

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 «Формування стратегії сталого розвитку малого підприємства в
умовах динамічного бізнес-середовища»

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

Голяка Сергій Олександрович

Керівник:

Федірець Олег Володимирович

Рецензент:

Фесенко Олександр Миколайович

Полтава 2025 року

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Голяки Сергія Олександровича

1. Тема роботи «Формування стратегії сталого розвитку малого підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища», керівник роботи доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Федірець Олег Володимирович

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

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

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

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

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади формування стратегії сталого розвитку малого підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Розділ 2. Оцінка стратегічного управління сталого розвитку малого підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Розділ 3. Перспективні шляхи формування стратегії сталого розвитку малого підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

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

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач вищої освіти

Сергій ГОЛЯКА

Керівник роботи

Олег ФЕДІРЕЦЬ

АНОТАЦІЯ

Голяка С. О. Формування стратегії сталого розвитку малого підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності формування стратегії сталого розвитку малого підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, виявлено особливості управління стратегією сталого розвитку підприємства за сучасних умов тощо.

Наведені пропозиції поліпшення формування стратегії сталого розвитку малого підприємства у динамічному бізнес-середовищі й розрахунку прогнозованого значення зростання прибутковості від пропонованих заходів тощо.

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

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	9
1.1. Сучасні аспекти формування стратегії сталого розвитку малого підприємства	9
1.2. Ключові особливості стратегічного розвитку малого підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку	17
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	31
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства	31
2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища	38
2.3. Моніторинг стратегічної діяльності малого підприємства	45
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	51
3.1. Напрями стратегічного розвитку малого підприємства з орієнтацією на сталий розвиток в умовах динамічного бізнес-середовища	51
3.2. Розробка тактичних заходів в контексті реалізації стратегії сталого розвитку малого підприємства	63
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні підприємства стикаються з низкою викликів, спричинених глобалізацією, зміною клімату, технологічним прогресом та зростанням конкуренції. У контексті євроінтеграції ці проблеми набувають особливої ваги, оскільки суб'єкти господарювання змушені відповідати високим європейським стандартам якості, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Застосування принципів сталого розвитку дає змогу організаціям не лише забезпечити довгострокову стабільність, але й підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародних ринках, що стає критично важливим у процесі інтеграції до європейського економічного середовища, що й визначає актуальність обраної тематики дослідження.

Проблематика стратегічного управління, сталого розвитку підприємств знаходить відображення у працях провідних науковців, зокрема В. Андрійчук, С. Білоус, В. Василенко, Б. Далишин, Л. Довгань, С. Кускова, А. Міщенко, В. Пономаренко, О. Савицька та інші.

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

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є узагальнення теоретико-методологічних підходів до розробки стратегії сталого розвитку малого підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити низку взаємопов'язаних завдань, зокрема:

визначення змісту та уточнення понять «стратегія», «стратегічне управління», «розвиток» та «сталий розвиток»;

систематизація та характеристика основних концепцій стратегічного управління підприємством;

проведення оцінки стратегічного аналізу діяльності суб'єкта

господарювання;

визначення стратегічних напрямів розвитку малого підприємства з урахуванням сучасних динамічних умов функціонування;

розробка науково обґрунтованих тактичних та стратегічних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління розвитком підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси розробки та впровадження стратегії сталого розвитку малого підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні основи формування стратегії сталого розвитку малого підприємства, а також інструменти її вдосконалення з урахуванням вимог сучасного бізнес-середовища.

Методи дослідження. У ході дослідження застосовувався комплекс методів, що забезпечив всебічний і системний аналіз поставлених завдань. Для встановлення взаємозв'язків між явищами та факторами в процесі їх розвитку використовувався діалектичний метод; формування теоретичних висновків і розробка практичних рекомендацій здійснювалася за допомогою абстрактно-логічного методу; для аналізу масових даних та виявлення основних тенденцій застосовувався економіко-статистичний метод; комплексна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства проводилася з використанням аналітичних інструментів, таких як PEST та SWOT-аналіз. Детальне вивчення стану стратегічного управління здійснювалося методом монографічного аналізу, що дозволило систематизувати та узагальнити наявні наукові дані; для наочної візуалізації та підсумовування отриманих результатів застосовувався графічний метод, який забезпечив відображення динаміки показників та взаємозв'язків між ними.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробленні підходів до формування стратегії сталого розвитку малого підприємства в

умовах динамічного бізнес-середовища. Вона визначена поставленими завданнями дослідження та проявляється в

удосконалено:

комплекс заходів зі сталого розвитку, який інтегрує економічну ефективність, екологічну відповідальність та зміцнення партнерських відносин, забезпечуючи довгостроковий ефект при помірному фінансовому навантаженні;

енергоефективні заходи, що зменшують витрати на електроенергію та скорочують викиди CO₂, підвищуючи ресурсну ефективність;

систему утилізації та сортування відходів, що дозволяє скоротити обсяги сміття та формує позитивний екологічний імідж підприємства

Інформаційна база дослідження включала чинне законодавство України, результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі стратегічного управління та інновацій, дані первинного бухгалтерського обліку досліджуваного підприємства, річні фінансові звіти та баланси за відповідні періоди, а також статистичну інформацію щодо основних економічних показників діяльності агроформування.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів керівниками підприємств для підвищення ефективності стратегічного управління, консультантами з управління та розвитку бізнесу для обґрунтування рекомендацій, науковцями – для подальших досліджень у сфері сталого розвитку.

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

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

2. Воронько-Невіднича Т., Гармаш Р., Голяка С. Роль BANI-менеджменту в забезпеченні сталого розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 245-247.*

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сучасні аспекти формування стратегії сталого розвитку малого підприємства

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкурентного тиску та зростання соціально-економічних і екологічних викликів питання сталого розвитку підприємств набуває особливої актуальності. Сталий розвиток розглядається як комплексна стратегічна концепція, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку, забезпечуючи довгострокову стабільність і конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Зростаючі вимоги з боку споживачів, інвесторів і суспільства в цілому зумовлюють необхідність інтеграції принципів сталого розвитку в систему стратегічного управління підприємством.

У цьому контексті особливого значення набуває дослідження сучасних аспектів формування стратегії сталого розвитку підприємства, що передбачає обґрунтування ефективних управлінських рішень, спрямованих на досягнення балансу між економічними цілями, соціальними зобов'язаннями та екологічними обмеженнями. Саме тому вивчення даної проблематики є актуальним і має важливе теоретичне та практичне значення. Формування стратегії розвитку малого підприємства в умовах динамічного та нестабільного бізнес-середовища є складним і багатокомпонентним процесом, що потребує комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів, здатних впливати на ефективність діяльності та довгострокову життєздатність підприємства. В умовах сучасного бізнес-середовища стратегія малого підприємства повинна бути гнучкою, адаптивною та соціально-екологічно відповідальною, а також спрямованою на забезпечення сталого розвитку та

підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Стратегія розвитку є ключовим чинником ефективного функціонування та поступового зростання малих підприємств. Вона представляє собою довгостроковий план дій, спрямований на досягнення визначених цілей та підтримку конкурентоспроможності в умовах мінливого ринкового середовища [1, с. 25]. Завдяки стратегії розвитку малі підприємства можуть раціонально розподіляти наявні ресурси, адаптуватися до зовнішніх змін та максимально використовувати наявні можливості для зростання.

