

**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 «Управління стратегічним потенціалом підприємства в контексті  
досягнення цілей сталого розвитку»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
групи 1  
заочної форми здобуття освіти  
**Безпалько Тетяна Володимирівна**

Керівник:  
Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна  
Рецензент:  
Заяц Ольга Василівна

**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

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Безпалько Тетяни Володимирівни**

1. Тема роботи «Управління стратегічним потенціалом підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку», керівник роботи доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Воронько-Невіднича Т. В.

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

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

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

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

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

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління стратегічним потенціалом підприємства для забезпечення сталого розвитку

Розділ 2. Аналіз системи управління стратегічним потенціалом підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку

Розділ 3. Перспективні напрями удосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку

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

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

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

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

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

**Здобувач вищої освіти**

**Тетяна БЕЗПАЛЬКО**

**Керівник роботи**

**Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА**

## АНОТАЦІЯ

Безпалько Т. В. Управління стратегічним потенціалом підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності управління стратегічним потенціалом підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку тощо.

Наведені пропозиції поліпшення формування стратегічного потенціалу аграрного підприємства й розрахунку прогнозованого значення зростання прибутковості від пропонованих заходів тощо.

*Ключові слова:* потенціал, управління, підприємство, сталий розвиток, цілі сталого розвитку.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	10
1.1. Концептуальні підходи до управління стратегічним потенціалом підприємства у системі сталого розвитку	10
1.2. Інтеграція принципів сталого розвитку в систему стратегічного менеджменту підприємства	16
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	26
2.1. Суб'єкти та об'єкти управління стратегічного потенціалу підприємства	26
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	31
2.3. Стратегічний аналіз підприємства	39
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	50
3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства в контексті цілей сталого розвитку	50
3.2. Розробка тактичних заходів з удосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства	56
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	82

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Швидкі трансформації у сучасному бізнес-середовищі вимагають від підприємств не лише постійної адаптації, а й ефективного управління власним стратегічним потенціалом. Саме формування дієвого управління стратегічним потенціалом підприємства виступає ключовою умовою досягнення цілей сталого розвитку, що зумовлює актуальність обраної теми.

Проблематика управління стратегічним потенціалом і забезпечення сталого розвитку підприємств є предметом досліджень багатьох відомих науковців, серед яких В. Андрійчук, А. Балабаниць, В. Василенко, Б. Далишин, Л. Довгань, С. Кускова, В. Мамчур, В. Немцов, А. Міщенко, О. Пащенко, В. Пономаренко, О. Савицька.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Виконання магістерської дипломної 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.** Дослідження спрямоване на узагальнення наукових підходів до управління стратегічним потенціалом підприємства та розроблення практичних інструментів, що сприятимуть ефективній реалізації його можливостей для досягнення цілей сталого розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища. Зрозуміло, що сформульована мета дослідження, передбачає виконання певних завдань:

- уточнення сутності категорій «стратегічний потенціал підприємства», «управління стратегічним потенціалом», «сталий розвиток»;
- аналіз існуючих концепцій і підходів до управління стратегічним потенціалом підприємства;
- оцінювання стану та ефективності використання стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання;

- визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства аграрного сектору з урахуванням цілей сталого розвитку та сучасних динамічних умов;
- розроблення тактичних заходів щодо вдосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства для забезпечення його сталого розвитку.

**Об'єктом дослідження** є практичні аспекти розробки та реалізації управління стратегічним потенціалом підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку.

**Предмет дослідження** – науково-методичний апарат управління стратегічним потенціалом підприємства для забезпечення його сталого розвитку.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження було застосовано комплекс наукових методів, що забезпечили всебічне вивчення питань управління стратегічним потенціалом підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Зокрема, діалектичний метод використовувався для виявлення взаємозв'язків між складовими стратегічного потенціалу та чинниками його формування і розвитку; абстрактно-логічний метод – для узагальнення теоретичних положень і формулювання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом; економіко-статистичний метод – для аналізу динаміки показників розвитку підприємства та визначення тенденцій використання його потенціалу; методи SNW- та SWOT-аналізу – для комплексного оцінювання зовнішнього й внутрішнього середовища з позицій впливу на стратегічний потенціал; монографічний метод – для поглибленого вивчення стану системи управління стратегічним потенціалом; графічний метод – для наочної візуалізації отриманих результатів і виявлених взаємозалежностей.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління стратегічним потенціалом підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Наукова новизна визначена сформульованими задачами дослідження та полягає у такому:

*набуло подальшого розвитку*

інтегрована модель управління стратегічним потенціалом підприємства, що забезпечує синергію організаційних, економічних, соціальних та екологічних механізмів. Її впровадження спрямоване на ефективну реалізацію стратегічного потенціалу, що дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність, прибутковість і стійкість підприємства, а й забезпечити його відповідність принципам сталого розвитку.

**Інформаційну основу дослідження сформували:** нормативно-правові акти України; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблематиці стратегічного управління; дані первинного бухгалтерського обліку досліджуваного агроформування; річна фінансова звітність та баланси підприємства; а також статистичні матеріали щодо основних економічних показників його господарської діяльності.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в можливості їх використання керівниками підприємств аграрного сектору, фахівцями з управління, науковцями для вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємств.

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

1. Voronko-Nevidnycha T., Bezpalko T., Muntian A. Sustainable development of the agricultural sector of Ukraine under the impact of wartime challenges: transformation and recovery strategies. 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. Безпалько Т., Демчук Є., Воронько-Невіднича Т. Сучасні завдання стратегічного менеджменту в агропродовольчій сфері. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнар. науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 25-27.

3. Безпалько Т. Управління стратегічним потенціалом підприємства:

інтеграція економічної, соціальної, екологічної та безпекової складових. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту в умовах сучасних викликів:* матеріали наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів. Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка Кропивницький, 11 листопада 2025 р.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 68 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 68 найменувань. Робота містить 14 таблиць, 3 рисунки та 7 додатків.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

#### **1.1. Концептуальні підходи до управління стратегічним потенціалом підприємства у системі сталого розвитку**

Сучасні економічні умови характеризуються високою динамікою змін та невизначеністю, що зумовлено глобалізацією, швидким технологічним прогресом, кліматичними змінами, коливаннями фінансових ринків і соціальними трансформаціями. У таких умовах підприємства стикаються з потребою не лише забезпечувати фінансову ефективність, а й інтегрувати соціальні та екологічні аспекти у свою діяльність.

Управління стратегічним потенціалом виступає ключовим інструментом досягнення довгострокових цілей, формування конкурентних переваг та адаптації до нестабільного бізнес-середовища. Воно дозволяє підприємствам комплексно використовувати внутрішні ресурси, розвивати інноваційний та кадровий потенціал, модернізувати організаційні процеси та одночасно враховувати соціально-екологічні вимоги.

Особлива актуальність цієї проблеми зростає в контексті Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР), які орієнтують бізнес на гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних результатів. В Україні все більше компаній, зокрема в аграрному та промисловому секторах, починають впроваджувати принципи сталого розвитку у стратегічне управління, що робить дослідження механізмів управління стратегічним потенціалом вкрай актуальним.

Таким чином, наукове обґрунтування методів і підходів до управління стратегічним потенціалом підприємства в контексті сталого розвитку є необхідним для забезпечення економічної стійкості, конкурентоспроможності

та соціальної відповідальності сучасного бізнесу.

Стратегічний потенціал підприємства – це комплекс внутрішніх ресурсів, компетенцій та можливостей, що визначають здатність підприємства реалізовувати довгострокові цілі, адаптуватися до змін бізнес-середовища та забезпечувати конкурентні переваги. У науковій літературі він розглядається як інтегральна характеристика підприємства, що включає:

ресурсний потенціал – земельні, фінансові, технологічні та інформаційні ресурси;

кадровий потенціал – компетенції, кваліфікацію та професійну культуру персоналу;

інноваційний потенціал – здатність впроваджувати нові технології, продукти та бізнес-моделі;

організаційно-управлінський потенціал – ефективність управлінської структури, стратегічне планування та корпоративна культура;

соціально-екологічний потенціал – здатність підприємства враховувати соціальні та екологічні вимоги у своїй діяльності.

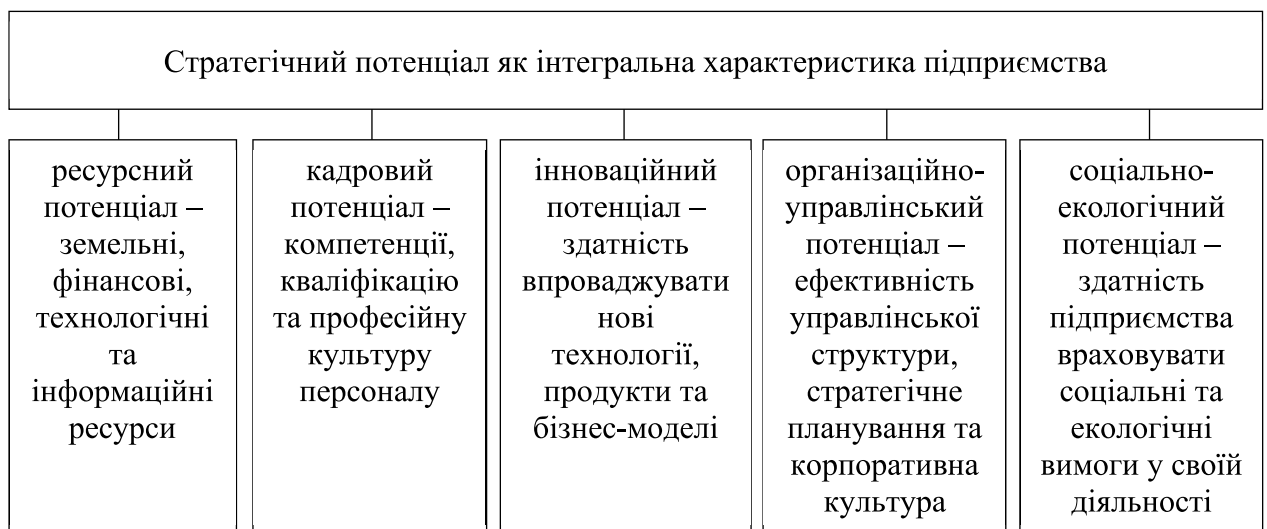


Рис. 1.1. Стратегічний потенціал як інтегральна характеристика підприємства

Стратегічний потенціал підприємства є комплексним та багатовимірним поняттям, що відображає здатність організації досягати

довгострокових цілей, зберігати конкурентоспроможність і ефективно адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У науковій літературі стратегічний потенціал розглядається як інтегральна характеристика підприємства, яка об'єднує різні види ресурсів, компетенцій та можливостей, необхідних для реалізації стратегічних завдань.

Ресурсний потенціал включає матеріальні, фінансові, технологічні та інформаційні ресурси підприємства. До матеріальних ресурсів належать земельні угіддя, виробничі приміщення, обладнання та техніка, які забезпечують безперервність та масштабність виробничого процесу. Фінансові ресурси визначають можливості підприємства здійснювати інвестиції, модернізацію та підтримувати стабільну ліквідність. Технологічні та інформаційні ресурси включають використання сучасних технологій, цифрових платформ, автоматизованих систем управління та інструментів аналітики, що підвищують ефективність виробничої та управлінської діяльності.

Кадровий потенціал характеризує компетенції, кваліфікацію та професійну культуру персоналу. Він визначає здатність колективу виконувати складні виробничі та управлінські завдання, впроваджувати інновації та підтримувати високий рівень продуктивності. Розвиток кадрового потенціалу передбачає системну підготовку, навчання та мотивацію працівників, формування корпоративної культури, яка сприяє досягненню стратегічних цілей.

Інноваційний потенціал відображає здатність підприємства впроваджувати нові технології, продукти, процеси та бізнес-моделі. Він забезпечує адаптацію до швидких змін ринку, підвищує конкурентоспроможність та сприяє розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. У аграрному бізнесі це може проявлятися у впровадженні точного землеробства, автоматизованих систем управління виробництвом, нових сортів і гібридів культур, а також цифровізації бізнес-процесів.

Організаційно-управлінський потенціал охоплює ефективність

управлінської структури, стратегічне планування та корпоративну культуру. Він визначає здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати управлінські процеси та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Високий рівень організаційно-управлінського потенціалу забезпечує координацію всіх ресурсів підприємства та їх ефективне використання для досягнення поставлених цілей.

Соціально-екологічний потенціал характеризує здатність підприємства враховувати соціальні та екологічні вимоги у своїй діяльності. Це включає дотримання норм охорони праці, впровадження екологічно безпечних технологій, мінімізацію негативного впливу на довкілля та участь у соціальних програмах для розвитку місцевих громад. Соціально-екологічний потенціал стає все більш важливим у контексті сучасних стратегій сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

Таким чином, стратегічний потенціал підприємства є комплексною характеристикою, що об'єднує економічні, організаційні, інноваційні та соціально-екологічні компоненти, і саме його ефективне управління визначає здатність підприємства досягати довгострокових цілей та забезпечувати стійкий розвиток у конкурентному середовищі. Стратегічний потенціал відображає не лише наявні ресурси, а й потенційну спроможність підприємства до розвитку та реалізації стійких бізнес-стратегій.

Управління стратегічним потенціалом – це процес формування, розвитку та ефективного використання ключових ресурсів і компетенцій підприємства для досягнення його стратегічних цілей. Основні етапи управління стратегічним потенціалом включають:

1. Діагностика наявного потенціалу – оцінка ресурсів, компетенцій та можливостей підприємства;
2. Визначення стратегічних орієнтирів – формулювання місії, бачення та стратегічних цілей;
3. Розвиток потенціалу – інвестиції в інновації, навчання персоналу, модернізацію виробництва;

4. Реалізація потенціалу – інтеграція стратегічних рішень у господарську діяльність;

5. Контроль та оцінка ефективності – вимірювання результатів і коригування стратегій відповідно до змін бізнес-середовища.

Ефективне управління стратегічним потенціалом забезпечує підприємству конкурентні переваги, стійке функціонування та здатність адаптуватися до зовнішніх викликів.

