

**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 бізнес-процесами підприємства в  
умовах конкурентного середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
денної форми здобуття освіти  
групи 1  
**Полупан Ерік Володимирович**  
Керівник:  
Федірець Олег Володимирович  
Рецензент:  
Фесенко Олександр Миколайович

**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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри** \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

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

**Полупана Еріка Володимировича**

1. Тема роботи «Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства в умовах конкурентного середовища», керівник роботи доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Федірець Олег Володимирович

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 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 основи стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища

РОЗДІЛ 2. Стан стратегічного управління бізнес-процесами підприємства в

умовах конкурентного середовища

РОЗДІЛ 3. Удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного 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	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи	11.12.25. – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувач вищої освіти

Ерік ПОЛУПАН

Керівник роботи

Олег ФЕДІРЕЦЬ

## АНОТАЦІЯ

Полупан Е. В. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства в умовах конкурентного 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 бізнес-процесами підприємства в умовах конкурентного середовища, виявлено особливості управління бізнес-процесами підприємства за сучасних умов тощо.

Наведені пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами підприємства в умовах конкурентного середовища й розрахунку прогнозованого значення зростання прибутковості від запропонованих заходів тощо.

*Ключові слова:* стратегія, управління, стратегічне управління, бізнес-процес, підприємство.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	9
1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління в сучасних умовах	9
1.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як одна із цілей стратегічного управління	18
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.2. Стратегічна оцінка факторів зовнішнього середовища для оптимізації бізнес-процесів	33
2.3. Система моніторингу та оцінки ефективності стратегічного управління бізнес-процесами	40
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	47
3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку бізнес-процесів у контексті змін зовнішнього середовища	47
3.2. Розробка тактичних заходів з удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами підприємства	59
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	86

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні підприємства функціонують у середовищі посиленої конкуренції як з боку глобальних компаній, так і серед національних виробників, що зумовлює потребу у формуванні дієвих механізмів стратегічного розвитку. У таких умовах ефективна бізнес-модель стає ключовим інструментом забезпечення конкурентних переваг, оскільки дозволяє підприємству вирізнятися за рахунок інноваційності, раціонального використання ресурсів, зниження витрат та підвищення якості продукції. Саме це підкреслює актуальність дослідження бізнес-моделі як базового елементу сучасного управління підприємствами.

Вагомий теоретичний і практичний внесок у розвиток концепції бізнес-моделювання та стратегічного управління зробили провідні дослідники, серед яких М. Портер, В. Василенко, Л. Довгань, А. Міщенко, В. Пономаренко, О. Скібіцький та З. Шершньова. Їхні праці охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних із конкурентними стратегіями, формуванням ефективних організаційних моделей, оптимізацією бізнес-процесів та побудовою стратегічної архітектури підприємств, що створює теоретичне підґрунтя для сучасного аналізу та удосконалення бізнес-моделей.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Дане дослідження здійснене відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Відповідно до поставленої мети – розробити теоретичне підґрунтя та практичні інструменти для формування й реалізації стратегії розвитку бізнес-процесів підприємства – необхідним є виконання таких взаємопов'язаних завдань:

сформулювати та уточнити зміст базових категорій, зокрема «стратегія», «стратегічне управління», «бізнес-модель», «бізнес-процеси», розкривши їх

роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства;

обґрунтувати значення концепції стратегічного управління як фундаменту для формування довгострокових орієнтирів розвитку агропідприємства та підвищення ефективності управління його ресурсами;

проаналізувати ключові стратегічні напрями трансформації зовнішнього середовища підприємства, визначивши фактори, що формують можливості та загрози для його діяльності;

розробити рекомендації щодо удосконалення стратегічного рівня управління бізнес-процесами з урахуванням сучасних тенденцій, інноваційних підходів та умов функціонування.

**Об'єкт дослідження** – процес аналізу та моделювання бізнес-процесів як ключовий інструмент стратегічного управління діяльністю підприємства.

**Предмет дослідження** – методи, механізми та інструменти оптимізації бізнес-процесів підприємства на основі принципів і підходів стратегічного управління в умовах посилення конкурентного середовища.

**Методи дослідження.** Методологічною основою даного дослідження слугував діалектичний метод, який дозволив розглядати систему стратегічного управління бізнес-процесами підприємства як динамічну та взаємопов'язану систему, що розвивається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Для досягнення поставленої мети та реалізації завдань дослідження були використані такі методи абстрактно-логічний метод – для формування теоретичних положень, визначення сутності понять «стратегія», «стратегічне управління», «бізнес-модель» та «бізнес-процеси»; економіко-статистичний метод – для оцінки ефективності бізнес-процесів, аналізу фінансових показників та ресурсного потенціалу підприємства; монографічний метод – для узагальнення наукових підходів до стратегічного управління та бізнес-моделювання; графічний метод – для побудови схем, моделей бізнес-процесів та ілюстрації взаємозв'язків між елементами управлінської системи; інші методи системного та порівняльного аналізу, що забезпечили комплексну оцінку стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у створенні оновленої моделі стратегічного управління бізнес-процесами, яка враховує мінливість і нестабільність конкурентного середовища. Новизна обумовлена поставленими завданнями дослідження та проявляється у наступному:

*набули подальшого розвитку:*

підходи щодо стратегічних альтернатив для вдосконалення бізнес-процесів підприємства, що забезпечують комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності та ефективності його функціонування; при цьому, кожна стратегія деталізована з урахуванням ключових елементів, відповідальних осіб та термінів реалізації, що гарантує системність управлінських рішень і прозорість розподілу відповідальності за виконання заходів.

**Інформаційною базою** дослідження виступили чинне законодавство України, результати наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також матеріали власних емпіричних досліджень, що включали дані бухгалтерського обліку, фінансової звітності та статистичні показники діяльності агроформування.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у тому, що вони дають змогу розробляти ефективні стратегії адаптації бізнес-моделі підприємств до змінних умов ринку, підвищувати їхню конкурентоспроможність та забезпечувати сталий розвиток підприємств у довгостроковій перспективі.

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

1. Бахмат Л., Полупан Е., Воронько-Невіднича Т. Організаційні зміни як чинник забезпечення конкурентних переваг аграрного підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції*, 30 жовтня 2025 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 1. 1074 с. С. 819-821.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

### 1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління в сучасних умовах

Еволюція концепцій стратегічного управління в сучасних умовах зумовлена комплексом внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких динамічні зміни ринкових умов, глобалізація економічних процесів, стрімкий розвиток інформаційних та цифрових технологій, а також зростаючі соціальні та екологічні виклики. Сучасні підходи до стратегічного управління спрямовані на забезпечення гнучкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Розвиток концепцій стратегічного управління можна умовно поділити на кілька ключових етапів:

1. Класичні концепції. Основний акцент робився на довгострокове планування та визначення стратегічних цілей підприємства. Для аналізу ринкових позицій використовувалися класичні моделі, такі як матриця BCG та інші інструменти портфельного аналізу.

2. Стратегії конкурентних переваг. Основні ідеї були сформульовані М. Портером і включали стратегії диференціації, лідерства у витратах та фокусування. У центрі уваги перебувало створення унікальної цінності для споживачів і досягнення сталих конкурентних переваг.

3. Інноваційне управління. Характеризувалося орієнтацією на технологічні інновації та глобальну інтеграцію. Стратегічний акцент змістився на розробку нових продуктів, впровадження інноваційних рішень та здатність адаптуватися до швидких змін ринкового середовища.

4. Сталий розвиток та корпоративна соціальна відповідальність. Стратегії розширювалися із врахуванням екологічних, соціальних та

економічних аспектів діяльності підприємств. Активно впроваджувалися принципи ESG (Environmental, Social, Governance), що сприяло не лише підвищенню іміджу, але й розширенню ринкових можливостей.

5. Цифрова трансформація та адаптивні моделі управління. Головними напрямками стали інтеграція цифрових технологій, великих даних та штучного інтелекту в процеси стратегічного управління. Підприємства дедалі частіше використовують гнучкі методи управління (Agile, Lean Management), що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

### Ключові етапи розвитку концепцій стратегічного управління

Етапи	Періоди	Основні характеристики та підходи
Класичні концепції	1960–1980-ті	Орієнтація на довгострокове планування; використання моделей (наприклад, матриця BCG) для аналізу ринкових позицій підприємств.
Конкурентні переваги	1980–1990-ті	Концепції М. Портера: диференціація, лідерство у витратах, фокусування; створення унікальної цінності для споживачів.
Інноваційне управління	1990–2000-ті	Фокус на технологічних інноваціях, розробці інноваційних продуктів; адаптація до швидких змін на ринку.
Сталий розвиток і корпоративна соціальна відповідальність	2000–2020-ті	Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських аспектів; впровадження практик ESG (Environmental, Social, Governance).
Цифрова трансформація та адаптивність	2020-ті – дотепер	Використання цифрових технологій, великих даних, штучного інтелекту; застосування гнучких моделей управління (Agile, Lean Management).

Сучасні концепції стратегічного управління виділяють низку ключових підходів:

стратегія, орієнтована на цінність: визначення та максимізація цінності для клієнтів, зокрема через задоволення емоційних та функціональних потреб споживачів;

інноваційно-орієнтоване управління: постійний пошук нових рішень, створення інноваційних бізнес-моделей і використання відкритих інновацій та стратегічного партнерства;

екосистемний підхід: розгляд підприємства як частини ширшої

економічної екосистеми, що включає партнерів, постачальників, споживачів і державні інституції. Прикладами є технологічні екосистеми таких компаній, як Amazon та Google;

дані як стратегічний актив: активне використання аналітики та машинного навчання для прогнозування ринкових тенденцій і прийняття стратегічних рішень;

глобалізація з локалізацією: адаптація глобальних стратегій до специфіки місцевих ринків для задоволення локальних потреб споживачів.

Сучасне стратегічне управління характеризується необхідністю подолання комплексу викликів, що обумовлені високою динамікою зовнішнього середовища та зростанням вимог до конкурентоспроможності підприємств.

Постійні зміни технологічних трендів, поведінкових моделей споживачів і макроекономічних параметрів формують нестабільне бізнес-середовище, у якому підприємства змушені оперативно адаптувати стратегії. Це потребує запровадження гнучких механізмів планування, посилення аналітичної складової управління, а також застосування інноваційних підходів до розроблення стратегічних рішень.

Інтернаціоналізація ринків та відкритість економік актуалізують питання ефективної конкурентної боротьби як на національному, так і на міжнародному рівнях. Підприємства мають удосконалювати власні конкурентні переваги, впроваджувати сучасні технології та формувати стратегічні партнерства для забезпечення стійкого позиціонування у глобальному просторі.

Зростання суспільного інтересу до екологічної безпеки та соціальної відповідальності трансформує підходи до стратегічного управління. У бізнес-практику інтегруються принципи сталості, які передбачають збалансування економічної результативності, природоохоронних зобов'язань та соціального впливу. Це зумовлює необхідність розроблення екологічно орієнтованих стратегій і впровадження корпоративних програм соціальної відповідальності.

Цифровізація створює нові можливості для підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів і формування інноваційних бізнес-моделей. Використання цифрових платформ, аналітичних інструментів, штучного інтелекту та великих даних стає ключовою передумовою стратегічного розвитку. Підприємства, які своєчасно адаптують цифрові технології, отримують суттєві стратегічні переваги у висококонкурентному середовищі.

Отже, ефективне стратегічне управління в умовах сучасних трансформацій передбачає глибоку аналітичну оцінку зовнішніх викликів, гнучкість, інноваційність та здатність системно інтегрувати нові підходи до забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Сучасне стратегічне управління формується під впливом глобальних трансформацій економічного середовища, цифровізації та зростання ролі соціально-екологічних чинників. У цих умовах підприємства мають забезпечувати комплексний підхід до планування та реалізації стратегічних рішень, що охоплюють низку ключових аспектів.

Високий темп змін у зовнішньому середовищі обумовлює потребу у впровадженні гнучких моделей управління, таких як Agile та Lean Management, які сприяють підвищенню організаційної здатності до швидкого реагування на виклики. Системний аналіз сучасних трендів, прогнозування ринкових коливань та моделювання сценаріїв розвитку дозволяють підприємствам упереджувати конкурентів і мінімізувати вплив невизначеності. Ефективне застосування стратегічних інструментів, зокрема SWOT-, PESTLE-аналізу, портфельних і ризик-орієнтованих методологій, забезпечує комплексну оцінку можливостей та загроз у контексті нестабільного бізнес-середовища.

Концепція сталого розвитку стає визначальним орієнтиром стратегічних рішень, інтегруючи ESG-принципи (Environmental, Social, Governance) у бізнес-моделі підприємств. Ефективне використання природних, трудових і фінансових ресурсів, упровадження екологічно ощадних технологій та

підтримка принципів циркулярної економіки сприяють підвищенню довгострокової конкурентоспроможності. Стратегічна орієнтація на екологічну відповідальність і соціальну сталість дозволяє формувати позитивний корпоративний імідж та зміцнювати довіру стейкхолдерів.

У сучасних умовах конкуренції підприємства формують унікальні ринкові переваги шляхом диференціації продуктів і послуг, розвитку бренду та інноваційних підходів до задоволення потреб споживачів. Участь у глобальних ринках потребує адаптації товарних і маркетингових стратегій до локальних особливостей, поєднання глобальної інтеграції з регіональною специфікою. Цифровізація бізнес-процесів, автоматизація операцій та використання інформаційно-комунікаційних технологій забезпечують підвищення ефективності ресурсного використання й пришвидшення процесу прийняття управлінських рішень.

Інноваційна діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні стратегічної стійкості підприємств. Застосування аналітики великих даних (Big Data) та сучасних прогностичних моделей дозволяє глибше розуміти поведінку споживачів, виявляти нові ринкові можливості та розробляти персоналізовані продукти. Створення інноваційних бізнес-моделей, зокрема платформених структур, краудсорсингових рішень та економіки спільного споживання, сприяє підвищенню ефективності та розширенню ринкових меж. Системні інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи забезпечують технологічний розвиток і конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Розвиток персоналу, формування необхідних компетенцій та стимулювання залученості працівників стають ключовими чинниками стратегічного успіху. Організаційна культура, орієнтована на інновації, відкритість та готовність до змін, формує основу для ефективної реалізації стратегічних ініціатив. Упровадження інклюзивних практик та управління різноманітністю підвищує загальну результативність, сприяє зміцненню корпоративної репутації й розширює можливості підприємства щодо

використання людського потенціалу.

Таким чином, сучасне стратегічне управління потребує комплексного, науково обґрунтованого підходу, який поєднує гнучкість, інноваційність, екологічну відповідальність та орієнтацію на розвиток людського капіталу. Це дозволяє підприємствам досягати стійкого розвитку та ефективно функціонувати в умовах глобальної конкуренції.