Значущість стратегій розвитку полягає у можливості визначення пріоритетів і напрямів діяльності, що забезпечує стабільність та стійкість підприємства в умовах невизначеності. Розробка та впровадження ефективної стратегії дозволяє зосередити увагу на ключових компетенціях, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та підвищити продуктивність використання ресурсів. Крім того, стратегія розвитку відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг. Вона допомагає ідентифікувати унікальні характеристики та цінності підприємства, що відрізняють його від конкурентів, та визначити заходи для їх посилення й ефективного використання. Застосування стратегії розвитку забезпечує створення стійкої позиції на ринку та закладає основу для довгострокового зростання малих підприємств.

Стратегія розвитку також виступає ефективним інструментом для залучення інвестицій та формування партнерських відносин. Чітко сформульована та обґрунтована стратегія підвищує рівень довіри з боку інвесторів і спрощує доступ до фінансових ресурсів. Вона сприяє налагодженню стратегічних партнерств та взаємодії з іншими учасниками ринку, що створює додаткові можливості для розширення діяльності та забезпечення стійкого зростання підприємства.

Процес розробки стратегії розвитку малих підприємств має базуватися на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища. Це передбачає оцінку сильних і слабких сторін підприємства, вивчення ринкових

тенденцій, потреб споживачів та дій конкурентів [9, с. 33]. На основі отриманих даних формується інтегрована стратегія розвитку, що враховує специфіку діяльності підприємства, доступні ресурси та потенціал для зростання. Для наочності ключові етапи розробки стратегії розвитку малих підприємств наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові етапи розробки стратегії розвитку малого підприємства

Етапи	Основні завдання	Очікувані результати
Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, наявних ресурсів, організаційної структури та компетенцій персоналу	Виявлення внутрішніх факторів, що впливають на потенціал розвитку та ефективність діяльності
Аналіз зовнішнього середовища	Дослідження ринкових тенденцій, потреб споживачів, діяльності конкурентів, економічних, політичних, соціальних і технологічних факторів	Визначення можливостей та загроз, що можуть вплинути на стратегію розвитку
Формулювання стратегічних цілей	Визначення довгострокових і короткострокових цілей, пріоритетів діяльності та конкурентних завдань	Чітке бачення напрямів розвитку та очікуваних результатів
Розробка альтернативних стратегій	Формування декількох варіантів розвитку, оцінка їхньої доцільності та ризиків	Вибір оптимальної стратегії, що забезпечує стійкий розвиток і конкурентоспроможність
Планування реалізації стратегії	Розробка детального плану дій, визначення ресурсів, термінів та відповідальних осіб	Забезпечення організованого впровадження стратегічних заходів
Моніторинг та корекція стратегії	Відстеження результатів реалізації, оцінка ефективності, коригування стратегії у відповідь на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища	Підтримка адаптивності та стійкості підприємства, мінімізація ризиків і забезпечення сталого розвитку

Кожен етап розробки стратегії розвитку малого підприємства має ключове значення для забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності в умовах мінливого ринку.

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити сильні сторони, що можуть стати основою для подальшого зростання, а також слабкі місця, які потребують корекції для підвищення ефективності використання ресурсів. Це сприяє формуванню стратегій, орієнтованих на оптимізацію процесів і раціональне використання потенціалу підприємства.

Дослідження зовнішнього середовища забезпечує оцінку ринкових можливостей та загроз, дозволяє врахувати економічні, політичні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на розвиток бізнесу. Такий підхід підвищує адаптивність підприємства і зменшує ризики, пов'язані зі змінами кон'юнктури ринку.

Формулювання стратегічних цілей дає змогу встановити пріоритети та довгострокові орієнтири діяльності підприємства. Це дозволяє зосередити зусилля на ключових компетенціях і визначити конкретні показники ефективності для сталого розвитку.

Розробка альтернативних стратегій забезпечує вибір оптимального варіанту розвитку, який максимально використовує наявні можливості та мінімізує зовнішні ризики. Це дозволяє підприємству залишатися гнучким і конкурентоспроможним навіть у динамічних умовах.

Планування реалізації стратегії передбачає деталізацію заходів, ресурсів і термінів, а також визначення відповідальних осіб. Такий системний підхід забезпечує ефективне впровадження стратегії та контроль за виконанням запланованих заходів. Моніторинг та корекція стратегії дозволяє своєчасно оцінювати ефективність реалізації плану, виявляти відхилення та адаптувати стратегію до нових умов. Це є критично важливим для підтримки стійкості підприємства та досягнення довгострокових цілей сталого розвитку. Таким чином, послідовне виконання всіх етапів формує інтегровану систему стратегічного управління, яка забезпечує адаптивність, ефективне використання ресурсів та конкурентоспроможність малого підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Отже, стратегія розвитку виступає ключовим чинником забезпечення успішного функціонування малих підприємств у конкурентному ринковому середовищі. Вона дає змогу визначити пріоритетні напрямки діяльності, ефективно розподіляти ресурси, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток [13, с. 22]. Розробка та впровадження ефективної стратегії потребує детального аналізу, активної участі персоналу

та безперервного моніторингу, що сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності та фінансової стабільності малих підприємств. Таким чином, стратегія розвитку є невід'ємним елементом системи управління малими підприємствами, який забезпечує чітке бачення перспектив, сприяє раціональному використанню ресурсів та створює основу для сталого зростання в довгостроковій перспективі.

Стратегії розвитку малих підприємств можна класифікувати за різними ознаками та критеріями. Один із поширених підходів передбачає розподіл стратегій за рівнем управління на корпоративні, ділові та функціональні [1, с. 57]. Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства, ділова – орієнтована на окремі бізнес-одиниці, тоді як функціональна охоплює специфічні напрями діяльності, такі як маркетинг, фінанси, виробництво та інші.

Ще одним важливим критерієм класифікації є спрямованість стратегії розвитку. Виділяють стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Стратегії зростання передбачають розширення діяльності, вихід на нові ринки, збільшення частки ринку та нарощування потенціалу підприємства. Стратегії стабілізації спрямовані на підтримку існуючих позицій та забезпечення стабільного функціонування. Стратегії скорочення використовуються в умовах кризових або несприятливих змін і включають оптимізацію бізнес-процесів, зменшення витрат та реструктуризацію. Серед стратегій зростання виділяють концентроване, інтегроване та диверсифіковане зростання. Концентрована стратегія передбачає зосередження ресурсів на основному напрямі діяльності та підвищення ефективності внутрішніх процесів. Інтегрована стратегія спрямована на розширення діяльності через вертикальну або горизонтальну інтеграцію з іншими суб'єктами ринку. Диверсифіковане зростання передбачає освоєння нових ринків та впровадження додаткових видів діяльності [6, с. 44].