Управління стратегічним потенціалом підприємства є процесом цілеспрямованого використання ключових ресурсів, компетенцій та можливостей організації для досягнення її стратегічних цілей. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та високої конкуренції саме ефективне управління стратегічним потенціалом забезпечує підприємству здатність досягати стійких конкурентних переваг, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову ефективність своєї діяльності.

Процес управління стратегічним потенціалом складається з кількох логічно взаємопов'язаних етапів:

1. Діагностика наявного потенціалу. Цей етап передбачає комплексну оцінку ресурсів, компетенцій та можливостей підприємства. Використовуються методи SWOT-аналізу для визначення сильних та слабких сторін організації, а також оцінки можливостей і загроз з боку ринку. Аналіз ресурсного потенціалу, кадрових компетенцій, інноваційних можливостей і організаційної структури дозволяє отримати повну картину стратегічної спроможності підприємства.

2. Визначення стратегічних орієнтирів. На цьому етапі формулюються місія, бачення та стратегічні цілі підприємства. Місія визначає загальну мету діяльності організації, її соціальну та економічну роль, а бачення окреслює бажаний стан підприємства у майбутньому. Стратегічні цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними та узгодженими з ресурсним потенціалом підприємства.

3. Розвиток потенціалу. Цей етап передбачає нарощування ресурсів і компетенцій підприємства для реалізації стратегічних завдань. До заходів належать інвестиції в інноваційні технології та модернізацію виробництва, підвищення кваліфікації персоналу через навчання та тренінги, оптимізація організаційних структур і управлінських процесів. Розвиток потенціалу дозволяє підприємству зміцнювати свої конкурентні позиції та готуватися до довгострокового зростання.

4. Реалізація потенціалу. На цьому етапі стратегічні рішення інтегруються у щоденну господарську діяльність підприємства. Впроваджуються інновації, змінюються організаційні процеси, оптимізується управління ресурсами, реалізуються маркетингові та виробничі стратегії. Ефективна реалізація потенціалу забезпечує досягнення стратегічних цілей і дозволяє підприємству зберігати стійкість у конкурентному середовищі.

5. Контроль та оцінка ефективності. Завершальний етап включає систематичний моніторинг результатів управління стратегічним потенціалом. Проводиться оцінка досягнення поставлених цілей, аналіз ефективності використання ресурсів, визначення рівня конкурентних переваг. За потреби здійснюється коригування стратегій, щоб адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, ефективне управління стратегічним потенціалом підприємства забезпечує комплексну інтеграцію ресурсів, компетенцій та інноваційних можливостей, що дозволяє досягати стратегічних цілей, підвищувати конкурентоспроможність, забезпечувати стійке функціонування та адаптацію до зовнішніх викликів.

Дослідження концептуальних підходів до управління стратегічним потенціалом підприємства у системі сталого розвитку показало, що сучасне управління повинно ґрунтуватися на інтеграції економічних, екологічних та соціальних пріоритетів діяльності. Стратегічний потенціал підприємства визначається не лише сукупністю його ресурсів і компетенцій, але й здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи довгострокову

конкурентоспроможність у межах принципів сталого розвитку.

Управління стратегічним потенціалом передбачає застосування системного, ресурсного, інноваційного та екологічно орієнтованого підходів, які забезпечують баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та збереженням природного середовища. Ключовим чинником виступає стратегічний менеджмент, що формує механізми узгодження корпоративних цілей із глобальними Цілями сталого розвитку, визначеними ООН.

Тож, ефективне управління стратегічним потенціалом підприємства в системі сталого розвитку полягає у поєднанні стратегічного бачення, інноваційного управління та відповідального ставлення до ресурсів. Це дозволяє забезпечити не лише економічне зростання, а й довгострокову стійкість підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

## **1.2. Інтеграція принципів сталого розвитку в систему стратегічного менеджменту підприємства**

У сучасних умовах глобалізації та зростання екологічних і соціальних викликів питання забезпечення сталого розвитку набуває особливої актуальності для суб'єктів господарювання. Концепція сталого розвитку передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства з метою задоволення потреб нинішнього покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь. У цьому контексті ключову роль відіграє стратегічний менеджмент, який визначає довгострокові напрями розвитку підприємства, формує механізми адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечує баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю й екологічною безпекою.

Інтеграція принципів сталого розвитку у систему стратегічного менеджменту передбачає перегляд традиційних управлінських підходів і

впровадження нових інструментів планування, моніторингу та оцінювання результатів діяльності. Це дозволяє підприємству не лише підвищити свою конкурентоспроможність і ділову репутацію, але й сприяти досягненню Цілей сталого розвитку, визначених Організацією Об'єднаних Націй. Таким чином, сталий розвиток стає не лише етичним, а й стратегічним імперативом сучасного менеджменту.

Концепція сталого розвитку (Brundtland, 1987 р.) та Цілі сталого розвитку ООН (ЦСР, 2015 р.) орієнтують бізнес на досягнення гармонійного поєднання економічних, соціальних та екологічних результатів. Стратегічний потенціал підприємства у цьому контексті повинен формуватися з урахуванням:

економічної складової – фінансова стійкість, конкурентоспроможність, довгострокова прибутковість;

соціальної складової – розвиток персоналу, підвищення якості життя працівників і громад, корпоративна соціальна відповідальність;

екологічної складової – впровадження «зелених» технологій, раціональне використання природних ресурсів, мінімізація негативного впливу на довкілля.

Інтеграція сталого розвитку у стратегічний потенціал дозволяє підприємствам не лише підтримувати економічну ефективність, а й зміцнювати імідж соціально відповідальної організації, що підвищує довіру інвесторів і споживачів.

Економічна складова стратегічного потенціалу передбачає забезпечення фінансової стійкості підприємства, конкурентоспроможності на ринку та довгострокової прибутковості. Це включає ефективне використання фінансових і матеріальних ресурсів, оптимізацію витрат, розвиток виробничих і комерційних процесів, що дозволяє підприємству стабільно функціонувати та планувати стратегії розвитку на тривалу перспективу.

Соціальна складова акцентує увагу на розвитку персоналу та підвищенні якості життя працівників і місцевих громад. Вона включає інвестиції в

навчання та підвищення кваліфікації співробітників, створення безпечних умов праці, формування корпоративної культури, що стимулює професійний ріст та мотивацію. Крім того, соціальна складова передбачає реалізацію корпоративної соціальної відповідальності, тобто участь підприємства у соціальних програмах та підтримку місцевих громад, що зміцнює довіру суспільства та партнерів.

Екологічна складова стратегічного потенціалу визначає здатність підприємства мінімізувати негативний вплив на довкілля та раціонально використовувати природні ресурси. Це передбачає впровадження «зелених» технологій, модернізацію виробничих процесів з метою зменшення викидів, використання відновлюваних джерел енергії та дотримання екологічних стандартів. Екологічна орієнтація діяльності підвищує екологічну безпеку, зменшує ризики регуляторних санкцій та формує позитивний імідж підприємства.

Інтеграція цих трьох складових у стратегічний потенціал підприємства дозволяє досягати балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Такий підхід не лише зміцнює фінансову стійкість і конкурентні позиції підприємства, а й підвищує його репутацію на ринку, формує довіру інвесторів, партнерів і споживачів, що є критично важливим у сучасному бізнес-середовищі, орієнтованому на принципи сталого розвитку.

Механізм управління стратегічним потенціалом включає комплекс інструментів і процедур, що забезпечують ефективне використання наявних можливостей підприємства:

стратегічний аналіз – SWOT, PEST, аналіз за зацікавленими сторонами;

стратегічне планування – визначення цілей і пріоритетів у відповідності до Цілей сталого розвитку;

інноваційно-інвестиційна діяльність – модернізація виробництва, впровадження цифрових та «зелених» технологій;

маркетинг сталого розвитку – формування бренду соціально

відповідальної компанії, просування екологічної продукції;

контроль та оцінка ефективності – вимірювання ключових показників ефективності та індикаторів сталого розвитку, коригування стратегії.

Механізм управління стратегічним потенціалом підприємства являє собою сукупність інструментів, методів і процедур, що забезпечують ефективно використання наявних ресурсів і компетенцій підприємства для досягнення його стратегічних цілей та забезпечення стійкого розвитку. Він передбачає системний підхід, який охоплює всі етапи формування, реалізації та оцінки стратегічного потенціалу.

Стратегічний аналіз є першим і ключовим етапом механізму управління. Він включає оцінку внутрішніх ресурсів і компетенцій підприємства, а також дослідження зовнішнього середовища. Для цього застосовуються такі методи, як SWOT-аналіз (оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз), PEST-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів) та аналіз за зацікавленими сторонами, що дозволяє визначити вплив зовнішніх суб'єктів на діяльність підприємства.

Стратегічне планування передбачає визначення цілей та пріоритетів підприємства на основі результатів стратегічного аналізу. У контексті сталого розвитку планування здійснюється з урахуванням економічних, соціальних і екологічних аспектів діяльності, що дозволяє формувати довгострокові стратегії, орієнтовані на досягнення Цілей сталого розвитку ООН.

Інноваційно-інвестиційна діяльність забезпечує розвиток потенціалу підприємства через модернізацію виробництва, впровадження нових технологій, цифровізацію бізнес-процесів та застосування «зелених» технологій. Цей компонент механізму спрямований на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, а також на зменшення негативного впливу на довкілля.

Маркетинг сталого розвитку є важливим інструментом реалізації стратегії підприємства та формування його позитивного іміджу. Він включає

просування продукції з урахуванням екологічних стандартів, розбудову бренду соціально відповідальної компанії, а також комунікацію з клієнтами та партнерами щодо цінностей сталого розвитку. Ефективний маркетинг підвищує довіру споживачів і сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку.

Контроль та оцінка ефективності забезпечують систематичний моніторинг результатів реалізації стратегій і використання стратегічного потенціалу. На цьому етапі здійснюється вимірювання ключових показників ефективності (KPI), оцінка досягнення стратегічних цілей та індикаторів сталого розвитку, а також коригування стратегії у разі виявлення відхилень або змін у бізнес-середовищі.

Таким чином, механізм управління стратегічним потенціалом підприємства є комплексним і багаторівневим процесом, який інтегрує стратегічний аналіз, планування, розвиток ресурсів, маркетингові заходи та контроль, забезпечуючи ефективне досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей у рамках принципів сталого розвитку. Тож, управління стратегічним потенціалом є комплексним процесом, який поєднує економічну ефективність підприємства з його соціально-екологічною відповідальністю.

Агросектор прямо зачіпає численні Цілі сталого розвитку: ЦСР 2 (Подолання голоду), ЦСР 6 (Чиста вода та належні санітарні умови), ЦСР 12 (Відповідальне споживання і виробництво), ЦСР 13 (Боротьба зі зміною клімату), ЦСР 15 (Збереження екосистем суші) і опосередковано – ЦСР 1 (Подолання бідності) та ЦСР 8 (Гідна праця та економічне зростання). Продовольчі системи формують продовольчу безпеку, харчування, зайнятість в сільській місцевості й значну частину викидів парникових газів – отже управлінські рішення у сільському господарстві мають мультиплікативний вплив на досягнення ЦСР (табл. 1.1).

Тож, агросектор є ключовим драйвером сталого розвитку, оскільки його функціонування прямо чи опосередковано впливає на досягнення більшості ЦСР.

### Взаємозв'язок аграрного сектору з Цілями сталого розвитку

Ціль сталого розвитку	Назва ЦСР	Зв'язок з аграрним сектором	Управлінські напрями реалізації
ЦСР 1	Подолання бідності	Сільське господарство забезпечує доходи значної частини населення сільських територій, сприяє зайнятості та зменшенню рівня бідності	Підтримка малих і середніх фермерських господарств, розвиток кооперації, програми сільського розвитку
ЦСР 2	Подолання голоду	Аграрний сектор є основним виробником продовольства та гарантом продовольчої безпеки держави	Підвищення продуктивності, ефективності та стійкості агровиробництва; інновації у технологіях харчового ланцюга
ЦСР 6	Чиста вода та належні санітарні умови	Виробництво в агросекторі залежить від водних ресурсів і впливає на їхню якість	Раціональне водокористування, управління стоками, технології зменшення забруднення вод
ЦСР 8	Гідна праця та економічне зростання	Аграрний сектор створює робочі місця, особливо у сільських регіонах	Формування безпечних умов праці, розвиток людського капіталу, інвестиції у модернізацію виробництва
ЦСР 12	Відповідальне споживання і виробництво	Сільське господарство впливає на ефективність використання природних ресурсів і кількість відходів	Впровадження екологічно дружніх технологій, скорочення харчових втрат, розвиток циркулярних моделей виробництва
ЦСР 13	Боротьба зі зміною клімату	Аграрне виробництво є джерелом парникових газів, але також має потенціал для їхнього скорочення через зміни технологій	Застосування кліматично нейтральних практик, управління ґрунтами, розвиток «зелених» інновацій
ЦСР 15	Збереження екосистем суші	Земельні ресурси – основа аграрної діяльності, яка впливає на біорізноманіття та стан ґрунтів	Раціональне землекористування, боротьба з деградацією земель, заліснення, збереження природних екосистем

Управлінські рішення у сфері сільського господарства мають мультиплікативний ефект, формуючи не лише економічні результати, а й соціальну стабільність, продовольчу безпеку та екологічну рівновагу.

Ключовими цілями й цільовими показниками, релевантними для агросектору, є наступні:

ЦСР 2 (Подолання голоду) – підцілі щодо виробництва продовольства, доступу до збалансованого харчування та стійкого сільського господарства. (універсальна точка опори при плануванні аграрних стратегій).

ЦСР 6, 12, 13, 15 – зменшення забруднення та інтенсивності використання води, скорочення втрат продуктів (Цілі 12.3), адаптація і пом'якшення кліматичних ризиків, збереження біорізноманіття та ґрунтів. Особливо важливі індикатори, за якими ФАО – збирає дані для аграрного сектору.