Сучасні концепції стратегічного управління забезпечують підприємствам можливість не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й активно формувати конкурентні переваги, сприяючи їх сталому розвитку та адаптації до глобальних викликів. Процес формування стратегії підприємства базується на систематичному аналізі всіх потенційних напрямів розвитку та видів діяльності (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Етапи процесу стратегічного визначення підприємства [37, с. 164]**

Етапи	Зміст етапу
Формування місії та бачення підприємства	Визначення загального призначення підприємства, його довгострокових намірів, ключових цінностей та орієнтирів розвитку
Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка макро- та мікросередовища за допомогою інструментів PESTLE, SWOT, аналізу галузевої конкуренції, виявлення загроз і можливостей
Аналіз внутрішнього середовища	Дослідження ресурсного потенціалу, оцінка компетенцій, фінансового стану, організаційної структури та внутрішніх процесів
Визначення стратегічних цілей	Формування кількісних і якісних цілей, що відповідають місії, баченню та результатам проведених аналізів
Розроблення стратегічних альтернатив	Формування можливих варіантів стратегічного розвитку (зростання, диверсифікація, інноваційна стратегія, стратегія скорочення тощо)
Оцінка та вибір оптимальної стратегії	Порівняння стратегічних альтернатив за критеріями ефективності, ризиків, ресурсної забезпеченості та узгодженості з цілями підприємства
Планування реалізації стратегії	Визначення програм, заходів, бюджетів, відповідальних осіб і термінів виконання для забезпечення ефективної імплементації стратегії
Моніторинг та контроль виконання стратегії	Оцінка проміжних результатів, аналіз відхилень, коригування дій відповідно до змін внутрішнього й зовнішнього середовища
Коригування та оновлення стратегії	Перегляд стратегічних орієнтирів у відповідь на нові виклики, можливості або зміни у ресурсному потенціалі й ринкових умовах

Стратегія підприємства визначає його бізнес-модель, окреслюючи, як організація формує свою конкурентну позицію та організовує бізнес-процеси. Вона встановлює очікувані фінансові результати та ключові показники ефективності (прибуток, витрати), забезпечуючи обґрунтовану основу для управлінських рішень. З метою адаптації до постійно змінюваного зовнішнього середовища, керівництво компанії все більше фокусує увагу на факторах, що впливають на ринок, конкурентів та загальні економічні тенденції.

Бізнес-модель є інтегрованим описом діяльності підприємства як комплексної системи. Вона демонструє ціннісну пропозицію, а також механізми створення, доставки та захоплення цінності для клієнтів та зацікавлених сторін (стейкхолдерів). У межах бізнес-моделі виділяють наступні ключові компоненти:

ціннісна пропозиція – визначає, яку проблему споживачів вирішує продукція чи послуга підприємства. Вона характеризується унікальними особливостями, які відрізняють пропозицію від конкурентів і формують стратегічну перевагу;

об'єкти – ресурси та активи підприємства, необхідні для створення і доставки продукції. Це можуть бути виробничі потужності, технології, кадровий потенціал та фінансові ресурси;

процеси – операційні функції підприємства, що включають виробництво, логістику, збут, маркетинг та сервісне обслуговування. Процеси визначають рівень якості, ефективності та економічності діяльності;

суб'єкти – зацікавлені сторони, які взаємодіють із підприємством, включаючи клієнтів, постачальників, партнерів, акціонерів та співробітників;

стратегії розвитку – довгострокові напрями діяльності, які визначають, як організація адаптується до змін зовнішнього середовища. Вони включають інноваційні, маркетингові, фінансові та операційні підходи;

критерії оцінки ефективності – метрики, що відображають відповідність

бізнес-моделі стратегічним цілям, наприклад, рентабельність, частка ринку, задоволеність клієнтів та ефективність використання ресурсів.

Бізнес-модель є комплексним інструментом стратегічного управління, який відображає логіку створення, доставки та отримання цінності підприємством. У сучасних умовах вона виконує низку ключових функцій, що забезпечують цілісність, ефективність і результативність управлінських рішень.

Описова функція бізнес-моделі передбачає всебічне структуроване відображення елементів діяльності підприємства, зокрема ресурсів, процесів, цільових сегментів, каналів взаємодії та механізмів формування доходів. Такий підхід забезпечує прозорість і системність управління, дозволяє узгоджувати оперативні та стратегічні рішення й формує єдине бачення організаційного устрою для керівництва та стейкхолдерів. Детальна описова характеристика сприяє підвищенню керованості й передбачуваності діяльності підприємства.

Стратегічна функція бізнес-моделі полягає у визначенні напрямів довгострокового розвитку підприємства та механізмів забезпечення його конкурентних переваг. Через бізнес-модель окреслюються ключові фактори успіху, обираються ринкові позиції, визначаються пріоритети інноваційного розвитку та способи реагування на зовнішні виклики. Вона слугує основою для формування стратегічного портфеля, планування масштабування та визначення можливостей для трансформації бізнес-процесів.

Оцінювальна функція забезпечує можливість системного аналізу ефективності поточної бізнес-моделі, виявлення структурних недоліків, дисфункцій і потенцій для вдосконалення. Завдяки застосуванню відповідних інструментів (аналіз ціннісної пропозиції, фінансове моделювання, бенчмаркінг, тестування бізнес-гіпотез) підприємство може обґрунтовано оцінити життєздатність своїх стратегічних підходів. Це сприяє підвищенню адаптивності організації та формуванню гнучких управлінських рішень.

Комунікаційна функція бізнес-моделі полягає у забезпеченні єдиного

інформаційного поля для різних груп зацікавлених сторін — менеджменту, персоналу, інвесторів, партнерів, споживачів. Чітке і зрозуміле представлення ключових елементів бізнес-моделі сприяє узгодженню місії, стратегічних цілей, цінностей та пріоритетів діяльності підприємства. Такий підхід підсилює внутрішню співпрацю, покращує стратегічну координацію та стимулює довіру зовнішніх стейкхолдерів.

Отже, бізнес-модель є не лише описовим інструментом структурування діяльності підприємства, але й важливим стратегічним механізмом, який забезпечує оцінку його ефективності та комунікацію стратегічних намірів у сучасному конкурентному середовищі.

Ефективна бізнес-модель є фундаментальним елементом стратегічного управління, оскільки вона визначає логіку створення цінності, механізми її доставлення споживачам та способи формування доходів підприємства. Її якісна розробка забезпечує низку ключових переваг, які підвищують результативність і стійкість організації в умовах сучасної ринкової конкуренції.

По-перше, ефективна бізнес-модель забезпечує високий рівень узгодженості між стратегічними орієнтирами, організаційними процесами та ресурсним забезпеченням. Це дозволяє підприємству формувати цілісну систему управління, у межах якої кожен елемент діяльності спрямований на досягнення визначених цілей та підтримання стратегічних переваг.

По-друге, бізнес-модель сприяє оперативній адаптації до змін зовнішнього середовища. Завдяки структурованому розумінню ключових компонентів діяльності підприємство може швидко реагувати на коливання попиту, технологічні новації, зміни регуляторної політики та інші фактори динамічного ринку. Гнучкість бізнес-моделі стає визначальним чинником стійкості організації.

По-третє, бізнес-модель створює основу для прогнозування ризиків і підвищення ефективності використання ресурсів. Чітке визначення ціннісної пропозиції, каналів збуту, взаємин зі споживачами та фінансової логіки

дозволяє мінімізувати невизначеність, виявляти критичні точки та розробляти превентивні заходи щодо уникнення потенційних загроз.

По-четверте, бізнес-модель є важливим інструментом прийняття обґрунтованих стратегічних і оперативних рішень. Вона забезпечує системне бачення діяльності підприємства, що дає можливість оцінити наслідки можливих управлінських дій, вибрати оптимальні напрями розвитку та формувати довгострокові конкурентні позиції.

У підсумку, бізнес-модель виступає не лише інструментом опису правил функціонування підприємства, а й ключовим механізмом забезпечення його стійкого розвитку, підвищення адаптивності та зміцнення конкурентоспроможності на сучасному ринку. Її роль у стратегічному менеджменті дедалі зростає, оскільки саме через бізнес-модель підприємства здатні формувати ефективні структури цінності та успішно інтегруватися у глобальне економічне середовище.

## **1.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як одна з цілей стратегічного управління**

Підвищення конкурентоспроможності підприємства є однією з ключових цілей стратегічного управління, оскільки визначає здатність організації ефективно функціонувати в умовах конкуренції, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати стабільний розвиток. Конкурентоспроможність виступає фундаментом для формування довгострокових стратегічних переваг та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Значення конкурентоспроможності у стратегічному управлінні є багатоаспектним і визначає здатність підприємства ефективно функціонувати та розвиватися в умовах динамічної конкуренції. Конкурентоспроможність виступає ключовим критерієм результативності стратегічних рішень і

важливим фактором забезпечення довгострокової стійкості організації.

Високий рівень конкурентоспроможності дозволяє підприємству стабільно утримувати або розширювати свою частку на ринку, навіть у ситуаціях інтенсивної конкуренції чи коливань зовнішнього середовища. Завдяки здатності швидко адаптуватися до змін попиту, технологічних тенденцій та регуляторних вимог підприємство посилює свої ринкові позиції та підвищує загальну стійкість. Таким чином, конкурентоспроможність набуває статусу стратегічного активу, який формує основу для ефективного довгострокового розвитку.

Конкурентоспроможні підприємства здатні формувати та підтримувати лояльну клієнтську базу завдяки наданню товарів або послуг, що перевершують пропозиції конкурентів за якісними, ціновими чи інноваційними характеристиками. Орієнтація на потреби споживачів, розроблення унікальної ціннісної пропозиції та впровадження сучасних рішень у сфері сервісу сприяють підвищенню задоволеності клієнтів і зміцненню їхньої довіри. Це, у свою чергу, знижує витрати на залучення нових споживачів і забезпечує стабільні джерела доходу.

Стратегічне значення конкурентоспроможності полягає також у здатності підприємства створювати й підтримувати стійкі конкурентні переваги, що мають тривалий ефект. Унікальні властивості продуктів, інноваційні бізнес-моделі, ефективна логістика, оптимізація витрат або наявність спеціальних компетенцій дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть за умов трансформації ринку. Формування таких переваг вимагає системних інвестицій у розвиток технологій, модернізацію виробничих процесів та вдосконалення управлінських практик.

Отже, конкурентоспроможність є не лише показником ефективності діяльності підприємства, а й важливою складовою стратегічного управління, що визначає здатність організації адаптуватися до викликів, створювати цінність для споживачів та забезпечувати довготривале стійке зростання в умовах сучасного ринкового середовища.

Для аграрного підприємства зміцнення ринкових позицій є стратегічним завданням, що забезпечує стійкість, зростання та конкурентні переваги. Цей процес включає комплекс заходів, спрямованих на підвищення якості продукції, оптимізацію бізнес-процесів та формування довгострокових стратегічних переваг.

Зміцнення ринкових позицій підприємства є стратегічним пріоритетом, що забезпечує його довгострокову стійкість та конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. Для досягнення цих цілей необхідно реалізовувати комплекс узгоджених заходів, спрямованих на підвищення якості продукції, диверсифікацію асортименту та удосконалення збутової інфраструктури. Узагальнення основних напрямів, що сприяють посиленню ринкової присутності підприємства, представлено у табл. 1.3.

**Таблиця 1.3**

**Основні напрями зміцнення ринкових позицій підприємства**

Напрями	Заходи
Підвищення якості продукції	Впровадження сучасних агротехнологій для підвищення врожайності та якості продукції. Сертифікація відповідно до міжнародних стандартів (GlobalGAP, HACCP). Перехід до органічного землеробства для задоволення попиту на екологічно чисту продукцію
Диверсифікація асортименту	Розширення спектра продукції (нові культури, готові харчові продукти, корми для тварин). Виробництво продуктів із доданою вартістю (соки, консерви, заморожена продукція)
Розвиток збутової інфраструктури та маркетингових стратегій	Оптимізація каналів дистрибуції через співпрацю з ритейлерами та розвиток онлайн-торгівлі. Зміцнення логістичних ланцюгів для забезпечення своєчасної доставки продукції. Використання сучасних маркетингових інструментів (цифрові платформи, CRM-системи, соціальні мережі).

Таким чином, запропоновані напрями зміцнення ринкових позицій формують цілісну систему стратегічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентних переваг підприємства. Їх реалізація забезпечує оптимізацію виробничих і маркетингових процесів, підвищення ціннісної пропозиції для споживачів та розширення ринкових можливостей. Комплексний підхід до

удосконалення продукції, асортименту та збутових механізмів створює основу для стабільного розвитку підприємства та його успішного функціонування в умовах сучасної конкуренції.

В умовах високої мінливості зовнішнього середовища конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від його здатності оперативно реагувати на ринкові трансформації. Адаптивність стає ключовим інструментом забезпечення стійкості та підтримання ефективного функціонування. Основними механізмами такої адаптації є:

систематичний моніторинг ринкових тенденцій та аналіз поведінки споживачів. Це дозволяє підприємству своєчасно ідентифікувати зміни в попиті, структурувати портфель продукції відповідно до потреб цільових сегментів та запобігати можливим ризикам;

гнучка політика ціноутворення. Використання адаптивних методів ціноутворення дає змогу зберігати конкурентну привабливість продукції за умов коливань ринкової кон'юнктури, витрат на виробництво або появи нових конкурентів;

освоєння нових ринків, зокрема міжнародних. Вихід на європейський, азійський та близькосхідний ринки створює додаткові можливості для диверсифікації збуту, зменшення залежності від локальної кон'юнктури та підвищення загальної стійкості бізнесу.

Інноваційний розвиток є одним із ключових чинників формування довгострокових конкурентних переваг підприємства, оскільки забезпечує підвищення ефективності виробничо-управлінських процесів та вдосконалення якісних характеристик продукції. До основних напрямів упровадження інноваційних рішень належать:

застосування технологій точного землеробства, дронів та IoT. Використання цифрових рішень забезпечує оптимізацію агротехнологічних операцій, раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності та зниження собівартості продукції;

автоматизація обліку та управління. Запровадження інтегрованих

інформаційних систем дає змогу мінімізувати операційні ризики, прискорити прийняття управлінських рішень та забезпечити прозорість виробничих процесів;

створення нових сортів культур, адаптованих до ринкових потреб і змін клімату. Науково-дослідні розробки сприяють підвищенню врожайності, якості продукції та розширенню асортименту відповідно до запитів внутрішнього та міжнародного ринку.

Комплексна реалізація заходів, спрямованих на адаптацію до ринкових змін та упровадження інновацій, формує основу для зміцнення конкурентних позицій підприємства. До ключових результатів належать:

зростання обсягів продажів завдяки підвищенню довіри споживачів, покращенню якості продукції та розширенню цільової аудиторії;

розширення географії збуту, включаючи інтеграцію на міжнародні ринки, що забезпечує диверсифікацію доходів і підвищує стабільність підприємства;

підвищення унікальності продукції та оптимізація витрат, що сприяє зміцненню конкурентних переваг і створенню більш привабливої ціннісної пропозиції;

зростання прибутковості завдяки інноваціям, автоматизації та оптимізації виробничо-управлінських процесів;

забезпечення стійкого та довгострокового розвитку підприємства, що дозволяє ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища та успішно реалізовувати стратегічні цілі.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємства реалізується через поєднання інновацій, оптимізації виробничих процесів, диверсифікації продукції та ефективного управління ресурсами, створюючи синергію, що сприяє стабільному зростанню та стійкості аграрного підприємства у сучасному ринковому середовищі.

Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах надзвичайно важливим є вибір ефективної

стратегії. Основними стратегічними підходами підвищення конкурентоспроможності є:

1. Диференціація продукції та послуг – впровадження унікальних характеристик товарів і послуг, що робить їх більш привабливими для споживачів. Для аграрних підприємств прикладом може бути виробництво органічної продукції, яка відповідає специфічним потребам окремих сегментів ринку.

2. Лідерство за витратами – оптимізація витрат на виробництво та операційні процеси для зниження собівартості продукції без погіршення її якості. Це передбачає застосування сучасних технологій, автоматизації та енергоефективних рішень.

3. Інновації – розробка нових продуктів, технологічних процесів і бізнес-моделей для збереження конкурентних переваг. Сюди входить впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем управління та сучасних агротехнологій.

4. Покращення якості продукції – забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам та постійне вдосконалення виробничих процесів на основі аналізу потреб споживачів.

5. Маркетингові інструменти – застосування ефективних стратегій просування продукції, використання цифрових платформ, CRM-систем та соціальних мереж для управління відносинами з клієнтами.

6. Розширення ринків збуту – освоєння нових географічних ринків та сегментів споживачів, адаптація продукції під локальні потреби.

7. Управління людським капіталом – інвестування у навчання та розвиток працівників, формування корпоративної культури, орієнтованої на продуктивність та інновації.

8. Екологічна та соціальна відповідальність – впровадження сталих практик для залучення свідомих споживачів та розвиток соціальних програм, що підвищують імідж компанії.

Серед основних методів, що використовуються менеджерами для

формування та реалізації конкурентних стратегій, виділяють:

SWOT-аналіз – оцінка сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища;

Модель Портера – аналіз п'яти сил конкурентного середовища: загрози нових учасників, заміників, вплив постачальників, споживачів та інтенсивність конкуренції серед існуючих компаній;

Планування конкурентних переваг – розробка стратегій, що базуються на унікальності продукції або низьких витратах для утримання лідерських позицій.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства має багатогранний вплив на його діяльність, що включає зростання прибутковості та оптимізація витрат (збільшення обсягів продажів завдяки підвищенню якості продукції та ефективній маркетинговій стратегії; розширення асортименту з доданою цінністю (наприклад, органічні або нішеві продукти); оптимізація виробничих процесів, автоматизація та впровадження ресурсозберігаючих технологій), розширення ринків збуту (освоєння нових географічних ринків та міжнародних сегментів; диверсифікація каналів збуту: прямий продаж, співпраця з торговими мережами, онлайн-торгівля), зміцнення ринкових позицій (підвищення впізнаваності та престижу бренду через якість продукції та інновації; створення унікальної конкурентної переваги, що дозволяє утримувати провідні позиції на ринку), підвищення ефективності діяльності (оптимізація управлінських процесів та скорочення часу прийняття рішень; раціональне використання ресурсів, впровадження сучасних агротехнологій та інфраструктурних рішень), соціальні результати (створення нових робочих місць та підвищення рівня оплати праці; розвиток інфраструктури та підтримка місцевих громад, що сприяє зміцненню економіки регіону), стійкість і адаптивність (здатність протистояти коливанням попиту, зміні цін та законодавчих норм; впровадження екологічно відповідальних практик, що підвищує довіру споживачів), вплив на партнерські відносини (покращення співпраці з постачальниками та дистриб'юторами, що знижує ризики і

витрати; підвищення інвестиційної привабливості підприємства), інноваційний розвиток (використання сучасних технологій (точне землеробство, дрони, сучасне обладнання) для підвищення продуктивності; створення продуктів з інноваційними характеристиками для задоволення специфічних потреб споживачів).

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства забезпечує йому довгострокову стійкість, гнучкість у реагуванні на ринкові зміни та сприяє сталому розвитку аграрного сектору, у якому воно функціонує.

## **Висновки до розділу 1**

1. Проаналізовано основні виклики стратегічного управління підприємством у сучасних умовах, серед яких: динамічність зовнішнього середовища та швидкі зміни ринкових умов і технологій; глобальна конкуренція на локальних і міжнародних ринках; інтеграція екологічних і соціальних ініціатив у стратегії підприємства; цифровізація та трансформація бізнес-моделей через впровадження сучасних технологій.

2. Обґрунтовано, що бізнес-модель є ключовим інструментом, який не лише описує принципи функціонування підприємства, а й формує основу для його стійкого розвитку та забезпечення ефективності в умовах конкурентного ринку.

3. Доведено, що підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства забезпечує довгострокову стійкість, гнучкість у реагуванні на ринкові виклики та сприяє сталому розвитку аграрного сектору, у якому воно функціонує.

4. Встановлено, що системи управління бізнес-процесами аграрного сектору, що працюють в умовах воєнного стану та змін на світовому аграрному ринку, потребують стратегічного розвитку з орієнтацією на нові

перспективні напрями діяльності.

5. Доведено, що ефективне управління зовнішніми та внутрішніми факторами, активізація наявних ресурсів і резервів дозволяє підприємству формувати довгострокові конкурентні переваги, зберігати стійкість на ринку та забезпечувати стабільний розвиток.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

#### 2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Специфіка функціонування досліджуваного підприємства визначається його статусом юридичної особи, що офіційно зареєстрована у державному реєстрі та володіє повним набором атрибутів господарської самостійності – розрахунковим рахунком, печаткою та штампом. Організаційна структура підприємства сформована таким чином, щоб забезпечити ефективну систему стратегічного управління, орієнтовану на довгостроковий розвиток та забезпечення конкурентоспроможності в аграрному секторі. Керівництво суб'єкта господарювання приділяє значну увагу формулюванню стратегічних цілей відповідно до наявного виробничого, кадрового та фінансового потенціалу, що забезпечує гармонійне поєднання місії підприємства з його фактичними можливостями.

Корпоративна культура підприємства ґрунтується на визначених цінностях, серед яких: високий професіоналізм і компетентність персоналу, ефективна командна взаємодія, доброчесність, прозорість прийняття рішень, інноваційність управлінських та виробничих рішень, відповідальне ставлення до виконання службових обов'язків та орієнтація на підвищення якості продукції й ефективності бізнес-процесів. Саме така ціннісна система формує сприятливі умови для впровадження концепції стратегічного управління бізнес-процесами підприємства.

З огляду на динамічний розвиток аграрного ринку, стратегічне планування діяльності підприємства має ґрунтуватися на принципах інтенсивного зростання, що передбачають раціональне використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, оптимізацію операційних процесів, удосконалення асортиментної політики та максимізацію

задоволення потреб споживачів. Водночас стратегічний розвиток слід розглядати не лише як реалізацію планових заходів, але й як здатність підприємства ефективно адаптуватися до можливих негативних сценаріїв, пов'язаних із нестабільністю ринку, зміною споживчих вподобань чи зовнішніми економічними ризиками.

Ефективність управлінської діяльності оцінюється на основі регулярного моніторингу та звітності щодо виконання стратегічних програм і досягнення встановлених ключових показників діяльності, що забезпечує прозорість планування та контроль за реалізацією стратегічних і тактичних цілей. Таким чином, система аналітичної оцінки результативності є ключовим елементом архітектури стратегічного управління бізнес-процесами.

Важливо підкреслити, що стратегічний менеджмент розвитку не є сукупністю окремих регламентованих дій, а виступає комплексною концепцією адаптації підприємства до динамічних умов ринкового середовища. Він передбачає формування бачення майбутнього стану підприємства, визначення стратегічного середовища функціонування, аналіз конкурентних переваг та трансформацію структури й бізнес-процесів відповідно до вимог часу. Тому управління, орієнтоване на розробку та реалізацію стратегій, стає системним і невід'ємним компонентом діяльності підприємства. У цих умовах стратегічне управління набуває статусу базової управлінської функції, яка координує реалізацію всіх бізнес-процесів і забезпечує підвищення їх ефективності у певний часовий проміжок.

Основною метою стратегічного управління в досліджуваному підприємстві є оптимізація використання фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів у господарській діяльності, а також формування довгострокової конкурентоспроможності підприємства на ринку аграрного виробництва. У цьому контексті ключові принципи менеджменту – демократичність, колегіальність, прозорість та відповідальність – забезпечують здатність управлінської системи адаптуватися до специфіки бізнесу, підвищувати ефективність управлінських рішень та підтримувати

високий рівень відкритості в роботі органів управління.

Для забезпечення ефективного стратегічного управління бізнес-процесами важливо проаналізувати динаміку кадрового потенціалу підприємства, оскільки персонал є ключовим ресурсом, що визначає результативність операційної діяльності. У цьому контексті особливого значення набуває оцінка зміни середньооблікової чисельності працівників, результати якої наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка структури кадрового складу товариства, 2022–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., (+,-)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	6	5	5	5	7	-1
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	1	1	1	1	1	0
до загальної кількості працівників, %	16,7	20,0	20,0	20,0	14,3	-2,4
Кількість працівників, зайнятих у виробництві, осіб	5	4	4	4	6	+1
до загальної кількості працівників, %	83,3	80,0	80,0	80,0	85,7	2,4

Аналіз даних табл. 2.1 підтверджує, що у 2020–2023 рр. підприємство працювало з малою чисельністю (5–6 осіб). У 2024 р. кількість працівників зросла до 7 осіб, що свідчить про незначне розширення штату, ймовірно пов'язане зі зростанням обсягів робіт. Протягом 2020–2024 рр. кількість управлінських кадрів залишалась незмінною – 1 особа, одночасно частка управлінців у загальній чисельності знизилась: з 16,7 % у 2020 р. до 14,3 % – у 2024 р. Це позитивна тенденція, адже співвідношення «керівники – виробничий персонал» стало більш збалансованим. Основу штату складають виробничі працівники: у 2020 р. – 5 осіб, у 2021–2023 рр. – 4 особи, у 2024 р. – 6 осіб. Частка виробничого персоналу у складі кадрів підвищилася з 83,3 % у 2020 р. до 85,7 % – у 2024 р., що свідчить про посилення виробничої спрямованості

діяльності. Загалом кадрова структура характеризується раціональнішим співвідношенням управлінців і виробничих працівників, що підвищує ефективність використання трудових ресурсів.

Оцінка структури активів та результативності їх використання є важливим елементом стратегічного управління бізнес-процесами, оскільки від оптимальності ресурсної бази залежить ефективність операційної та інвестиційної діяльності підприємства. У зв'язку з цим проаналізуємо динаміку складу активів товариства та рівень їх використання у 2020–2024 рр., що представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка складу активів товариства та ефективність їх використання,  
2020–2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Усього активів	2287,0	3370,6	937,7	9323,0	14135,6	618,1
Необоротні активи	91,8	10,6	10,7	43,5	209,7	228,4
з них основні засоби	91,8	10,6	10,7	43,5	209,7	228,4
Основні засоби за первісною вартістю	514,1	295,2	246,6	104,8	307,0	59,7
Знос основних засобів	422,3	284,6	235,9	61,3	97,3	23,0
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,821	0,964	0,957	0,585	0,317	38,6
Оборотні активи	2195,2	3360,0	923,0	9279,5	13925,9	634,4
Власний капітал	1851,6	2639,0	472,1	525,1	2172,0	117,3
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	0,234	0,088	0,267	0,011	0,022	9,4

Так, загальна вартість активів зросла з 2287,0 тис. грн у 2020 р. до 14135,6 тис. грн у 2024 р. (у 6,2 рази), що свідчить про значне розширення матеріальної бази підприємства. Найбільший стрибок зростання спостерігається у 2023 р. – 9323,0 тис. грн, що свідчить про значне нарощування ресурсного потенціалу підприємства. Водночас, незважаючи на зростання загальних активів, частка основних засобів у структурі невелика: від 91,8 тис. грн у 2020 р. до 209,7 тис. грн 2024 р., що означає, що підприємство

має низький рівень забезпеченості основними засобами і працює переважно за рахунок оборотних активів.

Первісна вартість основних засобів скоротилась із 514,1 тис. грн у 2020 р. до 307,0 тис. грн у 2024 р., тобто підприємство не здійснювало активного оновлення фондів. Одночасно, знос зменшився з 422,3 тис. грн (2020 р.) до 97,3 тис. грн (2024 р.). Це може бути результатом вибуття старих основних засобів.

У 2020–2022 рр. коефіцієнт зносу основних засобів був високим (82–96 %), що свідчило про високу зношеність фондів. У 2023–2024 рр. показник різко знизився з 58,5 % до 31,7 %, тобто структура основних засобів покращилась, ймовірно, за рахунок вибуття зношених фондів.

Основна частина активів формується за рахунок оборотних: у 2024 р. вони становлять 13925,9 тис. грн, тобто понад 98,0 % балансу, що робить підприємство більш мобільним, але водночас вказує на низьку матеріально-технічну базу.

Власний капітал має нестійку динаміку, а саме: з 1851,6 тис. грн у 2020 р. до мінімуму 472,1 тис. грн у 2022 р., після чого зріс до 2172,0 тис. грн у 2024 р. Частка власного капіталу у структурі пасивів низька, що свідчить про залежність від залучених ресурсів.

Забезпеченість основних засобів оборотними активами підтверджує, що зростання активів відбувається переважно за рахунок оборотних коштів, а забезпеченість основними засобами залишається вкрай низькою: у 2020 р. – 0,234 грн, у 2021 р. – 0,088 грн, у 2024 р. – лише 0,022 грн. Проте, у 2020–2024 рр. підприємство істотно наростило обсяги активів (понад у 6,0 рази), але структура залишилась дисбалансованою: домінують оборотні активи (понад 98,0 %), основні засоби займають незначну частку, що обмежує виробничий потенціал, коефіцієнт зносу суттєво знизився після 2022 р., проте це зумовлено переважно вибуттям старих фондів, а не модернізацією.

Резюмуючи аналіз складу активів товариства керівництву необхідно приділити увагу оновленню та нарощуванню основних засобів, інакше

зростання активів за рахунок лише оборотних може призвести до нестійкого розвитку.

Аналіз фінансово-господарських показників є ключовим для стратегічного управління бізнес-процесами, оскільки дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та обґрунтовано коригувати управлінські рішення. У зв'язку з цим доцільно розглянути динаміку фінансово-господарської діяльності товариства за 2020–2024 рр., що представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка фінансово-господарської діяльності товариства,  
2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. від 2020 р., (+, –)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	4504,8	5960,3	16091,5	3005,2	16091,5	+11586,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3422,3	2649,3	13168,9	2143,6	13168,9	+9746,6
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	1305,4	345,2	53,0	34,3	53,0	-1252,4
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1070,4	283,1	53,0	28,1	53,0	-1017,4
Рентабельність активів, %	46,8	8,4	5,7	0,3	0,4	-46,4
Рентабельність виробництва, %	31,3	10,7	0,4	1,3	0,4	-30,9

Проаналізувавши дані табл. 2.3, з'ясовано, що у 2024 р. чистий дохід склав 16091,5 тис. грн, що на 11586,7 тис. грн більше порівняно з 2020 р. Це свідчить про значне зростання обсягів реалізації продукції та послуг підприємства. Однак у 2023 р. спостерігалось різке зниження доходу до 3005,2 тис. грн, що може свідчити про кризовий період або сезонні коливання. Собівартість реалізованої продукції у 2024 р. становить 13168,9 тис. грн, що на 9746,6 тис. грн більше, ніж у 2020 р. Підприємство демонструє зростання витрат, що корелює зі збільшенням доходу. Проте різкі коливання собівартості

(зниження у 2021–2023 рр.) можуть вказувати на нестабільність виробничих процесів.