Особливе значення для малих підприємств має інноваційна стратегія, орієнтована на впровадження нових технологій, продуктів або послуг. Такий

підхід дозволяє формувати унікальні конкурентні переваги та забезпечувати лідерські позиції на ринку. Реалізація інноваційної стратегії вимагає значних ресурсів та ретельного планування, що робить її ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій розвитку малого підприємства у контексті сталого розвитку

Тип стратегії	Характеристика	Орієнтованість на сталий розвиток
За рівнем управління		
Корпоративна	Визначає загальний напрям розвитку підприємства	Забезпечує довгострокову стабільність та конкурентоспроможність
Ділова	Орієнтована на конкретні бізнес-одиниці	Сприяє ефективному використанню ресурсів та зростанню окремих підрозділів
Функціональна	Охоплює окремі функціональні сфери (маркетинг, фінанси, виробництво)	Підвищує продуктивність та оптимізує внутрішні процеси
За спрямованістю		
Зростання	Розширення діяльності, освоєння нових ринків, нарощування потенціалу	Сприяє нарощенню ресурсного та ринкового потенціалу підприємства
Стабілізація	Підтримка існуючих позицій та стабільності	Забезпечує стійкість бізнесу в умовах мінливої кон'юнктури
Скорочення	Оптимізація бізнес-процесів, зменшення витрат, реструктуризація	Дозволяє зберегти життєздатність підприємства в кризових умовах
Види стратегій зростання		
Концентрована	Зосередження на основному бізнесі та підвищення ефективності	Оптимізує внутрішні ресурси та покращує продуктивність
Інтегрована	Розширення діяльності через вертикальну або горизонтальну інтеграцію	Сприяє зміцненню ринкових позицій та підвищенню конкурентоспроможності
Диверсифікована	Освоєння нових ринків та видів діяльності	Забезпечує гнучкість і адаптивність підприємства до змін середовища
Інноваційна стратегія		
Інноваційна	Впровадження нових технологій, продуктів або послуг	Формує унікальні конкурентні переваги та сприяє сталому розвитку

Вибір стратегії розвитку малого підприємства визначається комплексом факторів, які впливають на ефективність та результативність прийнятих

управлінських рішень. Основні критерії вибору включають масштаб діяльності підприємства, специфіку галузі, наявні ресурси, стратегічні цілі та характер конкурентного середовища. Розглянемо ключові типи стратегій, що застосовуються у малому бізнесі.

Стратегія концентрації зростання орієнтована на зміцнення та розвиток основного напрямку діяльності підприємства. Реалізація може включати збільшення виробничих обсягів, розширення асортименту продукції, підвищення якості товарів і послуг, а також активізацію маркетингових заходів.

Стратегія інтегрованого розвитку спрямована на розширення бізнесу через об'єднання з іншими учасниками ланцюга створення вартості. Може реалізовуватися вертикально – через взаємодію з постачальниками або дистриб'юторами, або горизонтально – шляхом інтеграції з конкурентами для посилення ринкових позицій.

Стратегія диверсифікації передбачає освоєння нових ринків або запуск нових напрямів діяльності. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від окремих сегментів ринку та підвищити загальний потенціал зростання підприємства.

Інноваційна стратегія базується на систематичному впровадженні нових технологій, продуктів або послуг. Використання цієї стратегії забезпечує формування унікальних конкурентних переваг і сприяє утриманню лідерських позицій на ринку.

Стратегія диференціації орієнтована на формування унікальних властивостей продукції або послуг, що відрізняють їх від конкурентів та забезпечують додаткову цінність для споживачів, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства.

Стратегія фокусування передбачає концентрацію ресурсів та зусиль на конкретному ринковому сегменті або ніші, з метою задоволення специфічних потреб певної групи клієнтів.

Стратегія інтернаціоналізації спрямована на розширення діяльності

підприємства на міжнародні ринки, що дозволяє диверсифікувати ринкові ризики та підвищити потенціал зростання.

Стратегія сталого розвитку включає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів у бізнес-процеси. Мета – створення довгострокової цінності для підприємства та всіх зацікавлених сторін, забезпечення стабільності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки в умовах динамічного ринкового середовища.

Стратегічний розвиток малого підприємства охоплює низку ключових аспектів, що забезпечують його сталий розвиток та конкурентоспроможність на ринку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ключові аспекти стратегічного розвитку малого підприємства

Аспект стратегічного розвитку	Зміст та характеристика
Довгострокове планування	Орієнтація стратегічного розвитку на перспективу забезпечує стійкість, ефективність і життєздатність підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Довгострокове планування передбачає врахування галузевих тенденцій, потенційних ризиків і можливостей для інноваційного розвитку
Гнучкість і адаптивність	Здатність малого підприємства оперативно адаптувати стратегії та бізнес-процеси до змін зовнішнього середовища є визначальним чинником його конкурентоспроможності. Адаптивність включає як швидке реагування на зміни, так і системну трансформацію процесів, спрямовану на досягнення довгострокової ефективності
Створення конкурентних переваг	Стратегічний розвиток передбачає формування унікальних можливостей і компетенцій, які дозволяють підприємству відрізнитися від конкурентів, займати стабільні ринкові позиції та забезпечувати лояльність споживачів
Залучення та ефективне використання ресурсів	Стратегія малого підприємства має бути спрямована на раціональне використання фінансових, технологічних, людських і організаційних ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку.

Сучасне розуміння сутності стратегічного розвитку малого підприємства передбачає планування, організацію та реалізацію довгострокових цілей, спрямованих на забезпечення сталого зростання, конкурентних переваг і адаптивності підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

1.2. Ключові особливості стратегічного розвитку малого підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку

Сталий розвиток розглядається як концептуальний підхід, спрямований на забезпечення належної якості життя сучасного покоління без загрози задоволенню потреб майбутніх поколінь. Реалізація даного підходу ґрунтується на збалансованому розвитку трьох взаємопов'язаних складових: економічної, соціальної та екологічної. Економічний аспект передбачає раціональне й ефективне використання ресурсів з метою підвищення рівня добробуту населення; соціальний – орієнтований на формування стабільного суспільства, заснованого на принципах справедливості та рівних можливостей; екологічний – спрямований на збереження навколишнього природного середовища та створення умов для його відновлення. Саме узгоджене поєднання зазначених компонентів становить ключову мету сталого розвитку.