Основні управлінські підходи для досягнення цілей сталого розвитку в аграрному секторі:

1. Інтегроване управління продовольчими системами – управлінський фокус не тільки на виробництві, а й на ланцюгу постачання, переробці, розподілі, харчовій безпеці й споживанні. Для менеджерів це означає мультистейкхолдерні стратегії та КРІ, що відстежують показники по всьому ланцюгу.

2. Клімат-смагт сільське господарство – поєднує підвищення продуктивності, стійкість до кліматичних ризиків і зниження, стабілізацію викидів. Для менеджменту – впровадження технологій, зміна агрономічних практик.

3. Агроекологія, регенеративні підходи – відновлення ґрунтового покриву, агролісівництво, мінімальна обробка ґрунту; дають синергії між біорізноманіттям, секвестрацією вуглецю та продуктивністю. Управлінська задача – переведення практик у економічно життєздатні бізнес-моделі.

4. Сталий інтенсифікаційний підхід – підвищення врожайності за рахунок ресурсоефективності (менше води, добрив на одиницю продукції) та зниження побічних негативних впливів. Менеджерам потрібно балансувати продуктивність і екосистемні послуги.

Досягнення ЦСР у аграрному секторі – це не лише технічне

впровадження практик, а передусім системна управлінська трансформація: політика, фінанси, ринкові стимули, вимірювання результатів і соціальна інклюзія. Для даного дослідження ключовим є поєднати теоретичну рамку (стратегії, бізнес-моделі) з емпіричною оцінкою впливу конкретних інструментів на КРІ, що відповідають даним цілям.

У процесі дослідження теоретико-методологічних засад управління стратегічним потенціалом підприємства в контексті сталого розвитку встановлено, що сучасна концепція стратегічного менеджменту має ґрунтуватися на інтеграції економічних, екологічних та соціальних складових розвитку. Такий підхід забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства, сприяє формуванню позитивної репутації та підвищенню стійкості до ризиків зовнішнього середовища.

Для аграрних підприємств принципи сталого розвитку набувають особливого значення, оскільки їхня діяльність безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів, впливом на екосистеми та забезпеченням продовольчої безпеки. Ефективне управління стратегічним потенціалом у сільськогосподарській сфері передбачає впровадження енергозберігаючих технологій, раціональне використання земельних і водних ресурсів, розвиток екологічно безпечного виробництва та підвищення соціальної відповідальності перед сільськими громадами.

Таким чином, інтеграція принципів сталого розвитку в систему стратегічного менеджменту аграрних підприємств є необхідною умовою їхньої адаптації до сучасних викликів, підвищення ефективності господарювання та забезпечення балансу між економічними результатами й екологічною стійкістю. Це формує основу для гармонійного розвитку аграрного сектора та його внеску у досягнення національних і глобальних Цілей сталого розвитку.

## Висновки до розділу 1

1. Стратегічний потенціал підприємства є комплексною характеристикою його здатності реалізовувати довгострокові цілі, забезпечувати конкурентні переваги та адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Він включає ресурсний, кадровий, інноваційний, організаційно-управлінський та соціально-екологічний компоненти, що разом визначають ефективність діяльності підприємства.

2. Управління стратегічним потенціалом передбачає системний підхід, який охоплює оцінку ресурсів і компетенцій, визначення стратегічних орієнтирів, розвиток потенціалу, його реалізацію та контроль ефективності. Ефективне управління дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

3. Інтеграція концепції сталого розвитку у формування стратегічного потенціалу підприємства забезпечує баланс економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Це дозволяє підприємству зміцнювати свій імідж, підвищувати довіру інвесторів та споживачів, а також адаптуватися до сучасних викликів глобальної економіки.

4. Механізм управління стратегічним потенціалом включає стратегічний аналіз, планування, інноваційно-інвестиційну діяльність, маркетинг сталого розвитку та контроль ефективності. Його впровадження дозволяє системно використовувати наявні ресурси та компетенції, підвищувати ефективність управління підприємством та забезпечувати досягнення цілей сталого розвитку.

5. Формування та ефективне використання стратегічного потенціалу підприємства є ключовим фактором забезпечення його довгострокового розвитку, конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх та внутрішніх викликів.

6. Для аграрних підприємств принципи сталого розвитку набувають

особливого значення, оскільки їхня діяльність безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів, впливом на екосистеми та забезпеченням продовольчої безпеки. Ефективне управління стратегічним потенціалом у сільськогосподарській сфері передбачає впровадження енергозберігаючих технологій, раціональне використання земельних і водних ресурсів, розвиток екологічно безпечного виробництва та підвищення соціальної відповідальності перед сільськими громадами.

7. Досягнення цілей сталого розвитку у аграрному секторі – це не лише технічне впровадження практик, а передусім системна управлінська трансформація: політика, фінанси, ринкові стимули, вимірювання результатів і соціальна інклюзія. Для даного дослідження ключовим є поєднати теоретичну рамку (стратегії, бізнес-моделі) з емпіричною оцінкою впливу конкретних інструментів на КРІ, що відповідають даним цілям.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

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

Дана частина магістерської роботи присвячена аналізу ключових елементів системи стратегічного потенціалу, що визначають ефективність реалізації довгострокових цілей підприємства. У сучасних умовах динамічного розвитку ринкового середовища та зростання невизначеності, пов'язаної з економічними кризами, технологічними змінами та зовнішніми викликами, ефективне управління стратегічним потенціалом стає критично важливим для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Суб'єкти управління виступають носіями стратегічних рішень і відповідальності, координації діяльності та контролю за використанням ресурсів, тоді як об'єкти управління формують матеріально-технічну, фінансову, людську та інформаційну основу діяльності підприємства, на яку спрямовані управлінські впливи. Детальне вивчення взаємозв'язку між суб'єктами та об'єктами управління дозволяє оцінити потенціал підприємства для досягнення стратегічних цілей, оптимізації ресурсів і реалізації принципів сталого розвитку.

У цьому контексті розгляд суб'єктів і об'єктів управління стратегічним потенціалом підприємства є основою для формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень та зміцнення конкурентних позицій організації в умовах мінливого бізнес-середовища.

Суб'єкти та об'єкти управління стратегічним потенціалом підприємства

є ключовими елементами теоретичної моделі стратегічного управління та визначають ефективність реалізації довгострокових цілей організації в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Суб'єкти управління стратегічним потенціалом – це носії управлінської влади та відповідальності, які здійснюють формування стратегічних рішень, координують діяльність підприємства та контролюють використання його ресурсів. До основних суб'єктів належать:

1. Вищий менеджмент підприємства – керівники на рівні генерального директора, ради директорів або правління, які визначають стратегічні цілі, пріоритети розвитку та інвестиційні орієнтири.

2. Підрозділи та департаменти – структурні одиниці, відповідальні за планування, аналітику, фінанси, маркетинг, виробництво та інновації, що забезпечують реалізацію стратегічних рішень у конкретних сферах діяльності.

3. Власники та акціонери – особи або групи осіб, які визначають загальні цілі підприємства, фінансові пріоритети та контрольні механізми, впливають на прийняття ключових стратегічних рішень.

4. Ключові консультанти та радники – зовнішні та внутрішні експерти, які надають аналітичну, правову, технологічну та фінансову підтримку при ухваленні стратегічних рішень.

Об'єкти управління стратегічним потенціалом – це ресурси, процеси та елементи діяльності підприємства, які піддаються впливу та оптимізації з боку суб'єктів управління для досягнення стратегічних цілей. Основними об'єктами є:

людські ресурси – персонал підприємства, включаючи його компетенції, мотивацію, продуктивність та потенціал розвитку, які формують основну складову інтелектуального капіталу підприємства;

матеріально-технічна база – виробничі потужності, обладнання, технології та земельні ресурси, що забезпечують матеріально-технічну спроможність реалізації виробничих процесів;

фінансові ресурси – капітал, кредитні та інвестиційні можливості, що

визначають фінансову стійкість і здатність підприємства до довгострокових інвестицій у розвиток;

інформаційні та технологічні ресурси – системи управлінської та аналітичної інформації, програмне забезпечення, цифрові платформи, що забезпечують прийняття обґрунтованих рішень і підвищують ефективність стратегічного управління;

організаційні процеси та корпоративна культура – внутрішня структура управління, взаємодія підрозділів, стандарти поведінки та принципи корпоративної взаємодії, які визначають ефективність реалізації стратегічних планів.

Таким чином, взаємодія суб'єктів і об'єктів управління стратегічним потенціалом створює основу для формування стійких конкурентних переваг підприємства, забезпечення його адаптивності та довгострокового розвитку. Ефективне поєднання управлінських рішень, ресурсного забезпечення та організаційних процесів дозволяє підприємству прогнозувати зміни зовнішнього середовища та оперативно реагувати на них, що є ключовим чинником досягнення цілей сталого розвитку.

Детальніше проаналізуємо одне із підприємств Полтавської області, яке має вигідне адміністративне розташування та сприятливі природно-кліматичні умови, що створюють оптимальні можливості для ефективного ведення сільськогосподарської діяльності. Дане аграрне господарство функціонує як юридична особа, офіційно зареєстрована в державному реєстрі, та володіє всіма необхідними атрибутами для здійснення господарської діяльності – розрахунковим рахунком, печаткою й штампом. Робота підприємства проводиться відповідно до статуту, який регламентує головні напрями його діяльності та систему організації управління.

Підприємство спеціалізується на вирощуванні основних сільськогосподарських культур – кукурудзи, соняшнику, пшениці, сої та ячменю. Воно самостійно визначає стратегію розвитку, розробляє виробничі

плани з урахуванням кон'юнктури ринку, економічної доцільності, потреб сталого розвитку та підвищення рентабельності діяльності.

Організаційна структура визначає механізм управління аграрним утворенням. На підприємстві функціонує соціальна сфера, за діяльністю якої здійснюють нагляд фахівці з охорони праці та соціальних питань, забезпечуючи узгодженість управлінських процесів із соціально-культурними умовами (додаток Б, додаток В).

У контексті стратегічного управління аграрним підприємством чітко виділяються суб'єкти та об'єкти, що взаємодіють для досягнення визначених стратегічних цілей. Суб'єкти – це ті учасники, які розробляють, ухвалюють і впроваджують стратегічні рішення. Об'єкти ж становлять елементи діяльності підприємства, на які спрямований стратегічний вплив. Насамперед йдеться про виробничі процеси, включно з організацією вирощування сільськогосподарської продукції та впровадженням інноваційних технологій у процеси вирощування, збору та обробки врожаю

Важливим ресурсним потенціалом підприємства є земельні угіддя та їх ефективне використання, матеріально-технічна база з оновленням обладнання та техніки, а також людські ресурси, що включають підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників.

Серед ключових складових діяльності аграрного підприємства особливе місце займає фінансовий менеджмент, що охоплює інвестиції у виробництво та інфраструктуру, оптимізацію витрат і підвищення рівня прибутковості.

Ринкові відносини, як невід'ємний елемент функціонування підприємства, передбачають формування асортименту продукції відповідно до попиту, розвиток каналів збуту та освоєння нових ринків.

Не менш важливою є організаційна структура підприємства, яка включає оптимізацію управлінських процесів та зміцнення внутрішньої координації між підрозділами для забезпечення ефективної діяльності. Інноваційна діяльність також є важливим об'єктом управління аграрного підприємства, що включає розробку та впровадження нових сортів рослин,

сучасних технологій або продуктів, а також застосування стимуляторів росту, органічних добрив та інших інноваційних рішень.

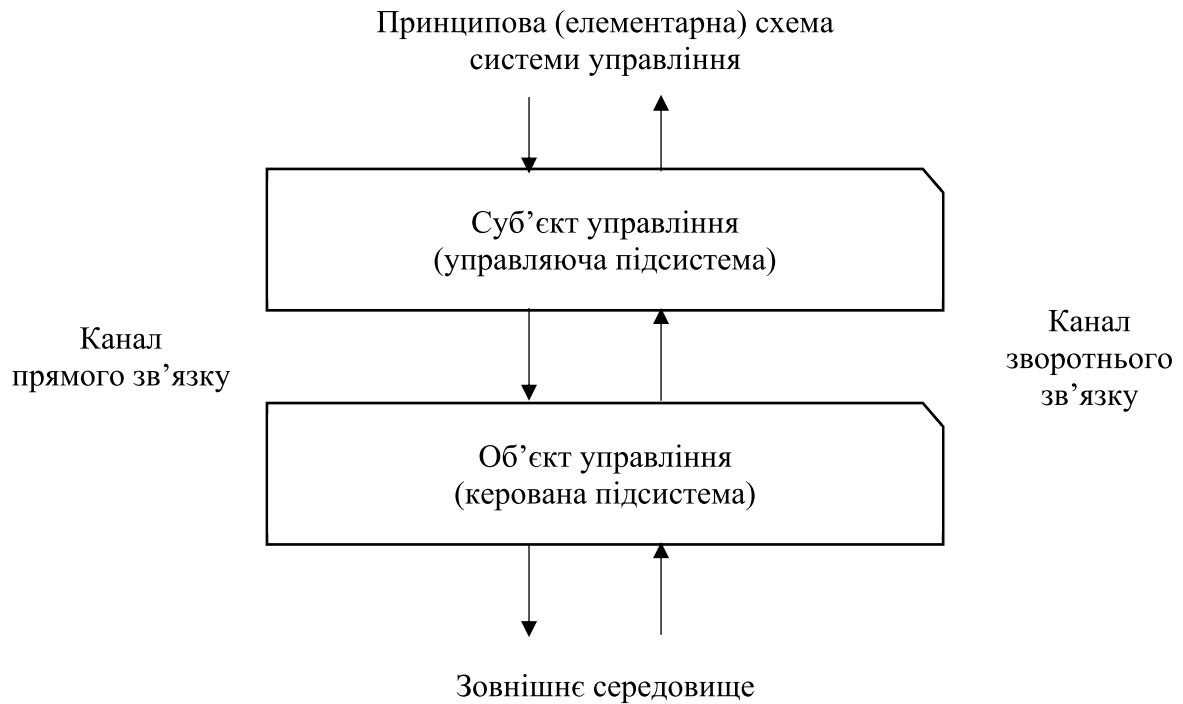


Рис. 2.1. Об'єкт і суб'єкт управління Товариством, 2020-2024 рр.