Показники прибутку є низькими та демонструють тенденцію до зниження, зокрема, прибуток від операційної діяльності у 2024 р. становить 53,0 тис. грн, що на 1252,4 тис. грн менше, ніж у 2020 р. Чистий прибуток у 2024 р. становить 53,0 тис. грн, зменшившись на 1017,4 тис. грн порівняно з 2020 р., що свідчить про низьку ефективність операційної діяльності підприємства, незважаючи на зростання доходу. Можливими причинами є високі виробничі витрати, неефективне управління або нестабільний ринок.

Рентабельність активів підприємства знизилася з 46,8 % у 2020 р. до 0,4 % у 2024 р. Одночасно, рентабельність виробництва зменшилася з 31,3 % у 2020 р. до 0,4% у 2024 р. Така тенденція вказує на суттєве зниження ефективності використання ресурсів та активів підприємства. Таким чином, суб'єкт господарювання витрачає значні кошти на виробництво, проте не отримує пропорційного прибутку. Отже, хоча доходи підприємства зросли, прибутковість залишилася низькою. Високий рівень собівартості та нестабільність операційних результатів вказують на неоптимальну структуру витрат та слабке управління прибутковістю. Підприємству слід оптимізувати виробничі витрати, підвищити ефективність використання активів та розглянути стратегії підвищення маржинальності продукції.

## **2.2. Стратегічна оцінка факторів зовнішнього середовища для оптимізації бізнес-процесів**

Основною метою стратегічного менеджменту досліджуваного підприємства є забезпечення оптимального використання фінансових, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів у його господарській діяльності, а також підтримка довгострокової конкурентоспроможності в аграрному секторі. Ефективність стратегій оцінюється не лише за якістю

запланованих заходів, а й за результатами їх практичної реалізації. Іноді стратегія може отримати високі оцінки на етапі розробки, проте її впровадження не завжди призводить до очікуваних економічних результатів, наприклад, через недостатньо ефективне управління бізнес-процесами при запуску нових виробничих програм, що може спричиняти фінансові втрати. Основним критерієм оцінки стратегічних рішень залишається досягнення економічних цілей підприємства та запланованих показників діяльності.

Після реалізації стратегічних цілей проводиться оцінка ефективності у таких напрямках:

відповідність екологічним вимогам – аналіз інтеграції стратегії з екологічними аспектами, ринковою динамікою та життєвим циклом продукції, а також наявність власних стратегічних ініціатив, що здатні формувати нові конкурентні переваги;

відповідність потенційним можливостям підприємства – оцінка узгодженості стратегії з іншими програмами підприємства, відповідність наявного персоналу та організаційної структури для її реалізації, а також своєчасність впровадження заходів стратегії.

Ефективний стратегічний менеджмент передбачає не лише розробку стратегії, а й комплексну оцінку її впровадження, адаптацію бізнес-процесів до змінних умов діяльності підприємства та своєчасне коригування управлінських рішень.

Важливим компонентом управління є також оцінка та мінімізація ризиків, які можуть виникати під час реалізації стратегії. Це включає:

перевірку реалістичності основних припущень, що лежать в основі стратегії;

визначення потенційних негативних наслідків у разі її невдачі;

оцінку обґрунтованості очікуваних позитивних результатів;

визначення ризику втрат через невиконання стратегічних заходів.

Таким чином, ключовими показниками ефективності стратегічного управління бізнес-процесами є зміна частки ринкового сегмента,

контрольованого підприємством; динаміка доходів господарства у порівнянні з конкурентами; тенденції чистого прибутку та рентабельності інвестицій; обсяги реалізації продукції та їх приріст у часі.

Основною стратегією діяльності товариства є задоволення потреб споживачів через реалізацію продукції та надання супутніх послуг. Стратегія розвитку підприємства формується на основі комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища господарства і визначається як довгостроковий адаптивний план дій. Вона значною мірою залежить від людського фактора, інтегрує інноваційні підходи та передбачає певний рівень ризику, що потребує інвестиційних ресурсів для досягнення очікуваних економічних та операційних результатів. Реалізація цієї стратегії сприяє зростанню конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому, підвищенню ефективності бізнес-процесів та оптимізації використання ресурсів.

В умовах нестабільності ринку та зростання конкурентного тиску підвищення ефективності стратегічного планування набуває особливої значущості. Це обумовлює необхідність системного стратегічного аналізу ринкового середовища, внутрішніх ресурсів підприємства та динаміки виробничих процесів, що дозволяє своєчасно адаптувати управлінські рішення та підвищити ефективність бізнес-процесів. Одним із ключових завдань розвитку підприємства є забезпечення ринку необхідною кількістю продукції сучасного зразка та підвищення її якості, що сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищенню результативності управління бізнес-процесами.

Серед ключових інструментів стратегічного аналізу зовнішнього середовища, що застосовуються для підвищення ефективності управління бізнес-процесами, особливої уваги заслуговують PESTEL-аналіз та SWOT-аналіз. Їх використання дозволяє підприємству комплексно оцінити вплив макросередовища, своєчасно реагувати на зміни та формувати оптимальні управлінські рішення для забезпечення стійкого розвитку.

На відміну від класичного PEST-аналізу, який враховує політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, PESTEL-аналіз розширює рамки дослідження, включаючи додатково екологічні та правові фактори. Для аграрного підприємства ці аспекти мають особливе значення, оскільки нормативне середовище та природно-кліматичні умови суттєво впливають на організацію виробництва, маркетинг, логістичні процеси та інвестиційну активність.

У межах оцінювання впливу зовнішніх чинників на стратегічне управління бізнес-процесами підприємства було використано вдосконалену систему оцінювання. Рівень впливу кожного фактора визначався за трирівневою шкалою:

1 – низький вплив, за якого зміни зовнішнього середовища майже не впливають на функціонування бізнес-процесів;

2 – середній вплив, що потребує періодичного коригування операційних рішень;

3 – високий вплив, за якого навіть незначні коливання факторів призводять до істотних змін у виробничій, фінансовій чи логістичній діяльності.

Разом з тим, ймовірність змін факторів оцінювалась за п'ятибальною шкалою, де 1 відповідає низькій ймовірності, а 5 – високій. Такий підхід забезпечує більш точне прогнозування зовнішніх загроз і можливостей, що дозволяє оптимізувати ключові бізнес-процеси: виробництво, закупівлі, збут, управління персоналом, інвестиції та ризик-менеджмент.

Результати розширеного PESTEL-аналізу подано у **додатку 2026**. Він став основою подальшого стратегічного оцінювання та формування альтернатив розвитку підприємства, а також був інтегрований у SWOT-матрицю для визначення пріоритетів у стратегічному управлінні.

Аналіз макросередовища за методом PESTEL **у додатку 2026** дозволяє всебічно оцінити зовнішні фактори, що формують стратегічні перспективи розвитку підприємства. Отримані результати свідчать, що підприємство

функціонує в умовах високої турбулентності політичного та економічного середовища, зумовленої військовими діями, нестабільністю валютного ринку, зростанням виробничих витрат і порушенням логістичних ланцюгів. Політичний сегмент (1,05) характеризується найвищою сукупною вагою впливу, що підкреслює залежність підприємства від державної аграрної політики, рівня бюрократизації процедур та обмежень у сфері міжнародної торгівлі.

Економічні фактори (1,20) демонструють значний рівень впливу на підприємство, насамперед через коливання валютного курсу, інфляційні процеси та подорожчання кредитних ресурсів, що формує високі ризики для оновлення технічного парку, закупівлі матеріально-технічних ресурсів та забезпечення фінансової стабільності суб'єкта господарювання.

Соціальні фактори (0,65) засвідчують наявність структурних проблем ринку праці, передусім міграційні процеси та дефіцит кваліфікованих кадрів. Це створює додаткові виклики для ефективної організації виробничої діяльності та реалізації інноваційних проектів.

Технологічне середовище (0,51) водночас містить значний потенціал для зростання за рахунок розвитку цифрових платформ, інновацій у галузі автоматизації операцій. Високий рівень технологічних можливостей здатний компенсувати частину зовнішніх ризиків і посилити конкурентні переваги підприємства.

Екологічні фактори (0,89) набувають особливої ваги внаслідок кліматичних змін, що впливають на посилення екологічних стандартів. Для підприємства це означає необхідність адаптації до нових вимог, впровадження екологічно орієнтованих технологій та оптимізації використання природних ресурсів.

Правове середовище (1,02) вирізняється високим рівнем регуляторного навантаження, пов'язаного із сертифікацією насінневої продукції, земельними відносинами та митною політикою. Зміни у законодавстві можуть істотно впливати на стратегічні рішення підприємства, визначаючи рамкові умови

його діяльності.

Таким чином, результати PESTEL-аналізу засвідчують, що ефективне стратегічне управління підприємством має ґрунтуватися на інтегрованому підході до врахування зовнішніх макрочинників, посиленні технологічної модернізації, формуванні кадрового потенціалу та диверсифікації видів продукції, що дозволить підприємству зберігати конкурентоспроможність в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Методи управління розвитком малого підприємства спрямовані на забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. До основних із них належать:

координація діяльності структурних підрозділів і персоналу, що передбачає чіткий розподіл функцій, відповідальності та контроль за виконанням завдань для досягнення стратегічних цілей підприємства;

формування ефективної інформаційної системи управління, яка забезпечує оперативне відображення фінансово-господарських показників, стану внутрішнього та зовнішнього середовища, а також дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення;

удосконалення політики управління персоналом, зокрема впровадження сучасних підходів до мотивації праці, що сприяють підвищенню продуктивності, згуртованості колективу та узгодженості індивідуальних і корпоративних цілей;

упровадження системи управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001, що забезпечує стабільність виробничих процесів, підвищення рівня довіри споживачів і покращення іміджу підприємства;

диверсифікація асортименту продукції відповідно до ринкового попиту та цільове позиціонування підприємства у порівнянні з конкурентами для зміцнення його ринкових позицій;

активізація інвестиційної та інноваційної діяльності, спрямованої на впровадження нових технологій, модернізацію обладнання та підвищення ефективності використання ресурсів;

виявлення та оцінювання факторів ризику, що виникають у внутрішньому й зовнішньому середовищах, а також аналіз їхнього впливу на конкурентоспроможність та фінансову стійкість підприємства;

прогнозування можливих кризових ситуацій і розроблення превентивних заходів для мінімізації їхніх наслідків;

оцінювання ефективності систем управління та внутрішнього контролю, що дозволяє виявити слабкі місця, підвищити результативність управлінських рішень і забезпечити сталий розвиток підприємства.

Під формами управління розуміється сукупність методів реалізації організаційно-управлінських повноважень щодо діяльності об'єктів управління, а також суб'єктів внутрішнього і зовнішнього середовища. Інструменти менеджменту включають весь набір методів для оцінки, розробки, прийняття та перевірки управлінських рішень. Гнучкість моделей і інструментів управління (які адаптовані до пріоритетів політики конкурентоспроможності) забезпечує швидку адаптацію до екологічних загроз, ефективне реагування на надзвичайні ситуації та впровадження належного контролю.

Основним напрямком функцій операційного компонента є забезпечення відповідності залучених ресурсів критеріям, визначеним у конкурентній стратегії. Операційні складові механізму менеджменту розвитку підприємства включають: управління технологіями та знаннями, інформаційне забезпечення діяльності, управління науково-проектною діяльністю, системне забезпечення та юридичний супровід.

Реалізація управління розвитком товариства може здійснюватися за двома основними напрямками:

– делегування ключових управлінських функцій окремим структурним підрозділам, а розподіл решти функцій – між наявними підрозділами та посадовими особами відповідно до їх компетенцій;

– інтеграція всіх управлінських функцій у межах існуючої організаційної структури підприємства із чітким розподілом відповідальності

між працівниками згідно з їхніми посадовими обов'язками та повноваженнями.

Отже, важливою передумовою досягнення високої ефективності управління розвитком товариства є застосування комплексного підходу до розподілу відповідальності під час формування та реалізації стратегії розвитку. Такий підхід дає змогу забезпечити системний контроль за ефективністю управлінських рішень і результатами їх реалізації. Особливу увагу необхідно приділяти постійній системі контролю на всіх етапах фінансово-господарської діяльності підприємства, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми, оцінювати ризики та підвищувати ефективність функціонування підприємства.

Система стратегічного моніторингу малого підприємства виконує подвійне призначення – виступає одночасно регулятором і об'єктом регулювання. Усі структурні елементи підприємства взаємопов'язані між собою, зокрема через інформаційні потоки, які поєднують внутрішнє та зовнішнє середовище. Це забезпечує злагоджену роботу підприємства та своєчасне реагування на зміни ринку.

### **2.3. Система моніторингу та оцінки ефективності стратегічного управління бізнес-процесами**

Як регулятор, система стратегічного моніторингу забезпечує управління взаємодією між окремими підрозділами, партнерами, постачальниками та клієнтами, сприяючи узгодженості дій усіх учасників господарського процесу. Як об'єкт регулювання, ця система є складовою стратегічного менеджменту розвитком малого підприємства, що має власні цілі, завдання, структуру реалізації та механізми планування.

Для формування ефективної стратегії розвитку аграрного підприємства необхідним етапом є комплексна оцінка зовнішнього та внутрішнього

середовищ його функціонування. Проведений PESTEL-аналіз дав змогу визначити ключові макрочинники, що формують умови для діяльності підприємства у 2020–2024 рр., окреслити як потенційно сприятливі можливості, так і критичні загрози. Однак для стратегічного управління недостатньо лише зовнішнього аналізу – важливо оцінити й внутрішні ресурси, компетенції та обмеження підприємства.

У цьому контексті SWOT-аналіз виступає універсальним інструментом інтеграції результатів зовнішньої та внутрішньої оцінки, даючи змогу систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, зіставити їх з можливостями та ризиками ринку. На основі такої структуризації можливо сформулювати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

*Таблиця 2.5*

**SWOT-аналіз товариства на основі PESTEL, 2020-2024 рр.**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність матеріальної бази	Залежність від імпортової техніки та валютних коливань
Використання сучасної техніки	Нестача висококваліфікованих кадрів
Досвід продажу якісного насінневого матеріалу	Недостатній рівень цифровізації виробничих процесів
Стабільні партнерські зв'язки з підприємствами	Старіння частини машинно-тракторного парку
Потенціал впровадження інновацій	Обмеженість власних інвестиційних ресурсів
Можливості	Загрози
Державні та міжнародні програми підтримки аграрного сектору	Військові ризики: порушення логістики, пошкодження інфраструктури
Зростання попиту на високоякісне українське насіння	Нестабільність державної регуляторної політики
Ринок екологічної та органічної продукції	Кліматичні зміни, деградація ґрунтів
Можливість модернізації техніки через гранти й лізинг	Зростання витрат на паливо, добрива, ЗЗР
Розвиток інноваційних продуктів (органічне насіння)	Торговельно-економічні бар'єри експорту

Друга частина SWOT-аналізу спрямована на дослідження зовнішнього середовища малого підприємства, яке охоплює як активних учасників ринку (споживачів, постачальників, конкурентів, партнерів), так і сукупність

чинників, що перебувають поза межами безпосередньої діяльності бізнесу, але мають істотний вплив на його здатність ефективно функціонувати та розвивати взаємовідносини із зацікавленими сторонами.