Важливим етапом інституціоналізації ідеї сталого розвитку стало ухвалення у 2015 році Організацією Об'єднаних Націй Цілей сталого розвитку (ЦСР), відомих також як Глобальні цілі. Вони становлять універсальну програму дій, спрямовану на подолання бідності, збереження довкілля та забезпечення миру і сталого економічного зростання до 2030 року, що відображено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Цілі сталого розвитку та їх інтерпретація в контексті діяльності підприємства і культури управління [37]

Зміст цілі	Напрями реалізації на рівні підприємства
1	2
1. Подолання бідності	
Зменшення соціальної вразливості населення та розширення доступу до базових благ і послуг	Реалізація волонтерських програм, надання цільової соціальної підтримки
2. Подолання голоду	
Забезпечення сталого доступу до повноцінного харчування протягом року	Благодійні ініціативи, просвітницькі заходи, підтримка малого агровиробництва та рівного доступу до сільського господарства

Продовж. табл. 1.4

1	2
3. Міцне здоров'я та благополуччя	
Гарантування рівних можливостей отримання медичної допомоги	Регулярні медичні огляди, профілактичні програми, вакцинація, медичне страхування персоналу
4. Якісна освіта	
Забезпечення доступності та якості освітніх послуг	Системи розвитку персоналу, інвестиції в навчання працівників і освіти дітей працівників
5. Гендерна рівність	
Забезпечення рівних прав і можливостей незалежно від статі	Рівні умови кар'єрного зростання, недискримінаційна система оплати праці
6. Чиста вода та належні санітарні умови	
Рівний доступ до безпечної води та належних умов праці й життя	Упровадження екологічних технологій, дотримання вимог БЖД та ергономіки
7. Доступна та чиста енергія	
Розвиток енергоефективної та відновлюваної енергетики	Інвестування в альтернативні джерела енергії та енергоощадні рішення
8. Гідна праця та економічне зростання	
Створення умов для продуктивної зайнятості та гідної роботи	Оптимізація робочого часу, взаємозамінність персоналу, справедлива винагорода
9. Промисловість, інновації та інфраструктура	
Розвиток інфраструктури, інновацій та сучасних технологій	Модернізація виробничої бази, підтримка інноваційного розвитку
10. Скорочення нерівності	
Зменшення диспропорцій у доходах та можливостях	Прозорий і справедливий розподіл заробітної плати та стимулів
11. Сталий розвиток міст і громад	
Поліпшення міського середовища за участі громад	Участь у соціальних ініціативах, реалізація проектів розвитку громад
12. Відповідальне споживання та виробництво	
Екологізація моделей виробництва та споживання	Упровадження «зелених» технологій, сортування та мінімізація відходів
13. Пом'якшення наслідків зміни клімату	
Обмеження кліматичних ризиків і зменшення викидів	Контроль рівня шкідливих викидів, озеленення територій
14. Збереження морських ресурсів	
Захист морських і прибережних екосистем	Дотримання екологічних норм, зменшення забруднюючих викидів
15. Захист екосистем суші	
Збереження біорізноманіття та природних середовищ	Підтримка політики екологізації виробництва
16. Мир, справедливість та сильні інституції	
Сприяння правопорядку, дотриманню прав людини та співпраці	Виконання законодавчих вимог, дотримання внутрішніх регламентів
17. Партнерство заради сталого розвитку	
Розвиток взаємовигідної міжсекторної співпраці	Формування соціального партнерства, застосування партисипативних підходів до управління

В умовах військової агресії проти України та загострення економічних, соціальних і екологічних проблем особливої актуальності набуває впровадження принципів сталого розвитку у діяльність суб'єктів господарювання. Забезпечення стабільного функціонування й подальшого розвитку підприємств у напрямі досягнення цілей сталого розвитку можливе за умови інтеграції відповідної філософії, управлінської політики, корпоративних цінностей і стратегічних орієнтирів, які формують основу корпоративної культури.

Реалізація політики досягнення цілей сталого розвитку має ґрунтуватися на дотриманні системи взаємопов'язаних принципів, які умовно поділяються на загальні та спеціальні [36; 38].

До загальних принципів належить принцип системності, відповідно до якого сталий розвиток розглядається як цілісна багатокомпонентна система з тісними взаємозв'язками між її елементами. Принцип цілеспрямованості передбачає орієнтацію діяльності суспільства та суб'єктів господарювання на досягнення визначених цілей сталого розвитку. Важливим є принцип послідовності, який полягає у поетапному просуванні від простіших завдань до складніших. Принцип динамічності відображає необхідність постійного оновлення параметрів сталого розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища. Принцип структурування забезпечує охоплення економічної, соціальної та екологічної складових у механізмі реалізації сталого розвитку. Принцип ієрархічності зумовлює багаторівневий характер управління, у межах якого кожен рівень виконує визначені функції. Не менш важливим є принцип зворотного зв'язку, що передбачає безперервний та об'єктивний обмін інформацією з метою підвищення ефективності управлінських рішень. Принцип комплексності полягає у впровадженні узгодженого набору заходів, спрямованих на досягнення сталого розвитку.

Особливі принципи зосереджені на ціннісних орієнтирах розвитку. Зокрема, принцип пріоритету якості життя передбачає зміщення акценту з кількісних економічних показників на соціальний добробут. Принцип

домінування життєвих інтересів над економічними вимагає підпорядкування господарської діяльності завданням забезпечення безпечного та комфортного середовища існування. Принцип відповідальності перед майбутніми поколіннями полягає у недопущенні накопичення проблем, які можуть ускладнити подальший розвиток суспільства. Принцип прогнозування передбачає ухвалення управлінських рішень на основі оцінки можливих економічних, соціальних та екологічних наслідків. Відповідно до принципу пріоритетності екологічних і соціальних чинників стратегічні цілі сталого розвитку мають формуватися з урахуванням стану довкілля та соціальних потреб, тоді як економічні інструменти використовуються як засіб їх досягнення.

Узагальнюючи викладене, сталий розвиток підприємства доцільно визначати як безперервний і цілеспрямований процес довгострокового підвищення економічної результативності, що супроводжується соціальним прогресом і збереженням або поліпшенням екологічних характеристик виробництва. Такий розвиток має здійснюватися з урахуванням ризиків, а також впливу внутрішніх і зовнішніх факторів середовища. Його кінцевою метою є задоволення потреб як сучасного, так і майбутніх поколінь, що зумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до прийняття управлінських рішень [39].

Як зазначалося раніше, функціонування підприємств на засадах досягнення цілей сталого розвитку реалізується через формування відповідного стратегічного портфеля та розроблення загальнокорпоративної стратегії в цілому. У цьому контексті на табл. 1.5 представлено основні елементи стратегії сталого розвитку підприємства.

Забезпечення сталого розвитку підприємства, особливо в умовах кризових явищ, потребує вдосконалення стратегічного механізму управління. Його ключовими складовими є інноваційна орієнтація, що передбачає впровадження сучасних технологій і управлінських рішень з метою зниження витрат та підвищення якості продукції; інвестиційна спрямованість, яка

полягає у відборі й реалізації проєктів, здатних посилити конкурентні позиції підприємства; а також стратегічна адаптивність, що забезпечує гнучке реагування на трансформації ринкового середовища та оперативне пристосування до нових викликів.

