

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 «Менеджмент розвитку аграрного підприємства в умовах сучасного
бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
денної форми здобуття освіти
групи 1

Мязін Єгор Андрійович

Керівник:

Собчишин Віталій Миколайович

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

Мязіна Єгора Андрійовича

1. Тема роботи «Менеджмент розвитку аграрного підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Собчишин Віталій Миколайович

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 засади менеджменту розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища

Розділ 2. Оцінка розвитку підприємства аграрного сектору в умовах

динамічного бізнес-середовища

Розділ 3. Перспективні напрями удосконалення менеджменту розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

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

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

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

Єгор МЯЗІН

Керівник роботи

Віталій СОБЧИШИН

АНОТАЦІЯ

Мязін Є. А. Менеджмент розвитку аграрного підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання менеджменту розвитку аграрного підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища, виявлено особливості розвитку підприємства за сучасних умов бізнес-середовища тощо.

Наведені пропозиції поліпшення менеджменту розвитку аграрного підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища й розрахунку прогнозованого значення зростання прибутковості від пропонованих заходів тощо.

Ключові слова: стратегія, управління, розвиток, управління розвитком, підприємство.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	9
1.1. Сучасні аспекти формування стратегії розвитку підприємства	9
1.2. Методологія менеджменту розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища	19
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	30
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства	30
2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства	38
2.3. Моніторинг стратегічної діяльності підприємства	45
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	54
3.1. Визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства	54
3.2. Економічні наслідки формування стратегії розвитку підприємства	63
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми. Зміни сучасного бізнес-середовища, зокрема в аграрному секторі, зумовлюють потребу у постійному вдосконаленні, підвищенні гнучкості та адаптивності підприємств. В таких умовах особливої ваги набуває формування ефективної системи менеджменту розвитку аграрного підприємства, здатної забезпечити його стабільне функціонування та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, що й визначає актуальність обраної тематики дослідження.

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

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

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

уточнення змістовної сутності ключових категорій «стратегія», «розвиток», «менеджмент розвитку»;

систематизація та характеристика основних концепцій менеджменту розвитку підприємства;

проведення оцінювання стратегічного аналізу діяльності суб'єкта господарювання;

деталізація стратегічних напрямів розвитку аграрного підприємства з урахуванням сучасних динамічних умов функціонування;

формування науково обґрунтованих тактичних і стратегічних пропозицій щодо удосконалення менеджменту розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження – система менеджменту розвитку аграрного підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади менеджменту розвитку аграрного підприємства, а також інструментарій його удосконалення відповідно до вимог сучасного бізнес-середовища.

Методи дослідження. У процесі дослідження було застосовано комплекс наукових методів, що забезпечив всебічне та системне вивчення проблематики менеджменту розвитку аграрного підприємства. Для виявлення взаємозв'язків між процесами розвитку та чинниками, що їх зумовлюють, використовувався діалектичний метод. Формування теоретичних положень і опрацювання практичних рекомендацій щодо удосконалення менеджменту розвитку ґрунтувалося на абстрактно-логічному методі, економіко-статистичний метод застосовувався для опрацювання інформаційної бази, аналізу масивів даних і визначення ключових тенденцій у розвитку підприємства. Комплексна характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на управління розвитком аграрного підприємства, здійснювалася із використанням інструментів SWOT-аналізу. Поглиблене дослідження стану системи менеджменту розвитку проводилося за допомогою монографічного методу, що дало змогу узагальнити науково-методичні підходи та практичний досвід. Для візуалізації, інтерпретації та узагальнення отриманих результатів застосовувався графічний метод, який наочно відобразив динаміку показників і їх вплив на розвиток підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробленні системи показників для моніторингу ефективності реалізації стратегій

підприємства в умовах динамічного ринку, що забезпечує можливість своєчасного коригування стратегічних управлінських рішень і підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Наукова новизна, визначена відповідно до поставлених завдань дослідження, проявляється у такому:

удосконалено:

підхід до організації управління взаємовідносинами з клієнтами шляхом обґрунтування доцільності використання вітчизняної CRM-платформи KeyCRM як інструменту підвищення ефективності маркетингової та збутової діяльності підприємства. Запропонована система дає змогу автоматизувати процеси приймання замовлень, інтегрувати роботу з банківськими сервісами та постачальниками, вести декілька воронки продажу та онлайн-магазинів, підтримувати комунікації через месенджери, забезпечуючи при цьому економічну доступність її впровадження й обслуговування.

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

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що вони можуть бути використані керівниками підприємств аграрного сектору для підвищення ефективності менеджменту розвитку підприємств.

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

1. Sobchyshyn V., MyazinYe, Lavrentiev I. Principles of strategization in the agricultural sector as an innovative stimulus for sustainable development management. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 5: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2025. Czech Republic (*подано до друку*).

2. Мязін Є., Лаврентьєв І., Собчишин В. Менеджмент розвитку та стратегія оптимізації витрат підприємства як інструмент підвищення конкурентоспроможності за сучасних умов. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи*: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф., 23 жовтня 2025 р.; М-во освіти і науки України, УНУ, ф-т менеджменту. Умань: ВІЗАВІ, 2025. 362 с. С. 210-212.

3. Собчишин В., Мязін Є. Digital-рішення маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 81-84.

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сучасні аспекти формування стратегії розвитку підприємства

Формування стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища є складним, багатовимірним процесом, що вимагає системного підходу та застосування сучасних інструментів менеджменту розвитку. Постійні зміни в економічних, технологічних, політичних і соціальних умовах зумовлюють необхідність не лише глибокого аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, але й формування здатності підприємства до адаптації, саморозвитку та стратегічного оновлення. У цьому контексті менеджмент розвитку розглядається як комплекс управлінських заходів, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості організації шляхом планування, реалізації та коригування стратегічних ініціатив.

Одним із ключових етапів стратегічного менеджменту розвитку є аналіз зовнішнього середовища, який охоплює оцінку широкого спектра макро- та мезофакторів. До економічних факторів належать макроекономічна динаміка, рівень інфляції та безробіття, коливання валютних курсів, темпи економічного зростання. Політико-правові чинники включають зміни у нормативно-правовому регулюванні, податковій політиці, рівень політичної стабільності. Технологічні фактори пов'язані з упровадженням інновацій, автоматизацією виробництва, цифровізацією бізнес-процесів. Соціальні аспекти охоплюють трансформацію потреб споживачів, зміни в демографічній структурі та соціально-культурні тренди. Екологічні фактори акцентують на вимогах до екологічної безпеки, сталого розвитку та відповідального природокористування. Комплексна діагностика цих факторів дає змогу

підприємству формувати стратегічні орієнтири з урахуванням тенденцій і можливих сценаріїв їх розвитку.

Не менш важливою складовою стратегічного менеджменту розвитку є аналіз внутрішнього середовища підприємства, який дозволяє визначити його ресурсний потенціал, ключові компетенції та обмеження. Фінансові ресурси характеризують здатність підприємства забезпечувати інвестиції, підтримувати ліквідність і генерувати прибуток. Технологічні можливості охоплюють рівень технічного оснащення, інноваційну активність, гнучкість виробничої системи. Людські ресурси розглядаються як стратегічний капітал, який визначає конкурентоспроможність підприємства через кваліфікацію персоналу, мотивацію, корпоративну культуру. Інфраструктура підприємства – виробничі потужності, логістичні та інформаційні системи – забезпечує операційну ефективність та впливає на здатність організації реалізовувати стратегічні ініціативи.

Визначення місії та стратегічних цілей підприємства є фундаментальним елементом менеджменту розвитку. Місія відображає соціально-економічне призначення підприємства, його базові цінності та роль у ринковому середовищі. Стратегічні цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Їх формування дає змогу структурувати напрями розвитку, зокрема: розширення ринкової присутності, підвищення якості продукції й послуг, оптимізацію виробничих процесів, інвестиції в інновації та технологічну модернізацію.

Розробка стратегічних альтернатив у менеджменті розвитку відображає необхідність багатосценарного підходу до ухвалення рішень. Серед основних стратегічних орієнтирів виділяють стратегії зростання (розширення виробництва, диверсифікація, освоєння нових ринків), стратегії консолідації (оптимізація витрат, підвищення ефективності внутрішніх процесів, реструктуризація), інноваційні стратегії (упровадження технологічних і продуктових новацій, розвиток нових бізнес-моделей), а також стратегії інтернаціоналізації (вихід на зовнішні ринки, розвиток партнерств). Оцінка

стратегічних альтернатив здійснюється з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства, ринкових можливостей та рівня ризиків.

Після формування стратегічних альтернатив здійснюється вибір оптимальної стратегії та розробка стратегічного плану, який містить конкретні управлінські рішення, заходи, строки їх реалізації та критерії оцінювання ефективності. У межах менеджменту розвитку стратегічне планування виступає не лише інструментом упорядкування дій, а й механізмом забезпечення цілісності та синхронізації організаційних процесів.

Етап впровадження стратегії передбачає координацію діяльності структурних підрозділів, розподіл ресурсів, створення спеціалізованих команд, підвищення компетентності персоналу та формування системи моніторингу й контролю. На цьому етапі менеджмент розвитку виконує функцію інтеграції стратегічних рішень у практичну діяльність підприємства.

Моніторинг та коригування стратегії є необхідною умовою функціонування підприємства в динамічному бізнес-середовищі. Менеджмент розвитку ґрунтується на безперервному аналізі результатів реалізації стратегічного плану, порівнянні фактичних показників із запланованими, виявленні нових можливостей та загроз. Як підкреслює науковець, стратегія має бути процесом, що постійно оновлюється відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх факторів, а підприємство повинно підтримувати механізми адаптації та гнучкого управління.

Отже, стратегічний розвиток підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища являє собою комплекс управлінських дій, спрямованих на забезпечення стійкого зростання, посилення конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсного потенціалу. Менеджмент розвитку інтегрує аналітичні, планові, організаційні та контролюючі функції, забезпечуючи системність, гнучкість і адаптивність стратегічних рішень відповідно до сучасних викликів.

Загалом стратегічний розвиток охоплює кілька важливих аспектів (рис. 1.1):

довгострокове планування: стратегічний розвиток орієнтований на майбутнє і є основою для забезпечення сталості та ефективності підприємства в умовах нестабільності;

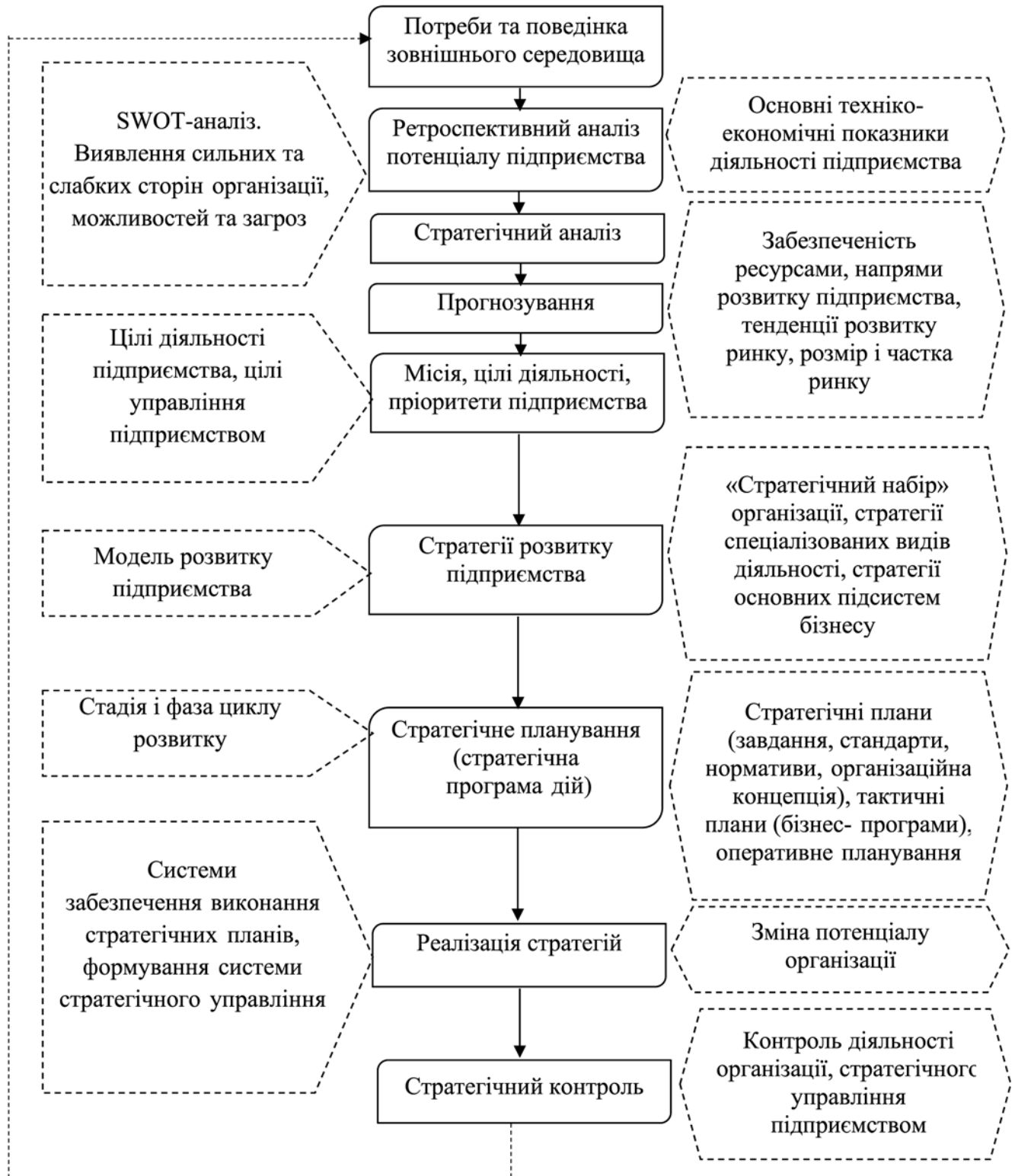


Рис. 1.1. Модель управління стратегічним розвитком підприємства [11, с. 188, 22, с. 194]

Загалом стратегічний розвиток підприємства охоплює низку ключових концептуальних аспектів, які визначають його довгострокову ефективність і здатність функціонувати в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Передусім стратегічний розвиток передбачає довгострокове планування, яке формує орієнтири на перспективу та забезпечує сталість функціонування підприємства в умовах невизначеності. Завдяки стратегічному плануванню підприємство може не лише реагувати на зміни, а й проактивно готуватися до нових викликів і тенденцій.

Другим важливим аспектом є гнучкість і адаптивність, що відображають здатність підприємства оперативно коригувати стратегічні пріоритети відповідно до сучасних ринкових умов. У межах менеджменту розвитку гнучкість проявляється через наявність механізмів швидкого прийняття рішень, адаптації бізнес-процесів та реалізації альтернативних стратегічних сценаріїв.

Ключове значення має й формування конкурентних переваг, які забезпечують стійку ринкову позицію та дають змогу підприємству відрізнитися від конкурентів. Управління розвитком у цьому контексті спрямоване на створення унікальних компетенцій, технологічних можливостей, якісних продуктів або сервісів, що у комплексі формують стійкий конкурентний статус.

Ще одним аспектом виступає ефективна мобілізація та використання ресурсів. Менеджмент стратегічного розвитку передбачає раціональне поєднання фінансових, людських, інтелектуальних та технологічних ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Це вимагає створення механізмів пріоритетного розподілу ресурсів, інформаційної підтримки прийняття рішень та стратегічного контролю.

Наукове розуміння сутності стратегічного розвитку є центральним елементом сучасної теорії управління. Стратегічний розвиток розглядається як цілеспрямований процес, що об'єднує планування, організацію та реалізацію довгострокових цілей, орієнтованих на забезпечення стійкого

зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

У науковій літературі виділяють низку характеристик, що визначають специфіку стратегічного розвитку та відрізняють його від операційного чи тактичного управління [1; 4; 21; 26, с. 54].

Основними особливостями стратегічного розвитку підприємства варто визначити наступні:

а) інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів. Стратегічний розвиток передбачає комплексне узгодження внутрішнього потенціалу підприємства (ресурсів, технологій, організаційної культури, управлінської компетентності) із зовнішніми можливостями й загрозами (ринковими тенденціями, економічними умовами, конкурентною динамікою). Метою менеджменту розвитку є створення такої конфігурації ресурсів і процесів, яка дозволяє максимально використати зовнішні можливості та мінімізувати вплив ризиків.

б) довгострокова орієнтація. На відміну від тактичних рішень, стратегічний розвиток сфокусований на формуванні майбутнього підприємства. Він включає формування стратегічного бачення, прогнозування ринкових тенденцій і визначення перспективних напрямів діяльності. Така орієнтація зменшує рівень невизначеності та сприяє проактивному реагуванню на виклики.