Подальше застосування матриці TOWS дозволяє трансформувати результати SWOT-аналізу у конкретні стратегічні альтернативи, які враховують реальні умови функціонування підприємства та забезпечують оптимальне використання його ресурсного потенціалу. Таким чином, далі нами представлено систематизовані результати SWOT-аналізу та побудована матриця TOWS, що слугують основою для розроблення стратегічних рішень підприємства у середньостроковій перспективі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Матрична модель TOWS товариства, 2020-2024 рр.**

Комбінація	Зміст стратегії
SO – стратегії використання сильних сторін для реалізації можливостей	Використання сучасної техніки для розширення виробництва високоякісного насіння та виходу на органічні ринки. Залучення державних програм підтримки для впровадження інновацій. Використання партнерських зв'язків для розширення каналів збуту насіннєвої та органічної продукції
WO – стратегії подолання слабких сторін шляхом використання можливостей	Отримання грантів та лізингових програм для оновлення основних засобів. Участь у програмах професійної підготовки або співпраця з аграрними університетами для підвищення кваліфікації кадрів. Цифровізація виробничих процесів через державні та міжнародні програми підтримки діджиталізації аграрного сектору. Розширення асортименту продукції для збільшення доходів і формування інвестиційного ресурсу
ST – стратегії використання сильних сторін для мінімізації загроз	Інвестиції для зменшення впливу кліматичних ризиків. Сучасна техніка в умовах логістичних та військових ризиків. Поглиблення партнерств для зниження ризиків у постачанні та збуті. Страхування техніки на основі наявних фінансових можливостей і стабільності виробництва
WT – стратегії мінімізації слабких сторін і уникнення загроз	Диверсифікація техніки, зменшення залежності від імпортних брендів, поступове оновлення засобів за рахунок доступніших моделей. Стратегія зниження витрат через оптимізацію виробничих процесів та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Розробка антикризового плану з урахуванням військових і економічних ризиків, включаючи резервні маршрути логістики. Створення кадрового резерву та автоматизація завдань, що компенсує нестачу персоналу

Проведений SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити внутрішній потенціал та зовнішні чинники розвитку підприємства, що дало змогу сформуванню стратегічно обґрунтованих управлінських рішень. Комбінація сильних сторін підприємства – наявності матеріально-технічної бази, використання сучасної техніки, досвіду у продажі насінневого матеріалу та розвинених партнерських зв'язків – створює сприятливу основу для реалізації можливостей, визначених у PESTEL-аналізі. Зокрема, підприємство здатне ефективно інтегрувати державні програми підтримки аграрного виробництва, освоїти сучасні технології та вийти на ринки екологічної та функціональної продукції.

Разом із тим, наявні слабкі сторони – залежність від імпоротної техніки, часткове старіння техніки, недостатній рівень цифровізації виробництва та кадрові обмеження – актуалізують потребу у модернізації технологічних процесів і розвитку людського капіталу. Зовнішні загрози, зумовлені воєнно-політичною нестабільністю, коливанням валютного курсу, кліматичними ризиками та ускладненнями експортної логістики, посилюють необхідність впровадження адаптивних та превентивних механізмів управління.

Результати TOWS-аналізу дали можливість сформуванню стратегічних альтернативи, спрямовані на максимізацію використання внутрішніх переваг та мінімізацію негативних впливів середовища. До стратегій зростання належать диверсифікація продукції, розширення ринків збуту, впровадження інноваційних агротехнологій і розвиток високодохідних напрямів, таких як виробництво органічних та функціональних продуктів. Стратегії розвитку орієнтовані на залучення фінансових інструментів (лізинг, гранти) для оновлення техніки, цифровізацію бізнес-процесів та розширення кадрового потенціалу підприємства.

Захисні стратегії забезпечують зниження вразливості підприємства до зовнішніх загроз через удосконалення виробничої логістики, страхування ризиків, розвиток партнерських відносин та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Стратегії мінімізації ризиків включають

оптимізацію витрат, скорочення залежності від імпорту, диверсифікацію каналів збуту та формування антикризових планів.

Таким чином, SWOT і TOWS-аналізи підтверджують, що стратегічний розвиток підприємства має відбуватися за поєднанням інноваційно-інвестиційних і ресурсно-оптимізаційних підходів. Підприємство володіє суттєвим потенціалом для підвищення ефективності своєї діяльності, забезпечення стійкості в умовах турбулентного середовища та формування довгострокових конкурентних переваг.

Подальше застосування матриці TOWS дозволяє трансформувати результати SWOT-аналізу у конкретні стратегічні альтернативи, які враховують реальні умови функціонування підприємства та забезпечують оптимальне використання його ресурсного потенціалу.

Отже, одним із ключових завдань підприємства є системна оцінка та прогнозування впливу зовнішніх чинників на бізнес-процеси, що забезпечує узгодженість стратегічних рішень із реальними умовами функціонування та підвищує його конкурентоспроможність. Проведене дослідження підтверджує важливість комплексного підходу до аналізу зовнішнього середовища з позицій стратегічного управління бізнес-процесами, оскільки саме поєднання оцінки зовнішніх ризиків та внутрішнього потенціалу дає змогу адаптувати операційну діяльність підприємства до динамічних і нестабільних умов сучасного аграрного ринку.

## **Висновки до розділу 2**

1. З'ясовано, що у 2024 р. чистий дохід склав 16091,5 тис. грн, що на 11586,7 тис. грн більше порівняно з 2020 р. Це свідчить про значне зростання обсягів реалізації продукції підприємства. Однак у 2023 р. спостерігалось різке зниження доходу до 3005,2 тис. грн, що може свідчити про кризовий період або сезонні коливання.

2. За 2020-2024 рр. показники прибутку є низькими та демонструють тенденцію до зниження, зокрема, прибуток від операційної діяльності у 2024 р. становить 53,0 тис. грн, що на 1252,4 тис. грн менше, ніж у 2020 р. Чистий прибуток у 2024 р. становить 53,0 тис. грн, зменшившись на 1017,4 тис. грн порівняно з 2020 р., що свідчить про низьку ефективність операційної діяльності підприємства, незважаючи на зростання доходу. Можливими причинами є високі виробничі витрати, неефективне управління або нестабільний ринок.

3. Рентабельність активів підприємства знизилася з 46,8 % у 2020 р. до 0,4 % у 2024 р. Одночасно, рентабельність виробництва зменшилася з 31,3 % у 2020 р. до 0,4 % у 2024 р. Така тенденція вказує на суттєве зниження ефективності використання ресурсів та активів підприємства. Таким чином, суб'єкт господарювання витрачає значні кошти на виробництво, проте не отримує пропорційного прибутку.

4. PESTEL-аналіз охоплює широкий спектр чинників та демонструє, що найбільш впливовим чинником, що визначає сучасні умови діяльності товариства, є повномасштабне військове вторгнення, яке має як прямий, так і опосередкований вплив на результати господарської діяльності (1,02). Економічні фактори (1,20) демонструють значний рівень впливу на підприємство, насамперед через коливання валютного курсу, інфляційні процеси та подорожчання кредитних ресурсів, що формує високі ризики для оновлення технічного парку, закупівлі матеріально-технічних ресурсів та забезпечення фінансової стабільності суб'єкта господарювання.

5. Результати SWOT-аналізу показують, що серед основних проблем, які стримують розвиток малого підприємства, можна виділити нечітко сформульовані стратегічні цілі, відсутність ефективної стратегії зростання, сформованої конкурентної поведінки на ринку, труднощі в організації збуту продукції, низьку результативність системи стимулювання споживачів. Крім того, порушення технологічних процесів та високий ступінь зношеності основних засобів суттєво знижують продуктивність і конкурентоспроможність

малого підприємства на ринку.

6. Результати TOWS-аналізу дали можливість сформувані стратегічні альтернативи, спрямовані на максимізацію використання внутрішніх переваг та мінімізацію негативних впливів середовища. До стратегій зростання належать диверсифікація продукції, розширення ринків збуту, впровадження інноваційних агротехнологій і розвиток високодохідних напрямів, таких як виробництво органічних та функціональних продуктів. Стратегії розвитку орієнтовані на залучення фінансових інструментів (лізинг, гранти) для оновлення техніки, цифровізацію бізнес-процесів та розширення кадрового потенціалу підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

#### **3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку бізнес-процесів у контексті змін зовнішнього середовища**

У сучасних соціально-політичних та економічних умовах аграрні підприємства функціонують у середовищі підвищеної турбулентності, що зумовлює виникнення складних управлінських завдань. Передусім це стосується забезпечення безперервності виробничо-господарської діяльності, підтримання стійкості бізнесу та реалізації внутрішніх можливостей для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу в довгостроковій перспективі. В умовах нестабільності кожне підприємство як активний суб'єкт ринкових відносин має розробляти та впроваджувати власну стратегію розвитку, яка включає чітко структурований план дій і забезпечує здатність своєчасно та адекватно реагувати на трансформації зовнішнього середовища. Необхідність стратегічного планування випливає з логіки економічної еволюції підприємства, ключовою метою якої є зростання продуктивності та ефективності виробництва.

Функціонування аграрного підприємства у динамічному та конкурентному ринковому середовищі безпосередньо залежить від якості управління всіма бізнес-процесами. Відтак оптимізація бізнес-процесів виступає одним із базових стратегічних напрямів, що забезпечує підвищення операційної ефективності, раціоналізацію використання ресурсів, мінімізацію трансакційних витрат та створення передумов для подальшого розвитку. Оптимізація передбачає системне реформування управлінських, виробничих, логістичних, фінансових та інформаційних процесів із метою підвищення їх узгодженості, прозорості та продуктивності.

Необхідно підкреслити, що процес оптимізації бізнес-процесів має здійснюватися на засадах комплексного та системного підходу, який охоплює

всі сфери діяльності підприємства та враховує їх взаємозалежність. Ефективність оптимізаційних заходів безпосередньо пов'язана з обґрунтованістю стратегічних управлінських рішень, гармонізацією організаційної структури, удосконаленням механізмів планування, моніторингу та контролю.

Водночас слід зазначити, що універсального механізму оптимізації бізнес-процесів не існує. Кожне підприємство має специфічні виробничо-економічні характеристики, організаційну структуру, корпоративну культуру, ресурси та ризики. Тому вибір методів моделювання та оптимізації бізнес-процесів повинен базуватися на детальному аналізі факторів внутрішнього та зовнішнього середовища конкретного підприємства. Важливим є врахування ринкових умов, технологічного рівня, масштабів діяльності, кадрового потенціалу та здатності до інноваційної адаптації.

З огляду на це особливого значення набуває дослідження перспективних напрямів стратегічного управління бізнес-процесами, які спрямовані на підвищення гнучкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Перспективні напрямки стратегічного управління бізнес-процесами за результатами PESTEL-аналізу для підприємства, 2026–2030 рр.**

Вплив на діяльність підприємства	Стратегічні рекомендації для управління бізнес-процесами
1	2
<b>Політичний фактор</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– політична невизначеність та військові ризики ускладнюють довгострокове планування;</li> <li>– порушення логістичних ланцюгів через бойові дії;</li> <li>– зростання інвестиційних ризиків та зменшення доступності капіталу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формування резервних фондів для підвищення фінансової стійкості;</li> <li>– диверсифікація логістичних маршрутів та пошук альтернативних каналів постачання;</li> <li>– розвиток взаємодії з державними структурами для отримання підтримки</li> </ul>
<b>Економічний фактор</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– валютні коливання збільшують собівартість через залежність від імпортованих добрив, техніки й палива;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– використання контрактів із фіксованими валютними умовами;</li> </ul>

Продовж. табл. 3.1

1	2
– нестабільність гривні знижує прогнозованість доходів і рентабельність	– формування стратегічних запасів імпортних ресурсів у сприятливі періоди; – посилення орієнтації на експортну діяльність для отримання стабільних валютних надходжень
<b>Правовий фактор</b>	
– високі митні тарифи ускладнюють експорт та знижують міжнародну конкурентоспроможність; – податкове навантаження зменшує прибутковість підприємства; – часті зміни законодавства формують додаткову невизначеність	– лобювання зниження тарифів та участь у галузевих асоціаціях; – упровадження податкової оптимізації у межах чинних норм; – інвестування у сертифікацію продукції для спрощення виходу на міжнародні ринки; – постійний моніторинг законодавчих змін
<b>Технологічний фактор</b>	
– низький рівень автоматизації обмежує масштабування бізнесу; – висока собівартість продукції через неефективні виробничі процеси; – повільне впровадження інновацій зменшує конкурентоспроможність	– інвестування у технології точного землеробства та автоматизацію виробництва; – залучення грантів, інноваційних програм та пільгових кредитів для модернізації техніки; – розвиток переробки сировини для створення доданої вартості
<b>Екологічний фактор</b>	
– дефіцит води та добрив у певних регіонах зменшує потенційні обсяги виробництва; – географічне розташування здатне бути як обмеженням, так і логістичною перевагою	– встановлення систем зрошення у регіонах із водним дефіцитом; – формування стійких партнерств із постачальниками добрив та ресурсів; – використання логістичних переваг розташування для зменшення витрат
<b>Соціальний фактор</b>	
– репутація підприємства істотно впливає на конкурентні позиції; – негативний імідж швидко поширюється та може призвести до падіння продажів; – якість комунікацій із клієнтами визначає рівень довіри	– запровадження програм лояльності для клієнтів; – активне використання соціальних мереж та публічних комунікацій для підтримки іміджу; – постійний контроль якості продукції та прозорість діяльності

Такі напрями включають цифровізацію операційних процедур, впровадження сучасних інформаційних технологій моделювання, реінжиніринг ключових процесів, формування системи управління на засадах процесного підходу, а також розвиток механізмів контролю якості та управління ризиками. Чітко сформована стратегія розвитку є ключовим

інструментом, що дає змогу підприємству досягати запланованих результатів у довгостроковій перспективі та забезпечувати стійкість до зовнішніх ризиків. Вона визначає пріоритетні напрями діяльності, параметри розподілу ресурсів і алгоритми реагування на зміни ринкового середовища. Одним із центральних елементів стратегічного управління виступає розробка та підтримка бізнес-моделі підприємства – системної конструкції, що інтегрує процесний, організаційний, ресурсний та управлінський компоненти.

Початковим етапом формування сучасної бізнес-моделі є створення функціональної моделі підприємства, яка забезпечує структуроване відображення процесної логіки його діяльності. Розробка функціональної моделі передбачає розв'язання таких завдань:

- трансформація управління в процесно-орієнтоване середовище, що передбачає відхід від традиційної функціональної ієрархії;

- формалізація меж мікропроцесів та їх чітка структуризація;

- ідентифікація макропроцесів, що охоплюють основні сфери діяльності підприємства;

- визначення ключових вхідних та вихідних параметрів кожного процесу;

- відображення реальних причинно-наслідкових зв'язків між процесами на рівні подій, ресурсних потоків і управлінських рішень.