Таблиця 1.5

Елементи формування та реалізації стратегії сталого розвитку підприємства [сформовано на основі 39; 40]

Етапи	Зміст етапу
1. Формування філософії та місії підприємства	Розроблення філософії та місії підприємства на засадах сталого розвитку з урахуванням ресурсних потреб як поточного, так і майбутніх поколінь
2. Забезпечення балансу складових діяльності	Узгодження економічних, екологічних і соціальних аспектів функціонування підприємства
3. Діагностика середовища	Оцінювання економічних, соціальних та екологічних факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що впливають на рівень сталості підприємства
4. Аналіз стратегічних альтернатив	Дослідження можливих стратегічних варіантів розвитку з позицій досягнення цілей сталого розвитку
5. Вибір стратегії сталого розвитку	Обґрунтування та вибір стратегії, яка забезпечує оптимальну гармонізацію економічних, соціальних і екологічних складових
6. Реалізація стратегії	Упровадження обраної стратегії та розроблення відповідних операційних заходів для її практичної реалізації
7. Оцінювання результативності та коригування	Аналіз ефективності стратегічного набору та застосування коригуючих управлінських заходів у разі необхідності

Ефективність стратегічного механізму сталого розвитку визначається наявністю чіткого стратегічного бачення, сформульованих цілей, дієвої системи антикризового управління, а також безперервного моніторингу й контролю результатів реалізації прийнятих управлінських рішень.

Удосконалення стратегічного механізму та управлінської політики сталого розвитку, особливо в умовах кризових явищ, є визначальним чинником забезпечення стабільності та довгострокової результативності діяльності підприємства. Такий механізм має спиратися на чітко сформульоване стратегічне бачення, систему конкретизованих цілей, дієві інструменти антикризового управління, а також безперервний моніторинг і

контроль процесів реалізації стратегії та відповідної політики [42; 43; 44].

Запровадження стратегії сталого розвитку створює передумови для більш раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства та скорочення обсягів відходів. Реалізація заходів з енергоефективності, збереження природних ресурсів і оптимізації матеріальних витрат сприяє підвищенню виробничої ефективності, зменшенню негативного впливу на довкілля та зниженню собівартості продукції. У результаті досягається не лише короткостроковий економічний ефект, а й посилюється конкурентоспроможність підприємства у стратегічній перспективі.

За оцінками експертів, після 2025 р. на сталий розвиток підприємств визначальний вплив матимуть чотири ключові фактори, зумовлені трансформацією глобального економічного простору, посиленням екологічних вимог, соціальними змінами та прискоренням технологічного прогресу. До таких факторів належать цифровізація та інноваційний розвиток, посилення екологічного регулювання, зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу, а також підвищення значущості стійкості та адаптивності підприємств до кризових і невизначених умов господарювання (рис. 1.1).

Для впровадження принципів сталого розвитку в діяльність підприємства необхідно створити спеціалізовану систему управління. Вона включає управлінські структури, політики та практики, які забезпечують досягнення економічних, екологічних та соціальних цілей. Ключовим є те, щоб ця система була гнучкою та могла швидко адаптуватися до змін на ринку та всередині організації.

Формування ефективної системи управління сталим розвитком слід здійснювати поетапно. На першому етапі проводиться аналіз існуючих управлінських процесів, політик і практик для оцінки їх відповідності принципам сталого розвитку, виявлення сильних і слабких сторін та визначення впливу діяльності підприємства на економічну, екологічну та соціальну сфери.



Рис. 1.1. Сучасні чинники, що визначають інтеграцію філософії сталого розвитку у політику та управлінську культуру підприємства [сформовано на основі 45, с. 58]

Наступним кроком є формування бачення майбутнього: уточнення або коригування місії з урахуванням принципів сталого розвитку та встановлення нових стратегічних цілей у трьох напрямках – економічному, екологічному та соціальному. Паралельно визначаються пріоритети, такі як енергоефективність, соціальна відповідальність та екологічні ініціативи.

Відповідно до сучасних наукових досліджень [1; 4; 21; 26, с. 54], стратегічний розвиток малого підприємства відрізняється від поточних операційних або тактичних рішень наступними ознаками:

а) Інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів. Стратегічний розвиток передбачає поєднання внутрішніх можливостей підприємства (ресурси,

технології, організаційна культура, компетентність менеджменту) із зовнішніми умовами (ринкові тенденції, конкурентне середовище, економічні та соціальні чинники). Ефективні стратегії забезпечують максимальне використання внутрішніх ресурсів для реалізації зовнішніх можливостей, що сприяє сталому розвитку підприємства.

б) Довгострокова орієнтація. На відміну від короткострокових рішень, стратегічний розвиток зосереджений на досягненні довгострокового успіху. Чітке стратегічне бачення дозволяє малим підприємствам передбачати зміни у бізнес-середовищі, знижувати ризики та використовувати нові можливості для сталого зростання.

в) Формування конкурентних переваг та диференціація. Малий бізнес повинен створювати унікальні продукти, послуги, процеси або технології, що забезпечують стійкі конкурентні переваги. Це можуть бути інноваційні рішення, висока якість обслуговування, ефективність виробничих процесів або екологічно відповідальні практики, які виділяють підприємство на ринку.

г) Ітераційність та адаптивність. Стратегічний розвиток не є одноразовим процесом, а передбачає постійне оновлення та коригування стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі (технологічні, економічні, соціальні та політичні зміни). Це забезпечує збереження конкурентоспроможності та дозволяє малим підприємствам швидко реагувати на нові виклики.

д) Інноваційність. Інноваційна складова є критично важливою для стратегічного розвитку малого підприємства. Впровадження нових технологій, продуктів, бізнес-моделей або організаційних рішень дозволяє підвищити ефективність діяльності та забезпечити стійкі конкурентні переваги.

е) Збалансованість та інтеграція стратегічних ініціатив. Стратегічний розвиток потребує гармонізації різних напрямів діяльності:

інтернаціоналізація – вихід на зовнішні ринки;

диверсифікація – розширення асортименту продукції або послуг;

консолідація – оптимізація внутрішніх процесів і скорочення витрат;
інноваційна стратегія – інвестування у нові продукти та технології. Ці ініціативи повинні взаємодіяти та підтримувати одна одну, забезпечуючи комплексний підхід до сталого розвитку підприємства.

Науковці [27, с. 145; 29, с. 104; 45] виділяють такі критично важливі аспекти стратегічного розвитку малого бізнесу:

стратегічне управління. Управління стратегічним розвитком передбачає системний аналіз, планування, реалізацію та контроль стратегічних ініціатив. Модель стратегічного управління включає регулярну оцінку результатів та коригування стратегії залежно від змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі;

ресурсне забезпечення стратегії. Ефективне використання фінансових, людських, технологічних і організаційних ресурсів є ключовим чинником успіху стратегії. Малому підприємству важливо оптимально розподіляти ресурси, спрямовуючи їх на реалізацію стратегічних цілей;

підприємницька інтуїція та аналітика. Поєднання аналітичного підходу та гнучкого мислення дозволяє малим підприємствам своєчасно адаптувати стратегії до змін умов і приймати ефективні управлінські рішення, що сприяють сталому розвитку.