в) формування конкурентних переваг і диференціація. Стратегічний розвиток ґрунтується на створенні унікального набору компетенцій і ресурсів, що забезпечують підприємству тривалі конкурентні переваги. Це можуть бути інноваційні технології, унікальні продукти, високий рівень сервісу, доступ до рідкісних ресурсів чи здатність швидко адаптуватися до ринкових змін. У межах менеджменту розвитку створення конкурентних переваг розглядається як безперервний процес удосконалення та оновлення.

г) ітераційність і адаптивність стратегічного процесу. У сучасних умовах стратегія не може бути статичною. Вона має постійно переглядатися та коригуватися під впливом нових знань, технологічних інновацій, змін у попиті

чи зовнішній політиці. Менеджмент розвитку забезпечує циклічність процесу стратегічного планування та гнучкість у прийнятті рішень.

д) інноваційність як драйвер розвитку. Інновації розглядаються як ключовий фактор стратегічного розвитку. Створення нових продуктів, модернізація технологій, упровадження цифрових рішень та зміна бізнес-моделі здатні радикально трансформувати конкурентні позиції підприємства. Відтак стратегічний розвиток передбачає системну інноваційну діяльність та інвестиції у розвиток знань і технологій.

е) збалансованість і інтеграція стратегічних ініціатив. Стратегічний розвиток здійснюється шляхом реалізації взаємопов'язаних ініціатив, які можуть охоплювати інтернаціоналізацію, диверсифікацію, інноваційний розвиток, консолідацію внутрішніх процесів тощо. Ефективний менеджмент розвитку забезпечує їхню узгодженість, взаємодоповнення та системну реалізацію. Важливо, щоб ці ініціативи були інтегрованими в єдину стратегічну архітектуру підприємства.

Таким чином, стратегічний розвиток підприємства є складним управлінським процесом, що об'єднує стратегічне мислення, адаптивні управлінські механізми, ресурсоорієнтований підхід та чітку координацію стратегічних ініціатив. У межах менеджменту розвитку він виступає основою для забезпечення довгострокової стійкості підприємства, формування його конкурентних позицій та ефективного реагування на виклики сучасного бізнес-середовища.

Таким чином, низка науковців стверджує, що ключовими аспектами стратегічного розвитку в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища є [27, с. 145; 29, с. 104; 45]:

1) стратегічне управління. Управління стратегічним розвитком потребує високого рівня професійної компетентності та інтегрованого підходу до аналізу, планування, реалізації й контролю стратегічних рішень. Модель стратегічного управління передбачає безперервний процес оцінювання результатів, виявлення відхилень та адаптації стратегії відповідно до змін у

зовнішньому та внутрішньому середовищі. У межах менеджменту розвитку це забезпечує здатність підприємства зберігати стабільність і водночас оперативно реагувати на нові виклики;

2) ресурсне забезпечення стратегії. Ефективність будь-якої стратегії розвитку значною мірою зумовлена наявністю та раціональним використанням ресурсів. Йдеться не лише про фінансові інвестиції, а й про людський капітал, технологічну базу, організаційну структуру та інфраструктурні можливості. Менеджмент розвитку вимагає оптимальної орієнтації ресурсів на пріоритетні напрями, що забезпечує узгодженість стратегічних цілей і оперативної діяльності;

3) підприємницька інтуїція та аналітичний потенціал. У сучасних умовах особливого значення набуває поєднання підприємницького бачення, інтуїтивного розуміння ринкових тенденцій та ґрунтовного аналітичного підходу. Синтез інтуїції та аналітики дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати наслідки управлінських рішень, знижувати стратегічні ризики й ефективно адаптуватися до мінливості середовища.

У цілому наукове трактування стратегічного розвитку базується на комплексному підході до аналізу та прогнозування тенденцій під впливом постійно мінливих зовнішніх і внутрішніх умов. Успішний стратегічний розвиток передбачає раціональне поєднання довгострокового планування, гнучкості, інноваційності та здатності підприємства адаптуватися до нових можливостей і загроз. Стратегії розвитку мають бути адаптивними, орієнтованими на інновації та сталий економічний, соціальний і технологічний прогрес.

Формування стратегії розвитку аграрного підприємства має власні особливості, обумовлені специфікою аграрного виробництва, зокрема залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю, високим рівнем ризику, значними капітальними інвестиціями та потребою у впровадженні сучасних технологій. Ефективність стратегії розвитку у цьому секторі

визначається тим, наскільки підприємство здатне адаптуватися до змін аграрних ринків, природних умов та технологічного прогресу.

Відповідно до досліджень [3, с. 37; 7, с. 174; 15, с. 64; 18, с. 56], основними особливостями формування стратегії розвитку аграрних підприємств є:

1. Залежність від природних і кліматичних факторів. Аграрний сектор є одним з найбільш уразливих до змін природних умов. Тому під час розроблення стратегії необхідно враховувати кліматичні ризики та можливі природні катаклізми (посухи, повені, заморозки); прогнозування врожайності з урахуванням кліматичних трендів; диверсифікацію виробництва для мінімізації ризиків (вирощування різних культур, розвиток тваринництва).

2. Сезонність і циклічність виробництва. Сезонний характер сільськогосподарського виробництва вимагає детального планування ресурсів на міжсезоння; ефективного управління запасами та системами зберігання; пошуку додаткових джерел доходів у «мертвий» сезон (переробка, виробництво продукції з доданою вартістю).

3. Залежність від ринкової кон'юнктури та коливань цін. Ціни на аграрну продукцію різко змінюються залежно від попиту, пропозиції та глобальних тенденцій. Тому підприємствам необхідно здійснювати аналіз ринків збуту на локальному та міжнародному рівнях; прогнозувати попит для визначення оптимальних обсягів виробництва; розвивати переробку для створення більшої доданої вартості та зниження цінових ризиків [25, с. 391].

4. Високий рівень капіталовкладень і доступ до фінансування. Аграрний бізнес потребує значних інвестицій у землю, техніку, обладнання, інфраструктуру. Формування стратегії розвитку включає визначення джерел інвестицій (кредити, субсидії, гранти, партнерські програми); оптимізацію витрат на засоби виробництва; підвищення ефективності використання техніки та ресурсів [24, с. 153; 56, с. 370].

5. Інноваційні технології та автоматизація. Сучасні аграрні підприємства дедалі більше впроваджують технології точного землеробства (дрони,

спутниковий моніторинг, сенсори); автоматизацію процесів у тваринництві та переробці; біотехнології (генетично модифіковані культури, селекційні інновації), що підвищують продуктивність [28, с. 74; 61, с. 11].

6. Екологічні та соціальні аспекти. Стратегія аграрного підприємства має включати принципи сталого розвитку збереження природних ресурсів і мінімізація впливу на довкілля; використання екологічно безпечних технологій; розвиток сільських територій і підвищення якості життя місцевих громад [40, с. 13].

7. Гнучкість і адаптація до змін. Аграрний сектор є високоризиковим, тому стратегія має включати: постійний моніторинг змін у ринковій кон'юнктурі, технологіях, політиці; розвиток систем ризик-менеджменту (страхування, хеджування, резерви) [46, с. 190].

8. Диверсифікація діяльності. Для зменшення ризиків підприємства розширюють напрями діяльності: різні культури, тваринництво, аквакультура; вихід на нові ринки збуту; розвиток органічного виробництва або біопродуктів [60, с. 482].

9. Управлінська ефективність і кадрове забезпечення. Реалізація стратегії потребує вдосконалення організаційної структури; розвитку знань і компетенцій персоналу; залучення висококваліфікованих фахівців з агрономії, тваринництва, агротехнологій [65, с. 75].

Отже, формування стратегії розвитку аграрного підприємства є складним, багатокомпонентним процесом, що потребує системного та інтегрованого підходу. Стратегія повинна враховувати природні, економічні, соціальні та технологічні чинники, сприяти ефективному використанню ресурсів, зниженню ризиків, впровадженню інновацій та підтриманню екологічної й соціальної стійкості. Успішними стають ті підприємства, які поєднують інноваційність, гнучкість, професійний менеджмент та стратегічне бачення розвитку.

1.2. Методологія менеджменту розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища

Методологія формування стратегії розвитку аграрних підприємств ґрунтується на застосуванні спеціалізованих наукових підходів і аналітичних методів, що враховують структурну специфіку аграрного сектору та широкий спектр ендогенних і екзогенних чинників, які визначають умови його функціонування. З огляду на те, що сільське господарство є ключовим елементом економічної системи та продовольчої безпеки держави, розроблення ефективної стратегії розвитку аграрних підприємств постає критично важливою передумовою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності, інноваційної спроможності та стійкості до зовнішніх викликів.

Аграрний бізнес характеризується низкою специфічних рис, що зумовлюють складність застосування традиційних інструментів стратегічного менеджменту та потребують їх адаптації. До ключових особливостей, які впливають на процес стратегічного планування та розвиток підприємства, належать:

сезонність виробництва. Аграрні підприємства залежні від природних циклів, що визначають періодичність і обсяг виробництва. Це ускладнює прогнозування операційних результатів і потребує впровадження гнучких механізмів управління ресурсами;

залежність від природно-кліматичних факторів. Температурний режим, кількість опадів, ризики природних катаклізмів та зміна клімату безпосередньо впливають на продуктивність виробництва, обумовлюючи потребу в ризик-орієнтованому стратегічному управлінні та диверсифікації діяльності;

висока ресурсомісткість виробництва. Земельні ресурси, технологічне обладнання, насіннєвий матеріал, добрива й інші фактори виробництва потребують значних інвестицій, що підвищує роль стратегічного

інвестиційного менеджменту та довгострокової фінансової політики;

коливання ринкових цін. Волатильність цін на аграрну продукцію, спричинена змінами попиту, пропозиції та глобальних економічних тенденцій, формує необхідність застосування маркетингових стратегій, механізмів хеджування ризиків та розширення каналів збуту;

залежність від державної підтримки. Система субсидій, регуляторних обмежень і програм стимулювання суттєво впливає на стратегічні пріоритети підприємств, зокрема їх технологічне оновлення, інноваційний розвиток та участь у державних програмах.

Довгострокова ефективність, інституційна стійкість і конкурентоспроможність аграрного підприємства значною мірою визначаються якістю стратегічного менеджменту та узгодженістю стратегічної політики з динамікою зовнішнього середовища. Ключовим елементом стратегічного управління є здатність підприємства здійснювати прогнозування, формувати довгострокові цілі, розробляти альтернативні сценарії розвитку та ухвалювати рішення, спрямовані на підвищення організаційної адаптивності.

Прийняття стратегічних рішень передбачає інтеграцію таких компонентів, як інноваційність, орієнтація на довгострокові пріоритети, здатність до структурних змін, формування нових компетенцій та управління знаннями. Для повного розуміння сутності стратегічного менеджменту доцільно розмежувати його з оперативним менеджментом, що дає змогу системно оцінити різницю між короткостроковими та довгостроковими управлінськими процесами та визначити їхню роль у розвитку підприємства (табл. 1.1).

Таким чином, аграрні підприємства повинні впроваджувати сучасні та ефективні інструменти стратегічного управління, що забезпечують розроблення науково обґрунтованих стратегій розвитку. З огляду на необхідність підвищення конкурентоспроможності як на національних, так і на міжнародних ринках, підприємствам аграрного сектору слід оптимізувати

процес вибору механізмів формування стратегічних рішень, беручи до уваги галузеву специфіку, інституційні умови та ключові фактори, що формують їх конкурентні переваги.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного управління

Характеристика	Стратегічне управління	Оперативне управління
Місія	Формування та підтримання стійких конкурентних переваг, забезпечення довгострокового розвитку підприємства та його адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища	Організація поточного виробничого процесу з метою досягнення стабільних доходів і виконання планових виробничо-економічних показників
Основні завдання	Моніторинг тенденцій розвитку галузі та ринку, виявлення нових можливостей, загроз і точок зростання; визначення стратегічних напрямів розвитку, інноваційних рішень і механізмів адаптації підприємства	Раціональне використання наявних ресурсів, оптимізація виробничих процесів, забезпечення ефективності операцій та максимізація поточного прибутку
Часовий горизонт управління	Орієнтація на довгостроковий період (3–10 років і більше); формування перспективного бачення розвитку підприємства	Орієнтація на короткостроковий період (від поточного дня до 1 року), спрямованість на вирішення негайних виробничих завдань
Критерії ефективності	Рівень стратегічної успішності, що проявляється у зростанні частки ринку, зміцненні конкурентних позицій, підвищенні інноваційної активності та стійкості підприємства	Фінансово-економічні результати поточної діяльності: прибутковість, рентабельність, продуктивність праці, ефективність використання ресурсів

Як зазначає науковець, система стратегічного управління підприємством функціонує як комплексна модель взаємодії низки внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких галузева належність, масштаби організації, тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрації та кооперації, особливості виробничого потенціалу, наявність науково-технічної бази, управлінські компетенції та кваліфікація персоналу [8]. Сукупна дія цих чинників визначає можливості формування й реалізації стратегічних рішень, а також рівень гнучкості та адаптивності підприємства до динамічних умов аграрного ринку.

Після комплексного аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та визначення стратегічних цілей підприємству необхідно здійснити обґрунтований вибір найбільш доцільної стратегії розвитку. У сучасній теорії та практиці менеджменту аграрних підприємств виділяють низку базових стратегічних напрямів, що застосовуються залежно від ресурсного забезпечення, ринкових умов і потенціалу підприємства [23; 35, с. 140; 57, с. 213]:

стратегія зростання – передбачає нарощування виробничих потужностей, розширення земельного банку, збільшення поголів'я у тваринництві, підвищення обсягів виробництва або вихід на нові ринки збуту;

стратегія диверсифікації – спрямована на розширення виробничого портфеля шляхом освоєння нових видів продукції, входження в суміжні галузі (зокрема, переробку сировини), формування багатокомпонентної системи доходів;

стратегія інноваційного розвитку – акцентує увагу на впровадженні сучасних технологій, цифрових рішень, агротехнічних інновацій, біотехнологій та інструментів точного землеробства, що забезпечують підвищення продуктивності та екологічної сталості.

стратегія стабільності – орієнтована на підтримання досягнутого рівня ефективності й ринкових позицій, мінімізацію ризиків та оптимізацію використання ресурсів.

Реалізація обраної стратегії розвитку передбачає формування системи конкретних заходів і управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних орієнтирів. До найважливіших механізмів реалізації належать: підготовка та впровадження інвестиційних проектів, модернізація техніко-технологічної бази, цифровізація виробничих процесів, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення організаційної структури та управлінських процедур.

У контексті мінливості зовнішнього середовища аграрного сектору ключовим елементом стратегічного менеджменту є постійний моніторинг

ходу реалізації стратегії та її адаптивне коригування. Моніторинговий процес охоплює: аналіз ступеня досягнення поставлених цілей, оцінювання фінансово-економічних і виробничих показників, аналіз ефективності використання ресурсів, контроль впливу зовнішніх факторів, а також своєчасне внесення змін до стратегії за потреби.

Системне поєднання стратегічного аналізу, цілепокладання, вибору напрямів розвитку, реалізації стратегічних заходів і моніторингу їх результативності забезпечує аграрним підприємствам можливість формувати конкурентні переваги, підвищувати стійкість до ризиків та досягати стабільного розвитку в умовах динамічних ринкових трансформацій.

Ключовими особливостями стратегічного розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах динамічного та високоволатильного бізнес-середовища є такі аспекти [39, с. 46; 40, с. 13; 44, с. 141]:

екологічна стійкість. Стратегія розвитку має інтегрувати заходи, спрямовані на охорону навколишнього середовища, мінімізацію антропогенних впливів, упровадження сталих агротехнологій і екологічно безпечних методів виробництва. Екологічна складова все частіше виступає не лише елементом соціальної відповідальності, а й конкурентною перевагою на глобальних ринках;

інноваційність. Стратегічний розвиток неможливий без впровадження сучасних технологічних рішень: технологій точного землеробства, цифрових систем моніторингу, біотехнологій, ресурсозберігаючих і енергоефективних технологій. Інноваційний потенціал підприємства визначає його здатність адаптуватися до технологічних змін і підтримувати високий рівень продуктивності;

адаптивність до змін клімату. Врахування кліматичних ризиків та їх впливу на урожайність, виробничі цикли й управлінські рішення є необхідним елементом стратегічного планування. Підприємствам слід формувати стратегії адаптації, які включають диверсифікацію культур, упровадження стійких сортів, управління водними ресурсами та застосування кліматично

орієнтованих технологій.