Суб'єкти стратегічного управління приймають рішення, що безпосередньо впливають на об'єкти, формуючи стратегічні напрямки розвитку підприємства. Для досягнення високої ефективності необхідна тісна взаємодія між усіма рівнями суб'єктів – власниками, керівниками та працівниками – та комплексний підхід до управління об'єктами.

Вплив суб'єктів на об'єкти реалізується через розподіл і ефективне використання ресурсів: власники та керівництво визначають, як фінансові, матеріальні та людські ресурси будуть залучені для реалізації стратегічних планів. При цьому ключовим є здатність до адаптації до змін зовнішнього середовища: менеджери аналізують ринкові умови, дії конкурентів, нормативно-правову базу та приймають рішення щодо коригування виробничих процесів або асортименту продукції. Рішення керівництва щодо оновлення обладнання та впровадження сучасних технологій сприяють

підвищенню ефективності виробництва та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Одним із проявів впливу суб'єктів управління є підвищення кваліфікації працівників: рішення щодо навчання персоналу безпосередньо впливає на якість виконання робіт та здатність підприємства впроваджувати інноваційні рішення.

Серед інших можливостей впливу варто відзначити створення нових ринкових перспектив: власники та топ-менеджери ухвалюють рішення про розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки або залучення стратегічних партнерів. Інвестування у впровадження нових агротехнологій, у свою чергу, впливає на різні об'єкти управління: виробничий процес – через застосування нових методів вирощування; людські ресурси – через необхідність навчання персоналу; фінансовий менеджмент – через планування інвестицій та контроль витрат.

Таким чином, рішення суб'єктів управління створюють умови для змін у об'єктах управління, забезпечуючи узгодженість дій та підвищення ефективності стратегічного управління підприємством.

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

Після розгляду загальних аспектів управління підприємством, доцільно перейти до аналізу, як стратегічне планування, адаптаційні механізми та інноваційні підходи застосовуються на практиці для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності в аграрному секторі. Аналіз спеціалізації та стратегічних рішень агроформування дозволяє наочно оцінити ефективність управлінських підходів у реальних умовах бізнес-середовища, що піддається значним зовнішнім викликам. 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 Товариства,  
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 Товариства, 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.

Розгляд даних табл. 2.3 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.

Таблиця 2.3

### Динаміка виробничо-комерційної діяльності Товариства, 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	-

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. 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 Товариства,  
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.

Дослідження динаміки виробництва основних видів продукції є ключовим для оцінки стратегічного потенціалу підприємства, оскільки обсяги та структура виробництва прямо впливають на його економічну стабільність, конкурентні позиції та можливості досягнення цілей сталого розвитку.

Аналіз даних табл. 2.5 дає змогу відстежити тенденції змін у виробництві різних видів продукції, оцінити ефективність використання ресурсів і стратегічного планування та визначити здатність підприємства забезпечувати збалансоване та сталеве зростання.

Тож, згідно даних табл. 2.5, виробництво агропродукції демонструвало змінну динаміку. Так, суттєве зростання виробництва спостерігається по озимій пшениці, ячменю та соняшнику. Зокрема, виробництво озимої пшениці

зросло у 7,3 рази, з 13001,0 ц до 94500,0 ц; ячменю – у 13,4 рази, з 448,0 ц до 6154,0 ц; соняшнику – у 7,9 рази, з 4300,0 ц до 34361,0 ц відповідно.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробництва основних видів продукції Товариства,  
2020-2024 рр., ц**

Показники	Роки					2024 4 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Пшениця озима	13001,0	17179,0	34911,0	64450,0	94500,0	у 7,3 рази
Кукурудза на зерно	65267,0	73785,0	108945,0	60651,0	87154,0	133,5
Ячмінь	448,0	12013,0	10435,0	-	6154,0	у 13,4 рази
Горох	7991,0	9672,0	2100,0	2618,0	1424,0	17,8
Соняшник	4300,0	31848,0	30745,0	58676,0	34361,0	у 7,9 рази
Соя	22743,0	14450,0	12014,0	38999,0	19129,0	84,1

Помірне зростання виробництва спостерігається по кукурудзі на зерно зростання склало 33,5 % або з 65267,0 ц до 87154,0 ц; сої – навпаки, зниження на 15,9 % або з 22743,0 ц до 19129,0 ц. Водночас, спостерігається різке скорочення виробництва гороху, зокрема падіння складає 17,8 % від рівня 2020 року, з 7991,0 ц до 1424,0 ц.

Найбільш динамічне зростання показали ячмінь та озима пшениця, що може свідчити про зміну аграрних пріоритетів або сприятливі умови для цих культур. Горох демонструє різке падіння, що може бути наслідком зниження попиту, зміни кліматичних умов або переорієнтації виробників. Соняшник стабільно нарощує обсяги, що підтверджує його стратегічну роль у досліджуваному аграрному підприємстві.

Сільське господарство стикається з важливим завданням – досягнення сталого розвитку без шкоди для довкілля. Тому при оцінці ефективності реалізації аграрної продукції слід враховувати не лише фінансові показники, а й соціальні та екологічні чинники.

Аналіз динаміки реалізації основної сільськогосподарської продукції є важливим показником стратегічного потенціалу підприємства, оскільки обсяги збуту безпосередньо впливають на його фінансову стійкість, ефективність діяльності та здатність досягати цілей сталого розвитку.

Розгляд даних табл. 2.6 дозволяє оцінити зміни в реалізації продукції, виявити тенденції попиту на різні види продукції та проаналізувати ефективність комерційної та маркетингової стратегії підприємства для забезпечення стабільного і збалансованого розвитку.

Таблиця 2.6

**Динаміка реалізації основної сільськогосподарської продукції  
Товариства, 2020-2024 рр., ц**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Пшениця озима	46313,0	31881,0	14645,0	50964,0	123495,0	у 2,7 рази
Кукурудза на зерно	60487,0	59452,0	29729,0	66740,0	151847,0	у 2,5 рази
Ячмінь	15367,0	12733,0	7010,0	4866,0	10808,0	70,3
Горох	4935,0	8042,0	353,0	3069,0	234,0	4,7
Соняшник	21816,0	44928,0	41291,0	36011,0	68447,0	у 3,1 рази
Соя	29039,0	25213,0	862,0	41178,0	14828,0	51,1

Розрахунки, що наведені у табл. 2.6, показують, що спостерігається позитивна динаміка по реалізації озимої пшениці, так зростання складає 2,7 рази або з 46313,0 ц до 123495,0 ц – свідчить про стабільне розширення виробництва та попиту; кукурудзі на зерно збільшення становить 2,5 рази або з 60487,0 ц до 151847,0 ц – підтверджує її стратегічну роль у експорті та внутрішньому споживанні; соняшнику обсяги реалізації зросли у 3,1 рази, з 21816,0 ц до 68447,0 ц, що демонструє високий попит на олійні культури. Водночас, негативна динаміка реалізації зафіксована по ячменю, так скорочення становить 29,7 %, з 15367,0 ц до 10808,0 ц, то вказує на можливе зниження рентабельності або зміну аграрної структури.

Обсяги реалізації гороху демонструють різке падіння до 4,7 % від рівня 2020 року – з 4935,0 ц до лише 234,0 ц, що може свідчити про втрату інтересу до культури, несприятливі умови вирощування тощо. Зменшення обсягів реалізації сої майже вдвічі – з 29039,0 ц до 14828,0 ц, незважаючи на сплеск у 2023 р. Таким чином, агропідприємство демонструє нерівномірну динаміку: окремі культури, як пшениця, кукурудза та соняшник, мають стабільне зростання, тоді як горох, соя та ячмінь – суттєве скорочення. Це свідчить про

переформатування аграрного виробництва, орієнтацію на більш рентабельні та експортно-орієнтовані культури, а також потребу в адаптації до ринкових і кліматичних умов.

Проведений аналіз динаміки земельного фонду, трудових ресурсів, виробничо-комерційної діяльності, продуктивності праці, обсягів виробництва та реалізації продукції агроформування свідчить про ефективне управління стратегічним потенціалом підприємства. Комплексний підхід до планування ресурсів, гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища та використання адаптивних механізмів дозволяють підприємству зберігати конкурентні переваги, підвищувати ефективність використання трудових і матеріальних ресурсів та забезпечувати стабільний розвиток.

Отримані дані підтверджують, що господарюючий суб'єкт успішно реалізує принципи стратегічного управління, спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку, зокрема через підтримку продуктивності праці, оптимізацію виробничих і комерційних процесів, раціональне використання земельного фонду та формування стійкої структури реалізації продукції. Такий підхід дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змінних умов ринку та зовнішніх викликів, а й активно зміцнювати свої позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

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

Сучасні підприємства приділяють значну увагу стратегічному плануванню, що передбачає визначення напрямів розвитку, розробку конкретних планів дій та контроль за їх виконанням. При цьому необхідно враховувати зміни на ринку та інші зовнішні чинники.

Для створення ефективної стратегії розвитку агропідприємству передусім слід провести всебічний аналіз свого становища на ринку. Такий аналіз включає виявлення всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть

впливати на діяльність підприємства. Лише на основі отриманих даних можна оцінити реальні можливості та розробити дієвий план стратегічних дій.

Щоб зберігати конкурентоспроможність на ринку, агропідприємство повинно постійно розвиватися та впроваджувати сучасні технології. Аналіз потенціалу та наявних ресурсів дозволяє визначити готовність підприємства до інновацій та потреби для їх реалізації. При цьому необхідно враховувати зовнішні фактори, які можуть як сприяти, так і ускладнювати впровадження нововведень.

Для ідентифікації можливостей і загроз, що впливають на діяльність компанії, використовується PEST-аналіз. Цей метод дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на бізнес, що, у свою чергу, сприяє розробці більш ефективної та адаптованої стратегії розвитку.

Для оцінки ефективності діяльності агропідприємства здійснюється аналіз зовнішнього середовища. За допомогою PEST-аналізу визначаються всі чинники, що можуть впливати на роботу підприємства, та класифікуються за чотирма категоріями: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Після цього проводиться оцінка значущості кожного фактора для діяльності досліджуваного підприємства (табл. 2.7).

*Таблиця 2.7*

**Оцінка значимості чинників впливу на підприємство, 2020-2024 рр.**

Зовнішні стратегічні чинники	Вага впливу чинника	Оцінка впливу (1–10)	Зважена оцінка
1	2	3	4
<b>Політичні чинники</b>			
Законодавчі зміни у сфері земельних відносин	0,3	5	1,5
Воєнно-політична ситуація та рівень стабільності в регіоні	0,4	9	3,6
Податкова політика та державна підтримка аграріїв	0,3	6	1,8
Державне регулювання експорту сільськогосподарської продукції	0,4	7	2,8
<b>Економічні чинники</b>			
Коливання валютного курсу гривні	0,3	6	1,8
Платоспроможність партнерів та покупців	0,4	5	2,0

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
Динаміка цін на паливо та енергоресурси	0,4	8	3,2
Вартість сировини, добрив та матеріалів	0,4	7	2,8
Соціальні чинники			
Демографічна ситуація та трудова міграція	0,4	6	2,4
Ставлення споживачів до продукції підприємства	0,3	4	1,2
Продуктивність праці у галузі	0,2	5	1,0
Кваліфікаційний рівень та професійна підготовка персоналу	0,5	7	3,5
Технологічні чинники			
Технічний стан та знос основних засобів	0,4	6	2,4
Інвестиційна потреба в оновленні машинно-тракторного парку	0,3	5	1,5
Доступність сучасних технологій і цифрових рішень	0,3	8	2,4
Разом зважена оцінка			38,4

Проведена оцінка свідчить, що найбільший вплив на діяльність Товариство мають воєнно-політична стабільність, ціни на паливо та енергоресурси, а також доступність нових технологій і рівень професійної підготовки кадрів. Сукупний рівень впливу зовнішнього середовища оцінюється як вище середнього (38,4 бали), що вказує на необхідність активної адаптації стратегії розвитку підприємства до змін макроекономічних та технологічних умов.

Проведений аналіз зовнішніх стратегічних чинників показав, що діяльність агроформування значною мірою залежить від воєнно-політичної ситуації в країні, цінової динаміки енергоресурсів та інвестиційних можливостей для технічного оновлення виробництва. Найвищу зважену оцінку отримали чинники воєнно-політичної стабільності (3,6), рівня цін на паливо (3,2) та кваліфікації персоналу (3,5), що свідчить про їхній пріоритетний вплив на виробничу ефективність.

До ключових загроз для підприємства належать: висока волатильність валютного курсу, подорожчання енергоносіїв, демографічні втрати та зростання витрат на матеріально-технічне забезпечення. Водночас можливості розвитку полягають у використанні державних програм підтримки аграріїв,

розширенні доступу до цифрових технологій, а також підвищенні рівня професійної підготовки кадрів. Отже, суб'єкт господарювання має зосередити увагу на підвищенні енергоефективності виробництва, цифровізації управлінських процесів і розвитку кадрового потенціалу, що дозволить підприємству зменшити вплив зовнішніх ризиків і забезпечити стабільне економічне зростання у середньостроковій перспективі.

Для оцінки внутрішнього середовища агропідприємства застосовується метод SNW-аналізу, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### SNW-аналіз внутрішнього середовища Товариства, 2020-2024 рр.