Більшість макро- та мікропроцесів аграрних підприємств є типовими для різних бізнес-моделей, але характеризуються різним рівнем складності та змістовим наповненням. До універсальних процесів належать: взаємодія з клієнтами та постачальниками; планування виробничої діяльності; управління матеріальними потоками й запасами; організація виробничих операцій; логістичні процеси; контроль якості; управління проектами; інфраструктурне забезпечення; фінансовий менеджмент та бухгалтерський облік; управління ризиками тощо.

Визначення цих макро- та мікропроцесів дозволяє аграрному підприємству чітко окреслити логічні межі господарювання, зіставити основні та допоміжні бізнес-процеси, а також визначити їх стратегічну роль у

створенні цінності. Розробка функціональної моделі перетворюється на інструмент діагностики існуючої системи управління, оскільки дозволяє проаналізувати її відповідність технологічним, нормативним і ресурсним вимогам та оцінити внутрішню узгодженість організаційної структури.

Оскільки кожен вид діяльності аграрного підприємства прямо впливає на його ринкові позиції та конкурентоспроможність, важливо детально досліджувати, яким чином управління процесами формує здатність підприємства ефективно конкурувати, адаптуватися до змін та реалізовувати інноваційний потенціал.

Удосконалення бізнес-моделі підприємства здійснюється в рамках інноваційної, інвестиційної та проєктної діяльності. Особливо актуальною стає інноваційна реструктуризація бізнес-моделей, яка забезпечує перехід підприємства до нових форм організації бізнесу в умовах динамічного економічного середовища. Формування інноваційної бізнес-моделі передбачає модифікацію двох і більше елементів традиційної моделі – ціннісної пропозиції, технологічного ядра, логістики, каналів збуту чи системи взаємодії зі стейкхолдерами. Це надає бізнес-моделі нового концептуального змісту та змінює структуру функціональних процесів, підвищуючи їх адаптивність і ефективність.

Такі трансформаційні процеси виступають каталізатором вирішення внутрішніх організаційних проблем, стимулюють розвиток підприємства та сприяють зростанню конкурентоспроможності в умовах посилення конкуренції на ринку.

Стратегічно важливим елементом формування ефективної бізнес-моделі є проведення конкурентної оцінки, що дозволяє виявити конкурентні переваги та слабкі сторони підприємства, визначити перспективні напрями для розвитку та оптимізації бізнес-процесів. Загальна структура бізнес-моделі повинна включати такі ключові компоненти:

організаційний аспект – описує організаційну архітектуру підприємства, його просторове розташування, виробничі та адміністративні підрозділи,

структуру управління та інфраструктурні елементи;

елементний аспект – характеризує види продукції (або послуг), технологічні процеси їх створення, виробничі лінії та технологічні платформи;

функціональний аспект – відображає логіку та механізм проходження бізнес-процесів, відповідаючи на питання «як функціонує підприємство»;

модель потоків даних – структурує інформаційні, фінансові та матеріальні потоки, що забезпечують виконання процесів, відповідаючи на питання «які ресурси залучаються».

Системна інтеграція цих аспектів забезпечує комплексне розуміння функціонування підприємства та створює основу для розробки ефективної, гнучкої й адаптивної бізнес-моделі, здатної забезпечити сталий розвиток і конкурентоспроможність аграрного підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Подальше вдосконалення досліджуваної бізнес-моделі агроформування полягає в забезпеченні узгодженості інтересів усіх учасників та партнерів підприємства. Основні напрямки вдосконалення включають:

- 1) досягнення максимальної автоматизації бізнес-процесів, таких як збір, обробка та подача бухгалтерської інформації;
- 2) забезпечення однорідності введення основної облікової інформації;
- 3) уникнення дублювання даних та виключення зайвих функцій збору, обробки та аналізу (дублювання інформаційних зв'язків);
- 4) підвищення ефективності збору, обробки та передачі інформації до центрів прийняття управлінських рішень;
- 5) інтеграція учасників бізнес-процесів з різних ієрархічних рівнів у єдиний інформаційний простір;
- 6) призначення відповідальної особи (власника) для кожного бізнес-процесу, що передбачає чітке визначення входів і виходів (точок взаємодії з іншими бізнес-процесами);
- 7) відображення всієї структури життєвого циклу в системі бізнес-процесів;

8) опис бізнес-процесу та бізнес-моделі в їхньому поточному стані повинен містити інформацію, яка дозволяє власнику здійснювати оперативний моніторинг. Це означає, що кожен бізнес-процес у моделі має бути під контролем зовнішніх факторів;

9) забезпечення максимальної уніфікації бізнес-процесів, що мають спільні цілі.

Удосконалення стратегічного управління агроформуванням є не просто модною тенденцією, а необхідністю для виживання та процвітання в сучасних умовах. Стратегія господарюючого суб'єкта, особливо агроформування, дійсно є його компасом, який вказує напрямок руху та визначає його майбутнє. Стратегія та кваліфікація персоналу є взаємопов'язаними факторами, які визначають успіх агроформування. Для досягнення стійкого розвитку необхідно постійно працювати над удосконаленням стратегії та підвищенням кваліфікації співробітників.

Для проведення об'єктивного аналізу діяльності аграрного підприємства необхідно комплексно враховувати всі фактори, які впливають на його функціонування. Тільки в такому разі можна розробити ефективні рекомендації щодо його подальшого розвитку. Впровадження систематичної стратегічної діагностики та оцінки є складним, але необхідним кроком для будь-якого підприємства, яке прагне досягти довгострокового успіху. Це інвестиція в майбутнє, яка дозволить підприємству адаптуватися до змін, підвищити ефективність і досягти своїх стратегічних цілей.

Стратегія визначає напрямок руху підприємства, його цілі та пріоритети. Вона є своєрідним компасом, який орієнтує всі дії підприємства на досягнення довгострокових цілей. Однозначно, ефективне стратегічне управління сільськогосподарським підприємством – це не просто набір інструментів, а цілісна система, яка вимагає системного підходу та глибокого розуміння специфіки аграрного бізнесу.

Початкові етапи розробки місії та стратегії агроформування залежать від його цілей. Цілі визначають результати, яких прагнуть досягти керівництво та

співробітники. Важливо формулювати їх, враховуючи проблеми, з якими стикається підприємство. Таким чином, перед підприємством виникає низка цілей, досягнення яких забезпечить йому стратегічну перевагу над конкурентами:

- здійснення регулярних маркетингових досліджень;
- посилення взаємодії з споживачами;
- оновлення та модернізація виробничих потужностей;
- розширення ринків збуту продукції;
- скорочення нерентабельних напрямків діяльності;
- вирішення фінансових труднощів, максимально можливе зменшення дебіторської та кредиторської заборгованостей.

У контексті зростаючої конкуренції на ринку насінницької продукції та необхідності забезпечення довгострокової стійкості розвитку підприємства виникає потреба в перегляді та оновленні існуючої бізнес-моделі. Проведений аналіз функціонування підприємства засвідчив, що традиційна модель, орієнтована переважно на операційну ефективність, уже не забезпечує достатнього рівня адаптивності до зовнішніх змін, зокрема коливань аграрного ринку, технологічних трансформацій та зростання вимог споживачів. Тому у стратегічній перспективі 2026–2030 рр. підприємству доцільно зосередитися на модернізації ключових елементів бізнес-моделі шляхом впровадження інноваційних підходів до управління ресурсами, логістичними потоками, маркетинговими інструментами та цифровими технологіями. Окремої уваги потребує інтеграція процесного підходу до управління, який дозволяє підвищити прозорість, керованість та результативність діяльності підприємства.

З урахуванням цього у табл. 3.2 систематизовано основні напрями вдосконалення бізнес-моделі підприємства на 2026–2030 рр., що охоплюють як розширення ринкових можливостей, так і підвищення внутрішньої ефективності та інноваційності підприємства. У свою чергу, матриця відповідальності RACI є одним із ключових інструментів стратегічного та

процесного менеджменту, що забезпечує чіткий розподіл функціональних ролей і відповідальності між учасниками організаційної структури під час реалізації стратегічних ініціатив підприємства.

Таблиця 3.2

### Напрями вдосконалення бізнес-моделі підприємства, 2026–2030 рр.

Зміст	Ключові завдання	Індикатори оцінки	Відповідальні особи
1	2	3	4
<b>Вдосконалення бізнес-моделі агроформування: 2026-2028 рр.</b>			
Формування інтегрованої, процесно-орієнтованої моделі управління	автоматизація облікових і виробничих процесів; однорідність введення даних; усунення дублювання інформаційних потоків; прискорення передачі управлінської інформації; інтеграція всіх структур у єдину IT-систему; призначення «власників бізнес-процесів»; формування життєвого циклу продукції в моделі; забезпечення онлайн-моніторингу	автоматизація процесів на 80 %; дублювання операцій до 0 %; час передачі інформації – скорочення на 30 %; IT-інтегрованість до 90 %; призначені власники процесів (100 %); кількість процесів з онлайн-контролем до 70 %	IT-відділ (зовнішній фахівець), фінансовий відділ, служба контролю, головні спеціалісти
<b>Стратегічне управління підприємством: 2026-2030 рр.</b>			
Розвиток системи стратегічного менеджменту та організаційної адаптивності	формування та актуалізація стратегії; підвищення кваліфікації кадрів; регулярна стратегічна діагностика; удосконалення оргструктури; підвищення гнучкості управління	наявність затвердженої стратегії; частота аналізів – не менше 1 разу на рік; навчання персоналу; скорочення часу реакції на зміни на 20 %	Директор, головні спеціалісти, відділ кадрів
<b>Формування стратегічного комплексу цілей підприємства: 2026-2030 рр.</b>			
Розробка цілеспрямованої системи розвитку	проведення маркетингових досліджень; підвищення рівня комунікацій із споживачами; модернізація виробничих потужностей; розширення ринків; оптимізація структури діяльності; зменшення боргового навантаження	підвищення задоволеності споживачів до 85 %; модернізація 40 % обладнання; ріст ринку збуту 2 % в рік; зменшення боргів до 15% в рік	Головні спеціалісти, фінансовий відділ, виробничий відділ

1	2	3	4
Алгоритм формування стратегічних цілей: 2026-2027 рр.			
Системне формування SMART-цілей підприємства	формування характеристик і призначення господарства; аналіз можливих небажаних сценаріїв; формулювання бажаних і можливих ситуацій; відсікання нереалістичних цілей	наявність SMART-цілей (100 %); структура ризиків; наявність сценарних розрахунків (так/ні)	Директор

У контексті агроформування, яке функціонує в умовах високої ринкової турбулентності, ресурсних обмежень і необхідності цифрової трансформації, упровадження RACI-матриці сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень, зміцненню внутрішньої координації та забезпеченню результативності реалізації стратегічних цілей у 2026–2030 рр.

Запропонована матриця відповідальності дозволяє чітко визначити, які структурні підрозділи та посадові особи є виконавцями, хто несе управлінську відповідальність, хто залучається для консультацій та хто має бути інформований про хід реалізації відповідних завдань. Така деталізація є критично важливою у сфері агробізнесу, де взаємозалежність виробничих, фінансових, технологічних та маркетингових процесів є надзвичайно високою.

У додатку подано матрицю відповідальності RACI для ключових стратегічних напрямів удосконалення бізнес-моделі агроформування на 2026–2030 рр. Матриця розроблена відповідно до міжнародних стандартів управління проектами. Директор підприємства виступає власником стратегії, контролює ключові напрями та затверджує рішення. Його відповідальність зосереджена на стратегічних ініціативах, інвестиційних проектах, управлінні ресурсами, визначенні пріоритетів розвитку.

Головні спеціалісти є основними виконавцями більшості стратегічних процедур, а саме: формування SMART-цілей; стратегічна діагностика; консультації з підрозділами; розробка політик розвитку.

У запровадженні удосконалення бізнес-моделі підприємства нами рекомендовано залучити зовнішнього фахівця з ІТ, який би відповідав за цифрову трансформацію: автоматизацію, інтеграцію даних, оновлення систем управління, онлайн-моніторинг процесів. Також для реалізації даної пропозиції обґрунтованим є залучення маркетолога, мова йде про дослідження ринків, комунікації зі споживачами, розширення географії продажів.

У свою чергу, фінансовий відділ відповідає за управління бюджетами; оптимізацію боргового навантаження; інвестиційні розрахунки; фінансовий моніторинг складських проєктів. Агрономічна служба виконує критичну роль у впровадженні точного землеробства: технологічні інновації; оптимізація використання ресурсів; підвищення урожайності. Тоді як, відділ кадрів відповідає за розвиток персоналу; навчання кадрів; формування компетентностей; підтримку ефективності персоналу.

Аналіз структурних ролей у RACI-матриці свідчить про те, що директор підприємства виступає ключовою особою, відповідальною за затвердження стратегічних рішень та координацію діяльності всіх підрозділів. Саме він виконує функцію остаточного ухвалення управлінських рішень за більшістю стратегічних напрямів, що відповідає принципам централізованого стратегічного контролю. Головні спеціалісти, пов'язані із формуванням місії, бачення, SMART-цілей, а також проведенням діагностики та стратегічного аналізу підприємства. Це узгоджується з вимогами до стратегічного менеджменту, що передбачають наявність окремої функції, відповідальної за прогнозування, планування та оцінювання майбутніх сценаріїв розвитку.

Важливу роль відіграє ІТ-фахівець, який є основним відповідальним за автоматизацію бізнес-процесів, цифровізацію інформаційних потоків, інтеграцію даних та створення єдиного інформаційного середовища. У сучасних умовах цифрової трансформації аграрного сектору саме технологічна база визначає конкурентоспроможність підприємства, тому концентрація відповідальності в ІТ-секторі є цілком обґрунтованою.

Фінансовий відділ виконує як відповідальну, так і контролюючу

функцію в питаннях бюджетування, управління інвестиціями, оптимізації дебіторської та кредиторської заборгованостей, а також реалізації капіталомістких проєктів, зокрема модернізації інфраструктури зберігання продукції. Маркетолог має провідну роль у розширенні ринків збуту, проведенні маркетингових досліджень та вдосконаленні комунікацій із клієнтами, що відповідає сучасним вимогам до ринково орієнтованої бізнес-моделі.

Особливе місце займає агрономічна служба, відповідальна за впровадження інноваційних агротехнологій, зокрема технологій точного землеробства, що є необхідною умовою підвищення ресурсної ефективності та забезпечення сталого розвитку аграрного виробництва. Відділ кадрів, відповідальний за розвиток персоналу, формування компетенцій та підвищення кваліфікації, забезпечує людський потенціал, без якого неможлива реалізація жодної стратегічної ініціативи.

Таким чином, побудова RACI-матриці забезпечує прозорість управлінських ролей, оптимізацію взаємодії між підрозділами та створює підґрунтя для ефективної реалізації стратегічних цілей агропідприємства у 2026–2030 роках. Чіткий розподіл відповідальності формує умови для мінімізації управлінських ризиків, підвищення узгодженості дій та забезпечення системності у реалізації стратегічного розвитку агроформування.

Варіативність організаційної структури, виробничих умов та ресурсного забезпечення зумовлює те, що кожне аграрне формування є унікальною системою, яка потребує адаптованого та індивідуально розробленого підходу до стратегічного планування. Водночас запропоновані методичні орієнтири можуть слугувати базовою платформою для формування ефективної траєкторії розвитку будь-якого підприємства, забезпечуючи системність і логічну послідовність управлінських рішень.