Методологія формування стратегії розвитку аграрних підприємств ґрунтується на комплексному, системному й адаптивному підходах, які передбачають одночасний аналіз внутрішніх ресурсів та потенціалу підприємства і впливу зовнішніх факторів, що визначають умови функціонування аграрного бізнесу. Ключові етапи стратегічного процесу включають:

- 1) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, ідентифікацію можливостей та загроз, оцінювання сильних і слабких сторін;
- 2) формулювання чітких і вимірюваних стратегічних цілей, які відповідають місії, ресурсному забезпеченню та ринковим перспективам підприємства;
- 3) обґрунтований вибір стратегії розвитку з урахуванням галузевої специфіки, конкурентного становища та прогнозних змін у середовищі;
- 4) реалізацію стратегічних рішень шляхом розроблення управлінських заходів, програм, проєктів і механізмів забезпечення;
- 5) постійний моніторинг, оцінювання та коригування стратегії, що є необхідним у змінних умовах аграрного ринку.

Ефективна стратегія розвитку має бути гнучкою, адаптивною до кон'юктурних і технологічних змін, орієнтованою на принципи сталого та інноваційного розвитку й оптимального розподілу ресурсів. Вона повинна забезпечувати формування стійких конкурентних переваг та зміцнювати економічну і організаційну стійкість аграрного підприємства.

Методологія формування стратегій економічного розвитку, на думку дослідників, є «цілісним поєднанням логіки розробки стратегічних планів, програм, проєктів, специфічних методологічних принципів і підходів, системи показників, а також методів складання та обґрунтування оптимальності прогнозних і планових показників для господарюючих суб'єктів» [6; 29, с. 111]. Така методологічна база забезпечує можливість формування збалансованих стратегічних рішень, орієнтованих на підвищення

результативності та стійкості розвитку підприємства.

Методологія агроекономічних досліджень, у свою чергу, визначається як «сукупність принципів, положень, методів і моделей аналізу чи прогнозування розвитку економічних процесів та об'єктів агропромислового комплексу, сільського господарства та сільських територій». З позицій стратегічного менеджменту, методологія формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств може бути визначена як системно структурований набір науково-практичних підходів, що забезпечують комплексне пізнання, оцінювання та моделювання напрямів розвитку підприємства.

На нашу думку, для об'єктивного та всебічного обґрунтування стратегічних рішень необхідно застосовувати узгоджену систему методологічних принципів і підходів, які поєднують загальнонаукові, економічні, управлінські та галузеві інструменти. Такий підхід дає змогу враховувати специфіку аграрного виробництва, структуру ресурсного потенціалу, ризики та обмеження, а також зовнішні інституційні та ринкові впливи.

Дослідники слушно зазначають, що методологія наукового дослідження є «основою пізнання, що відображає його структуру, організацію, форми та методи, використовуючи при цьому конкретні способи, методики та понятійно-категоріальну базу» [11, с. 42]. Це визначення підкреслює роль методології як фундаментальної основи, що забезпечує логіку наукового пошуку, формує теоретичний базис і визначає інструментарій дослідження.

Впровадження стратегічного управління в діяльність підприємства стає можливим лише за умови наявності чіткої стратегічної орієнтації та здатності організації формувати довгострокове бачення свого розвитку. Практичне застосування стратегічного менеджменту вимагає, щоб персонал володів навичками стратегічного мислення, що дозволяє здійснювати стратегічне планування та інтегрувати систему стратегічних рішень із поточними операційними процесами. Це забезпечує узгодженість між стратегічними

цілями та повсякденною діяльністю.

Узагальнені методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств структуруються відповідно до логіки, поданої на рис. 1.2.

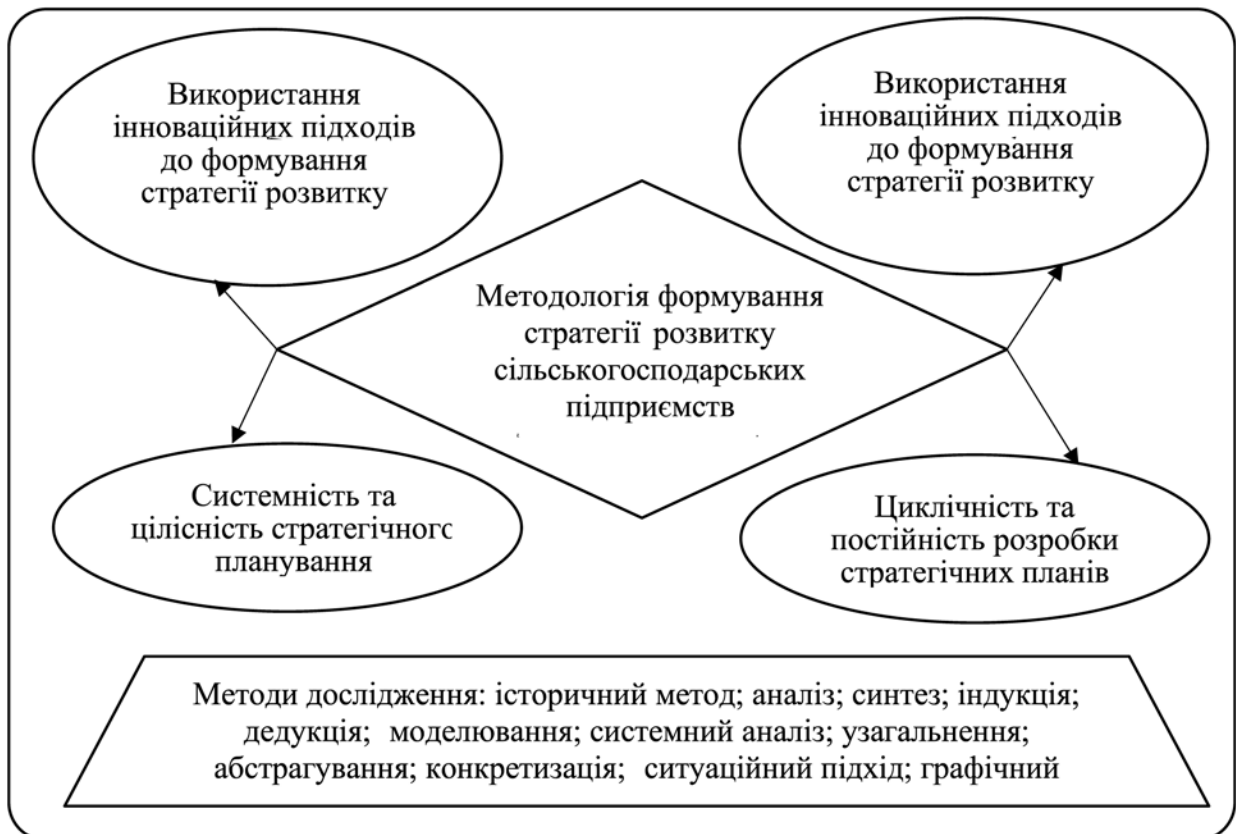


Рис. 1.2. Елементи методології формування стратегії розвитку аграрного підприємства [8]

Переваги функціонування підприємства на засадах стратегічної орієнтації є багатограними. До ключових належать:

зменшення ризиків та негативних наслідків змін завдяки підготовленості до зовнішніх викликів;

підвищення якості управлінських рішень за рахунок наявності системи стратегічних планів, що дозволяє здійснювати порівняння фактичних результатів із плановими орієнтирами;

зростання адаптивності та гнучкості організації, що забезпечує оперативне реагування на зміни ринкових, технологічних і регуляторних умов;

підсилення динаміки розвитку через прискорення реалізації стратегічних планів, що обумовлюється ефективними механізмами регулювання, контролю та аналітичної оцінки;

формування виробничого та інноваційного потенціалу, а також побудова системи зовнішніх зв'язків, здатних адаптуватися до ринкових трансформацій і сприяти досягненню довгострокових цілей.

Реалізація цих переваг створює можливість для формування чіткої послідовності управлінських дій, спрямованих на реалізацію стратегії, і забезпечує формування ефективної системи стратегічного менеджменту.

Проінноваційний підхід до формування стратегії розвитку аграрних підприємств виступає важливим фактором підвищення їх конкурентоспроможності. Він передбачає орієнтацію на створення високотехнологічного виробництва та впровадження інноваційної продукції, здатної задовольняти потреби внутрішнього ринку й забезпечувати конкурентні позиції на зовнішніх ринках [25, с. 541; 52, с. 129]. Використання інновацій у стратегічному плануванні сприяє формуванню унікальних можливостей зростання, підвищенню продуктивності, ефективності використання ресурсів та екологічної стійкості.

Таким чином, методологія формування стратегії розвитку аграрного підприємства може бути визначена як системно структурований набір базових підходів, що забезпечують цілісність і послідовність застосування науково-практичних методів пізнання. Її ключові елементи включають:

стратегію розвитку підприємства як комплексний план досягнення стійких конкурентних переваг, що розглядається як єдина інтегрована система;

системність і цілісність стратегічного планування, засновану на взаємозв'язку етапів аналізу, цілепокладання, вибору й реалізації стратегії;

циклічність і безперервність стратегічного процесу, що передбачає регулярне оновлення стратегічних планів відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;

впровадження інноваційних підходів, спрямованих на формування унікальних можливостей розвитку та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності.

Окреслені елементи методології формування стратегії розвитку агропідприємств становлять методологічний фундамент, що забезпечує їхню стійкість і конкурентоспроможність у сучасних динамічних та турбулентних умовах функціонування бізнес-середовища.

Висновки до розділу 1

1. Визначено, що ефективна стратегія розвитку має бути гнучкою, адаптивною до кон'юктурних і технологічних змін, орієнтованою на принципи сталого та інноваційного розвитку й оптимального розподілу ресурсів. Вона повинна забезпечувати формування стійких конкурентних переваг та зміцнювати економічну і організаційну стійкість аграрного підприємства.

2. Акцентовано увагу на тому, що формування стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища є складним, багатовимірним процесом, що вимагає системного підходу та застосування сучасних інструментів менеджменту розвитку.

3. Реалізація обраної стратегії розвитку передбачає формування системи конкретних заходів і управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних орієнтирів. До найважливіших механізмів реалізації належать: підготовка та впровадження інвестиційних проектів, модернізація техніко-технологічної бази, цифровізація виробничих процесів, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення організаційної структури та

управлінських процедур.

4. Доведено, що методологія формування стратегії розвитку аграрного підприємства може бути визначена як системно структурований набір базових підходів, що забезпечують цілісність і послідовність застосування науково-практичних методів пізнання. Її ключові елементи включають стратегію розвитку підприємства як комплексний план досягнення стійких конкурентних переваг, що розглядається як єдина інтегрована система; системність і цілісність стратегічного планування, засновану на взаємозв'язку етапів аналізу, цілепокладання, вибору й реалізації стратегії; циклічність і безперервність стратегічного процесу, що передбачає регулярне оновлення стратегічних планів відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі; впровадження інноваційних підходів, спрямованих на формування унікальних можливостей розвитку та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Розглянемо докладніше особливості функціонування аграрного підприємства, що офіційно включений до державного реєстру та має всі атрибути юридичної особи – розрахунковий рахунок, печатку та штамп. Такий статус забезпечує підприємству правову визначеність, можливість здійснювати господарські операції, брати участь у програмах державної підтримки та взаємодіяти з контрагентами на прозорих і формалізованих засадах.

Менеджмент господарства приділяє значну увагу формуванню ефективної системи управління, ключовим елементом якої є чітке визначення довгострокових орієнтирів розвитку. Стратегічні цілі формулюються не формально, а з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства, конкурентного середовища та перспектив галузі. Це дозволяє сформувати корпоративну місію, що відображає сутність діяльності товариства, його роль у регіоні та стратегічні наміри на майбутнє.

Управлінський персонал та команда в цілому керуються визначеними корпоративними цінностями: професіоналізмом, відповідальністю, відкритістю у взаємовідносинах, орієнтацією на якість продукції, інноваційним підходом, командною взаємодією та постійним підвищенням ефективності. Саме ці принципи стають основою корпоративної культури аграрного підприємства та сприяють його довгостроковій конкурентоспроможності.

У сучасних динамічних умовах функціонування аграрного ринку стратегічний розвиток підприємства повинен ґрунтуватися на принципах інтенсивного зростання, що передбачає:

раціональне та ефективне використання матеріально-технічних ресурсів;

підвищення продуктивності праці;

оптимізацію фінансових потоків;

оновлення асортименту аграрної продукції;

адаптацію виробничих технологій до ринкових потреб;

максимальне задоволення потреб кінцевих споживачів.

Водночас стратегічне планування в аграрному секторі має враховувати не лише бажані сценарії розвитку, але й потенційні ризики та негативні зміни, пов'язані з коливаннями ринку, зміною кліматичних умов, нестабільністю цін на ресурси, політичними факторами та технологічними викликами. Це дає можливість завчасно формувати антикризові заходи, забезпечувати гнучкість виробничих процесів і швидко адаптуватися до трансформацій аграрного середовища.

Оцінювання ефективності управління здійснюється на основі систематичного моніторингу реалізації стратегічних програм. Керівництво аналізує виконання планових показників, порівнює результати з конкурентами, оцінює використання ресурсів та ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей. Таким чином, оцінка результативності є важливою складовою менеджменту, оскільки дозволяє виявити відхилення, визначити вузькі місця та удосконалити подальші управлінські рішення.

Управління стратегічним розвитком у аграрному підприємстві не можна трактувати як разову дію чи статичний план. Це – динамічна концепція, що передбачає постійний пошук оптимальної моделі функціонування в умовах змін. У цьому контексті керівництво формує бачення бажаного майбутнього стану підприємства: ринкової позиції, спеціалізації, конкурентних переваг, технологічного рівня, організаційної структури. Визначаються напрями модернізації, необхідні реформи та управлінські зміни, що забезпечать стале довгострокове зростання.

Таким чином, у реаліях сучасного агробізнесу розробка і реалізація

стратегій перестають бути винятком – вони стають невід’ємною нормою управлінської діяльності. Процес стратегічного менеджменту координує всі ключові управлінські функції підприємства, формує єдиний вектор розвитку та забезпечує узгодженість оперативних дій із довгостроковими цілями.

Головною метою управління стратегічним розвитком аграрного підприємства є оптимальне використання всіх видів ресурсів – фінансових, трудових, матеріально-технічних та інформаційних – у поєднанні з системною оцінкою конкурентоспроможності на аграрному ринку у довгостроковій перспективі. Важливим аспектом є також забезпечення сталості виробництва, підвищення продуктивності, упровадження інновацій та зміцнення економічної стійкості.

Виконавчі підрозділи аграрного підприємства формуються з тих структур, що безпосередньо забезпечують виробничий процес. До них належать бригади, машинно-транспортні загоны, ремонтні ділянки, складські приміщення та інші операційні одиниці. Кожен підрозділ очолює відповідальний керівник – менеджер середньої ланки, який організовує виробничу діяльність, контролює виконання поставлених завдань і підзвітний правлінню підприємства. Така вертикаль управління забезпечує чіткість функціональних зв’язків, ефективний розподіл обов’язків та оперативність прийняття рішень у процесі виробництва.

Система менеджменту будується на низці ключових управлінських принципів, що визначають культуру та стиль керівництва підприємством. Серед них:

демократичність – залучення працівників до обговорення важливих питань, можливість висловлювати пропозиції та ініціативи;

колегіальність – прийняття стратегічних рішень спільно, із врахуванням позиції всіх учасників управлінського процесу та експертних думок;

прозорість – відкритість у фінансових і виробничих питаннях, доступність інформації щодо діяльності підприємства для його членів та партнерів;

відповідальність – усвідомлення кожним менеджером і працівником власних функцій, зобов'язань і наслідків прийнятих рішень.

Завдяки цим принципам управлінська система не лише створює атмосферу довіри та співпраці, а й сприяє формуванню ефективного механізму контролю та координації дій між усіма рівнями управління.

Управлінська структура товариства є гнучкою: вона може модифікуватися залежно від масштабів підприємства, спеціалізації виробництва, сезонних потреб або впровадження нових технологічних рішень. Проте її незмінною стратегічною функцією залишається забезпечення високої результативності, демократичності та прозорості управління. Така структура створює сприятливі умови для сталого розвитку аграрного підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності до викликів ринку.

Відтак, проаналізуємо основні напрями виробничої діяльності досліджуваного підприємства (додаток Д).

Відповідно до результатів розрахунків і даних додатку Д, коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,299, що вказує на низький рівень концентрації виробництва в аграрній галузі. Такий показник зумовлений тим, що господарство поєднує вирощування зернових і технічних культур із наданням сільськогосподарських послуг.

У структурі доходів найбільшу частку займає реалізація кукурудзи на зерно – 30,5 %, далі йдуть соняшник – 20,9 %, озима пшениця – 12,0 %, соя – 10,9 %, а надходження від надання послуг у сільському господарстві становлять 21,8 % від загального обсягу виручки.

