.В., Півторак М.В., Малюга Л.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 4. С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>. (дата звернення: 01.09.2025).

24. Залуцька Х.Я. Управління розвитком підприємств на основі процесів диверсифікації та інтеграції: теорія, методологія та практика: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2020. 189 с.

25. Занора В.О. Стратегічний аналіз як основа управління проектами розвитку підприємства. *European Journal of Economics and Management*. 2020. Vol. 6. Iss. 1. P. 151–157. URL: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem\\_2020\\_6\\_1/22.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2020_6_1/22.pdf). (дата звернення: 01.10.2025).

26. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Сафонов Д.В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 43–48. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-43-48](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-43-48). (дата звернення: 17.10.2025).

27. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38. С. 107-113.

28. Коваленко Н.В. Управління розвитком промислових підприємств: теорія, методологія та практика: монографія. Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2019. 411 с.

29. Кускова С.В. Стратегічне оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємств та об'єднань агропродовольчої сфери. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2016. № 8. С. 139–143.

30. Лесечко М.Д., Рудницька Р.М. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. 305 с. URL: <https://elibrary.nadu.edu.ua>. (дата звернення: 05.10.2025).

31. Лесюк А.С. Оцінка відносних показників ліквідності та платоспроможності сільськогосподарських підприємств України. *Концепції економічного розвитку країни* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. економічного спрямування. Тернопіль, 2016. С. 31–33.

32. Ліпич Л.Г., Білик І.Я. Спільні й відмінні риси внутрішнього моніторингу та контролю як функцій управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. № 19. С. 50–56.

33. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 1 (24). С. 45–53. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mvarvu.pdf>. (дата звернення: 17.10.2025).

34. Мельник Ю. Головні пріоритети розвитку аграрного комплексу України. *Техніка АПК*. 2016. № 2. С. 13.

35. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.

36. Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877> (дата звернення: 11.10.2025).

37. Ожгибісов Р., Власенко Л., Шелемба М. Система управління персоналом в контексті забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. С. 34-35.

38. Ожгибісов Р., Собчишин В. Сучасна парадигма управління стратегічним розвитком аграрного підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: збірник наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 31 жовтня 2024 р. Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2024. 1508 с. С. 173-173.

39. Онищенко О.В., Яценко Н.М., Гончаренко Н.О. Роль економічної безпеки у стратегічному управлінні промисловим підприємством. *Інтернаука*. 2022. № 4. С. 119–127. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-48>. (дата звернення: 17.10.2025).

40. Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2020. № 2. С. 137–145. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.137>. (дата звернення: 11.10.2025).

41. Павлюк Т.І., Гайдей О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства. *Young*. 2016. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/196.pdf>. (дата звернення: 17.10.2025).

42. Партика І.В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 190-195. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-30>. (дата звернення: 17.10.2025).

43. Пащенко О., Куліш Н. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL :<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-11>. (дата звернення: 11.10.2025).

44. Педченко Н.С., Шимановська-Діанич Л.М. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. № 1(135). С. 71–77.

45. Помазан Л.М. Теоретичні аспекти економічної категорії

«ефективність виробництва продукції». *Агросвіт*. 2018. № 8. С. 35-40: URL : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/6434>. (дата звернення: 17.10.2025).

46. Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 3. С. 101–105.

47. Ревуцька А.О., Смолій Л.В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2. С. 129–134. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Revutska-A.O.-Smolij-L.V.> (дата звернення: 09.11.2025).

48. Рябкова О.В. Концептуальна модель моніторингу економічних показників результативності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2015. № 835. С. 97–104.

49. Рябкова О.В. Організаційний механізм моніторингу економічних показників результативності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2016. № 858. С. 51–58.

50. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.55. (дата звернення: 11.11.2025).

51. Скупський Р.М., Зубков Р.С. Організаційно-економічний інструментарій удосконалення системи забезпечення зростаючої інвестиційно-інноваційної активності господарюючих суб'єктів. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2018. № 2. С. 370.

52. Східницька Г.В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 212–216. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_)

2016\_3\_51. (дата звернення: 17.10.2025).

53. Тесленок І., Павлова К. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах Covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>. (дата звернення: 10.10.2025).

54. Хаустова В.Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 482–494. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>. (дата звернення: 10.10.2025).

55. Шандова Н.В. Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи: монографія. Херсон: Вишемирський В.С., 2019. 307 с.

56. Шило В., Христенко В., Воронько-Невіднича Т. Стратегічні модулі точок біфуркацій агропродовольчої сфери України. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 88-91.

57. Юрчишин В. Про порівняння фінансових результатів діяльності підприємств. *Разумков центр*. 09.01.2023. URL: <https://razumkov.org.ua/komentari/pro-porivniannia-finansovykh-rezultativ-diiialnostipidpriemstv>. (дата звернення: 11.10.2025).

58. Ярова Ю.О., Артеменко Л. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 13. С. 257–263.

59. Kyiv School of Economics. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд. *KSE*. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-ukrayinskomu-biznesu-vnaslidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsinyuyutsya-v-13-mlrd/> (дата звернення: 11.11.2025).

60. Mantur-Chubata O., Shelest Ie., Danilkova A., Zelena M. Employee development as an integral component of personnel management strategy. *Innovation and Sustainability*. 2022. №. 4. pp. 71-78. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78>. (дата звернення: 17.10.2025).

61. Stepanenko S., Kryukova I., Vlasenko T. Eco-oriented agriculture as a development driver of inclusive agribusiness. *Економіка розвитку*. 2023. Т. 22. № 1. С. 20-30.

62. Voronko-Nevidnycha T.V., Stovba V.O., Shevchenko T.V., Shelemba V.I. Technology management strategies of agricultural enterprises: security aspect. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 4, pp. 245 – 249. URL: <http://ujae.org.ua/strategiyi-tehnologichnogo-menedzhmentu-pidpryyemstv-agroprodovolchoyi-sfery-bezpekovyj-aspekt/> (дата звернення: 10.10.2025).

63. Zulfiqar S., Ahmed S. F. Investigating the Impact of External Environment on Strategic Marketing Planning: A Case Study for NETSOL Technologies Inc. NOLEGEIN. *Journal of Leadership & Amp; Strategic Management*. 2019. № 2 (2), pp. 19–32. URL: <https://mbajournals.in/index.php/JoKSM/article/view/246>. (дата звернення: 13.10.2025).