Бізнес-модель агропідприємства виступає не просто теоретичною конструкцією, а прикладним інструментом стратегічного менеджменту, який

дозволяє чітко визначити механізм створення, передачі та отримання цінності. Вона забезпечує розуміння того, яким чином підприємство формує конкурентні переваги, задовольняє потреби споживачів, вибудовує взаємодію з партнерами та стейкхолдерами, а також генерує прибуток у сучасних умовах ринкової динаміки.

За своєю сутністю бізнес-модель є інтегрованим відображенням логіки функціонування підприємства, поєднуючи виробничі, управлінські, маркетингові, фінансові та інноваційні елементи в єдину систему, що забезпечує сталий розвиток та підвищення ефективності аграрного виробництва.

Таким чином, кожне агроформування характеризується своєю унікальністю, що обумовлює необхідність індивідуального підходу до розробки стратегічної моделі розвитку. Разом із тим, запропоновані методичні рекомендації можуть виступати універсальною основою для формування ефективної бізнес-стратегії будь-якого підприємства. Бізнес-модель у цьому контексті є не лише концептуальним інструментом, а практичним механізмом управління, який дозволяє системно оцінити процеси створення та передачі цінності, встановити взаємозв'язки між усіма учасниками бізнес-операцій та забезпечити отримання прибутку.

### **3.2. Розробка тактичних заходів з удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами підприємства**

Очевидно, що використання бізнес-моделі сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, оптимізації ресурсів та закладає фундамент для сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринку. На основі проведеного аналізу та результатів PESTEL-аналізу встановлено необхідність визначення нових напрямів функціонування підприємства з метою підвищення ефективності управління та забезпечення стабільного розвитку.

Для досліджуваного підприємства доцільним є застосування стратегії стабілізації (обмеженого зростання) як загальної корпоративної стратегії. Такий підхід передбачає фокус на підтриманні існуючих ринкових позицій, забезпеченні конкурентоспроможності продукції та досягненні позитивного фінансового результату, одночасно мінімізуючи ризики, пов'язані з надмірним розширенням діяльності. Головними пріоритетами підприємства є:

- підтримання стабільних позицій на ринку збуту;

- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції;

- оптимізація використання ресурсів;

- адаптація до динаміки ринкового середовища;

- задоволення потреб споживачів та утримання лояльної клієнтської бази;

- впровадження інновацій, які підвищують додаткову цінність продукції

та зміцнюють конкурентні переваги.

Щодо вибору конкурентної стратегії, для досліджуваного господарства оптимальним є застосування стратегії диференціації. Цей підхід дозволяє підприємству пропонувати продукцію, яка відрізняється високою якістю, унікальними характеристиками або додатковими ціннісними пропозиціями порівняно з товарами конкурентів. Використання стратегії диференціації сприяє:

- зміцненню ринкових позицій шляхом формування переваг у споживачів;

- підвищенню лояльності клієнтів завдяки створенню унікального споживчого досвіду;

- отриманню конкурентної переваги через орієнтацію на потреби сегментів аудиторії, яка цінує не лише ціну, а й якість, інновації та додаткову цінність продукту.

Ефективна реалізація цієї стратегії вимагає цільових інвестицій у науково-дослідницькі та розробницькі проекти, модернізацію виробничих процесів, впровадження технологій точного землеробства, а також маркетингові заходи, що підкреслюють унікальні характеристики продукції та її переваги для споживачів. Що стосується продуктової стратегії,

рекомендується обрати диференційований підхід, який передбачає створення численних модифікацій продукції та послуг для задоволення потреб різних сегментів ринку. Така стратегія дозволяє підприємству:

забезпечити високий рівень конкурентоспроможності за рахунок адаптації пропозиції до різних споживчих груп;

формувати стабільний попит, залучаючи широку аудиторію завдяки різноманітності продукції та її унікальним характеристикам;

вигідно позиціонувати підприємство на ринку, акцентуючи увагу на інноваціях і високій якості продукції.

У підсумку, стратегія диференціації забезпечує не лише зростання обсягів продажів, а й формування довгострокової лояльності клієнтів, підвищує додаткову цінність продукції у сприйнятті споживачів і закладає основу для сталого розвитку агропідприємства в умовах конкурентного ринку.

Реалізація кадрової політики в підприємстві, орієнтованої на формування висококваліфікованого персоналу, систематичну перепідготовку кадрів та забезпечення соціального захисту, є ключовим елементом стратегії сталого розвитку. Такий підхід забезпечує комплексне підвищення ефективності виробничих процесів, зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку та підтримку соціальної стабільності у колективі. Крім того, системна кадрова політика сприяє створенню умов для професійного росту співробітників, підвищення їх мотивації та залученості, що прямо впливає на продуктивність праці та якість продукції. Важливим аспектом є також інтеграція заходів з охорони праці та соціального забезпечення, які забезпечують безпеку та добробут персоналу, формуючи довгострокову лояльність та стабільність трудових відносин (табл. 3.3).

Запропонована табл. 3.3 відображає комплексний підхід до впровадження кадрової стратегії агропідприємства на період 2026–2030 рр. і структурована за ключовими етапами: формування висококваліфікованого персоналу, перепідготовка кадрів, забезпечення соціального захисту та моніторинг і оцінка ефективності. Кожен етап містить конкретні складові

заходи, спрямовані на підвищення професійного рівня співробітників, адаптацію їхніх компетенцій до сучасних вимог ринку та забезпечення умов соціальної стабільності, що є критично важливим для сталого розвитку аграрного підприємства.

Таблиця 3.3

**Рекомендовані етапи впровадження кадрової стратегії для підприємства, 2026-2030 рр.**

Складові етапу	Пріоритизація реалізації	Відповідальні особи
<b>Формування висококваліфікованого персоналу: 2026-2030 рр.</b>		
Упровадження системи безперервного професійного навчання та розвитку співробітників, включаючи дистанційні курси та внутрішні тренінги; співпраця з освітніми закладами для залучення молодих спеціалістів; розробка мотиваційної програми для працівників, які прагнуть підвищувати кваліфікацію; використання сучасних технологій і практик у роботі для залучення інноваційних спеціалістів	1 – мотиваційні програми; 2 – навчання; 3 – технології; 4 – співпраця з освітніми закладами	Директор, відділ кадрів
<b>Перепідготовка персоналу: 2026-2030 рр.</b>		
Регулярний аналіз наявної кваліфікації працівників відповідно до потреб ринку та стратегії підприємства; організація курсів підвищення кваліфікації та перекваліфікації з урахуванням нових технологій; заохочення участі у семінарах, тренінгах, конференціях	1 – аналіз кваліфікації; 2 – участь у заходах; 3 – курси	Відділ кадрів, директор, агрономічна служба
<b>Забезпечення соціального захисту: 2026-2030 рр.</b>		
Розробка соціальних програм (медичне страхування, підтримка житлових питань, організація відпочинку); забезпечення безпечних умов праці відповідно до стандартів охорони праці; створення механізмів підтримки працівників у кризових ситуаціях (фінансова допомога при мобілізації, хворобі тощо)	1 – безпека праці; 2 – підтримка у кризових ситуаціях; 3 – соціальні програми	Директор, відділ кадрів, відділ охорони праці
<b>Моніторинг та оцінка ефективності: 2026-2030 рр.</b>		
Визначення ключових показників для оцінки реалізації кадрової стратегії (рівень кваліфікації, залученість, плинність, ефективність навчальних програм); регулярний перегляд і коригування планів залежно від змін зовнішнього середовища	1 – ключові показники; 2 – перегляд та коригування планів	Директор, відділ кадрів

Пріоритизація реалізації етапів визначає послідовність заходів залежно від їх стратегічного значення та впливу на ефективність виробничих і

управлінських процесів. Формування висококваліфікованого персоналу розглядається як основний пріоритет, оскільки без належного рівня компетенцій персоналу неможливо реалізувати інноваційні технології та підвищити конкурентоспроможність продукції. Перепідготовка кадрів та забезпечення соціального захисту підтримують сталий розвиток і мінімізують ризики текучості персоналу, а також сприяють зміцненню мотивації та залученості працівників.

Важливою складовою є системний моніторинг і оцінка ефективності реалізації кадрової стратегії через визначення ключових показників та регулярне коригування заходів відповідно до змін зовнішнього середовища і стратегічних пріоритетів підприємства. Такий підхід забезпечує прозорість управлінських рішень, ефективну координацію між структурними підрозділами та створює умови для досягнення високої продуктивності праці, конкурентних переваг і довгострокової стабільності агропідприємства.

Таким чином, впровадження запропонованої кадрової стратегії є не лише інструментом підвищення професійного рівня персоналу, а й комплексним механізмом забезпечення сталого розвитку, соціальної стабільності та економічної ефективності підприємства.

Для реалізації інноваційної стратегії аграрному підприємству доцільним є застосування традиційного підходу, орієнтованого на послідовне вдосконалення існуючих технологій, обладнання, продукції та сервісів. Така стратегія передбачає кілька ключових напрямів діяльності:

оптимізація технологічних процесів – впровадження інновацій та покращень на основі наявної технологічної бази з метою підвищення ефективності виробництва, зменшення втрат ресурсів і скорочення собівартості продукції;

покращення якості продукції – удосконалення характеристик товарів відповідно до актуальних вимог ринку, стандартів якості та очікувань споживачів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та формуванню довіри клієнтів;

модернізація обладнання – поступове оновлення та оптимізація виробничих потужностей з метою підвищення продуктивності, забезпечення безперервності технологічних процесів і зменшення енергетичних витрат;

розширення спектру послуг – впровадження додаткових сервісів для споживачів і партнерів, що створює додаткову цінність продукції та посилює позиції підприємства на ринку.

Застосування такого традиційного підходу дозволяє агропідприємству залишатися конкурентоздатним у динамічному ринковому середовищі, одночасно мінімізуючи витрати на радикальні технологічні зміни. Це забезпечує стабільний розвиток підприємства на основі поступового вдосконалення наявних ресурсів, технологій та процесів, що є ефективним механізмом підтримки сталого зростання та довгострокової конкурентної переваги.

Розгляд стратегічних альтернатив для вдосконалення діяльності аграрного підприємства є ключовим етапом у процесі підвищення його конкурентоспроможності, продуктивності та загальної ефективності функціонування. Вибір оптимальної стратегії дозволяє підприємству ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечити стійке зростання на ринку.

Залежно від цілей, ресурсного потенціалу та зовнішніх умов діяльності підприємства, можуть бути застосовані різні стратегічні напрями, що охоплюють корпоративні, конкурентні, продуктові та інноваційні аспекти. Визначення таких стратегій є необхідним для формування системного підходу до управління розвитком підприємства та забезпечення його довгострокової стабільності (табл. 3.4).

Дані табл. 3.4 демонструють стратегічні альтернативи для удосконалення бізнес-процесів підприємства на період 2026–2030 рр. і відображає комплексний підхід до підвищення його конкурентоспроможності та ефективності функціонування. Кожна стратегія представлена з урахуванням ключових складових, відповідальних осіб та періоду реалізації, що забезпечує

системність управлінських рішень і прозорість відповідальності за виконання заходів.

Таблиця 3.4

**Рекомендовані стратегічні альтернативи в контексті удосконалення  
бізнес-процесів підприємства, 2026-2030 рр.**

Назва стратегії	Характеристика складових	Відповідальні особи
Вертикальна інтеграція (управління постачанням сировини)	Посилення контролю над постачальниками: укладання довгострокових контрактів із постачальниками, розвиток власних джерел сировини. Зниження ризиків: встановлення стандартів якості, диверсифікація джерел постачання, регулярний аудит постачальників	Директор, головні спеціалісти
Горизонтальна інтеграція (розширення бізнесу)	Злиття або придбання підприємств для розширення ринку; співпраця з конкурентами у спільних проєктах (логістика, маркетинг); формування альянсів для оптимізації витрат та обміну технологіями	Директор
Стратегія диференціації	Унікальність продукції: органічні та екологічні продукти, інноваційна упаковка. Спеціалізація на нішевих ринках: продукти для конкретних груп споживачів. Розвиток бренду: маркетинг, соціальні мережі, позитивні відгуки клієнтів	Директор, виробничий відділ
Стратегія корпоративної інтеграції	Розширення ланцюга цінності: інвестиції у переробку продукції (соки, консерви), розвиток нових напрямів (агротуризм, консультаційні послуги). Синергія між підрозділами: інтеграція зусиль маркетингового, виробничого та логістичного відділів для досягнення спільних цілей.	Директор, виробничий відділ, головні спеціалісти
Покращення маркетингових комунікацій	Інтернет-маркетинг: соціальні мережі, онлайн-реклама, SEO, онлайн-платформи для замовлення продукції. Традиційні канали: виставки, ярмарки, презентації, рекомендації лояльних клієнтів. Цільовий маркетинг: сегментація ринку, персоналізація пропозицій під потреби ключових груп споживачів	Директор, головні спеціалісти
Забезпечення лояльності споживачів	Програми лояльності: бонуси, знижки, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів. Зворотний зв'язок: опитування клієнтів, швидке реагування на скарги, використання даних для покращення продуктів. Соціальна відповідальність: участь у екологічних та соціальних ініціативах, підтримка місцевих громад, формування позитивного іміджу	Директор, відділ кадрів, головні спеціалісти

Вертикальна інтеграція спрямована на посилення контролю над

постачальниками та зниження ризиків через диверсифікацію джерел сировини, встановлення стандартів якості та розвиток власних сировинних баз. Відповідальність за реалізацію цієї стратегії покладається на дирекцію підприємства, відділ закупівель та відділ контролю якості, що забезпечує оперативне управління та контроль за якістю ресурсів.

Горизонтальна інтеграція передбачає розширення бізнесу через злиття або придбання інших підприємств, а також співпрацю з конкурентами у спільних проектах. Це дозволяє оптимізувати витрати, збільшити частку на ринку та підвищити ринкову стійкість підприємства. Відповідальними за реалізацію є дирекція, відділи.

Стратегія диференціації орієнтована на створення унікальної продукції та вихід на нішеві ринки, що дозволяє підвищити лояльність споживачів та зміцнити бренд підприємства. Вона передбачає впровадження органічних та екологічних продуктів, інноваційної упаковки та активну маркетингову діяльність. Виконання цієї стратегії координується дирекцією, маркетологом та виробничим відділами.

Стратегія корпоративної інтеграції спрямована на розширення ланцюга цінності підприємства, розвиток нових напрямів бізнесу та синергію між підрозділами. Це забезпечує ефективну взаємодію виробничих, маркетингових та логістичних процесів та підвищує загальну продуктивність. Відповідальність за її реалізацію покладається на дирекцію та відповідні структурні підрозділи.

Покращення маркетингових комунікацій передбачає комплексне використання інтернет- та традиційних каналів, а також цільовий маркетинг для залучення нових клієнтів та підтримки лояльності наявних. Ця стратегія реалізується маркетологом під керівництвом дирекції підприємства.

Забезпечення лояльності споживачів включає програми лояльності, систематичний зворотний зв'язок та соціальні ініціативи, що формують позитивний імідж бренду і підвищують довіру до підприємства.

Встановлення періоду реалізації для всіх стратегій на 2026–2030 рр.