Для подальшого аналізу стратегічного потенціалу підприємства важливим є вивчення динаміки складу та структури земельного фонду. Земельні ресурси виступають ключовим елементом матеріальної бази аграрного бізнесу, безпосередньо впливаючи на виробничі можливості, ефективність використання ресурсів та здатність підприємства до сталого розвитку. Аналіз даних табл. 2.1 дозволяє оцінити зміни у структурі земельного фонду, виявити тенденції у використанні різних категорій земель

та визначити, наскільки раціонально і стратегічно підприємство управляє цим критично важливим ресурсом для досягнення своїх довгострокових цілей.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,
2020-2024 рр., га**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа	5690,0	5690,0	5690,0	5696,0	5599,0	98,4
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	5668,0	5668,0	5668,0	5678,0	5620,0	99,2
рілля	5609,0	5609,0	5609,0	5623,0	5574,0	99,4

Тож, аналіз динаміки земельних ресурсів аграрного підприємства за 2020–2024 рр. свідчить про стабільність у структурі землекористування з незначними змінами у загальній площі угідь. Незважаючи на збереження основних показників, простежується тенденція до поступового скорочення земельного фонду.

Загальна площа земель зменшилася на 1,6 % (91,0 га), а площа сільськогосподарських угідь – на 0,8 % (35,0 га), що може бути наслідком перерозподілу земель, оптимізації виробничих площ або вилучення частини територій з господарського використання.

Зменшення ріллі на 0,6 % (35,0 га) також свідчить про незначне скорочення площ, залучених до активного землеробства. Загалом, такі зміни не мають суттєвого впливу на виробничу діяльність, однак вказують на необхідність раціональнішого підходу до управління земельними ресурсами з метою підвищення ефективності їх використання.

Вивчення динаміки чисельності трудових ресурсів є важливим аспектом оцінки стратегічного потенціалу підприємства, оскільки кадровий склад безпосередньо впливає на продуктивність, інноваційний розвиток та здатність досягати цілей сталого розвитку.

Аналіз даних табл. 2.2 дозволяє простежити зміни у чисельності та структурі персоналу, оцінити ефективність управління людськими ресурсами

та визначити, наскільки підприємство здатне забезпечити стабільну роботу і реалізацію стратегічних планів у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2020-2024 рр., осіб**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+; -)	%
Середньорічна чисельність працівників	186	188	195	184	182	-4	97,8
у т. ч. у рослинництві	186	188	195	184	182	-4	97,8

Тож, згідно з розрахунками, наданими у табл. 2.2 чисельність працівників підприємства у період 2020-2024 рр. зменшилася, досягнувши у 2024 р. 182 осіб, що на 4 особи менше у порівнянні з 2020 р., коли вона становила 186 особи. Зменшення кількості працівників в агропідприємстві за цей період пов'язане зі зниженням зайнятості у сфері рослинництва, що свідчить про відносне зниження діяльності господарства.

Аналіз динаміки виробничо-комерційної діяльності є важливим елементом оцінки стратегічного потенціалу підприємства, оскільки показники виробництва та збуту безпосередньо впливають на економічну стійкість, ефективність використання ресурсів та здатність досягати цілей сталого розвитку.

Оцінка даних дозволяє простежити тенденції змін у обсягах виробництва та реалізації продукції, оцінити ефективність комерційних стратегій і визначити, наскільки підприємство здатне адаптуватися до ринкових умов і забезпечувати стабільне зростання у довгостроковій перспективі (табл. 2.3).

Таким чином, розрахунки, наведені в табл. 2.3, показують, що за 2020–2024 рр. відбулося загальне зростання обсягів виробництва, проте із суттєвими коливаннями ефективності діяльності. Вартість виробленої товарної продукції за досліджуваний період збільшилася у 1,75 рази або 170864,00 тис. грн, що

вказує на позитивну тенденцію до нарощування обсягів виробництва.

Таблиця 2.3

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	227449,0	333663,0	171697,0	277734,0	398313,0	175,1
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1222,8	1774,8	880,5	1509,4	2188,5	179,0
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	4012,9	5886,8	3029,2	4894,0	7087,4	176,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	199136,0	188846,0	110962,0	189348,0	288644,0	144,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	9206,0	79397,0	52629,0	64134,0	1534,0	-
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	4,6	42,0	47,4	33,9	0,5	-

Підвищення продуктивності праці та ефективності використання земель також підтверджується зростанням обсягів виробництва на одного працівника (на 79,0 %) і на 100 га сільськогосподарських угідь (на 76,6 %).

Разом із тим, витрати на виробництво суттєво зросли – собівартість реалізованої продукції підвищилася на 44,9 % або 89508,00 тис. грн, що негативно позначилося на кінцевих фінансових результатах. Якщо у 2020–2023 рр. підприємство отримувало стабільний прибуток, то у 2024 р. спостерігається різке його скорочення до 1,534 тис. грн, що супроводжується майже нульовим рівнем рентабельності (0,5 %). Отже, попри позитивну динаміку виробничих показників, фінансові результати свідчать про необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів і вдосконалення управління прибутковістю підприємства.

Аналіз динаміки показників продуктивності праці є ключовим аспектом оцінки стратегічного потенціалу підприємства, оскільки ефективність

використання трудових ресурсів безпосередньо впливає на економічну стабільність, конкурентоспроможність, здатність реалізовувати цілі розвитку.

Розгляд даних табл. 2.4 дозволяє простежити зміни продуктивності праці в часі, виявити тенденції підвищення або зниження ефективності персоналу та оцінити, наскільки підприємство успішно управляє людськими ресурсами для забезпечення сталого розвитку та довгострокового зростання.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників продуктивності праці підприємства,
2020-2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	227449,0	333663,0	171697,0	277734,0	398313,0	175,1
в рослинництві	227449,0	333663,0	171697,0	277734,0	398313	175,1
на 1 середньорічного працівника	1222,84	1774,80	880,50	1509,4	2188,5	179,0
Чистий прибуток (+), збиток (-)	+9206,0	+79397,0	+52629,0	+64134,0	+1534,0	16,7
на 1 середньорічного працівника	+49,49	+422,30	+269,89	+348,60	+8,43	17,0

Аналіз показників продуктивності праці в підприємстві за 2020–2024 рр. свідчить про значне зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, однак із помітним погіршенням фінансових результатів у кінці досліджуваного періоду. Так, чистий дохід від реалізації продукції збільшився у 1,7 рази, що свідчить про розширення виробничої діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів. Виручка на одного середньорічного працівника також зросла на 965,7 тис. грн, або майже у 1,8 рази, що характеризує підвищення продуктивності праці. Загалом, за весь досліджуваний період спостерігається позитивна динаміка чистого прибутку, який зріс на 494937,0 тис. грн.

Водночас фінансові результати демонструють негативну тенденцію: чистий прибуток знизився з 9206,0 тис. грн у 2020 р. до 1534,0 тис. грн у 2024 р., а прибуток на одного працівника скоротився з 49,49 тис. грн до

8,43 тис. грн, що свідчить про зменшення ефективності господарювання попри зростання обсягів реалізації. Отже, підприємство досягло певного прогресу у збільшенні продуктивності праці, проте низький рівень прибутковості вказує на необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності управління ресурсами та удосконалення цінової політики.

2.2. Аналіз та оцінка зовнішнього середовища підприємства

Стратегічне управління, на відміну від традиційного чіткого плану дій, є концепцією гнучкої адаптації підприємства до реальних умов його функціонування. У цьому підході особливе значення має формування бачення майбутнього: визначається середовище, у якому підприємство має працювати, позиція, яку воно прагне зайняти на ринку, наявні конкурентні переваги та необхідні внутрішні зміни. Тому розробка й впровадження стратегій стають не разовим заходом, а постійною нормою менеджменту. У таких умовах стратегічне управління функціонує як базова концепція, яка координує всі управлінські завдання та визначає напрям розвитку підприємства.

Головною метою стратегічного управління в аграрній сфері є оптимізація використання фінансових, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів, а також оцінка і формування конкурентоспроможності підприємства в майбутньому. Це передбачає довгострокове планування, аналіз ринку, адаптацію до змін та створення умов для сталого розвитку.

По-перше, стратегія оцінюється за якістю її розробки та успішністю реалізації. Можлива ситуація, коли вдало сформована стратегія виявляється неефективною через неправильне або несвоєчасне впровадження. Наприклад, невдалі управлінські рішення можуть негативно вплинути на перехід до виробництва нової продукції, що призведе до збитків.

Основним критерієм якості стратегії є економічні результати діяльності підприємства. Оцінювання полягає у визначенні того, чи здатна стратегія

забезпечити досягнення запланованих цілей. Після цього проводиться поглиблений аналіз за такими напрямками:

екологічна відповідність стратегії. Оцінюється відповідність стратегії вимогам екологічної безпеки та сталого розвитку. Вивчається вплив на довкілля, відповідність ринковій динаміці, етапам життєвого циклу продукції, а також здатність формувати нові конкурентні переваги;

відповідність можливостям агроформування. Аналізується узгодженість стратегії з кадровим потенціалом, організаційною структурою та іншими існуючими стратегіями. Важливими є питання своєчасності реалізації та забезпечення ресурсами;

оцінка стратегічних ризиків. Ризики розглядаються з кількох позицій: реалістичність початкових припущень; можливі негативні наслідки у разі невдачі; співвідношення очікуваних результатів і потенційних втрат; ризик неотримання запланованих вигід через несвоєчасну реалізацію стратегії.

Для вимірювання результативності стратегічного управління найчастіше застосовують такі показники:

зміна частки ринку, яку контролює підприємство;

динаміка доходів порівняно з основними конкурентами;

тенденції чистого прибутку та рівня рентабельності інвестицій;

зміна обсягів продажу продукції;

покращення структури витрат та підвищення продуктивності ресурсів.

Усі ці критерії дають змогу визначити, наскільки успішно підприємство реалізує свою стратегію та чи забезпечує вона конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Основною стратегією підприємства є максимальне задоволення потреб споживачів через виробництво та реалізацію якісної сільськогосподарської продукції, а також надання супутніх послуг. Такий підхід орієнтований на формування довгострокових відносин із клієнтами, зміцнення репутації підприємства та розширення його ринкових можливостей.

Стратегія розвитку господарства ґрунтується на комплексному аналізі

внутрішнього та зовнішнього середовища, що охоплює як виробничі ресурси, так і ринкові умови. У сучасних умовах її формування неможливе без урахування людського фактору – професіоналізму працівників, рівня корпоративної культури та здатності колективу адаптуватися до змін. Стратегія визначається як довгостроковий адаптаційний план, спрямований на використання інноваційних підходів і технологій, реалізацію нових можливостей, управління ризиками та залучення необхідних інвестицій. Усе це сприяє підвищенню продуктивності, якості продукції та конкурентоспроможності підприємства.

У зв'язку з високою волатильністю аграрних ринків, змінами у законодавстві та зростанням конкуренції ефективність стратегічного планування набуває особливої ваги. Підприємство має постійно відстежувати зміни у зовнішньому середовищі; прогнозувати можливі ризики; оновлювати виробничу політику; оптимізувати витрати та підвищувати якість продукції.

Стратегічний аналіз у таких умовах стає ключовим інструментом управління розвитком. Одним із пріоритетів підприємства є зростання ефективності виробничих процесів, що включає забезпечення ринку достатнім обсягом сучасної, конкурентоспроможної продукції; підвищення її якості та відповідності стандартам; скорочення виробничих витрат; використання енергозберігаючих і ресурсоефективних технологій. Такі заходи забезпечують зміцнення позицій підприємства на ринку та його фінансову стійкість.

У процесі розробки стратегії аграрного підприємства застосовуються сучасні аналітичні інструменти, зокрема, PEST-аналіз – метод дослідження зовнішніх факторів, які здатні впливати на операційну діяльність і довгостроковий розвиток підприємства. PEST-аналіз охоплює політичні й правові чинники, економічні умови та тенденції, демографічні та соціально-культурні особливості, рівень технологічного розвитку та інновацій.

Кожен чинник оцінювався за тріваріантною шкалою сили впливу:

- 1 – низький вплив (зміни майже не впливають на діяльність);
- 2 – помірний вплив;

3 – сильний вплив (зміни викликають суттєві коливання продажів та прибутковості).

Крім того, визначалась ймовірність змін кожного фактора за 5-бальною шкалою, де: 1 – мінімальна ймовірність змін; 5 – максимальна ймовірність.

Результати оцінювання зведено в табл. 2.5, яка дозволяє сформуванати комплексне бачення стану зовнішнього середовища та визначити ключові загрози й можливості для підприємства.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Чинники	Вага	Вплив чинника на стратегічний менеджмент підприємства
1	2	3
Політичні чинники		
Повномасштабна війна та воєнний стан	0,40	Визначає ключові ризики: логістичні обмеження, релокація виробництва, збільшення вартості страхування, руйнування інфраструктури. Потребує адаптивних стратегій виживання й антикризового менеджменту
Стійкість політичної влади	0,14	Впливає на прогнозованість регуляторного поля та інвестиційні рішення
Податкова політика в агросекторі	0,12	Важлива для планування собівартості, оцінки рентабельності та розрахунку інвестиційних проєктів
Рівень корупції і бюрократизації	0,23	Відображає транзакційні витрати, що знижують ефективність управління. Спричиняє потребу в прозорих внутрішніх процедурах та комплаєнсі
Торговельна політика, обмеження імпорту, експорту	0,18	Впливає на канали збуту, конкурентне середовище, доступ до міжнародних ринків, потребуючи стратегій з диверсифікації ринків
Всього	1,07	-
Економічні чинники		
Рівень інфляції та процентних ставок	0,35	Впливає на вартість позикового капіталу, управління витратами, інвестиційні рішення та цінову політику
Волатильність валютного курсу	0,32	Критично важливо для підприємства, яке закуповує техніку, добрива та ЗЗР за імпортними цінами
Темпи зростання, спаду національної економіки	0,18	Визначає купівельну спроможність населення та перспективи попиту
Рівень розвитку банківської та фінансової системи	0,13	Важливо для доступу до кредитів, лізингу техніки, державних програм
Кредитно-грошова та бюджетно-податкова політика держави	0,25	Регламентує умови підтримки аграріїв, субсидії, гранти, програми здешевлення кредитів
Всього	1,23	-

Продовж. табл. 2.5

1	2	3
Демографічні та соціальні чинники		
Рівень трудової міграції, дефіцит кадрів	0,30	Критично важливий фактор, що визначає доступність кваліфікованих агроспеціалістів. Потребує стратегій мотивації, навчання та автоматизації
Споживчі переваги щодо вітчизняних, імпортованих продуктів	0,16	Впливає на позиціонування продукції та маркетингову стратегію
Темпи зростання та структура населення	0,10	Важливо для прогнозування внутрішнього ринку збуту
Соціальна стабільність у регіонах присутності	0,14	Впливає на безпеку ведення бізнесу та можливість розширення виробництва
Всього	0,70	-
Технологічні чинники		
Доступність сучасних агротехнологій та обладнання	0,18	Впливає на рівень механізації, продуктивність праці та якість продукції
Рівень інновацій та цифровізації агросектора	0,14	Стимулює впровадження GPS-систем, точного землеробства, дронів, ERP-систем
Законодавство щодо технологічного переоснащення та безпеки	0,11	Важливе для відповідності стандартам ЄС та сертифікації
Доступність інтернету та цифрової інфраструктури в регіоні	0,10	Визначає можливість використання цифрових рішень у менеджменті
Всього	0,53	-

Найбільший вплив мають політичні та економічні чинники, що пояснюється воєнним становищем, нестабільністю ринків та необхідністю адаптації виробництва. Стратегічний менеджмент підприємства має орієнтуватися на:

- диверсифікацію ризиків (ринків, логістики, постачання);
- підвищення фінансової стійкості;
- технологічну модернізацію;
- залучення інвестицій для підвищення продуктивності;
- розвиток людського капіталу;
- цифрову трансформацію управління.

Найбільшими критичними факторами для 2020–2024 рр. є воєнні

ризиками; інфляція і високі кредитні ставки; кадровий дефіцит; залежність від імпортованих технологій; валютні коливання.

Аналізуючи дані з табл. 2.5, можна зробити висновок, що підвищення податків веде до зростання витрат підприємства та спричиняє проблеми на внутрішньому ринку України, зокрема, через зниження вартості сировини для агровиробництва. Високий рівень корупції ускладнює розвиток підприємства і розширення його діяльності на певних ринкових сегментах. Відсутність інвестицій у виробничі проекти, затримка у впровадженні перспективних технологій і обмежені поставки паливно-мастильних матеріалів є суттєвими проблемами. Уряд стримує інфляцію через високі процентні ставки, що дозволяє очікувати лише помірне зниження ставок за кредитами, але вони залишатимуться на відносно високому рівні. Таким чином, підприємство стикається з економічною нестабільністю в країні. Проте, найвпливовішим чинником у практиці діяльності підприємства є повномасштабне вторгнення, яке, як безпосередньо впливає на діяльність досліджуваного підприємства, так і через демографічні чинники (міграційні настрої, рівень народжуваності), інвестиційну привабливість сектору, рівень інновацій, технологічний розвиток аграрного сектору тощо.