Стратегічний розвиток малого підприємства у сучасних умовах динамічного ринку повинен поєднувати довгострокове планування та гнучкість, здатність до інновацій та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати внутрішні ресурси, забезпечувати конкурентні переваги та досягати сталого розвитку, інтегруючи економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності.

Особливості стратегічного розвитку малого підприємства включають:
здатність адаптуватися до змін ринку та технологій;
інтеграцію інноваційних рішень у виробничі та організаційні процеси;
формування стабільної конкурентної позиції;
ефективне управління ресурсами та розвиток людського капіталу;

орієнтацію на сталий економічний, соціальний та екологічний ефект.

Таким чином, стратегічний розвиток малого підприємства виступає ключовим інструментом забезпечення його життєздатності, ефективності та сталого зростання в умовах постійно змінного бізнес-середовища.

Формування стратегії розвитку малого підприємства у сучасних умовах динамічного бізнес-середовища є складним і багатогранним процесом, що передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності.

Стратегія розвитку малого підприємства у контексті сталого розвитку має бути комплексною, інтегрованою, адаптивною та інноваційною, з акцентом на ефективне використання ресурсів, управління ризиками, диверсифікацію діяльності, соціальну та екологічну відповідальність. Такий підхід забезпечує стійкість бізнесу, конкурентні переваги та довгостроковий розвиток у мінливих умовах ринку.

Довгострокова ефективність і конкурентоспроможність малого підприємства залежать від стратегічної політики. Здатність прогнозувати та ухвалювати довгострокові рішення дозволяє:

- забезпечувати стійкість підприємства у мінливих умовах;
- інтегрувати економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності;
- формувати конкурентні переваги та підвищувати інноваційний потенціал;

забезпечувати ефективне управління ресурсами та оптимізацію виробничих і бізнес-процесів.

Як зазначають науковці, «прийняття стратегічних рішень передбачає орієнтацію на довгострокові цілі, інноваційні підходи та використання знань, необхідних для розвитку підприємства» [5; 9]. Для повного розуміння стратегічного менеджменту важливо порівняти його з оперативним управлінням, оскільки стратегічний менеджмент визначає довгострокові напрями розвитку та інтегрує принципи сталого розвитку, тоді як оперативний менеджмент концентрується на поточних завданнях і короткостроковій

ефективності (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Порівняння стратегічного та оперативного управління малого підприємства в контексті сталого розвитку

Характеристика	Стратегічне управління	Оперативне управління
Місія	Забезпечення сталого розвитку підприємства, формування конкурентних переваг, інтеграція економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності	Виконання поточних операцій, виробництво продукції чи надання послуг, отримання доходу для підтримки бізнесу
Завдання	Аналіз довгострокових тенденцій ринку та галузі, моніторинг змін зовнішнього середовища, пошук інноваційних та екологічно відповідальних рішень, адаптація бізнес-моделі до нових умов	Раціональне використання наявних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для забезпечення поточної ефективності, контроль витрат, вирішення операційних завдань
Часова перспектива	Довгострокова – орієнтація на стійкий розвиток підприємства протягом років, забезпечення життєздатності бізнесу у мінливому середовищі	Короткострокова – забезпечення безперервної діяльності, виконання планових завдань у межах дня, тижня або місяця
Критерії ефективності	Ступінь досягнення сталого розвитку, конкурентних переваг, інноваційності, ринкової позиції та довгострокової життєздатності	Показники прибутковості, рентабельності, ефективності використання ресурсів, дотримання планових показників виробництва або реалізації
Підхід до ризиків	Системний аналіз потенційних ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища, розробка стратегій диверсифікації та адаптації	Оперативне реагування на поточні проблеми та ризики, мінімізація втрат у межах короткого періоду
Інновації та розвиток	Фокус на довгострокових інноваційних рішеннях, впровадження технологій, які забезпечують ефективність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність	Використання наявних технологій для оптимізації процесів, підтримка стабільності виробництва та обслуговування клієнтів

Таким чином, малі аграрні підприємства повинні застосовувати ефективні інструменти стратегічного управління для розробки науково обґрунтованих стратегій розвитку, що враховують специфіку їх діяльності та обмежені ресурси. Для підвищення конкурентоспроможності на національних і міжнародних ринках необхідно оптимізувати механізми формування

стратегій з урахуванням чинників, що забезпечують сталий розвиток та довгострокові конкурентні переваги. А. Бричко підкреслює, що система стратегічного управління підприємством базується на взаємодії низки факторів, серед яких: «галузева належність, розмір організації, тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрації та кооперації, особливості виробничого потенціалу, наявність або відсутність науково-технічного потенціалу, рівень управлінських навичок та кваліфікація персоналу» [8].

Моніторинг виконання стратегії є критично важливим етапом, оскільки зміни у зовнішньому середовищі потребують своєчасної корекції стратегічного курсу. Це включає:

- аналіз досягнення поставлених цілей;

- оцінку фінансових, виробничих та ресурсних показників;

- коригування стратегії на основі отриманих даних для підтримки сталого розвитку.

Ключовими особливостями стратегічного розвитку малих аграрних підприємств у динамічному бізнес-середовищі є:

- екологічна стійкість – використання сталих агротехнологій, екологічно чистих методів виробництва та мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище;

- інноваційність – впровадження новітніх технологій, точного землеробства, біотехнологій та енергозберігаючих рішень;

- адаптивність до змін клімату та ринкових умов – стратегія повинна враховувати можливі коливання врожайності, природні катаклізми та зміни попиту на продукцію.

Методологія формування стратегії розвитку малого аграрного підприємства потребує комплексного підходу та врахування: внутрішніх ресурсів, зовнішніх факторів впливу, обмежених фінансових і людських ресурсів, а також вимог сталого розвитку. Основні етапи включають:

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;

- формулювання чітких стратегічних цілей;

вибір оптимальної стратегії;
реалізацію стратегічного плану;
постійний моніторинг і коригування стратегії.

Успішна стратегія повинна бути гнучкою, адаптивною, орієнтованою на стійкий розвиток, використання інноваційних технологій та ресурсоефективних рішень.

Науковці визначають методологію формування стратегій економічного розвитку як «цілісне поєднання логіки розробки стратегічних планів, програм, проектів, специфічних методологічних принципів і підходів, системи показників, а також методів складання та обґрунтування оптимальності прогнозних і планових показників для господарюючих суб'єктів» [6; 29, с. 111].

Охарактеризовані елементи методології формування стратегії розвитку малих аграрних підприємств формують фундамент для підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, забезпечуючи довгострокову життєздатність, інноваційність та стійкий розвиток.