дозволяє забезпечити поступовість впровадження, системний моніторинг результатів та адаптацію заходів до змін зовнішнього середовища. Такий комплексний підхід гарантує, що обрана стратегія буде реалізована ефективно, а підприємство зможе досягти стабільного розвитку, високої конкурентоспроможності та економічної ефективності у середньостроковій перспективі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Очікувані результати удосконалення бізнес-процесів у межах стратегічного управління підприємством, 2026-2030 рр.**

Бізнес-процес, стратегічний напрям	Стратегічна мета	Очікувані результати	Кількісні показники
1	2	3	4
Виробничо-операційний процес	Підвищення ефективності основної діяльності та формування конкурентної операційної моделі	Оптимізація витрат, підвищення продуктивності земельних ресурсів, зменшення технологічних ризиків	Зниження собівартості на 8–12 %
Логістичний процес (внутрішній та зовнішній)	Забезпечення сталої та економічної логістики у відповідності до стратегії мінімізації втрат	Скорочення витрат на транспортування, зменшення втрат при зберіганні, підвищення стабільності ланцюга постачання	Скорочення логістичних витрат на 12 %; зменшення втрат при зберіганні до 3 %
Маркетинговий та збутовий процес	Зміцнення ринкових позицій та орієнтація на клієнтоцентричність	Розширення ринку збуту, збільшення лояльності клієнтів, формування стабільного попиту	Приріст ринку на 1–2 % щорічно; задоволеність клієнтів на рівні 85 %
Фінансово-економічний процес	Підвищення фінансової стійкості та оптимізація потоків у межах стратегічного управління	Зменшення боргового навантаження, формування резервів ліквідності, стабілізація грошових потоків	Зменшення боргового навантаження на 10–15 %; резерв ліквідності 5–7 % доходу
Управління персоналом	Розвиток кадрового потенціалу як основи стратегічного розвитку	Зростання кваліфікації персоналу, підвищення мотивації та продуктивності	Підвищення продуктивності праці на 10–12 %; навчання 80–100 % ключових працівників

Продовж. табл. 3.5

1	2	3	4
Інформаційно-цифровий процес	Створення прозорої, керованої та цифровізованої системи управління підприємством	Автоматизація процесів, підвищення точності управлінської інформації, скорочення часу прийняття рішень	Скорочення часу обігу інформації на 25–35 %; автоматизація до 70 % процесів
Процес управління матеріально-технічними ресурсами	Забезпечення технологічної модернізації та ресурсної стійкості	Оновлення техніки, скорочення витрат на її обслуговування, підвищення ефективності експлуатації	Щорічні інвестиції на рівні 10 % чистого прибутку (6,4 тис. грн); оновлення техніки на 30 % до 2028 р.
Інтегральний результат стратегічного управління бізнес-процесами	Комплексне підвищення ефективності діяльності підприємства	Зростання конкурентоспроможності, покращення фінансових показників, зменшення операційних ризиків	Збільшення чистого прибутку на 20 % (76,8 тис. грн)

Представлена в табл. 3.5 система очікуваних результатів ґрунтується на процесному та стратегічному підходах до управління підприємством. Удосконалення ключових бізнес-процесів підприємства дає змогу не лише підвищити їхню ефективність, але й забезпечити довгостроковий розвиток підприємства відповідно до сучасних викликів аграрного ринку.

Особлива увага приділяється виробничо-операційному, логістичному, маркетинговому та фінансово-економічному процесам, оскільки саме вони формують основу конкурентоспроможності підприємства. Оптимізація витрат, підвищення продуктивності, скорочення логістичних витрат та покращення системи управління фінансовими потоками є ключовими чинниками посилення позицій підприємства на ринку насінництва.

Загалом реалізація окреслених стратегічних заходів забезпечить інтегральний позитивний ефект, що проявиться у зростанні чистого прибутку, покращенні фінансової стабільності та підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Отже, комплексна модернізація бізнес-процесів є важливою умовою формування стійкої траєкторії розвитку підприємства в середньостроковій та довгостроковій перспективі.

### Висновки до розділу 3

1. Бізнес-модель виступає ключовим інструментом для прийняття управлінських рішень, мінімізації ризиків та забезпечення системності у функціонуванні підприємства. В агросекторі її ефективне застосування безпосередньо впливає на фінансові показники, прибутковість та здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

2. Дослідження бізнес-моделі є фундаментальним компонентом стратегічного управління. Бізнес-модель дозволяє зрозуміти, як підприємство створює та доставляє цінність споживачам, організовує процеси, формує джерела доходів та реалізує стратегічні цілі.

3. Доведено, що розвиток персоналу та цифрової інфраструктури управління дозволяє забезпечити прозорість діяльності, якісне управлінське планування та підвищення мотивації персоналу. Автоматизація бізнес-процесів, впровадження сучасних інформаційних систем та систематичне навчання працівників створюють передумови для зниження операційних ризиків і підвищення гнучкості підприємства.

4. Для досліджуваного підприємства доцільно застосувати стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як основну корпоративну стратегію. Вибір цієї стратегії дозволяє підприємству не лише зберегти існуючі ринкові позиції, а й підготувати фундамент для майбутнього зростання, коли зовнішні економічні та ринкові умови стануть більш сприятливими.

5. Аналіз очікуваних результатів удосконалення бізнес-процесів підприємства свідчить, що впровадження стратегії розвитку підприємства має потенціал забезпечити відчутне підвищення ефективності його операційної діяльності. У комплексі реалізація зазначених заходів має забезпечити приріст чистого прибутку підприємства на 20,0 %, тобто до рівня 76,8 тис. грн, що підтверджує доцільність впровадження стратегічного управління бізнес-процесами з позицій економічної результативності та довгострокової стійкості розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано основні виклики стратегічного управління підприємством у сучасних умовах, серед яких: динамічність зовнішнього середовища та швидкі зміни ринкових умов і технологій; глобальна конкуренція на локальних і міжнародних ринках; інтеграція екологічних і соціальних ініціатив у стратегії підприємства; цифровізація та трансформація бізнес-моделей через впровадження сучасних технологій.

2. З'ясовано, що у 2024 р. чистий дохід склав 16091,5 тис. грн, що на 11586,7 тис. грн більше порівняно з 2020 р. Це свідчить про значне зростання обсягів реалізації продукції підприємства. Однак у 2023 р. спостерігалось різке зниження доходу до 3005,2 тис. грн, що може свідчити про кризовий період або сезонні коливання.

3. За 2020-2024 рр. показники прибутку є низькими та демонструють тенденцію до зниження, зокрема, прибуток від операційної діяльності у 2024 р. становить 53,0 тис. грн, що на 1252,4 тис. грн менше, ніж у 2020 р. Чистий прибуток у 2024 р. становить 53,0 тис. грн, зменшившись на 1017,4 тис. грн порівняно з 2020 р., що свідчить про низьку ефективність операційної діяльності підприємства, незважаючи на зростання доходу. Можливими причинами є високі виробничі витрати, неефективне управління або нестабільний ринок.

4. Рентабельність активів підприємства знизилася з 46,8 % у 2020 р. до 0,4 % у 2024 р. Одночасно, рентабельність виробництва зменшилася з 31,3 % у 2020 р. до 0,4 % у 2024 р. Така тенденція вказує на суттєве зниження ефективності використання ресурсів та активів підприємства. Таким чином, суб'єкт господарювання витрачає значні кошти на виробництво, проте не отримує пропорційного прибутку.

5. PESTEL-аналіз охоплює широкий спектр чинників та демонструє, що найбільш впливовим чинником, що визначає сучасні умови діяльності товариства, є повномасштабне військове вторгнення, яке має як прямий, так і

опосередкований вплив на результати господарської діяльності (1,02). Економічні фактори (1,20) демонструють значний рівень впливу на підприємство, насамперед через коливання валютного курсу, інфляційні процеси та подорожчання кредитних ресурсів, що формує високі ризики для оновлення технічного парку, закупівлі матеріально-технічних ресурсів та забезпечення фінансової стабільності суб'єкта господарювання.

6. Результати SWOT-аналізу показують, що серед основних проблем, які стримують розвиток малого підприємства, можна виділити нечітко сформульовані стратегічні цілі, відсутність ефективної стратегії зростання, сформованої конкурентної поведінки на ринку, труднощі в організації збуту продукції, низьку результативність системи стимулювання споживачів. Крім того, порушення технологічних процесів та високий ступінь зношеності основних засобів суттєво знижують продуктивність і конкурентоспроможність малого підприємства на ринку.

7. Результати TOWS-аналізу дали можливість сформулювати стратегічні альтернативи, спрямовані на максимізацію використання внутрішніх переваг та мінімізацію негативних впливів середовища. До стратегій зростання належать диверсифікація продукції, розширення ринків збуту, впровадження інноваційних агротехнологій і розвиток високодохідних напрямів, таких як виробництво органічних та функціональних продуктів. Стратегії розвитку орієнтовані на залучення фінансових інструментів (лізинг, гранти) для оновлення техніки, цифровізацію бізнес-процесів та розширення кадрового потенціалу підприємства.

8. Бізнес-модель виступає ключовим інструментом для прийняття управлінських рішень, мінімізації ризиків та забезпечення системності у функціонуванні підприємства. В агросекторі її ефективне застосування безпосередньо впливає на фінансові показники, прибутковість та здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

9. Дослідження бізнес-моделі є фундаментальним компонентом стратегічного управління. Бізнес-модель дозволяє зрозуміти, як підприємство

створює та доставляє цінність споживачам, організовує процеси, формує джерела доходів та реалізує стратегічні цілі.

10. Доведено, що розвиток персоналу та цифрової інфраструктури управління дозволяє забезпечити прозорість діяльності, якісне управлінське планування та підвищення мотивації персоналу. Автоматизація бізнес-процесів, впровадження сучасних інформаційних систем та систематичне навчання працівників створюють передумови для зниження операційних ризиків і підвищення гнучкості підприємства.

11. Для досліджуваного підприємства доцільно застосувати стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як основну корпоративну стратегію. Вибір цієї стратегії дозволяє підприємству не лише зберегти існуючі ринкові позиції, а й підготувати фундамент для майбутнього зростання, коли зовнішні економічні та ринкові умови стануть більш сприятливими.

12. Аналіз очікуваних результатів удосконалення бізнес-процесів підприємства свідчить, що впровадження стратегії розвитку підприємства має потенціал забезпечити відчутне підвищення ефективності його операційної діяльності. У комплексі реалізація зазначених заходів має забезпечити приріст чистого прибутку підприємства на 20,0 %, тобто до рівня 76,8 тис. грн, що підтверджує доцільність впровадження стратегічного управління бізнес-процесами з позицій економічної результативності та довгострокової стійкості розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П., Дудік А.О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>. (дата звернення: 03.09.2025).
2. Артеменко Л.П., Цвіркун А.С. Антикризові стратегії промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 34. С. 112–119.
3. Бахмат Л., Полупан Е., Воронько-Невіднича Т. Організаційні зміни як чинник забезпечення конкурентних переваг аграрного підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції, 30 жовтня 2025 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет*. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 1. 1074 с. С. 819-821.
4. 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: 11.09.2025).
5. 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).
6. 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: 13.09.2025).
7. 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).

8. 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: 13.10.2025).

9. 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).

10. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення 21.09.2025).

11. 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).

12. 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).

13. Волкова Н. В., Кіпятков В. С. Управлінські стратегії аграрних підприємств як інструмент досягнення конкурентних переваг на ринку. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 44-51.

14. Вороніна В.Л., Іщейкін Т.Є. Стратегічне управління людськими ресурсами організації: партисипативне лідерство та корпоративна культура самоосвіти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 1. С. 3-8.

15. 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: 08.10.2025).

16. Воронько-Невіднича Т.В., Коваль О.О., Колода О.Ф. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення Цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>. (дата звернення: 17.10.2025).

17. Воронько-Невіднича Т., Курінний В., Труш В., Рябоконт Є. Особливості управління професійним іміджем підприємств аграрного сектору економіки у контексті розвитку кадрового потенціалу і сервісного лідерства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. Рр. 256–260. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-34>. (дата звернення: 13.10.2025).

18. 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).

19. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Барановський І.О., Світлова А.А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 338 (1). С. 12-16. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421/1449>. (дата звернення: 11.09.2025).

20. Воронько-Невіднича Т.В., Турчак В.О., Полупан Е.В. Менеджмент логістичної діяльності аграрного підприємства за сучасних умов. *Якість та безпека продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи*: матер. V Міжнар. науково-практ. Інтернет-конференції, 21 жовтня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 284. С. 64-67.

21. 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: 13.10.2025).

22. Гармаш Р.Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17.

23. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2024. № 1. С. 193–199. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30) (дата звернення: 21.09.2025).

24. 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: 13.10.2025).

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

26. 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: 13.10.2025).

27. 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).

28. 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: 01.09.2025).

29. Жовнір В.І., Іщейкін Т.Є., Орлюк І.М. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 74-79.

30. 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.

31. 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).

32. 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: 13.10.2025).

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

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

35. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (дата звернення 21.09.2025).

36. Кускова С.В. Стратегічне оцінювання потенціалу

конкурентоспроможності підприємств та об'єднань агропродовольчої сфери. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2016. № 8. С. 139–143.

37. 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).

38. 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.

39. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 41. С. 74-78.

40. 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: 13.10.2025).

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

42. Мереуци В.О., Нотовський В.І., Труш В.В. Фактори забезпечення стійкості суб'єктів господарювання за сучасних умов. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. 204 с. С. 25-26.

43. 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).

44. 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: 11.08.2025).

45. 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).

46. 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: 13.10.2025).

47. Пашенко 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: 11.09.2025).

48. 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.

49. Пілецька С.Т., Ануфрієва М.О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/2. С. 37–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>. (дата звернення: 13.10.2025).

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

51. 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: 09.10.2025).

52. 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.

53. 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: 11.10.2025).

54. 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. 370-372.

55. 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\\_2016\\_3\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_51). (дата звернення: 21.10.2025).

56. Тесленок І., Павлова К. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах Covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>. (дата звернення: 11.09.2025).

57. Труш В.В., Нотовський В.І. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 364 с. С. 348-350.*

58. 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: 21.10.2025).

59. Ходаківська О. В., Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М. Вплив галузевих особливостей на закупівлі матеріально-технічних ресурсів у системі

управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 1. С. 9-14.

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

61. Юрчишин В. Про порівняння фінансових результатів діяльності підприємств. *Разумков центр*. 09.01.2023. URL: <https://razumkov.org.ua/komentari/pro-porivniannia-finansovykh-rezultativ-diiialnostipidpryiemstv>. (дата звернення: 21.10.2025).

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

63. 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).

64. Orlova-Kurilova, I. Liubimov, P. Yaremovich, I. Safronska, Voronko-Nevidnycha T., M. Dzuba, S. Serhienko, V. Tkachenko. Methods for accessing the innovative capacity of agri-food enterprises. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. December. # 13. URL: <https://www.koreascience.or.kr/journal/TSBHB2/v21n9.jsp1ff8%3Fkj=OJOOBS&py=2014&vnc=v31n1ff1ff882&sp=141>. (дата звернення: 03.10.2025).

65. 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.

66. 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->

pidpnyemstv-agroprodovolchoyi-sfery-bezpekovyj-aspekt/ (дата звернення: 13.08.2025).

67. 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: 15.08.2025).