Методи менеджменту розвитку підприємства включають:

координацію та порядок виконання завдань між підрозділами і посадовими особами;

розвинуті інформаційні системи, які відображають фінансово-господарську діяльність підприємства та стан внутрішнього і зовнішнього середовища;

вдосконалення політики управління працею, зокрема мотивації праці як інструменту забезпечення єдності підприємства та узгодженості цілей співробітників;

впровадження управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001 та сертифікація операційної діяльності;

диверсифікація асортименту продукції згідно з вимогами ринку, цільове

позиціонування у порівнянні з конкурентами тощо;

активізація інвестиційної та інноваційної діяльності;

виявлення та аналіз факторів ризику у внутрішньому та зовнішньому середовищах і їх вплив на зростання конкурентних загроз;

оцінка ймовірності кризових явищ;

оцінка ефективності систем управління та внутрішнього контролю.

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. Розглянемо реалізацію менеджменту розвитку підприємства:

1) делегувати ключові функції окремим підрозділам, а інші функції розподіляти між наявними підрозділами та посадовими особами;

2) інтегрувати всі функції в існуючу організаційну структуру, розподіляючи відповідальність між посадовими особами відповідно до їх повноважень.

Таким чином, важливою умовою досягнення високої ефективності є застосування комплексного підходу при розподілі відповідальності при формуванні стратегії розвитку підприємства, що забезпечує контроль за її

ефективністю. Необхідно здійснювати контроль на всіх етапах фінансово-господарської діяльності агропідприємства.

2.3. Моніторинг стратегічної діяльності підприємства

Моніторинг стратегічної діяльності підприємства є систематичним процесом спостереження, аналізу та оцінювання стратегічних рішень і результатів їх реалізації. Він забезпечує своєчасне виявлення відхилень у досягненні цілей, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Система стратегічного моніторингу водночас виконує функції регулятора та об'єкта регулювання, що зумовлює її ключову роль у менеджменті розвитку сучасного підприємства. Усі структурні підрозділи кооперативу перебувають у взаємодії між собою та із зовнішнім середовищем, зокрема через обмін інформаційними потоками, і тому здатні одночасно діяти як суб'єкти управління та як підсистеми, що піддаються управлінському впливу. У статусі регулятора система стратегічного моніторингу координує, узгоджує та оптимізує взаємозв'язки між внутрішніми підрозділами та зовнішніми стейкхолдерами, забезпечуючи адаптивність та цілеспрямований розвиток кооперативу. Як об'єкт регулювання вона постає структурним елементом стратегічного менеджменту, що має власну мету, функціональні завдання та організаційно-процесуальну архітектуру, яка потребує постійного вдосконалення відповідно до викликів розвитку.

У контексті менеджменту розвитку логічним наступним кроком є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та чинники зовнішнього впливу. SWOT-методика розглядається як інструмент стратегічної діагностики, спрямований на ідентифікацію ключових компетенцій, ресурсних обмежень, можливостей для розвитку та загроз, пов'язаних із трансформацією ринкового середовища.

Поєднання цих елементів дає змогу сформувану обґрунтовану стратегічну модель розвитку, що ґрунтується на синтезі внутрішніх характеристик підприємства та зовнішніх умов його функціонування.

Теоретичним підґрунтям SWOT-аналізу виступає концепція конкурентних переваг М. Портера, яка передбачає виявлення факторів, що формують стійкість підприємства в довгостроковій перспективі. На першому етапі SWOT-аналізу здійснюється систематизована оцінка сильних і слабких сторін підприємства, ранжована за ступенем їх значущості для стратегічного розвитку. Така оцінка дозволяє не лише окреслити поточний стан внутрішнього середовища, а й визначити напрямки, у яких управлінські зусилля принеситимуть найбільший ефект з погляду його розвитку.

Таблиця 2.6

Можливості та загрози підприємства, 2020–2024 рр.

Показники зовнішнього середовища	Можливості (+)	Загрози (-)
Розвиток внутрішнього ринку агропродукції	+	
Державні програми підтримки аграрного сектору	+	
Зростання попиту на екологічно чисту продукцію	+	
Підвищення рівня цифровізації агробізнесу	+	
Розвиток інфраструктури логістики та збуту	+	
Залучення інвестицій у модернізацію виробництва	+	
Поглиблення міжнародної кооперації та інтеграції	+	
Підвищення конкуренції на аграрному ринку		–
Нестабільність цін на аграрну продукцію		–
Негативний вплив кліматичних змін на врожайність		–
Дефіцит кваліфікованої робочої сили на ринку		–
Зростання витрат на паливо, енергоносії та добрива		–
Посилення регуляторного та податкового тиску		–
Воєнні ризики, логістичні обмеження, зменшення доступу до ринків		–
Коливання валютних курсів		–
Поширення захворювань рослин і шкідників		–

Таким чином, за даними табл. 2.6, з'ясовано, що зовнішнє середовище формує низку стратегічних можливостей, що можуть бути використані для прискорення розвитку підприємства. Зростання внутрішнього попиту на аграрну продукцію, а також активізація державних програм підтримки агросектору створюють передумови для розширення виробництва,

підвищення інвестиційної активності та модернізації матеріально-технічної бази. Висхідні тренди на ринку екологічно чистої продукції відкривають перспективи для диверсифікації асортименту та зміцнення конкурентних позицій.

Додаткові можливості пов'язані з цифровізацією агробізнесу: впровадження технологій точного землеробства, систем моніторингу врожайності та інтелектуального управління ресурсами може суттєво підвищити ефективність виробничих процесів. Поглиблення міжнародної кооперації та зростання доступу до інвестицій також створюють стратегічний потенціал для модернізації технічного оснащення та впровадження інноваційних практик менеджменту розвитку.

Разом із тим, підприємство функціонує в умовах значної турбулентності зовнішнього середовища. Однією з ключових загроз є посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному аграрних ринках, що потребує від підприємства чіткої стратегії позиціонування та підвищення ефективності маркетингової діяльності. Нестабільність цін на продукцію та ресурсний фактор (зростання цін на паливо, добрива, техніку) знижують фінансову стійкість підприємства й ускладнюють планування.

Вагомими ризиками є кліматичні зміни, що впливають на врожайність, а також поширення шкідників та хвороб рослин, що створює додаткове навантаження на виробничі процеси. Суттєвими загрозами також залишаються воєнні ризики, логістичні обмеження і валютні коливання, які ускладнюють експортні операції та формують високий рівень невизначеності у стратегічному розвитку.

Зовнішній аналіз у рамках SWOT-методології передбачає всебічне дослідження макро- та мікросередовища підприємства, яке охоплює сукупність активних учасників ринку та факторів опосередкованого впливу. Ці елементи не перебувають у прямому підпорядкуванні підприємства, проте істотно впливають на його здатність формувати, підтримувати та розвивати взаємодію зі споживачами, партнерами, постачальниками й іншими

стейкхолдерами. У контексті менеджменту розвитку та стратегічного управління зовнішнє середовище виступає визначальним простором ризиків і можливостей, що формують траєкторію довгострокового зростання.

Ключовою метою зовнішнього аналізу є обґрунтоване формування, порівняння та остаточний добір оптимальної стратегії розвитку серед альтернативних стратегічних варіантів. Такий вибір має враховувати здатність підприємства використовувати сприятливі можливості зовнішнього середовища, мінімізуючи при цьому негативний вплив потенційних загроз. Аналітичну основу для цього етапу становлять дані табл. 2.7, що відображають спектр можливостей і ризиків, релевантних для функціонування господарства у 2020–2024 рр.

Подальший етап передбачає класифікацію зазначених чинників у дві змістовні групи: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Для забезпечення об'єктивності та порівнянності результатів кожен параметр було оцінено за 10-бальною шкалою, що дає змогу кількісно визначити силу впливу окремих факторів та їх вагомість у формуванні стратегічної позиції підприємства. Такий підхід підвищує точність стратегічної діагностики та сприяє вибору найбільш ефективних напрямів розвитку у середньо- та довгостроковій перспективі.

У контексті формування ефективної стратегії розвитку аграрного підприємства важливим етапом є системний зовнішній аналіз, що передбачає ідентифікацію найбільш значущих можливостей і загроз, які впливають на результативність господарської діяльності у середньо- та довгостроковій перспективі. На основі оцінювання чинників зовнішнього середовища за бальною шкалою було виокремлено ті можливості та ризики, які посідають найвищі позиції за рівнем стратегічної важливості та потрапляють до верхнього правого квадранта матриці оцінювання. Саме ці фактори становлять ключовий орієнтир для формування політики розвитку підприємства.

До найбільш перспективних можливостей було віднесено зростання виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, активізацію

підприємницького середовища, близькість до ринків збуту та сприятливі природно-кліматичні умови, що забезпечують стабільність та продуктивність агровиробництва. Вказані можливості створюють сприятливі передумови для модернізації виробничої діяльності, диверсифікації структури та посилення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Водночас стратегічний розвиток аграрного підприємства ускладнюється низкою вагомих загроз. Найсуттєвішими з них є воєнна та економічна нестабільність, регуляторні ризики, нестабільність цін на енергоносії та високий рівень конкуренції за умов недостатнього захисту вітчизняного виробника. Додаткові загрози формуються також через низький рівень інтеграції у аграрному секторі, обмежений розвиток коопераційних зв'язків та повільне впровадження сучасних агротехнологій. Сукупність цих факторів формує підвищений рівень стратегічної невизначеності і вимагає впровадження адаптивних управлінських рішень.

У межах внутрішнього аналізу визначено ключові сильні та слабкі сторони підприємства, що безпосередньо впливають на його здатність реалізовувати стратегічні пріоритети. До сильних сторін досліджуваного господарства належать наявність значної земельної бази, сприятливе географічне розташування, досвід виробничої діяльності та потенціал для розвитку власної переробки. Натомість слабкі сторони охоплюють відсутність чітко сформованої стратегії управління, неефективність системи збуту, недостатній рівень технологічної дисципліни, низьку кваліфікацію персоналу та значний знос матеріально-технічної бази (табл. 2.7).

Комбінування зовнішніх та внутрішніх факторів у межах розгорнутої SWOT-матриці надало можливість сформувати комплекс стратегічних альтернатив, релевантних до умов функціонування підприємства.

Зокрема, стратегічні рішення за типом «Сильні сторони – Можливості» спрямовуються на максимізацію використання сильних сторін для реалізації найбільш перспективних можливостей.

SWOT-матриця підприємства, 2020-2024 рр.

Фактори	Сприятливі можливості	Зовнішні загрози
Сильні сторони	<p>Використання сильних сторін для реалізації можливостей:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розширення виробництва та освоєння нових ринків збуту завдяки високій якості продукції та позитивному іміджу підприємства; - впровадження нових сортів і порід з високим генетичним потенціалом, використовуючи наявний досвід традиційних технологій; - активне використання державної підтримки для модернізації виробництва й оновлення технічної бази; розвиток сегментування ринку та виробництва екологічної продукції для підвищення конкурентоспроможності 	<p>Використання сильних сторін для мінімізації загроз:</p> <ul style="list-style-type: none"> - використання позитивного іміджу підприємства та стабільності попиту для зниження впливу конкурентного тиску; - раціональне використання фінансових ресурсів для нейтралізації ризику зростання цін на ресурси та енергоносії; - використання досвіду виробництва для зменшення залежності від природно-кліматичних факторів шляхом оптимізації технологічних процесів; - застосування традиційних адаптованих технологій для зниження негативного впливу диспаритету цін
Слабкі сторони	<p>Подолання слабких сторін за допомогою зовнішніх можливостей:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розробка чіткої стратегії розвитку підприємства з урахуванням державних програм підтримки; - використання можливостей удосконалення податкової системи для покращення фінансової дисципліни; - модернізація технологічного обладнання завдяки доступу до широкої мережі постачальників ресурсів; - підвищення кваліфікації персоналу з використанням потенціалу нових технологій та генетично перспективних сортів 	<p>Зменшення слабких сторін і мінімізація загроз:</p> <ul style="list-style-type: none"> - створення системи антикризового управління та підвищення гнучкості управлінських рішень задля протидії ринковим та макроекономічним ризикам; - зниження ресурсозатратності виробництва для уникнення втрат під час зростання цін на ПММ, добрива та інші ресурси; - оновлення матеріально-технічної бази для зменшення впливу технологічних порушень і зношеності основних засобів; - розвиток системи стимулювання персоналу та підвищення заробітної плати для зменшення ризику кадрової нестабільності

До таких рішень можна віднести розширення виробничих потужностей, нарощування обсягів експорту та розвиток переробних напрямів, що сприятиме отриманню доданої вартості.

Стратегії «Слабкі сторони – Можливості» передбачають подолання внутрішніх слабких місць за рахунок використання зовнішніх можливостей.

Це, зокрема, передбачає перегляд та оновлення управлінської стратегії підприємства, модернізацію виробництва, удосконалення системи маркетингу та логістики, а також підвищення рівня професійної підготовки персоналу.

Стратегії типу «Сильні сторони – Загрози» орієнтовані на використання сильних сторін для мінімізації впливу загроз. У цьому контексті важливим є впровадження енергозберігаючих технологій, активізація коопераційних зв'язків та розвиток партнерських програм для зменшення впливу ринкової нестабільності.

Нарешті, стратегії «Слабкі сторони – Загрози» охоплюють заходи, спрямовані на одночасне зниження внутрішніх слабкостей і мінімізацію зовнішніх загроз. Основними напрямками у цій площині є оптимізація виробничих витрат, технічне переоснащення, раціональне використання ресурсів та запровадження практик антикризового менеджменту.

Таким чином, застосування SWOT-аналізу в управлінському процесі забезпечує науково обґрунтовану основу для прийняття стратегічних рішень і формування ефективної політики розвитку аграрного підприємства. Взаємозв'язок можливостей і загроз зовнішнього середовища з внутрішнім потенціалом підприємства є ключовим фактором стратегічного менеджменту, що дозволяє адаптувати діяльність господарюючого суб'єкта до умов динамічного бізнес-середовища, підвищити його стійкість, конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано, що за 2020–2024 рр. відбулося загальне зростання обсягів виробництва, проте із суттєвими коливаннями ефективності діяльності. Вартість виробленої товарної продукції за досліджуваний період збільшилася у 1,75 рази або 170864,00 тис. грн, що вказує на позитивну тенденцію до нарощування обсягів виробництва. Підвищення продуктивності

праці та ефективності використання земель також підтверджується зростанням обсягів виробництва на одного працівника (на 79,0 %) і на 100 га сільськогосподарських угідь (на 76,6 %).

2. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився у 1,7 рази, що свідчить про розширення виробничої діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів. Виручка на одного середньорічного працівника також зросла на 965,7 тис. грн, або майже у 1,8 рази, що характеризує підвищення продуктивності праці. Загалом, за весь досліджуваний період спостерігається позитивна динаміка чистого прибутку, який зріс на 494937,0 тис. грн. Водночас фінансові результати демонструють негативну тенденцію: чистий прибуток знизився з 9206,0 тис. грн у 2020 р. до 1534,0 тис. грн у 2024 р., а прибуток на одного працівника скоротився з 49,49 тис. грн до 8,43 тис. грн, що свідчить про зменшення ефективності господарювання попри зростання обсягів реалізації.

3. Витрати на виробництво суттєво зросли – собівартість реалізованої продукції підвищилася на 44,9 % або 89508,00 тис. грн, що негативно позначилося на кінцевих фінансових результатах. Якщо у 2020–2023 рр. підприємство отримувало стабільний прибуток, то у 2024 р. спостерігається різке його скорочення до 1,534 тис. грн, що супроводжується майже нульовим рівнем рентабельності (0,5 %). Отже, попри позитивну динаміку виробничих показників, фінансові результати свідчать про необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів і вдосконалення управління прибутковістю підприємства.

4. Результати PEST-аналізу вказують на те, що найбільший вплив мають політичні та економічні чинники, що пояснюється воєнним становищем, нестабільністю ринків та необхідністю адаптації виробництва. За цих умов стратегічний менеджмент підприємства має орієнтуватися на диверсифікацію ризиків (ринків, логістики, постачання); підвищення фінансової стійкості; технологічну модернізацію; залучення інвестицій для підвищення продуктивності; розвиток людського капіталу; цифрову

трансформацію управління. Найбільшими критичними факторами для 2020–2024 рр. є воєнні ризики; інфляція і високі кредитні ставки; кадровий дефіцит; залежність від імпортних технологій; валютні коливання.