Стратегічна позиція чинника внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
<b>Кадри</b>			
Кадрові ресурси підприємства (забезпеченість робочою силою, досвід)	+		
Кваліфікація персоналу, рівень професійної підготовки		+	
Плинність кадрів у підприємстві	+		
Мотивація персоналу, система стимулювання праці			+
Підвищення кваліфікації, навчання цифровим технологіям		+	
<b>Управління</b>			
Імідж аграрного підприємства, ділова репутація		+	
Стратегія управління підприємством, наявність планів розвитку			+
Організаційна структура управління		+	
Рівень цифровізації управлінських процесів			+
<b>Виробництво</b>			
Вартість сировини та матеріалів, ефективність їх використання	+		
Контроль за якістю продукції		+	
Впровадження інновацій, автоматизація виробництва		+	
Технічний стан машинно-тракторного парку			+
Енергоефективність і використання біопалива		+	
<b>Маркетинг</b>			
Інформаційно-комунікаційні технології в маркетингу			+
Цінова політика підприємства	+		
Збут продукції, розширення асортименту культур		+	
Формування бренду та експортний потенціал			+

Таким чином, аналіз табл. 2.8 показує, що для забезпечення успішного розвитку підприємства необхідно вирішити низку ключових завдань: підвищити мотивацію працівників, розробити ефективну стратегію управління та модернізувати інформаційні системи.

Водночас, внутрішнє середовище агроформування характеризується переважно нейтрально-сильними позиціями у виробничій та кадровій сфері, проте має слабкі місця у сфері управління, цифровізації та маркетингу. Серед ключових сильних сторін господарства виділяються: стабільний кадровий склад, ефективне використання сировини, налагоджена система збуту продукції на регіональному рівні та конкурентоспроможна цінова політика (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Матриця стратегічних пріоритетів розвитку Товариства, 2020-2024 рр.

Поточний стан за SNW	Стратегічна мета	Рекомендовані заходи	Пріоритетність
1	2	3	4
Кадрова політика			
S / N	Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу	Запровадження системи преміювання за результати, навчання з точного землеробства та цифрових інструментів	Висока
Система управління			
W	Формування ефективної стратегії розвитку та цифровізації управління	Розроблення корпоративної стратегії 2026–2030 рр.; впровадження ERP-системи управління	Висока
Організаційна структура			
N	Оптимізація управлінських ланок, розподіл функцій	Перехід до процесно-орієнтованої структури, делегування відповідальності менеджерам середньої ланки	Середня
Виробництво			
S / N	Технологічна модернізація та енергоефективність	Оновлення МТП, встановлення GPS-моніторингу, використання біопалива, систем точного внесення добрив	Висока

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
Інновації та автоматизація			
N	Підвищення рівня автоматизації виробництва	Використання датчиків контролю врожайності, ПЗ AgroOnline, Cropio; інтеграція даних про поля	Висока
Маркетинг і збут			
W / N	Розширення ринків збуту, створення власного бренду	Запуск сайту та сторінок у соцмережах, участь у виставках, сертифікація продукції для експорту	Середня
Енергозбереження			
N	Зменшення енерговитрат і впровадження альтернативних джерел	Перехід на біопаливо, використання енергоощадних двигунів та сушильних систем	Висока
Фінансовий менеджмент			
N	Збалансування витрат та інвестицій	Оптимізація витрат, пошук партнерських інвестицій, участь у державних програмах підтримки аграріїв	Середня
Імідж підприємства			
N	Підвищення впізнаваності та довіри серед партнерів	Проведення PR-кампаній, участь у грантових проектах, сертифікація якості	Низька/Середня

Водночас до слабких сторін належать: недостатній рівень мотивації персоналу, обмежене впровадження сучасних інформаційних технологій, а також відсутність чітко сформованої довгострокової стратегії розвитку. Для підвищення ефективності діяльності доцільно посилити управлінську та маркетингову складові, зокрема через впровадження ERP-систем, цифрових платформ обліку ресурсів і програм професійного розвитку працівників.

На основі матриці стратегічних пріоритетів можна зробити висновок, що для підприємства найважливішими напрямками розвитку є цифровізація системи управління та обліку ресурсів; підвищення кваліфікації персоналу й створення ефективної мотиваційної системи; технологічна модернізація виробництва; упровадження енергозберігаючих технологій; розвиток маркетингової складової для формування конкурентного бренду.

Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству до 2030 р. підвищити ефективність використання ресурсів на 20,0–25,0 %, знизити виробничі витрати на 15–18 % та забезпечити зростання прибутковості на 30,0–35,0 %.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити, яким чином внутрішні характеристики підприємства впливають на його здатність використовувати зовнішні можливості та протистояти загрозам.

На основі результатів SWOT-аналізу можлива подальша оцінка потенціалу агропідприємства, що представлена у вигляді даних табл. 2.10.

Таблиця 2.10

### SWOT-аналіз Товариства, 2020-2024 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Стабільна виробнича база та власна техніка	Високий рівень зношеності окремих машин і обладнання
Наявність досвідчених фахівців агрономічного та технічного профілю	Обмежені інвестиційні ресурси для оновлення основних засобів
Раціональна структура посівних площ, орієнтація на високорентабельні культури	Недостатній рівень цифровізації обліку та управління виробництвом
Стійкі партнерські відносини з постачальниками та переробниками	Залежність від коливань валютного курсу й ринкових цін на енергоносії
Позитивна репутація серед контрагентів і місцевих громад	Низький рівень маркетингової активності та просування продукції
Можливості	Загрози
Розширення ринків збуту через диверсифікацію виробництва (нішеві культури)	Воєнно-політична нестабільність і ризики порушення логістики
Доступ до державних і міжнародних програм підтримки аграрного бізнесу	Зростання цін на паливо, добрива та енергоресурси
Впровадження енергозберігаючих технологій і біопалива	Інфляційний тиск та нестабільність валютного ринку
Використання цифрових рішень для управління ресурсами (AgroOnline, OneSoil)	Демографічний спад і дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості
Розвиток партнерств із переробними підприємствами для підвищення доданої вартості продукції	Зношення техніки та ризик підвищення ремонтних витрат

Для забезпечення успішного розвитку підприємства необхідно реалізувати низку змін. Зокрема, слід оптимізувати систему збуту, максимально використовувати потенціал нового обладнання та впровадити

сучасні управлінські технології. Ці напрямки мають стати пріоритетними при ухваленні стратегічних рішень.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що господарство має значний потенціал для зміцнення своїх позицій на ринку завдяки ефективному використанню внутрішніх сильних сторін – кадрового потенціалу, виробничої бази та стабільних партнерських зв'язків. Разом з тим, ключовими викликами залишаються висока енергозалежність, технічна зношеність машинно-тракторного парку та зовнішньоекономічна нестабільність.

Для мінімізації ризиків і реалізації можливостей доцільно зосередити зусилля на технологічній модернізації, цифровізації управління виробництвом, а також диверсифікації культур із метою підвищення прибутковості та стійкості до коливань ринку.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать, що суб'єкт господарювання має стійкий потенціал для подальшого розвитку, однак ефективність його діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх змін і модернізувати виробничі процеси. В умовах нестабільного макроекономічного середовища та зростання витрат на енергоресурси ключовими напрямами розвитку мають стати енергоефективність, цифровізація управління, технологічне оновлення та диверсифікація виробництва.

З урахуванням виявлених сильних сторін і можливостей доцільно визначити такі пріоритетні стратегічні напрями розвитку підприємства на 2026–2030 рр.:

технологічна модернізація виробництва – оновлення машинно-тракторного парку, впровадження систем точного землеробства, використання GPS-моніторингу та аналітичного ПЗ для управління ресурсами (AgroOnline, OneSoil);

енергоефективність і ресурсозбереження – поступовий перехід на біопаливо та інші енергозберігаючі технології, що дозволить скоротити витрати на паливо до 15–20 %;

диверсифікація виробництва – розширення структури посівних площ за рахунок вирощування нішевих культур (нут, гірчиця, сочевиця), що забезпечить приріст прибутковості до 40–50 % у порівнянні з традиційними культурами;

підвищення кваліфікації персоналу – навчання працівників сучасним методам агроменеджменту, цифрового обліку й точного землеробства;

маркетинг та розвиток партнерств – активізація збутової діяльності, пошук нових ринків реалізації та укладення довгострокових контрактів із переробними підприємствами.

У результаті реалізації зазначених напрямів досліджуване підприємство отримає комплексний стратегічний ефект: підвищення чистого прибутку на 30,0 %, скорочення виробничих витрат на до 15,0 %, а також зростання рівня рентабельності господарства до 35,0 %. Це дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції на аграрному ринку та забезпечити сталий розвиток у середньостроковій перспективі.

Основними проблемами підприємства є відсутність чіткого стратегічного бачення, нерозроблені плани розвитку та низька конкурентоспроможність. Додатково підприємство стикається з проблемами в організації збуту, відсутністю ефективних механізмів стимулювання клієнтів, порушеннями технологічних процесів та застарілим обладнанням.

Для забезпечення ефективного розвитку агроформування необхідно розробити та реалізувати стратегію, яка включає підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг через залучення інвестицій, оптимізацію використання виробничих ресурсів, впровадження енергоефективних технологій, а також визначення пріоритетних напрямів інвестування та джерел фінансування

Результати аналізів PEST, SNW та SWOT стали підґрунтям для розробки стратегії розвитку агроформування, яка враховує як сильні сторони підприємства, так і наявні ризики та зовнішні можливості.

## Висновки до розділу 2

1. Розраховано, що 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.

2. Вартість виробленої товарної продукції 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 %). 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 %).

3. Проведений PEST-аналіз свідчить, що найбільший вплив на діяльність товариство мають воєнно-політична стабільність, ціни на паливо та енергоресурси, а також доступність нових технологій і рівень професійної підготовки кадрів. Сукупний рівень впливу зовнішнього середовища оцінюється як вище середнього (38,4 бали), що вказує на необхідність активної адаптації стратегії розвитку підприємства до змін макроекономічних та технологічних умов.

4. Для оцінки внутрішнього середовища агропідприємства застосовується метод SNW-аналізу. Доведено, що внутрішнє середовище

агроформування характеризується переважно нейтрально-сильними позиціями у виробничій та кадровій сфері, проте має слабкі місця у сфері управління, цифровізації та маркетингу. Серед ключових сильних сторін господарства виділяються: стабільний кадровий склад, ефективне використання сировини, налагоджена система збуту продукції на регіональному рівні та конкурентоспроможна цінова політика.

5. На основі сформованої матриці стратегічних пріоритетів з'ясовано, що для підприємства найважливішими напрямками розвитку є цифровізація системи управління та обліку ресурсів; підвищення кваліфікації персоналу й створення ефективної мотиваційної системи; технологічна модернізація виробництва; упровадження енергозберігаючих технологій; розвиток маркетингової складової для формування конкурентного бренду.

6. Результати SWOT-аналізу свідчать, що суб'єкт господарювання має стійкий потенціал для подальшого розвитку, однак ефективність його діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх змін і модернізувати виробничі процеси. В умовах нестабільного макроекономічного середовища та зростання витрат на енергоресурси ключовими напрямками розвитку мають стати енергоефективність, цифровізація управління, технологічне оновлення та диверсифікація виробництва.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

### **3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства в контексті цілей сталого розвитку**

Для забезпечення стабільного розвитку досліджуваного підприємства у довгостроковій перспективі необхідним є формування стратегічної моделі управління, орієнтованої на принципи сталого розвитку. Така модель має поєднувати економічну ефективність, екологічну відповідальність, соціальну та безпекову орієнтованість. Головна мета стратегії полягає у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства через раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, диверсифікацію діяльності та впровадження інноваційних технологій.

Розробка стратегії сталого розвитку передбачає інтеграцію екологічних, економічних, безпекових й соціальних цілей у загальну систему управління підприємством. Це дозволить не лише підвищити ефективність діяльності, а й зміцнити репутацію товариства як відповідального агровиробника, який дотримується сучасних європейських стандартів ведення господарства.

Для досягнення стратегічних цілей сталого розвитку підприємство планує перейти від лінійно-функціональної до гнучкої організаційної структури, що забезпечить швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та дозволить ефективно координувати всі бізнес-процеси.

Ключовими завданнями цього напрямку є:

- оптимізація управлінських ланок та делегування повноважень на рівень середнього менеджменту;
- створення відділу стратегічного планування, відповідального за моніторинг ключових показників сталого розвитку;

цифровізація процесів управління через впровадження ERP-системи для прозорого обліку виробничих, фінансових і екологічних показників.

Завдяки цим заходам очікується підвищення операційної гнучкості, скорочення адміністративних витрат та поліпшення координації між виробничими, збутовими та інноваційними підрозділами.

Формування стратегічного потенціалу є багаторівневим і комплексним процесом, що вимагає глибокого аналізу як внутрішнього потенціалу підприємства, так і зовнішнього середовища функціонування аграрного ринку. У сучасних умовах трансформації економіки, кліматичних викликів та воєнних ризиків стратегічне планування має бути спрямоване не лише на підвищення прибутковості, а й на досягнення цілей сталого розвитку, зокрема економічної стабільності, екологічної відповідальності та соціальної безпеки.

Конкурентна оцінка виступає ключовим етапом формування стратегії сталого розвитку агропідприємства. Вона дозволяє:

визначити сильні сторони підприємства, такі як сучасна матеріально-технічна база, ефективна структура управління, застосування енергоощадних технологій, висока якість продукції та сформована репутація на місцевому ринку. Це забезпечує підприємству стійкі конкурентні позиції;

виявити слабкі сторони, зокрема обмежену цифровізацію управлінських процесів, потребу в оновленні частини машинно-тракторного парку та залежність від зовнішніх постачальників ресурсів. Їх усунення дасть змогу підвищити адаптивність підприємства до зовнішніх змін;

оцінити можливості, які відкриваються перед підприємством у контексті сталого розвитку: перехід на біопаливо, впровадження точного землеробства, участь у програмах «зеленої» економіки, вихід на нові ринки збуту через створення бренду екологічно чистої продукції;

визначити загрози, серед яких – воєнні ризики, коливання валютного курсу, зміни податкового законодавства та нестабільність цін на енергоресурси. Їхня оцінка дає можливість розробити превентивні механізми управління ризиками.