На основі проведених досліджень встановлено, що ключовим інструментом, який дозволяє малому підприємству в умовах нестабільного зовнішнього середовища визначати пріоритети діяльності, встановлювати цільові орієнтири, розробляти конкретні заходи для їх досягнення та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності і стабільності, є стратегія. Процес формування стратегії сталого розвитку здійснюється в рамках стратегічного планування. Інтеграція стратегічних підходів, інноваційних рішень та принципів сталого розвитку сприяє підвищенню економічної, соціальної та екологічної ефективності функціонування підприємства, забезпечуючи його конкурентні переваги та довгострокову стійкість. При визначенні цілей, досягнення яких передбачає реалізація стратегії, необхідно враховувати оцінку поточного стану підприємства, його потенціалу та ресурсних можливостей, а також перспективи розвитку.

Висновки до розділу 1

1. Стратегія визначається як комплекс розроблених послідовних управлінських заходів, що включають механізми постійного коригування дій для подолання невизначеності зовнішнього середовища та спрямовані на зміни в якості та ефективності довгострокової економічної системи. Специфіка аграрного сектору економіки України накладає додаткові вимоги та виклики на процес стратегічного планування.

2. Стратегічне управління включає широкий спектр завдань: стратегічний аналіз, розробку та реалізацію бізнес-стратегії, моніторинг її виконання та коригування на основі змін зовнішнього середовища. Проте специфіка агровиробництва, висока залежність від природних, ринкових та кліматичних факторів, а також відсутність єдиної методики оцінки типів розвитку господарюючих суб'єктів призводить до того, що стратегічне управління впроваджується лише на обмеженій кількості підприємств.

3. Ефективне стратегічне планування потребує комплексного підходу, що інтегрує внутрішні ресурси підприємства та зовнішні фактори впливу, враховує обмежені фінансові та людські ресурси. Основні етапи формування стратегії включають аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; формулювання чітких та вимірюваних стратегічних цілей; вибір найбільш відповідної стратегії розвитку; реалізацію стратегічного плану з урахуванням інноваційних технологій та ресурсоефективних рішень; постійний моніторинг і коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища та потреб підприємства.

4. Успішна стратегія розвитку малого аграрного підприємства повинна бути гнучкою, адаптивною, інноваційною та орієнтованою на сталий розвиток, забезпечуючи ефективне використання ресурсів, довгострокову життєздатність та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Специфіка функціонування товариства полягає в його повноцінному правовому статусі суб'єкта господарювання: підприємство офіційно зареєстроване в державному реєстрі, має власний розрахунковий рахунок, печатку та штамп, що забезпечує самостійність фінансово-господарської діяльності та відповідальність за прийняті управлінські рішення. Така організаційно-правова основа створює передумови для системного та довгострокового розвитку.

Керівництво підприємства орієнтується на побудову ефективної системи управління, у межах якої формуються реалістичні стратегічні цілі, узгоджені з ресурсним потенціалом та ринковими можливостями малого бізнесу. Визначені корпоративні цінності, професіоналізм персоналу, командна взаємодія, прозорість управлінських процесів і відповідальність за результати діяльності формують основу для впровадження стратегії сталого розвитку. Особливу увагу приділено інноваційності, динамічності управління та орієнтації на якість продукції й ефективність виробничих процесів.

В умовах нестабільного та мінливого бізнес-середовища стратегічне планування розвитку підприємства ґрунтується на принципах інтенсивного зростання, що передбачає раціональне використання фінансових, трудових і матеріальних ресурсів, оптимізацію асортименту продукції та максимальне врахування потреб споживачів. При цьому стратегія сталого розвитку розглядається не лише як сукупність запланованих заходів, а як гнучкий механізм реагування на зовнішні ризики й можливі негативні сценарії ринкової кон'юнктури.

Важливою складовою формування стратегії сталого розвитку є систематична оцінка результативності управлінської діяльності. Регулярний моніторинг виконання програм і досягнення стратегічних та тактичних цілей дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення та підвищувати адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Стратегічний менеджмент розвитку малого підприємства доцільно трактувати як концепцію постійної адаптації до динамічних умов функціонування, а не як разовий або жорстко фіксований план дій. У межах цієї концепції формується бачення майбутнього стану підприємства, визначається його ринкова позиція, конкурентні переваги та напрями трансформації організаційної структури відповідно до принципів сталого розвитку.

За таких умов розробка та реалізація стратегій стає невід'ємною частиною управлінської практики. Управління стратегічним розвитком виконує інтегруючу функцію, координуючи всі управлінські процеси та забезпечуючи узгодженість рішень на різних рівнях управління.

Основною метою формування стратегії сталого розвитку малого підприємства є оптимальне використання фінансових, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів, а також забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в аграрному секторі. Реалізація цієї мети можлива за умови дотримання принципів демократичності, колегіальності, прозорості та відповідальності в управлінні, що підвищує довіру до підприємства та сприяє його стабільному розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища.

Проаналізуємо зміну середньооблікової чисельності працівників підприємства, відображену в таблиці 2.1. Динаміка цього показника є важливим індикатором кадрової політики та рівня стабільності функціонування підприємства, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, організацію виробничих процесів і досягнення стратегічних цілей.

Зміна середньооблікової чисельності працівників дозволяє оцінити

тенденції розвитку підприємства, зокрема розширення або скорочення масштабів діяльності, рівень завантаженості персоналу та ефективність використання трудових ресурсів. Аналіз цього показника також дає змогу виявити можливі проблеми в управлінні персоналом, адаптації до ринкових умов і реагуванні на зовнішні чинники, такі як сезонність виробництва або коливання попиту. Отримані в таблиці дані є підґрунтям для подальшої оцінки кадрового потенціалу підприємства та формування обґрунтованих управлінських рішень у сфері стратегічного розвитку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка структури кадрового складу товариства, 2022-2024 рр.

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

За результатами аналізу даних табл. 2.1 встановлено, що впродовж 2020–2023 рр. підприємство функціонувало з незначною середньообліковою чисельністю персоналу, яка коливалася в межах 5–6 осіб. У 2024 р. чисельність працівників збільшилася до 7 осіб, що свідчить про помірне розширення штату та, ймовірно, зумовлене зростанням обсягів виконуваних робіт.

Упродовж усього періоду кількість управлінського персоналу залишалася сталою та становила одну особу. Водночас його питома вага в загальній чисельності працівників скоротилася з 16,7 % у 2020 р. до 14,3 % у 2024 р., що є позитивною тенденцією та вказує на більш ефективне співвідношення між управлінськими та виробничими кадрами.

Переважну частину штату формують працівники виробничого напрямку: у 2020 р. їх налічувалося 5 осіб, у 2021-2023 рр. – по 4 особи, а у 2024 р. – 6 осіб. Частка виробничого персоналу в загальній структурі кадрів зростає з 83,3 % до 85,7 %, що свідчить про посилення виробничої орієнтації підприємства. Загалом кадрова структура підприємства демонструє тенденцію до оптимізації, що сприяє підвищенню ефективності використання трудових ресурсів.