5. Комбінування зовнішніх та внутрішніх факторів у межах розгорнутої SWOT-матриці надало можливість сформувати комплекс стратегічних альтернатив, релевантних до умов функціонування підприємства. стратегічні рішення за типом «Сильні сторони – Можливості» спрямовуються на максимізацію використання сильних сторін для реалізації найбільш перспективних можливостей. До таких рішень можна віднести розширення виробничих потужностей, нарощування обсягів експорту та розвиток переробних напрямів, що сприятиме отриманню доданої вартості.

6. Стратегії «Слабкі сторони – Можливості» передбачають подолання внутрішніх слабких місць за рахунок використання зовнішніх можливостей. Це, зокрема, передбачає перегляд та оновлення управлінської стратегії підприємства, модернізацію виробництва, удосконалення системи маркетингу та логістики, а також підвищення рівня професійної підготовки персоналу.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

3.1. Визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства

Визначення пріоритетних напрямків стратегічного розвитку підприємства є ключовим етапом забезпечення його сталого функціонування та підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасного економічного середовища. Динаміка бізнес-простору ускладнюється низкою чинників, серед яких воєнний стан, коливання валютних курсів, інфляційні процеси, зростання вартості сировини, високі відсоткові ставки за кредитами та зниження купівельної спроможності населення. Крім того, середовище характеризується високою мобільністю та непередбачуваністю, що зумовлено розвитком інформаційних технологій, змінами в поведінці споживачів, посиленням міжнародної конкуренції та зростанням вимог до якості продукції й послуг.

Управління підприємством передбачає діяльність, спрямовану на раціональне використання матеріальних, трудових, фінансових і природних ресурсів з метою задоволення соціально-економічних потреб працівників і забезпечення результативності господарської діяльності. Основною метою стратегічного управління є формування такої системи, що здатна підтримувати ефективне довгострокове функціонування підприємства з урахуванням зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу.

Розвиток підприємства визначається як процес адаптації до змін зовнішнього середовища шляхом формування та реалізації нових цілей і завдань, що забезпечують накопичення необхідних ресурсів та якісні трансформації організації. Організаційний розвиток спрямований на підвищення продуктивності, економічної ефективності та

конкуренентоспроможності, а також пов'язаний із формуванням або вдосконаленням ключових факторів успіху в довгостроковій перспективі. У сфері аграрного виробництва розвиток передбачає циклічні зміни у структурі, функціонуванні та методах управління підприємством, що дає можливість підтримувати необхідний рівень результативності та адаптивності.

Сучасне бізнес-середовище аграрних підприємств характеризується низкою викликів, пов'язаних з обмеженістю ресурсів, складністю комунікацій, регуляторними обмеженнями, високим рівнем невизначеності та вимогами до безпеки. Успішне подолання цих проблем можливе завдяки впровадженню проактивних і гнучких стратегій, які орієнтовані на інноваційність, удосконалення комунікацій, розбудову партнерств, дотримання законодавчих вимог, систематичний моніторинг зовнішнього середовища та підвищення рівня довіри між учасниками виробничо-господарського процесу.

Успішність розвитку досліджуваного підприємства значною мірою залежить від формування чіткого та адаптивного стратегічного плану, що визначає основні пріоритети та цілі діяльності, а також забезпечує швидку реакцію на зовнішні зміни. Стратегічно важливими є впровадження інновацій, укладання стабільних партнерських угод, забезпечення правової відповідності, удосконалення внутрішньої взаємодії та регулярна корекція стратегічних рішень. Реалізація цих заходів сприятиме зниженню ризиків, розширенню можливостей і посиленню конкурентних позицій підприємства.

Одним із найбільш ефективних способів забезпечення стійкого розвитку є формування конкурентних переваг на основі правильно розробленої та обґрунтованої стратегії. Стратегія слугує інструментом для визначення перспектив розвитку, вибору ринків та галузей діяльності, оптимізації використання ресурсів, організації конкурентної боротьби та досягнення цілей підприємства.

Результативність діяльності підприємства визначається сукупністю усіх факторів, включаючи навіть незначні елементи операційної та управлінської діяльності. Тому комплексний підхід є необхідним для діагностики проблем

та розробки ефективних рішень. Проведене дослідження дозволило виявити ключові сильні та слабкі сторони господарства, а також недоліки в корпоративному управлінні, що зумовлює потребу у формуванні рекомендацій щодо вдосконалення його діяльності.

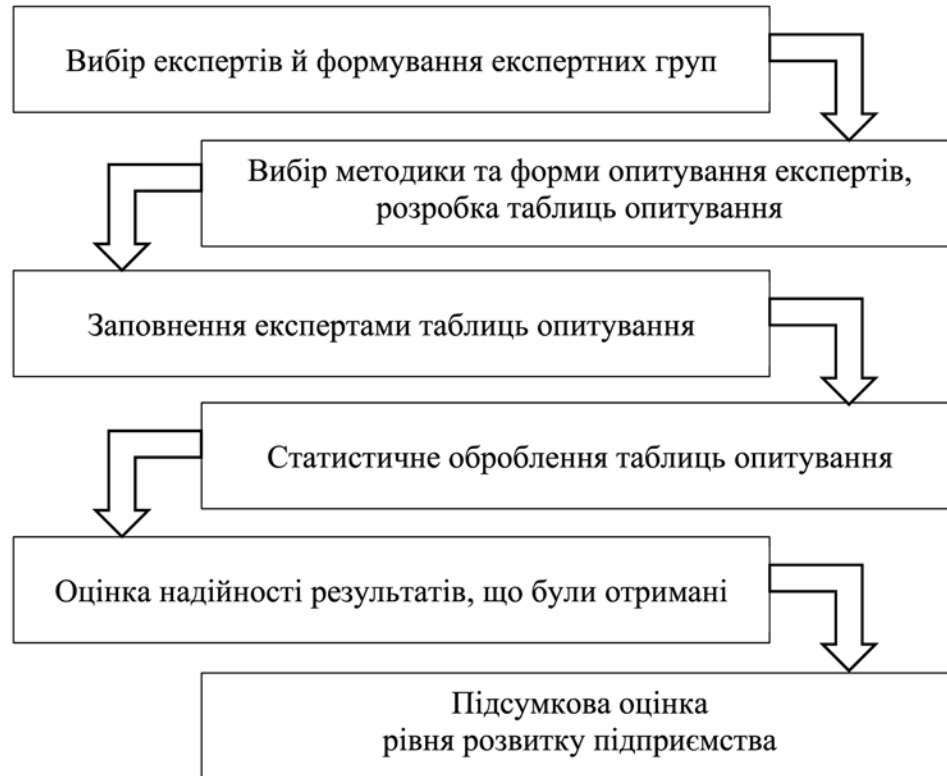
У стратегічному менеджменті важливе значення має урахування взаємодії зовнішніх та внутрішніх факторів під час формулювання місії та стратегічних цілей підприємства. Реалізація стратегії потребує узгодженого стратегічного управління на всіх рівнях організаційної структури. Стратегічне управління передбачає інтегрований та цілеспрямований підхід до визначення довгострокових цілей розвитку та оцінювання потенціалу підприємства щодо їх досягнення.

Об'єктивна оцінка діяльності підприємства повинна враховувати виробничі, природно-ресурсні та соціально-економічні умови його функціонування. У зв'язку з цим, виникає потреба у впровадженні системи стратегічної діагностики та оцінювання виробничої діяльності, яка відповідає сучасним вимогам стратегічного менеджменту та забезпечує здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи менеджменту підприємства сприятимуть підвищенню ефективності взаємодії між оперативним і стратегічним рівнями управління та дозволять забезпечити досягнення поставлених цілей розвитку. Управління розвитком аграрного підприємства може здійснюватися на основі методу експертної оцінки, який включає кілька послідовних етапів (рис. 3.1).

Аналіз рівня розвитку системи формування та реалізації стратегії аграрного підприємства є ключовим елементом комплексної оцінки його управлінських можливостей. Такий аналіз дозволяє визначити, наскільки підприємство здатне досягти своїх стратегічних цілей в умовах мінливого бізнес-середовища, а також з'ясувати, чи створено на підприємстві організаційні, ресурсні та управлінські передумови для ефективної реалізації обраних стратегій. Установлено, що якісне виконання цих завдань сприяє

формуванню стратегічної поведінки підприємства та забезпечує результативне впровадження системи стратегічного управління в діяльність досліджуваного підприємства.



Запропоновані етапи оцінки менеджменту розвитку підприємства за допомогою методу експертних оцінок, 2026-2030 рр.

Менеджмент розвитку аграрного підприємства доцільно розглядати як безперервний процес стратегічного керівництва, спрямований на довгострокове забезпечення його конкурентоспроможності та стійкості. Менеджмент розвитку передбачає формування місії підприємства, визначення стратегічних цілей, діагностику впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, а також контроль за виконанням стратегічних рішень, які постійно коригуються відповідно до змін середовища. Такий підхід забезпечує створення гнучкої системи адаптації, завдяки якій господарство підтримує збалансовані взаємовідносини між своїми структурними підрозділами, ринковими контрагентами, інституційним середовищем та власними внутрішніми

можливостями.

В умовах ринкової економіки керівництво підприємства вже не може дозволити собі стратегічну пасивність або «стратегічну безвідповідальність». Прийняття рішень повинно ґрунтуватися на глибокому аналізі економічної ситуації, прогнозуванні кон'юнктурних змін, дотриманні законодавчо-нормативних актів та орієнтації на довгостроковий розвиток. Сучасні геополітичні обставини значно ускладнили потенціал аграрних підприємств до ефективного функціонування, що посилює роль стратегічного менеджменту в забезпеченні їх виживання та розвитку.

Важливим аспектом проблеми є руйнування логістичних коридорів аграрного сектору, які формувалися протягом десятиліть. Значні площі сільськогосподарських угідь зазнали мінування, а частина земельних ресурсів стала недоступною або непридатною для використання. Окрім того, значні обсяги техніки, складських потужностей та виробничої інфраструктури були знищені. З позицій менеджменту розвитку такі виклики потребують від підприємства перегляду та адаптації стратегічних планів, запровадження нових механізмів ризик-менеджменту, диверсифікації ринків збуту, удосконалення логістики, зміцнення партнерських зв'язків і підвищення інноваційності виробництва. Ефективний менеджмент розвитку в умовах воєнної економіки передбачає формування стійкої системи стратегічного управління, здатної забезпечити підприємству можливість оперативно реагувати на загрози, зберігати виробничий потенціал і продовжувати рух у напрямі довгострокових цілей.

Для формування нових та ефективних стратегій розвитку підприємства було здійснено комплексний аналіз факторів мікросередовища, який охоплював дослідження впливу споживачів, конкурентів та постачальників, а також можливих реакцій підприємства на прояви зовнішніх ризиків (табл. 3.1). Проведена оцінка дала змогу визначити ключові детермінанти, що безпосередньо впливають на економічні результати діяльності господарства та формують умови для стратегічного управління його розвитком.

Серед найбільш значущих факторів, які впливають на операційну діяльність, виокремлено сезонність закупівлі сільськогосподарської продукції, коливання цін на сировину, зміни у забезпеченні ресурсами виробників, а також можливий вплив цих процесів на формування цінової політики підприємства. В результаті взаємодії зазначених факторів підприємство зіштовхується з необхідністю постійної адаптації до ринкових умов, що є важливою складовою стратегічного менеджменту розвитку.

Аналіз мікросередовища засвідчив, що найбільший вплив на діяльність господарства чинять конкуренти та споживачі. Споживачі, які представлені як реальні та потенційні покупці продукції, формують попит і визначають напрямки збутової стратегії підприємства. Значна частина виробленої продукції реалізується на ринку Полтавської області, що формує регіональну специфіку діяльності та вимагає від підприємства гнучкого реагування на локальні зміни ринкової кон'юнктури. Конкуренти, у свою чергу, визначають рівень цінової конкуренції, темпи впровадження інновацій та рівень сервісу, що стимулює господарство до підвищення ефективності бізнес-процесів.

Узагальнення результатів аналізу зовнішнього середовища дозволило сформулювати перспективні стратегічні цілі розвитку підприємства, реалізація яких є необхідною для забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. До таких стратегічних орієнтирів належать:

- впровадження новітніх технологій у виробництво, що сприятиме підвищенню продуктивності та зменшенню ресурсних витрат;

- підвищення рівня маркетингової активності, зокрема шляхом розширення комунікаційних каналів та покращення взаємодії зі споживачами;

- розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції, що дозволить зменшити залежність від регіонального ринку та забезпечити стабільний попит;

- формування позитивного іміджу підприємства, орієнтованого на прозорість, надійність та інноваційність;

- підвищення кваліфікації працівників, що є важливим чинником

розвитку людського капіталу і підвищення ефективності управлінських та виробничих процесів;

зниження собівартості продукції, зокрема шляхом оптимізації ресурсного забезпечення, логістики та впровадження енергоощадних технологій;

удосконалення бізнес-процесів, що передбачає оптимізацію організаційної структури, системи управління, контролю якості та процесу прийняття управлінських рішень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Чинники зовнішнього мікросередовища, що матимуть найбільший вплив на менеджмент розвитку підприємства, 2026–2030 рр.

Сутність факторів	Прогнозований вплив та реакція підприємства
1	2
Виробники (постачальники сировини, техніки, ресурсів)	
<ul style="list-style-type: none"> – зростаюча нестабільність відносин із постачальниками через коливання цін та зміни логістичних маршрутів; – підвищення вартості сировини, пального, мастил, добрив, ЗЗР через інфляцію, коливання валют та ринкові тенденції; – розширення пропозиції аналогічної продукції різних виробників, що ускладнює вибір якісної та доступної сировини; – зростання можливостей для гуртових закупівель та кооперації між агровиробниками 	<ul style="list-style-type: none"> – формування конкурентоспроможної цінової політики на основі оптимізації закупівель; – активне зниження виробничих витрат через модернізацію техніки та енергозбереження; – пошук нових постачальників у межах України та за кордоном, диверсифікація джерел поставок; – укладання довгострокових контрактів на постачання матеріалів із фіксацією цін або часткової їх індексації; – розширення асортименту шляхом впровадження нових культур чи нових способів обробки продукції
Конкуренти (регіональні та національні)	
<ul style="list-style-type: none"> – активний вихід конкурентів на ринки регіонального та міжрегіонального рівня; – посилення впливу конкурентів на цінові стратегії у галузі; – високий рівень конкуренції між місцевими агровиробниками та переробниками; – зростання ролі еко-продукції та продукції з доданою вартістю, що створює нові конкурентні вимоги 	<ul style="list-style-type: none"> – постійний моніторинг якості продукції та впровадження стандартів безпечності (НАССР, ISO); – можливе коригування цін у бік зниження або гнучкі програми лояльності для покупців; – захоплення нових ринків за рахунок орієнтації на локальний попит, партнерств із торговими мережами та переробними підприємствами; – посилення рекламної та комунікаційної діяльності: участь у виставках, онлайн-просування, розвиток бренду; – розробка унікальної торгової пропозиції (USP), що вирізнятиме продукцію підприємства

1	2
Споживачі (домогосподарства, торгові мережі, переробники)	
<ul style="list-style-type: none"> – зростаюча вимогливість споживачів щодо якості, безпечності та простежуваності продукції; – позитивні тенденції до розширення асортименту та попиту на перероблену продукцію (напівфабрикати, продукти глибокої переробки); – значні сезонні коливання попиту на свіжу аграрну продукцію; – поступовий перехід споживачів до покупок онлайн і попиту на швидку доставку 	<ul style="list-style-type: none"> – розширення асортименту та вихід на нові сегменти (переробка, еко-продукція, локальні бренди); – запровадження сезонних знижок, гнучких акцій і маркетингових програм у міжсезоння; – модернізація системи зберігання та логістики для зменшення втрат продукції; – створення окремого відділу контролю якості та системи простежуваності продукту на всіх етапах виробництва; – розвиток онлайн-продажів, електронних платформ замовлень та доставки продукції

Сформульовані стратегічні орієнтири є основою для подальшої розробки комплексної стратегії розвитку підприємства, що враховує фактори зовнішнього впливу, потенційні ризики та внутрішній стратегічний потенціал підприємства.