У результаті такої оцінки суб'єкт господарювання отримує можливість сформулювати стратегічні конкурентні переваги, що базуються на інноваційності, екологічній орієнтації, підвищенні енергоефективності та розвитку людського капіталу. Це дозволяє підприємству не лише забезпечити економічну стійкість, а й стати учасником глобального руху за досягнення цілей сталого розвитку – насамперед ЦСР 2 (ліквідація голоду, розвиток сталого сільського господарства), ЦСР 8 (гідна праця та економічне зростання), ЦСР 12 (раціональне споживання і виробництво) та ЦСР 13 (боротьба зі зміною клімату).

Таким чином, стратегія розвитку господарства на основі конкурентної оцінки має стати інструментом збалансованого управління ресурсами, що поєднує економічну ефективність, екологічну безпеку, соціальну відповідальність і безпекову стійкість підприємства. Розглянемо рис. 3.1.

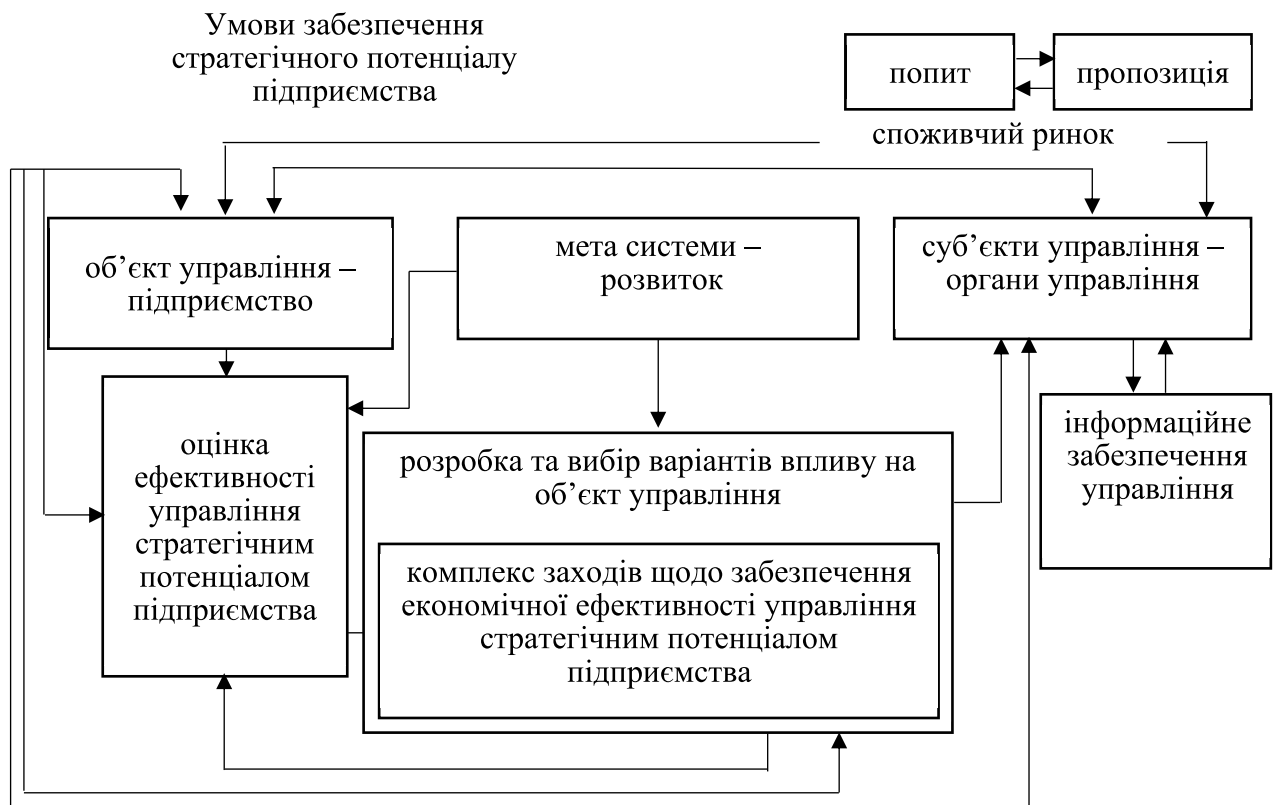


Рис. 3.1. Рекомендована модель управління стратегічним потенціалом Товариства, 2026-2030 рр.

Товариство базує свій виробничий потенціал на рослинництві, проте стратегічна мета – розширення діяльності за рахунок тваринницького напрямку (зокрема, розведення високопродуктивних порід тварин і розвиток бджільництва). Ключові напрямки елементного аспекту:

оптимізація сівозмін з урахуванням екологічних принципів;

переробка зернової продукції для створення товарів з доданою вартістю (борошно, комбікорми);

впровадження сучасних агротехнологій (мінімальний обробіток ґрунту, краплинне зрошення, точне землеробство);

використання енергоощадних технологій у сушінні та зберіганні зерна;

сертифікація продукції за стандартами якості ISO 22000 та GlobalG.A.P. для виходу на нові ринки збуту.

Такі рішення сприятимуть зниженню собівартості продукції на 8–10 %, підвищенню її якості та формуванню екологічно орієнтованого бренду.

Ефективність реалізації стратегії сталого розвитку визначається якістю управління бізнес-процесами. Для цього агроформування передбачає:

оптимізацію ланцюга постачання з використанням принципів «green logistics»;

розробку карти процесів підприємства для виявлення «вузьких місць» і усунення дублювання функцій;

запровадження системи управління якістю для контролю продуктивності та безпеки продукції;

підвищення кваліфікації персоналу через щорічні програми навчання з інноваційного землеробства та сталого менеджменту;

розвиток внутрішньої комунікації для забезпечення зворотного зв'язку між усіма структурними рівнями.

Функціональна ефективність дозволить підприємству скоротити час управлінських рішень на 15–20 % і знизити виробничі витрати при збереженні якості продукції.

У рамках переходу до сталого розвитку господарство планує впровадити

інформаційну систему управління даними, яка охоплюватиме:

- 1) збір та аналіз агрометеорологічних, фінансових і маркетингових даних;
- 2) цифрову звітність для моніторингу досягнення цілей сталого розвитку;
- 3) аналітичну панель для керівництва підприємства;
- 4) автоматизовані інструменти планування посівних площ, витрат ресурсів і прогнозування врожайності.

Завдяки цьому система управління стане прозорою, аналітично орієнтованою та гнучкою, що забезпечить своєчасне прийняття рішень і підвищить точність стратегічного планування.

Поєднання організаційного, елементного, функціонального та інформаційного аспектів формує інтегровану модель управління розвитком агроформування. Ця модель дозволить підвищити ефективність використання земельних, трудових і фінансових ресурсів; забезпечити екологічну стійкість виробництва; зміцнити соціальну відповідальність перед працівниками та громадою; досягти економічного зростання через підвищення продуктивності та диверсифікацію діяльності.

У сучасних умовах динамічних змін аграрного ринку та зростаючої конкуренції стратегічний розвиток товариства потребує системного підходу до управління. Для цього доцільним є формування інтегрованої моделі управління розвитком підприємства, яка поєднує організаційні, елементні, функціональні та інформаційні аспекти. Такий підхід забезпечує не лише ефективне використання ресурсів, а й стале зростання за рахунок інновацій, цифровізації, соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

Завдяки поєднанню економічних, соціальних і екологічних чинників у межах єдиної управлінської системи підприємство отримує стратегічний потенціал для досягнення довгострокових цілей. Це створює основу для реалізації принципів сталого розвитку, зокрема підвищення продуктивності праці, зменшення екологічного навантаження, збереження соціальної

стабільності та формування позитивного корпоративного іміджу.

Інтегрована модель управління розвитком агропідприємства представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Інтегрована модель управління розвитком Товариства в контексті досягнення цілей сталого розвитку, 2026-2030 рр.**

Зміст управлінського підходу	Стратегічний потенціал	Очікувані результати реалізації
<b>Організаційний</b>		
Формування адаптивної структури управління, орієнтованої на стратегічні цілі, створення відділу сталого розвитку	Підвищення керованості, оперативність ухвалення рішень, зниження управлінських витрат	Зростання ефективності управління на 15,0 %, підвищення узгодженості дій підрозділів
<b>Елементний</b>		
Оптимізація використання земельних, трудових і фінансових ресурсів; розвиток диверсифікації виробництва (зокрема вирощування енергетичних культур)	Підвищення ресурсної ефективності та фінансової стійкості підприємства	Зростання прибутковості до 26,5 тис. грн/га, рентабельність понад 50,0 %
<b>Функціональний</b>		
Удосконалення процесів планування, контролю, логістики та маркетингу; впровадження енергозберігаючих технологій	Посилення операційної гнучкості, скорочення витрат і втрат у ланцюгу виробництва	Зменшення витрат на 12,0 %, економія палива на 15,0 % за рахунок використання біопалива
<b>Інформаційний</b>		
Цифровізація управлінських процесів, впровадження систем моніторингу та аналітики (AgriTech, ERP-системи)	Зростання інформаційної прозорості та обґрунтованості управлінських рішень	Підвищення точності прогнозування та планування на 20,0 %, зниження ризиків прийняття неефективних рішень
<b>Соціально-екологічний</b>		
Розвиток системи мотивації персоналу, соціальних програм і заходів з екологічної відповідальності	Формування позитивного іміджу, зниження соціальних ризиків, підвищення лояльності персоналу	Зменшення плинності кадрів на 12,0 %, покращення екологічних показників виробництва
<b>Інноваційно-стратегічний</b>		
Впровадження інновацій, автоматизації, біотехнологій, розвиток партнерств і кооперацій	Підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства	Зростання продуктивності праці на 15,0 %, підвищення вартості підприємства на 10,0 %

Інтегрована модель управління розвитком підприємства забезпечує синергію організаційних, економічних, соціальних та екологічних механізмів. Вона орієнтована на реалізацію стратегічного потенціалу підприємства, що дозволить не лише підвищити прибутковість і стійкість виробництва, а й сприяти досягненню цілей сталого розвитку ООН – зокрема, ЦСР 2 (Подолання голоду), ЦСР 8 (Гідна праця та економічне зростання) і ЦСР 12 (Відповідальне споживання та виробництво).

Отже, стратегічні напрями розвитку господарства у 2026–2030 рр. орієнтовані на досягнення цілей сталого розвитку шляхом поєднання економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Запропонована стратегія передбачає глибоку модернізацію організаційної структури, впровадження енергоощадних технологій, розширення асортименту продукції та розвиток цифрової інфраструктури управління. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству знизити собівартість продукції на 12,0 %, підвищити прибутковість на 15,0 %, скоротити енергоспоживання на до 15,0 %, а також зміцнити ринкові позиції завдяки зростанню якості та екологічності виробництва. Такий підхід забезпечить довгострокову конкурентоспроможність товариства та його внесок у соціально-економічний розвиток громади і регіону.

### **3.2. Розробка тактичних заходів з удосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства**

Ринок аграрного сектору України перебуває у стані постійних змін, які обумовлені як глобальними викликами – кліматичними змінами, воєнно-політичною нестабільністю, цифровізацією, так і внутрішніми факторами – трансформацією споживчих пріоритетів, зміною моделей агровиробництва та зростанням вимог до екологічності продукції. За таких умов досліджуване підприємство має формувати гнучку стратегію, спрямовану не лише на

економічну ефективність, але й на досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР):

- забезпечення економічного зростання (ЦСР 8);
- раціональне використання природних ресурсів (ЦСР 12, 15);
- інновації та модернізацію виробництва (ЦСР 9);
- створення гідних умов праці (ЦСР 8.5);
- розвиток партнерств (ЦСР 17).

На основі проведених SWOT-, PEST- та SNW-аналізів, визначено, що оптимальним для агроформування є поєднання стратегії стабілізації (обмеженого зростання) та диференціації. Це дозволяє зберегти ринкові позиції в умовах невизначеності та водночас створити унікальну конкурентну перевагу завдяки високій якості та екологічності продукції.

Стратегія стабілізації спрямована на:

- утримання досягнутого рівня виробництва;
- зменшення собівартості продукції на 10–12 % за рахунок оптимізації технологічних процесів;
- збереження трудових ресурсів і підвищення кваліфікації персоналу;
- адаптацію до кліматичних змін і раціональне використання земельних ресурсів.

У свою чергу, стратегія диференціації орієнтована на:

- 1) виробництво продукції з підвищеною якістю та екологічною чистотою;
- 2) упровадження біотехнологій та органічного землеробства;
- 3) розвиток системи прямих продажів і контрактного виробництва;
- 4) формування позитивного іміджу підприємства як відповідального виробника.

У межах реалізації стратегії сталого розвитку агропідприємства ключовим завданням є забезпечення ефективного поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей підприємства. З урахуванням результатів проведених аналітичних досліджень (SWOT, PEST, SNW-аналізів) було визначено, що стратегічний потенціал господарства полягає у впровадженні

інноваційних технологій, оптимізації ресурсного використання, підвищенні екологічної стійкості та розвитку людського капіталу. Для практичної реалізації цих напрямів розроблено комплекс інноваційно-технологічних, організаційно-економічних, кадрових та маркетингово-екологічних тактичних заходів, спрямованих на досягнення Цілей сталого розвитку. Узагальнені результати подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Інноваційно-технологічні, організаційно-економічні та маркетингово-екологічні тактичні заходи стратегічного розвитку Товариства в контексті досягнення цілей сталого розвитку, 2026-2030 рр.**

Напрями реалізації	Тактичний захід	Очікуваний результат	Відповідні ЦСР
Інноваційно-технологічні заходи	Оптимізація збирально-транспортних ланок	Зменшення витрат на транспортування до 70 %, скорочення часу простою техніки	ЦСР 9, 12
	Застосування регуляторів росту рослин («Біолан», «Трептолем», «Радостим»)	Підвищення урожайності до +20,0 %, зниження добрив на 10,0 %, рентабельність 52,8 %	ЦСР 2, 15
	Цифровізація управління (ERP, GPS)	Зменшення втрат ресурсів на 8,0 %, підвищення точності планування	ЦСР 9, 12
	Модернізація машинно-тракторного парку, перехід на біопаливо	Зниження викидів CO <sub>2</sub> до 15,0 %, зменшення енергозатрат	ЦСР 13
Організаційно-економічні та кадрові заходи	Інвестування в людський капітал	Зростання продуктивності праці на 15,0 %, зменшення плинності кадрів	ЦСР 8.5
	Програма соціальної підтримки персоналу	Підвищення лояльності, соціальної стабільності, зниження ризиків	ЦСР 3, 8
	Розвиток партнерських зв'язків і кооперації	Розширення ринків збуту, залучення інвестицій	ЦСР 17
Маркетингові та екологічні заходи	Розширення асортименту продукції (еко, органік)	Підвищення попиту, диверсифікація доходів, формування іміджу	ЦСР 12, 8
	Впровадження «зеленого» виробництва (біодобрива, моніторинг ґрунтів)	Зниження екологічного впливу, покращення стану ґрунтів	ЦСР 12, 13, 15

Ці заходи формують основу інтегрованої моделі стратегічного

управління підприємством, що поєднує економічну результативність, екологічну відповідальність і соціальну стабільність. Запропонований комплекс заходів дозволяє господарству перейти від традиційної моделі господарювання до інноваційно орієнтованої системи сталого розвитку. Реалізація запропонованих рішень забезпечить підвищення врожайності на 20,0 %, зниження виробничих витрат на 12,0 %, збільшення чистого прибутку на 18,0 %, а рівень рентабельності може зрости до 52,8 %. Водночас очікується скорочення викидів CO<sub>2</sub> на 15,0 %, підвищення інвестицій у людський капітал на 15,0 %, а також формування позитивного екологічного та соціально відповідального іміджу підприємства. Таким чином, впровадження запропонованих тактичних заходів є ключовим етапом зміцнення стратегічного потенціалу агроформування та досягнення його довгострокових конкурентних переваг у межах Цілей сталого розвитку.

Безпекова складова є невід'ємним елементом концепції сталого розвитку аграрної економіки, особливо в умовах воєнного стану та загальносвітових кризових явищ. Вона формує основу стійкості аграрного виробництва, зберігаючи його життєздатність, ефективність і соціальну стабільність навіть за умов деструктивних впливів зовнішнього середовища. В умовах війни безпека стає не лише елементом економічного планування, а й базовою умовою функціонування аграрного сектору, що безпосередньо впливає на продовольчу безпеку держави, зайнятість населення та розвиток територіальних громад.

Безпекова складова сталого розвитку охоплює низку ключових напрямів:

продовольча безпека – це фундаментальна основа національної безпеки, що визначає здатність держави забезпечувати населення достатньою кількістю якісних продуктів харчування навіть у кризових або воєнних умовах. Для її підтримання необхідно:

– створити систему стратегічних запасів продовольства, що гарантує продовольчу незалежність у разі руйнування логістичних шляхів або

зниження врожайності;

- розвивати локальні продовольчі системи, підтримуючи дрібних і середніх фермерів, сімейні господарства, сільськогосподарські кооперативи;
- запровадити механізми глокалізації, тобто поєднання місцевих виробничих можливостей з національними і міжнародними ринками;
- стимулювати виробництво стратегічно важливих культур (зернові, бобові, олійні) та продукції з довгим терміном зберігання.

Під час воєнних дій аграрна інфраструктура (елеватори, склади, техніка, транспорт) є потенційною мішенню для обстрілів, диверсій і крадіжок. Для збереження виробничої стабільності агроформуванню слід:

- організувати фізичний захист об'єктів аграрного сектору – складів, елеваторів, пунктів зберігання ресурсів;
- упровадити системи моніторингу та охорони техніки (GPS-трекінг, супутникове спостереження, відеоконтроль);
- розробити плани евакуації ресурсів і продукції у випадку загрози.
- забезпечити розосередження інфраструктури (розміщення складів, логістичних пунктів у кількох безпечних локаціях).

У сучасних умовах цифровізації аграрного виробництва інформаційна безпека стає критично важливою. Використання цифрових систем управління, супутникового моніторингу, онлайн-обліку ресурсів створює нові ризики кібератак. Основні напрями забезпечення інформаційної безпеки товариства мають включати:

- захист управлінських систем і баз даних аграрних підприємств від несанкціонованого доступу, шкідливого ПЗ, атак типу DDoS;
- створення резервних копій даних у хмарних сховищах із високим рівнем шифрування;
- захищені цифрові інфраструктури, здатні забезпечити безперервність бізнес-процесів навіть під час технічних або військових атак;
- навчання персоналу принципам кібергігієни та цифрової безпеки, що знижує ризик людського фактора.

Сталий розвиток неможливий без соціальної стабільності. Під час воєнного стану особливого значення набуває психологічна підтримка працівників аграрного підприємства та відновлення життєдіяльності сільських громад. Таким чином, підприємству необхідно:

- запровадити програми психологічної реабілітації для працівників, які працюють у стресових умовах;
- забезпечити збереження робочих місць, підтримку зайнятості в громадах;
- розвивати ветеранські аграрні ініціативи – залучення ветеранів до фермерської діяльності, соціального підприємництва, програм реінтеграції;
- створити системи комунікацій і взаємодопомоги на рівні громад, спрямовані на підвищення морального духу та довіри.

Окремим елементом безпекової складової є екологічна безпека – мінімізація екодеструктивних наслідків бойових дій для ґрунтів, водних ресурсів і біорізноманіття. Підприємству потрібно подбати про:

- моніторинг стану ґрунтів, забруднених вибуховими речовинами та важкими металами;
- програми меліорації, рекультивації та відновлення деградованих земель;
- сприяння використанню біотехнологій для очищення та поліпшення родючості;
- екологічні стандарти воєнного та післявоєнного землекористування.

Безпекова складова є центральним елементом сталого розвитку аграрного підприємства. Її інтеграція у систему стратегічного управління дозволяє забезпечити стійкість виробництва, збереження ресурсів, захист людського потенціалу та економічну самодостатність навіть за умов воєнних загроз. Комплексне поєднання продовольчої, фізичної, інформаційної, юридичної, психологічної та міжнародної безпеки створює основу для відновлення суб'єктів аграрного ринку, зміцнення продовольчої незалежності держави та формування конкурентоспроможної моделі сталого розвитку у

післявоєнний період (додаток Е).

Реалізація запропонованих напрямів дозволить агроформуванню зменшити ризики втрат виробничих потужностей і персоналу; зміцнити позиції на внутрішньому та міжнародному аграрних ринках; забезпечити продовольчу та економічну стійкість підприємства; посилити конкурентоспроможність через впровадження сучасних технологій безпеки, екологічного менеджменту та соціальної відповідальності.

Реалізація безпекової складової сталого розвитку в діяльності господарства є ключовим напрямом підвищення його стійкості та конкурентоспроможності в умовах воєнних ризиків і економічної нестабільності. Запропоновані заходи охоплюють усі аспекти безпеки – від продовольчої та фізичної до інформаційної, соціальної, юридичної та екологічної. Найвищий пріоритет надано напрямам, що безпосередньо впливають на збереження виробничих потужностей і матеріальних ресурсів, а саме: захисту інфраструктури, цифровій безпеці, правовому захисту власності та формуванню продовольчих резервів.

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів передбачають зменшення ризиків втрат активів на 30,0 %, зниження залежності від зовнішніх постачальників на 20,0 %, а також зростання рівня самозабезпечення та ефективності виробництва. У середньостроковій перспективі це сприятиме підвищенню репутаційної надійності підприємства, залученню інвестицій та формуванню іміджу соціально відповідального агровиробника, здатного працювати ефективно навіть у кризових умовах. Таким чином, безпекова стратегія виступає не лише інструментом стабілізації, але й фундаментом сталого розвитку підприємства у післявоєнний період.

Реалізація стратегії сталого розвитку агроформування вимагає системного підходу до формування тактичних кроків, які забезпечують узгодженість між економічними, соціальними, безпековими та екологічними пріоритетами підприємства. Тактичний рівень управління є практичною площиною реалізації стратегічних намірів і передбачає впровадження

конкретних інноваційних, організаційно-економічних, маркетингових та екологічних рішень.

З урахуванням сучасних викликів аграрного сектору України, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, товариство зосереджує увагу на підвищенні ефективності виробництва, цифровізації управління, модернізації техніки, розвитку людського капіталу та екологізації виробничих процесів.

Машинно-тракторний парк підприємства має бути укомплектований сучасною сільськогосподарською технікою, яка відповідає вимогам енерго- та ресурсозберігаючих технологій. Така техніка повинна забезпечувати високу ефективність виробництва, переробки та зберігання продукції, а також відповідати стандартам безпеки, екологічності та продуктивності.

Під час організації роботи збирально-транспортних ланок (зернозбиральних комбайнів і транспортних засобів) необхідно враховувати швидкість руху техніки, час заповнення бункера, маршрути перевезення та кількість необхідних транспортних одиниць для ефективного переміщення зерна між комбайнами та пунктом зберігання. Вихідні дані для розрахунків наведені у додатку Ж.

Для господарства, яке обробляє поле озимої пшениці, розташоване за 10 км від елеватора, було проведено розрахунки за допомогою теорії масового обслуговування для визначення оптимальної кількості автомобілів з причепами (КАМАЗ-55102). При транспортуванні зерна від трьох комбайнів Claas Lexion 440 та семи John Deere 7020 встановлено, що для оптимальної роботи необхідно 9 одиниць транспорту, з яких 6 автомобілів КАМАЗ-55102.

У 2024 р. для транспортування зерна від комбайнів John Deere 7020 використовувалося 7 автомобілів КАМАЗ-55102 та 5 Claas Lexion 440, що спричинило витрати на суму 1565,29 тис. грн. Застосування оптимізованої схеми збирально-транспортного сполучення дозволяє зменшити витрати на 1092,0 тис. грн, тобто на 69,7 %, що підтверджує економічну ефективність запропонованої моделі організації роботи. Крім того, розрахунки показали, що

сукупні втрати від простою збирально-транспортної ланки, яка включає 3 комбайни Claas Lexion 440, 7 John Deere 7020 та 15 автомобілів КАМАЗ-55102, становлять 473,20 грн за годину, або 214,31 грн на одну одиницю техніки, що підкреслює важливість своєчасного планування та ефективного використання транспортних ресурсів.

У табл. 3.3 нижче систематизовано комплекс тактичних заходів, які спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку у межах діяльності підприємства. Кожен захід охоплює відповідні сфери впливу, очікувані результати та узгоджується з міжнародними пріоритетами сталого розвитку ООН.

Таблиця 3.3

**Рекомендовані тактичні заходи досягнення цілей сталого розвитку  
Товариства, 2026-2030 рр.**

Тактичні заходи сталого розвитку	Відповідальні виконавці	Строк реалізації, рр.	Очікуваний результат, ефект
1	2	3	4
<b>Економічна сталість</b>			
Оптимізація збирально-транспортних ланок шляхом упровадження теорії масового обслуговування (розрахунок оптимальної кількості техніки)	Головний інженер, економіст	2026	Зменшення витрат на транспортування до 70 %, скорочення простоїв техніки, підвищення продуктивності
Використання біостимуляторів росту рослин («Радостим», «Трептолем», «Біолан»)	Головний агроном, керівник виробництва	2026–2027	Приріст урожайності на 15–20 %, підвищення рентабельності до 52,8 %, покращення якості продукції
<b>Інноваційний розвиток (ЦСР 9)</b>			
Впровадження систем ERP та GPS-контролю техніки, цифрове планування виробничих процесів	Керівник господарства	2026–2028	Підвищення точності планування, зменшення втрат ресурсів на 10 %, прозорий контроль за витратами
<b>Екологічна сталість (ЦСР 12, 13, 15)</b>			
Поступова модернізація машинно-тракторного парку, використання енергоощадної техніки та біопалива	Головний механік, відділ збуту	2027–2029	Зниження викидів CO <sub>2</sub> на 15 %, зменшення витрат пального на 10 %, підвищення енергоефективності

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Соціальна відповідальність (ЦСР 8)			
Реалізація програми розвитку персоналу: курси з агротехнологій, охорони праці, цифрової грамотності	Відділ кадрів, керівник господарства	2026–2028	Підвищення кваліфікації кадрів, зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці на 10–15 %
Соціальний розвиток громад (ЦСР 17)			
Розвиток партнерських зв'язків із місцевими громадами, аграрними кластерами, науковими установами	Керівництво підприємства	Постійно	Формування позитивного іміджу підприємства, розширення каналів збуту, залучення інвестицій
Екологічна відповідальність (ЦСР 15)			
Впровадження біологічних методів захисту рослин, використання сидератів, моніторинг родючості ґрунтів	Головний агроном	2026–2029	Зменшення пестицидного навантаження на 20 %, покращення екологічного стану ґрунтів
Маркетинг і ринкова адаптація			
Розширення асортименту продукції, створення власної торгової марки, розвиток онлайн-продажів	Відділ маркетингу, комерційний директор	2026–2027	Збільшення ринкової частки підприємства, зміцнення бренду, підвищення виручки на 15 %
Інституційна сталість			
Удосконалення системи внутрішнього стратегічного управління (розробка політик сталого розвитку)	Керівництво підприємства	2026	Забезпечення єдиних критеріїв прийняття управлінських рішень, підвищення прозорості управління

Запропоновані тактичні заходи для агроформування забезпечують збалансований розвиток підприємства за чотирма ключовими складовими сталості:

економічною – спрямованою на зростання прибутковості, ефективності та конкурентоспроможності виробництва;

екологічною – орієнтованою на мінімізацію негативного впливу на довкілля, раціональне використання природних ресурсів і підвищення родючості ґрунтів;

соціальною – пов'язаною зі створенням сприятливих умов праці, підвищенням кваліфікації персоналу, зміцненням соціальної відповідальності

та розвитком місцевих громад;

безпековою – яка передбачає фізичний, інформаційний і продовольчий захист підприємства, забезпечення безперервності виробничих процесів, підтримку психологічної стійкості працівників і зміцнення правових гарантій у період кризових та воєнних викликів.

Таким чином, агроформування має усі передумови для трансформації у сучасне сталорозвинене агропідприємство, що поєднує прибутковість, екологічну відповідальність та соціальну стабільність.