Таким чином, аналіз чинників зовнішнього мікросередовища свідчить, що у 2026–2030 рр. на менеджмент розвитку підприємства найбільше впливатимуть постачальники ресурсів, рівень конкурентного тиску та динаміка споживчого попиту. Зростання вартості матеріальних ресурсів, посилення конкуренції та підвищення вимог до якості продукції зумовлюють необхідність стратегічної гнучкості та розвитку інноваційних підходів до управління. Реакції підприємства повинні бути спрямовані на диверсифікацію джерел постачання, модернізацію виробництва, підвищення якості та розширення ринків збуту. Успішна адаптація до зазначених факторів забезпечить підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

На основі проведеного аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища рекомендується впровадження ефективного управління та забезпечення системної реалізації стратегії розвитку досліджуваного господарства. Основною метою цієї стратегії є підвищення обсягів продажів, прибутковості та інвестиційної привабливості підприємства. Вона орієнтована

на максимальне використання можливостей зовнішнього середовища для здобуття конкурентних переваг, виходу на нові ринки збуту та підвищення ефективності виробництва, що, у свою чергу, забезпечує збільшення обсягів виробництва та продажів продукції.

Стратегічний вибір для розвитку підприємства може здійснюватися через кілька основних форм:

1. Інтенсифікація. Передбачає оптимізацію використання наявних ресурсів з метою підвищення продуктивності виробництва та ефективності операційної діяльності. Це включає впровадження раціональних технологічних рішень, модернізацію обладнання та оптимізацію логістики.

2. Диверсифікація. Орієнтована на розробку нових видів продукції та продуктів переробки, розширення асортименту та вихід на нові сегменти ринку. Диверсифікація сприяє зменшенню залежності від окремих ринкових умов та зниженню ризиків, пов'язаних із сезонністю або коливаннями попиту.

3. Інтеграція. Передбачає розширення бізнес-діяльності на постачальників, конкурентів, посередників і торгові мережі шляхом злиття, поглинання або створення спільних підприємств. Такий підхід дозволяє господарству контролювати ключові ланки ланцюга створення вартості та забезпечувати стабільність постачання сировини й збуту продукції.

4. Розробка нових технологій та процесів. Включає інноваційну діяльність, спрямовану на створення та впровадження нових видів продукції, послуг та організаційних форм управління. Інновації забезпечують підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до швидко змінюваних умов ринку.

Реалізація зазначених стратегічних підходів вимагає від підприємства чіткого визначення місії та стратегічних цілей, що відображають його довгострокові орієнтири розвитку. В останні роки, зокрема під впливом воєнного стану, високої непередбачуваності бізнес-середовища, змін у законодавстві та обмеженості внутрішніх ресурсів, вітчизняні сільськогосподарські підприємства зіткнулися з низкою серйозних викликів.

Серед них – обмежений доступ до фінансових ресурсів, ускладнення логістичних ланцюгів, коливання цін на сировину та продукцію, а також підвищені вимоги до ефективності управління та оперативної адаптації до ринкових умов.

Таким чином, менеджмент розвитку підприємства має ґрунтуватися на комплексному підході, що інтегрує інтенсифікацію, диверсифікацію, інтеграцію та інноваційний розвиток. Це дозволяє забезпечити стійкий розвиток підприємства, мінімізувати ризики, підвищити конкурентоспроможність та створити умови для довгострокового економічного зростання.

3.2. Економічні наслідки формування стратегії розвитку підприємства

У сучасних умовах для забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства особливого значення набуває ефективне впровадження провідних адаптивних ідей і сучасних методів управління в господарську діяльність. Повномасштабне вторгнення суттєво вплинуло на всіх учасників аграрного ринку, спричинивши перебої у постачанні сировини та різке зростання цін на енергоносії, що призвело до значного подорожчання виробничих ресурсів, зокрема мінеральних добрив, пального та мастильних матеріалів.

У зв'язку з цим стратегія управління господарською діяльністю досліджуваного підприємства на 2026–2030 рр. передбачає комплексний та інтегрований підхід, спрямований на:

розробку та впровадження адаптивної стратегії розвитку, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов та зовнішніх ризиків;

підвищення економічної ефективності через оптимізацію ресурсного забезпечення, модернізацію виробничих процесів та впровадження сучасних

технологій;

посилення конкурентоспроможності господарства за рахунок інтенсифікації виробництва, диверсифікації асортименту продукції та розвитку партнерських відносин;

управління ризиками, що виникають унаслідок воєнних дій, коливань цін на енергоносії та перебоїв із постачанням матеріалів.

На основі проведеного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів ми розробили стратегію розвитку підприємства, яка розрахована на п'ятирічний період і передбачає покрокове досягнення стратегічних цілей.

Основні напрями стратегії відображені у табл. 3.2 та охоплюють оптимізацію виробничих процесів та ресурсного забезпечення; модернізацію техніки і технологій; розвиток нових видів продукції та її переробки; розширення ринків збуту та підвищення маркетингової активності; формування стабільного іміджу підприємства; підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення системи управління.

Таблиця 3.2

Стратегічна матриця розвитку підприємства, 2026–2030 рр.

Заходи, складові реалізації	Очікувані результати
1	2
Ціль 1: Диверсифікація агровиробництва для зниження ризиків недоотримання прибутку	
<ul style="list-style-type: none"> – реструктуризація управлінських процесів та покращення комунікації між відділами; – створення спеціалізованих підрозділів (відділ маркетингу); – впровадження CRM-системи для оптимізації управління взаємовідносинами з клієнтами; – запровадження етапного контролю за виконанням стратегії розвитку; – залучення молодих спеціалістів із профільних закладів освіти та місцевих кадрів; – створення альянсів та партнерств із кооперативами або великими підприємствами для спільного виробництва та просування продукції 	<ul style="list-style-type: none"> – зниження ризику фінансових втрат; – підвищення ефективності управління та оперативності прийняття рішень; – розширення ринків збуту; – підвищення кваліфікації персоналу та залучення молодих фахівців; – зміцнення стратегічних партнерств і коопераційних зв'язків

Продовж. табл. 3.2

1	2
Ціль 2: Реструктуризація виробництва для збільшення можливостей підприємства на ринку	
<p>Екологічні та техніко-технологічні заходи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оптимізація транспортування та зберігання продукції; – впровадження стандартів управління якістю (ISO, HACCP); – оптимізація посівних площ та раціональне використання сівозмін; – розширення та ремонт складських приміщень; – модернізація та оновлення агротехніки <p style="text-align: center;">Біологічні заходи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – сортооновлення культур; – введення нових культур із високим попитом, включаючи органічні продукти; – впровадження органічних методів вирощування: біопрепарати, хижі комахи, зменшення хімічних пестицидів 	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення продуктивності та якості продукції; – зменшення виробничих втрат і витрат; – вихід на нові ринки та сегменти, включно з органічною продукцією; – зміцнення екологічного іміджу підприємства; – забезпечення стабільної конкурентоспроможності на ринку
Ціль 3: Управління соціальною відповідальністю підприємства	
<p>фінансова підтримка та реабілітація ветеранів ЗСУ серед працівників підприємства; залучення ветеранів до трудової діяльності підприємства; організація волонтерських та соціальних заходів для підтримки місцевих громад.</p> <p>Інвестиції у сталий розвиток: підтримка інновацій та екологічних технологій; реалізація проєктів для розвитку місцевих ініціатив: освіта, інфраструктура, гранти для підприємців</p>	<p>підвищення соціальної відповідальності та іміджу підприємства; підтримка ветеранів та створення робочих місць; залучення місцевих громад до проєктів розвитку; покращення умов життя у регіоні та зміцнення локальної соціальної стабільності; підвищення репутаційної привабливості підприємства для інвесторів та партнерів</p>

Реалізація запропонованої стратегії дозволяє господарству забезпечити збалансований розвиток у довгостроковій перспективі, адаптуватися до мінливих ринкових умов, зміцнити конкурентні позиції та підвищити економічну ефективність діяльності навіть у складних умовах зовнішнього середовища.

Таким чином, за даними табл. 3.2 зазначемо, що всі заходи поєднують управлінські, техніко-технологічні, біологічні та соціальні складові розвитку.

П'ятирічний період реалізації, 2026–2030 рр. дозволяє поступово впроваджувати заходи, контролювати їх ефективність і коригувати стратегію у разі зміни зовнішніх умов.

Очікувані результати інтегрують економічний, соціальний та екологічний ефект, що відповідає принципам сталого розвитку.

Розроблене стратегічне бачення розвитку досліджуваного господарства охоплює комплексну систему цілей та завдань, основною метою якої є підвищення ефективності діяльності агроформування та забезпечення його сталого розвитку. Досягнення цієї мети передбачає реалізацію конкретних завдань, серед яких визначальними є зміцнення конкурентоспроможності підприємства, підвищення рівня прибутковості та оптимізація виробничих процесів.

Для реалізації зазначених цілей доцільним є використання механізмів фінансової підтримки, зокрема пільгових кредитів та субсидій, а також модернізації виробництва шляхом впровадження сучасного обладнання, техніки та інноваційних технологій. Очікується, що впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству зміцнити свої позиції не лише в межах району, а й на території Полтавської області загалом.

Реалізація стратегії вимагає ретельного вибору оптимальної операційної стратегії серед альтернативних варіантів, що передбачає встановлення індивідуальних термінів виконання для кожного елементу плану та оцінку їх ефективності. Запровадження зазначених напрямків діяльності сприятиме підвищенню заробітної плати працівників, покращенню рівня життя сільських мешканців та збільшенню інвестицій у соціальний розвиток сільських територій. Водночас, реалізація стратегії дозволяє зміцнити соціальну відповідальність підприємства та задовольнити потреби місцевих підприємців, що є важливим для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіону.

Особлива увага приділяється організаційним механізмам реалізації стратегії розвитку, які мають включати наступні етапи:

- 1) повна оцінка умов господарювання, що дозволяє визначити ключові внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на ефективність діяльності господарства;
- 2) визначення конкретних завдань для кожного елемента стратегії та формування бюджету, який стає основою для розробки набору показників стратегічних цілей;
- 3) планування необхідних умов для реалізації стратегії, включаючи організаційні, технологічні та кадрові аспекти;
- 4) розрахунок потреб у ресурсах, що забезпечує оптимальне розподілення фінансових, матеріальних та трудових ресурсів;
- 5) розробка плану соціально-економічного моніторингу впровадження стратегії, який дозволяє систематично оцінювати хід реалізації та своєчасно вносити корективи;
- 6) коригування показників ефективності за потреби, що забезпечує гнучкість управління та адаптацію до змін зовнішнього середовища;
- 7) оцінка кінцевих результатів і ефективності реалізації стратегії, що дозволяє визначити досягнення стратегічних цілей та сформулювати рекомендації щодо подальшого розвитку.

Використання контрольних інструментів є необхідною умовою підвищення ефективності стратегії. Контрольна функція повинна охоплювати всі етапи реалізації стратегії, оцінюючи доцільність виконання місії господарства, наявність ефективного використання ресурсів, а також дотримання встановлених термінів виконання завдань.

В умовах зростаючої конкуренції на вітчизняному аграрному ринку, неналежне управлінське рішення може призвести до значних фінансових втрат або навіть банкрутства підприємства. Це, зокрема, може бути наслідком суб'єктивного ухвалення рішень власником, вибору неправильного напрямку розвитку чи недостатньої аналітичної підтримки стратегічних кроків. Тому чітка, послідовна стратегія та відповідна політика управління і планування є критично важливими для сталого розвитку кожного сільськогосподарського

підприємства.

Метою нашої пропозиції щодо менеджменту розвитку підприємства є забезпечення систематичного контролю за реалізацією стратегічних цілей та завдань підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів, своєчасне коригування відхилення та досягнення запланованих фінансових та соціально-економічних показників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендовані етапи забезпечення систематичного контролю за реалізацією стратегічних цілей та завдань підприємства, 2026-2030 рр.

Термін виконання	Показники для оцінки	Цільові значення
1. Початковий аудит		
1-й місяць	Аналіз фінансового стану, наявність техніки, кадровий потенціал	Повна база даних; 100,0 % ресурсів враховано
2. Визначення завдань та ключових показників		
2-й місяць	Встановлення конкретних ключових показників для кожного підрозділу	10 ключових показників: прибутковість, продуктивність, собівартість, рівень механізації, енергоспоживання, якість продукції, частка ринку, задоволеність працівників, соціальні витрати, екологічна відповідальність
3. Планування ресурсів		
3-й місяць	Розрахунок фінансових, матеріальних, трудових ресурсів	Не менше 95,0 % забезпечення ресурсами від потреби для реалізації стратегії
4. Контроль проміжних результатів – 1-й квартал		
3-й місяць від початку	Виконання виробничих планів, витрати, використання техніки	Досягнення 25,0 % від річного плану продуктивності та прибутку
5. Контроль проміжних результатів – 2-й квартал		
6-й місяць	Виконання ключових показників, фінансові показники, соціальні витрати	50,0 % від річного плану; зростання прибутку на 10,0 %; підвищення зарплат на 5,0 %
6. Контроль проміжних результатів – 3-й квартал		
9-й місяць	Оцінка прогресу модернізації, впровадження нових технологій	75,0 % від річного плану; 80,0 % техніки модернізовано або замінено; впровадження 3 нових технологічних процесів
7. Підсумковий контроль та оцінка ефективності		
12-й місяць	Порівняння фактичних показників з плановими ключовими показниками	Виконання >90,0 % стратегічних цілей; прибуток виріс на 20,0 %; соціальні витрати збільшено на 15,0 %; задоволеність персоналу \geq 80,0 %

Таким чином, нами рекомендується впровадження щомісячних звітів підрозділів з фактичними даними щодо виробничих та фінансових показників, проміжних аудитів раз на 3 місяці для оцінки виконання ключових показників та відповідності ресурсів плану. Порівняльний аналіз фактичних та запланованих показників із використанням системи балансування фінансових, виробничих та соціальних показників. При цьому, очікуваними результатами стануть підвищення продуктивності на 20,0 – 25,0 % протягом року; зростання прибутковості підприємства на 20,0 %, підвищення заробітної плати працівників на 10,0 % та збільшення соціальних витрат на 15,0 %, впровадження 80,0 % модернізованої техніки та 3 нових технологій у виробництво, підвищення задоволеності персоналу до 80,0 %, зміцнення соціальної відповідальності підприємства.

Тож, стратегічне бачення розвитку підприємства спрямоване на підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його сталого розвитку шляхом зміцнення конкурентоспроможності, підвищення прибутковості та модернізації виробничих процесів. Реалізація стратегії передбачає використання пільгових кредитів, субсидій та впровадження сучасних технологій і техніки.

Етапний контроль за виконанням стратегії є необхідним інструментом для систематичного моніторингу результатів, своєчасного виявлення відхилень та прийняття коригуючих рішень. Запропонована система контролю включає початковий аудит, визначення ключових показників, планування ресурсів, проміжний та підсумковий контроль, що забезпечує послідовну реалізацію кожного етапу стратегії. Впровадження етапного контролю дозволяє забезпечити виконання ключових фінансових, виробничих та соціальних показників.

Соціальний ефект реалізації стратегії проявляється у підвищенні заробітної плати працівників, поліпшенні рівня життя сільських мешканців та збільшенні соціальних витрат підприємства. Впровадження контрольних механізмів сприяє зміцненню соціальної відповідальності підприємства та

задоволенню потреб персоналу.

Системне управління та послідовна реалізація стратегічних цілей дозволяють мінімізувати ризики, пов'язані з неправильною оцінкою ресурсів або суб'єктивними управлінськими рішеннями, що є критично важливим в умовах високої конкуренції на аграрному ринку.

Комплексне застосування стратегічного планування, ресурсного забезпечення та етапного контролю формує основу для стабільного розвитку підприємства, підвищення його ефективності та зміцнення позицій на регіональному ринку.

Управління стратегічним розвитком підприємства передбачає системний аналіз діяльності основних підрозділів і розробку заходів для усунення відхилень від стандартів. Ключовим елементом такої системи є CRM-система, яка забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами, партнерами та постачальниками протягом усього життєвого циклу бізнесу або продукту. Впровадження CRM сприяє залученню нових клієнтів, підтриманню існуючих, підвищенню частки ринку та наданню додаткових послуг.

Основні функції CRM включають ведення бази клієнтів, моніторинг ключових показників для управлінських рішень, стратегічне планування та інтеграцію з ERP-системами й телефонією. Впровадження CRM дозволяє зменшити адміністративні витрати до 15,0 %, підвищити обсяги продажу на 12,0 – 25,0 % та розширити клієнтську базу на 3,0 – 12,0 % щорічно, а також підвищити рівень довіри клієнтів на 8,0 %.