Розроблені тактичні заходи для реалізації стратегії сталого розвитку господарства спрямовані на досягнення балансу між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю. Запропоновані ініціативи дозволяють підприємству підвищити конкурентоспроможність, забезпечити стабільність виробництва й адаптивність до викликів ринку. Зокрема, застосування енергозберігаючих технологій та біостимуляторів росту забезпечить приріст урожайності на 15,0 % і зниження собівартості продукції до 10,0 %, що підвищить рівень рентабельності виробництва 52,8 % відповідно.

Водночас, заходи щодо розвитку кадрового потенціалу та соціальної підтримки працівників створюють основу для довгострокової стабільності підприємства. Інвестиції у людський капітал, цифровізацію процесів і формування корпоративної культури сталого розвитку сприятимуть зростанню продуктивності праці на 10,0 %, покращенню організаційної дисципліни та формуванню позитивного іміджу підприємства як надійного роботодавця.

Реалізація комплексу запропонованих дій дозволить суб'єкту господарювання не лише зміцнити позиції на аграрному ринку, а й трансформуватися у сталорозвинене підприємство нового типу, яке поєднує інноваційність, ресурсну ефективність і соціальну орієнтованість. Усе це забезпечить зростання його вартості, стабільність у кризових умовах та стійкість до ризиків зовнішнього середовища.

### Висновки до розділу 3

1. Запропонована інтегрована модель управління розвитком підприємства забезпечує синергію організаційних, економічних, соціальних та екологічних механізмів. Вона орієнтована на реалізацію стратегічного потенціалу підприємства, що дозволить не лише підвищити прибутковість і стійкість виробництва, а й сприяти досягненню цілей сталого розвитку – зокрема, ЦСР 2 (Подолання голоду), ЦСР 8 (Гідна праця та економічне зростання) і ЦСР 12 (Відповідальне споживання та виробництво).

2. На основі проведених SWOT-, PEST- та SNW-аналізів, визначено, що оптимальним для агроформування є поєднання стратегії стабілізації (обмеженого зростання) та диференціації. Це дозволяє зберегти ринкові позиції в умовах невизначеності та водночас створити унікальну конкурентну перевагу завдяки високій якості та екологічності продукції. Стратегія стабілізації спрямована на утримання досягнутого рівня виробництва; зменшення собівартості продукції на 10–12 % за рахунок оптимізації технологічних процесів; збереження трудових ресурсів і підвищення кваліфікації персоналу; адаптацію до кліматичних змін і раціональне використання земельних ресурсів.

3. У свою чергу, стратегія диференціації орієнтована на виробництво продукції з підвищеною якістю та екологічною чистотою; упровадження біотехнологій та органічного землеробства; розвиток системи прямих продажів і контрактного виробництва; формування позитивного іміджу підприємства як відповідального виробника.

4. Запропонований комплекс заходів дозволяє господарству перейти від традиційної моделі господарювання до інноваційно орієнтованої системи сталого розвитку. Реалізація запропонованих рішень забезпечить підвищення врожайності на 20,0 %, зниження виробничих витрат на 12,0 %, збільшення чистого прибутку на 18,0 %, а рівень рентабельності може зрости до 52,8 %. Водночас очікується скорочення викидів CO<sub>2</sub> на 15,0 %, підвищення

інвестицій у людський капітал на 15,0 %, а також формування позитивного екологічного та соціально відповідального іміджу підприємства. Таким чином, впровадження запропонованих тактичних заходів є ключовим етапом зміцнення стратегічного потенціалу агроформування та досягнення його довгострокових конкурентних переваг у межах Цілей сталого розвитку.

5. Стратегічні напрями розвитку господарства у 2026–2030 рр. орієнтовані на досягнення цілей сталого розвитку шляхом поєднання економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Запропонована стратегія передбачає глибоку модернізацію організаційної структури, впровадження енергоощадних технологій, розширення асортименту продукції та розвиток цифрової інфраструктури управління. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству знизити собівартість продукції на 12,0 %, підвищити прибутковість на 15,0 %, скоротити енергоспоживання на до 15,0 %, а також зміцнити ринкові позиції завдяки зростанню якості та екологічності виробництва.

## ВИСНОВКИ

1. Інтеграція концепції сталого розвитку у формування стратегічного потенціалу підприємства забезпечує баланс економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Це дозволяє підприємству зміцнювати свій імідж, підвищувати довіру інвесторів та споживачів, а також адаптуватися до сучасних викликів глобальної економіки.

2. Розраховано, що 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.

3. Вартість виробленої товарної продукції 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 %). 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 %).

4. Проведений PEST-аналіз свідчить, що найбільший вплив на діяльність товариство мають воєнно-політична стабільність, ціни на паливо та енергоресурси, а також доступність нових технологій і рівень професійної підготовки кадрів. Сукупний рівень впливу зовнішнього середовища

оцінюється як вище середнього (38,4 бали), що вказує на необхідність активної адаптації стратегії розвитку підприємства до змін макроекономічних та технологічних умов.

5. Для оцінки внутрішнього середовища агропідприємства застосовується метод SNW-аналізу. Доведено, що внутрішнє середовище агроформування характеризується переважно нейтрально-сильними позиціями у виробничій та кадровій сфері, проте має слабкі місця у сфері управління, цифровізації та маркетингу.

6. На основі сформованої матриці стратегічних пріоритетів з'ясовано, що для підприємства найважливішими напрямками розвитку є цифровізація системи управління та обліку ресурсів; підвищення кваліфікації персоналу й створення ефективної мотиваційної системи; технологічна модернізація виробництва; упровадження енергозберігаючих технологій; розвиток маркетингової складової для формування конкурентного бренду.

7. Результати SWOT-аналізу свідчать, що суб'єкт господарювання має стійкий потенціал для подальшого розвитку, однак ефективність його діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх змін і модернізувати виробничі процеси. В умовах нестабільного середовища та зростання витрат на енергоресурси ключовими напрямками розвитку мають стати енергоефективність, цифровізація управління, технологічне оновлення та диверсифікація виробництва.

8. Запропонована інтегрована модель управління розвитком підприємства забезпечує синергію організаційних, економічних, соціальних та екологічних механізмів. Вона орієнтована на реалізацію стратегічного потенціалу підприємства, що дозволить не лише підвищити прибутковість і стійкість виробництва, а й сприяти досягненню цілей сталого розвитку – зокрема, ЦСР 2 (Подолання голоду), ЦСР 8 (Гідна праця та економічне зростання) і ЦСР 12 (Відповідальне споживання та виробництво).

9. На основі проведених SWOT-, PEST- та SNW-аналізів, визначено, що оптимальним для агроформування є поєднання стратегії стабілізації

(обмеженого зростання) та диференціації. Це дозволяє зберегти ринкові позиції в умовах невизначеності та водночас створити унікальну конкурентну перевагу завдяки високій якості та екологічності продукції. Стратегія стабілізації спрямована на утримання досягнутого рівня виробництва; зменшення собівартості продукції на 12,0 % за рахунок оптимізації технологічних процесів; збереження трудових ресурсів і підвищення кваліфікації персоналу; адаптацію до кліматичних змін і раціональне використання земельних ресурсів. У свою чергу, стратегія диференціації орієнтована на виробництво продукції з підвищеною якістю та екологічною чистотою; упровадження біотехнологій та органічного землеробства; розвиток системи прямих продажів і контрактного виробництва; формування позитивного іміджу підприємства як відповідального виробника.

10. Запропонований комплекс заходів дозволяє господарству перейти від традиційної моделі господарювання до інноваційно орієнтованої системи сталого розвитку. Реалізація запропонованих рішень забезпечить підвищення врожайності на 20,0 %, зниження виробничих витрат на 12,0 %, збільшення чистого прибутку на 18,0 %, а рівень рентабельності може зрости до 52,8 %. Водночас очікується скорочення викидів CO<sub>2</sub> на 15,0 %, підвищення інвестицій у людський капітал на 15,0 %, а також формування позитивного екологічного та соціально відповідального іміджу підприємства. Таким чином, впровадження запропонованих тактичних заходів є ключовим етапом зміцнення стратегічного потенціалу агроформування та досягнення його довгострокових конкурентних переваг у межах Цілей сталого розвитку.

11. Стратегічні напрями розвитку господарства у 2026–2030 рр. орієнтовані на досягнення цілей сталого розвитку шляхом поєднання економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству знизити собівартість продукції на 12,0 %, підвищити прибутковість на 15,0 %, скоротити енергоспоживання до 15,0 %, а також зміцнити ринкові позиції завдяки зростанню якості та екологічності виробництва.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П., Дудік А.О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>.
2. Артеменко Л.П., Цвіркун А.С. Антикризові стратегії промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 34. С. 112–119.
3. Безпалько Т. Управління стратегічним потенціалом підприємства: інтеграція економічної, соціальної, екологічної та безпекової складових. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту в умовах сучасних викликів: матеріали наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів. Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка Кропивницький, 11 листопада 2025 р.*
4. Безпалько Т., Демчук Є., Воронько-Невіднича Т. Сучасні завдання стратегічного менеджменту в агропродовольчій сфері. *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. 25-27.*
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).
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: 13.12.2024).
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: 13.01.2025).

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: 30.12.2024).

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>.

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: 04.10.2024).

11. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення 21.01.2025).

12. 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: 08.09.2024).

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: 13.10.2024).

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

15. Вороніна В.Л., Іщейкін Т.Є. Стратегічне управління людськими ресурсами організації: партисипативне лідерство та корпоративна культура

самоосвіти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 1. С. 3-8.

16. 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: 08.11.2024).

17. Воронько-Невіднича Т.В., Коваль О.О., Колода О.Ф. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення Цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>. (дата звернення: 17.11.2024).

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

19. 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: 18.12.2024).

20. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Барановський І.О., Світлова А.А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 338 (1). С. 12-16. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421/1449>. (дата звернення: 11.01.2025).

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

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

23. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2024. № 1. С. 193–199. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30) (дата звернення: 21.01.2025).

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

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

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

27. Желуденко К. Еволюція підходів до визначення сутності стратегій підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С. 48-54. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.5>. (дата звернення: 01.12.2024).

28. Живко З.Б., Кухарська Л.В., Зінчук Ю.Я. Стратегія формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 145–155. URL: [https://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/library/visnyku/nvse/nvse\\_02\\_2018/17.pdf](https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/library/visnyku/nvse/nvse_02_2018/17.pdf). (дата звернення: 01.09.2024).

29. Жовнір В.І., Іщейкін Т.Є., Орлюк І.М. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник*

Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»). 2024. Вип. 2. С. 74-79.

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

31. Занора В.О. Стратегічний аналіз як основа управління проєктами розвитку підприємства. *European Journal of Economics and Management*. 2020. Vol. 6. Iss. 1. P. 151–157. URL: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem\\_2020\\_6\\_1/22.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2020_6_1/22.pdf). (дата звернення: 01.12.2024).

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

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

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

35. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (дата звернення 21.01.2025).

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

37. Лесечко М.Д., Рудницька Р.М. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2020. 305 с. URL: <https://elibrary.nadu.edu.ua>. (дата звернення: 05.10.2024).

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

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

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

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

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

43. Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877> (дата звернення: 11.12.2024).

44. Онищенко О.В., Яценко Н.М., Гончаренко Н.О. Роль економічної безпеки у стратегічному управлінні промисловим підприємством. *Інтернаука*. 2022. № 4. С. 119–127. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-48>. (дата звернення: 11.02.2025).

45. Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2020. № 2. С. 137–145. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.137>. (дата звернення: 11.12.2022).

46. Партика І.В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком

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

47. Пашенко О., Куліш Н. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. *Економіка та суспільство.* 2021. № 26. URL :<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-11>. (дата звернення: 11.02.2025).

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

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

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

51. Ревуцька А.О., Смолій Л.В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2018. Вип. 2. С. 129–134. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Revutska-A.O.-Smolij-L.V>. (дата звернення: 09.12.2024).

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

53. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка.* 2019. № 6.

DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.55. (дата звернення: 11.12.2024).

54. Скупський Р.М., Зубков Р.С. Організаційно-економічний інструментарій удосконалення системи забезпечення зростаючої інвестиційно-інноваційної активності господарюючих суб'єктів. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2018. № 2. С. 370-372.

55. Східницька Г.В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 212–216. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_3\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_51). (дата звернення: 21.12.2024).

56. Тесленок І., Павлова К. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах Covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>. (дата звернення: 11.02.2025).

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

58. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 482–494. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>. (дата звернення: 21.12.2024).

59. Ходаківська О. В., Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М. Вплив галузевих особливостей на закупівлі матеріально-технічних ресурсів у системі управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 1. С. 9-14.

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

61. Юрчишин В. Про порівняння фінансових результатів діяльності підприємств. *Разумков центр*. 09.01.2023. URL: <https://razumkov.org.ua/komentari/pro-porivniannia-finansovykh-rezultativ-diiialnostipidpryemstv>. (дата звернення: 21.12.2024).

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

63. Mantur-Chubata O., Shelest Ie., Danilkova A., Zelena M. Employee development as an integral component of personnel management strategy. *Innovation and Sustainability*. 2022. №. 4. pp. 71-78. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78>. (дата звернення: 17.12.2024).

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

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

66. Voronko-Nevidnycha T., Bezpalko T., Muntian A. Sustainable development of the agricultural sector of Ukraine under the impact of wartime challenges: transformation and recovery strategies. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 5: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2025. Czech Republic. 319 p. P. 130-136.

67. 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-tehnologichnogomenedzhmentu-pidpryemstv-agroprodovolchoyi-sfery-bezpekovyj-aspekt/> (дата

звернення: 13.02.2025).

68. Zulfiqar S., Ahmed S. F. Investigating the Impact of External Environment on Strategic Marketing Planning: A Case Study for NETSOL Technologies Inc. NOLEGEIN. *Journal of Leadership & Amp; Strategic Management*. 2019. № 2 (2), pp. 19–32. URL: <https://mbajournals.in/index.php/JoKSM/article/view/246>. (дата звернення: 15.02.2025).