CRM-система забезпечує централізоване зберігання даних, автоматизовану взаємодію з клієнтами через електронну пошту, SMS та месенджери, інтеграцію з популярними додатками (Viber, Telegram), оптимізацію ресурсного забезпечення та високий рівень захисту даних. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, оскільки забезпечує стабільний доступ до інформації незалежно від фізичного розташування співробітників і дозволяє швидко адаптувати маркетингові та продажні стратегії до змін ринкової кон'юнктури. Для господарства доцільно впровадити CRM-систему

KeyCRM, яка дозволяє:

- інтегруватися з банківськими сервісами та вебсайтами;
- створювати кілька воронки продажів і магазинів;
- працювати з постачальниками та штрихкодами;
- автоматизувати аналітику, формування звітів та маркетингові кампанії.

Таким чином, впровадження CRM-системи дозволяє підвищити ефективність роботи менеджменту, стимулювати зростання доходів, забезпечити структуровану базу клієнтів, покращити аналітичні можливості та підтримати довгострокові взаємини з клієнтами. Це створює передумови для реалізації стратегії розвитку підприємства та досягнення фінансової та соціальної стабільності підприємства.

Впровадження CRM-системи дозволяє оцінити ефект через ключові показники продуктивності та фінансові результати протягом середньострокового періоду (1–3 роки).

Таблиця 3.4

Прогнозовані фінансові показники та окупність впровадження CRM-системи підприємства, 2026-2027 рр.

Показники	Вартість, тис. грн	Характеристика
Ліцензія на 10 співробітників	15,00	Включає базові інтеграції та консультації
Стандартна інтеграція	7,80	Одноразово при налаштуванні системи
Додаткові доробки, 1 год.	0,80	За необхідності специфічних інтеграцій
Навчання персоналу, год.	0,75	Одноразово для ключових співробітників

Таким чином, очікуване прогнозоване збільшення доходу складе 18,0 % за перший рік; 20,0 % за другий рік; 22,0 % за третій рік. При цьому, прогнозована окупність становить 18 міс., враховуючи зростання продажів і скорочення витрат. Серед додаткових переваг варто відзначити централізоване та хмарне зберігання даних для віддаленої роботи та релокації бізнесу; автоматизовані канали зв'язку (SMS, email, Viber, Telegram) для швидкого інформування клієнтів; оптимізація ресурсів і скорочення

трудовитрат на обробку даних, підвищення якості маркетингових кампаній та лояльності клієнтів, забезпечення захисту даних і резервного копіювання, критично важливого в умовах воєнного стану.

Впровадження CRM-системи KeyCRM для суб'єкта господарювання є економічно доцільним і дозволяє підвищити ефективність роботи відділів продажу та маркетингу; збільшити доходи та обсяги продажів на 18,0 – 22,0 % протягом трьох років; скоротити адміністративні витрати на 8,0 – 15,0 %; підвищити задоволеність та довіру клієнтів; забезпечити гнучкість та стабільність управління даними в умовах воєнних ризиків (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Прогнозована ефективність впровадження CRM-системи підприємства,
2026-2027 рр.**

Показники	Фактичне значення, 2024 р.	Очікуване зростання після впровадження CRM, 2026-2027 рр.	Особливості впровадження
Обсяг продажу	100,0 % (поточний річний обсяг)	+12,0 – 25,0 % щорічно	Через автоматизацію роботи менеджерів та аналітику клієнтських даних
Клієнтська база	1000 активних клієнтів	+3,0 – 12,0 % щорічно	Завдяки веденню централізованої бази та маркетинговим кампаніям
Адміністративні витрати	100,0 %	- 8,0 – 15,0 %	Оптимізація документообігу, автоматизація форм та звітів
Рівень довіри клієнтів (за опитуванням)	70,0 %	+3,0 – 8,0 %	Підвищення якості обслуговування та швидкості реакції на запити
Час обробки замовлення	48 годин	24–30 годин	Автоматизація процесів взаємодії та інтеграція з вебсайтами та месенджерами

Серед ключових тактичних заходів забезпечення розвитку підприємства особливу увагу приділено оптимізації організації збирально-транспортного сполучення. Ефективне планування логістики дозволяє мінімізувати простой сільськогосподарської техніки, скоротити транспортні витрати та підвищити економічну ефективність підприємства. Вихідні дані для розрахунків наведені у додатку Д.

Для прогнозування оптимальної кількості автомобілів з причепами,

зокрема КАМАЗ-55102, застосовано теорію масового обслуговування. Цей метод дозволяє визначити необхідну кількість транспортних засобів для обслуговування комбайнів без виникнення простоїв. Розрахунки показали, що для обслуговування трьох комбайнів Claas Lexion 440 та семи комбайнів John Deere 7020 оптимально задіяти шість автомобілів КАМАЗ-55102. У сумі з іншою технікою це забезпечує дев'ять одиниць транспортних засобів для ефективного виконання робіт.

Економічний аналіз показав, що у 2024 р. для перевезення зерна було задіяно сім автомобілів КАМАЗ-55102 та п'ять комбайнів Claas Lexion 440, що призвело до витрат у розмірі 1 565,29 тисяч гривень. Оптимізація збирально-транспортної ланки дозволяє зменшити ці витрати на 1 092,0 тисяч гривень, що становить 69,7 %, що підтверджує економічну доцільність запропонованої організації перевезень.

При цьому загальні втрати за одну годину простою, враховуючи роботу трьох комбайнів Claas Lexion 440, семи комбайнів John Deere 7020 та п'ятнадцяти автомобілів КАМАЗ-55102, становлять 473,20 гривень, з яких 214,31 гривень припадає на одиницю техніки. Раціональна організація транспортного потоку дозволяє мінімізувати ці втрати та забезпечити безперервність технологічного процесу.

На основі проведених розрахунків і економічного аналізу розроблено стратегію розвитку підприємства на 2026–2030 рр., що передбачає комплексний підхід до підвищення ефективності діяльності підприємства. До основних напрямів стратегії належать оптимізація збирально-транспортних ланок, раціональний розподіл сільськогосподарської техніки, мінімізація витрат на транспортування та втрат під час простоїв, а також підвищення економічної ефективності діяльності у динамічному бізнес-середовищі. Реалізація таких заходів дозволяє не лише скоротити витрати, а й підвищити продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

1. Визначено ключові елементи стратегічного розвитку підприємства, що включають різноманітні цілі та завдання. Їхнє впровадження сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку району та області загалом, підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку.

2. Доведена доцільність впровадження стратегії зростання для підвищення ефективності діяльності підприємства, що передбачає оптимальне використання ресурсів, розширення виробництва, розробку нових видів продукції, вихід на нові ринки, вдосконалення бізнес-процесів та активну співпрацю з партнерами.

3. Сформована пропозиція щодо менеджменту розвитку підприємства, а саме забезпечення систематичного контролю за реалізацією стратегічних цілей та завдань підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів, своєчасне коригування відхилення та досягнення запланованих фінансових та соціально-економічних показників. Нами рекомендується впровадження щомісячних звітів підрозділів з фактичними даними щодо виробничих та фінансових показників, проміжних аудитів раз на 3 місяці для оцінки виконання ключових показників та відповідності ресурсів плану. Порівняльний аналіз фактичних та запланованих показників із використанням системи балансування фінансових, виробничих та соціальних показників. При цьому, очікуваними результатами стануть підвищення продуктивності на 20,0 – 25,0 % протягом року; зростання прибутковості підприємства на 20,0 %, підвищення заробітної плати працівників на 10,0 % та збільшення соціальних витрат на 15,0 %, впровадження 80,0 % модернізованої техніки та 3 нових технологій у виробництво, підвищення задоволеності персоналу до 80,0 %, зміцнення соціальної відповідальності підприємства.

4. Розроблено пропозиції щодо організаційно-управлінських, техніко-технологічних, екологічних та соціально відповідальних заходів. До них належать: реструктуризація управлінських процесів, підвищення комунікації

між відділами, створення спеціалізованих підрозділів, впровадження CRM-системи, залучення молодих спеціалістів та ветеранів, оновлення техніки, впровадження науково обґрунтованої сівозміни, підтримка місцевих громад та соціальна відповідальність підприємства.

5. Запропоновано використовувати вітчизняну платформу KeyCRM для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами. Система забезпечує автоматизацію приймання замовлень, інтеграцію з банківськими сервісами, роботу з постачальниками, ведення кількох воронках продажу та магазинів, підтримку месенджерів і помірну вартість обслуговування.

6. Розрахунок результативності впровадження KeyCRM становить прогнозоване збільшення доходу складе 18,0 % за перший рік; 20,0 % за другий рік; 22,0 % за третій рік. При цьому, прогнозована окупність становить 18 міс., враховуючи зростання продажів і скорочення витрат. Серед додаткових переваг варто відзначити централізоване та хмарне зберігання даних для віддаленої роботи та релокації бізнесу; автоматизовані канали зв'язку (SMS, email, Viber, Telegram) для швидкого інформування клієнтів; оптимізація ресурсів і скорочення трудовитрат на обробку даних, підвищення якості маркетингових кампаній та лояльності клієнтів, забезпечення захисту даних і резервного копіювання, критично важливого в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано, що за 2020–2024 рр. відбулося загальне зростання обсягів виробництва, проте із суттєвими коливаннями ефективності діяльності. Вартість виробленої товарної продукції за досліджуваний період збільшилася у 1,75 рази або 170864,00 тис. грн, що вказує на позитивну тенденцію до нарощування обсягів виробництва. Підвищення продуктивності праці та ефективності використання земель також підтверджується зростанням обсягів виробництва на одного працівника (на 79,0 %) і на 100 га сільськогосподарських угідь (на 76,6 %).

2. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився у 1,7 рази, що свідчить про розширення виробничої діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів. Виручка на одного середньорічного працівника також зросла на 965,7 тис. грн, або майже у 1,8 рази, що характеризує підвищення продуктивності праці. Загалом, за весь досліджуваний період спостерігається позитивна динаміка чистого прибутку, який зріс на 494937,0 тис. грн. Водночас, чистий прибуток знизився з 9206,0 тис. грн у 2020 р. до 1534,0 тис. грн у 2024 р., а прибуток на одного працівника скоротився з 49,49 тис. грн до 8,43 тис. грн, що свідчить про зменшення ефективності господарювання попри зростання обсягів реалізації.

3. Витрати на виробництво суттєво зросли – собівартість реалізованої продукції підвищилася на 44,9 % або 89508,00 тис. грн, що негативно позначилося на кінцевих фінансових результатах. Якщо у 2020–2023 рр. підприємство отримувало стабільний прибуток, то у 2024 р. спостерігається різке його скорочення до 1,534 тис. грн, що супроводжується майже нульовим рівнем рентабельності (0,5 %). Отже, фінансові результати свідчать про необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів і вдосконалення управління прибутковістю підприємства.

4. Результати PEST-аналізу вказують на те, що найбільший вплив мають політичні та економічні чинники, що пояснюється воєнним

становищем, нестабільністю ринків та необхідністю адаптації виробництва. За цих умов стратегічний менеджмент підприємства має орієнтуватися на диверсифікацію ризиків (ринків, логістики, постачання); підвищення фінансової стійкості; технологічну модернізацію; залучення інвестицій для підвищення продуктивності; розвиток людського капіталу; цифрову трансформацію управління. Найбільшими критичними факторами для 2020–2024 рр. є воєнні ризики; інфляція і високі кредитні ставки; кадровий дефіцит; залежність від імпорتنих технологій; валютні коливання.

5. Комбінування зовнішніх та внутрішніх факторів у межах розгорнутої SWOT-матриці надало можливість сформувавши комплекс стратегічних альтернатив, релевантних до умов функціонування підприємства. стратегічні рішення за типом «Сильні сторони – Можливості» спрямовуються на максимізацію використання сильних сторін для реалізації найбільш перспективних можливостей. До таких рішень можна віднести розширення виробничих потужностей, нарощування обсягів експорту та розвиток переробних напрямів, що сприятиме отриманню доданої вартості.

6. Стратегії «Слабкі сторони – Можливості» передбачають подолання внутрішніх слабких місць за рахунок використання зовнішніх можливостей. Це, зокрема, передбачає перегляд та оновлення управлінської стратегії підприємства, модернізацію виробництва, удосконалення системи маркетингу та логістики, а також підвищення рівня професійної підготовки персоналу.

7. Доведена доцільність впровадження стратегії зростання для підвищення ефективності діяльності підприємства, що передбачає оптимальне використання ресурсів, розширення виробництва, розробку нових видів продукції, вихід на нові ринки, вдосконалення бізнес-процесів та активну співпрацю з партнерами.

8. Сформована пропозиція щодо менеджменту розвитку підприємства, а саме забезпечення систематичного контролю за реалізацією стратегічних цілей та завдань підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів, своєчасне коригування відхилення та досягнення запланованих

фінансових та соціально-економічних показників. Нами рекомендується впровадження щомісячних звітів підрозділів з фактичними даними щодо виробничих та фінансових показників, проміжних аудитів раз на 3 місяці для оцінки виконання ключових показників та відповідності ресурсів плану. Порівняльний аналіз фактичних та запланованих показників із використанням системи балансування фінансових, виробничих та соціальних показників. При цьому, очікуваними результатами стануть підвищення продуктивності на 20,0 – 25,0 % протягом року; зростання прибутковості підприємства на 20,0 %, підвищення заробітної плати працівників на 10,0 % та збільшення соціальних витрат на 15,0 %, впровадження 80,0 % модернізованої техніки та 3 нових технологій у виробництво, підвищення задоволеності персоналу до 80,0 %, зміцнення соціальної відповідальності підприємства.

9. Розроблено пропозиції щодо організаційно-управлінських, техніко-технологічних, екологічних та соціально відповідальних заходів. До них належать: реструктуризація управлінських процесів, підвищення комунікації між відділами, створення спеціалізованих підрозділів, впровадження CRM-системи, залучення молодих спеціалістів та ветеранів, оновлення техніки, впровадження науково обґрунтованої сівозміни, підтримка місцевих громад та соціальна відповідальність підприємства.

10. Запропоновано використовувати вітчизняну платформу KeyCRM для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами. Розрахунок результативності впровадження KeyCRM становить прогнозоване збільшення доходу складе 18,0 % за перший рік; 20,0 % за другий рік; 22,0 % за третій рік. При цьому, прогнозована окупність становить 18 міс., враховуючи зростання продажів і скорочення витрат. Серед додаткових переваг варто відзначити автоматизовані канали зв'язку; оптимізація ресурсів і скорочення трудовитрат на обробку даних, підвищення якості маркетингових кампаній та лояльності клієнтів, забезпечення захисту даних і резервного копіювання, критично важливого в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В.І., Макаренко П.М., Лесюк В.С. Оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 3-12. (дата звернення: 21.09.2025).
2. Артеменко Л.П., Цвіркун А.С. Антикризові стратегії промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 34. С. 112–119.
3. Баган Н., Собчишин В., Троян А., Ожгибісов Р. Комунікації в процесі управління соціально-відповідальною діяльністю підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 156–160. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(25)). (дата звернення: 17.10.2025).
4. Бай Ц., Кухарук А. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>. (дата звернення: 29.09.2025).
5. Березіна Л.М., Воронько-Невіднича Т.В., Логінська І.Я., Шкурупій К.Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05). (дата звернення: 17.10.2025).
6. 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).
7. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. (68). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935> (дата звернення: 11.10.2025).
8. 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).

9. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>. (дата звернення: 17.10.2025).

10. 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).

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

13. 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).

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

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

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. *Економіка та суспільство*. № 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>. (дата звернення: 17.11.2025).

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

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

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

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

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

22. Живко З.Б., Кухарська Л.В., Зінчук Ю.Я. Стратегія формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 145-155. URL: https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/library/visnyku/nvse/nvse_02_2018/17.pdf. (дата звернення:

17.10.2025).

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

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

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

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

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

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

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

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

31. Лесюк А.С. Оцінка відносних показників ліквідності та

платоспроможності сільськогосподарських підприємств України. *Концепції економічного розвитку країни* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. економічного спрямування. Тернопіль, 2016. С. 31–33.

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

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

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

35. Мязін Є., Лаврентьев І., Собчишин В. Менеджмент розвитку та стратегія оптимізації витрат підприємства як інструмент підвищення конкурентоспроможності за сучасних умов. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи*: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф., 23 жовтня 2025 р.; М-во освіти і науки України, УНУ, ф-т менеджменту. Умань: ВІЗАВІ, 2025. 362 с. С. 210-212.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

45. Помазан Л.М. Теоретичні аспекти економічної категорії

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

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

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

48. Рябкова О.В. 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.

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

50. 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.

51. Собчишин В., Мязін Є. Digital-рішення маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 81-84.

52. Східницька Г.В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств.

Молодий вчений. 2016. № 3. С. 212–216. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_51. (дата звернення: 17.10.2025).

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

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

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

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

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

58. 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).

59. 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.

60. Sobchyshyn V., MyazinYe, Lavrentiev I. Principles of strategization in the agricultural sector as an innovative stimulus for sustainable development

management. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 5: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2025. Czech Republic (*подано до друку*).

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

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