Показники, що характеризують наявність і рівень використання основних та оборотних засобів підприємства, узагальнено в табл. 2.2. Згідно з наведеними даними, упродовж 2020–2024 рр. відбулося суттєве зростання вартості активів: з 2287,0 тис. грн у 2020 р. до 14135,6 тис. грн у 2024 р., тобто у 6,2 рази. Така динаміка свідчить про істотне нарощування матеріально-технічної бази підприємства та створення передумов для розширення масштабів господарської діяльності й підвищення виробничого потенціалу.

Таблиця 2.2

**Динаміка складу активів товариства та ефективність їх використання,
2020–2024 рр. (на кінець року), тис. грн**

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

Найсуттєвіше збільшення вартості активів відбулося у 2023 р., коли їх обсяг зріс на 9323,0 тис. грн, що вказує на різке нарощування ресурсного

потенціалу підприємства. Водночас структура активів залишається нерівномірною: частка основних засобів є незначною і зростає лише з 91,8 тис. грн у 2020 р. до 209,7 тис. грн у 2024 р., що свідчить про те, що діяльність підприємства переважно забезпечується оборотними активами, а рівень капіталізації виробничої бази залишається низьким.

Первісна вартість основних засобів упродовж досліджуваного періоду скоротилася з 514,1 тис. грн до 307,0 тис. грн, що вказує на відсутність системного оновлення матеріально-технічної бази. Одночасне зменшення суми зносу з 422,3 тис. грн до 97,3 тис. грн, імовірно, пов'язане не з модернізацією, а з вибуттям застарілих і повністю зношених об'єктів. Це підтверджується динамікою коефіцієнта зносу: у 2020–2022 рр. він перебував на критично високому рівні 82–96 %, тоді як у 2023–2024 рр. знизився до 58,5 % і 31,7 % відповідно, що формально покращило якісну структуру основних засобів.

Переважну частку активів підприємства формують оборотні кошти. У 2024 р. їх вартість становила 13925,9 тис. грн, або понад 98,0 % балансу. Така структура підвищує гнучкість і мобільність малого підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, проте водночас свідчить про недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення, що обмежує можливості довгострокового зростання.

Динаміка власного капіталу є нестабільною: його обсяг зменшився з 1851,6 тис. грн у 2020 р. до мінімального рівня 472,1 тис. грн у 2022 р., після чого зріс до 2172,0 тис. грн у 2024 р. Низька питома вага власного капіталу в пасивах свідчить про значну залежність підприємства від залучених ресурсів, що підвищує фінансові ризики та знижує стійкість розвитку.

Показники забезпеченості основних засобів оборотними активами додатково підтверджують дисбаланс у структурі ресурсів: якщо у 2020 р. на 1 грн оборотних активів припадало 0,234 грн основних засобів, то у 2024 р. – лише 0,022 грн. Таким чином, незважаючи на більш ніж шестиразове зростання загального обсягу активів, підприємство зберігає перекис у бік

оборотних коштів, тоді як виробнича база залишається слабо розвинуеною. Для формування стратегії сталого розвитку ключовим завданням є поступове оновлення та нарощування основних засобів, що дозволить знизити ризики нестійкого зростання.

Оцінка фінансових результатів, узагальнених у табл. 2.3, є важливою складовою аналізу ефективності діяльності підприємства в контексті стратегічного розвитку.

Таблиця 2.3

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

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

У 2024 р. чистий дохід досяг 16091,5 тис. грн, що на 11586,7 тис. грн перевищує рівень 2020 р. та свідчить про істотне зростання обсягів реалізації. Водночас різке скорочення доходів у 2023 р. до 3005,2 тис. грн вказує на високу чутливість підприємства до коливань зовнішнього середовища, сезонних факторів або кризових явищ. Це підкреслює необхідність формування гнучкої стратегії сталого розвитку, спрямованої на диверсифікацію діяльності, зміцнення виробничого потенціалу та підвищення фінансової стійкості малого підприємства в умовах динамічного бізнес-

середовища.

У 2024 р. собівартість реалізованої продукції досягла 13168,9 тис. грн, що на 9746,6 тис. грн перевищує показник 2020 р. Зростання витрат загалом відповідає збільшенню обсягів доходу, однак суттєві коливання собівартості впродовж 2021-2023 рр., зокрема її зниження, свідчать про нестабільність виробничих процесів і відсутність сталої системи управління витратами, що є критичним чинником для малого підприємства в умовах мінливого ринку.

Фінансові результати підприємства характеризуються низьким рівнем прибутковості та негативною динамікою. Так, прибуток від операційної діяльності у 2024 р. становив лише 53,0 тис. грн, що на 1252,4 тис. грн менше порівняно з 2020 р. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо чистого прибутку, який у 2024 р. зменшився до 53,0 тис. грн, тобто на 1017,4 тис. грн менше базового рівня. Це свідчить про зниження ефективності операційної діяльності навіть за умов зростання доходів, що може бути наслідком високої витратності виробництва, недосконалого управління ресурсами або впливу нестабільної ринкової кон'юнктури.

Погіршення фінансових результатів підтверджується динамікою показників рентабельності. Рентабельність активів скоротилася з 46,8 % у 2020 р. до 0,4 % у 2024 р., а рентабельність виробництва – з 31,3 % до 0,4 % відповідно. Таке різке падіння свідчить про суттєве зниження віддачі від використання наявних ресурсів і активів. У результаті підприємство залучає значні обсяги фінансових і матеріальних ресурсів у виробничу діяльність, однак не забезпечує адекватного рівня прибутку.

Отримані результати вказують на необхідність перегляду підходів до формування стратегії сталого розвитку малого підприємства. Пріоритетними напрямками мають стати оптимізація структури витрат, підвищення ефективності операційної діяльності, стабілізація виробничих процесів і впровадження інструментів фінансового контролю, що дозволить забезпечити збалансоване зростання та підвищити конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі.

Отже, попри зростання обсягів доходу, рівень прибутковості підприємства залишається критично низьким. Підвищена собівартість продукції та нестабільні результати операційної діяльності свідчать про неефективну структуру витрат і недостатню результативність управління прибутком. За таких умов ключовими завданнями для підприємства є скорочення та раціоналізація виробничих витрат, підвищення віддачі від використання активів, а також впровадження стратегічних підходів до зростання маржинальності продукції, що є необхідною передумовою сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

З огляду на зазначене, доцільним є подальший аналіз зовнішнього середовища функціонування малого підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, що дозволить ідентифікувати ключові можливості та загрози і сформулювати обґрунтовані напрями стратегічного розвитку.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Ключовим завданням менеджменту досліджуваного підприємства є забезпечення раціонального використання фінансових, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів у процесі господарської діяльності, а також формування стійких конкурентних позицій у аграрному секторі на довгострокову перспективу. У цьому контексті формування стратегії сталого розвитку малого підприємства відбувається з урахуванням як якості запланованих управлінських рішень, так і результативності їх практичної реалізації. Водночас навіть добре опрацьована стратегія може не дати очікуваного ефекту за умов недостатньо ефективного управління, зокрема під час упровадження нових видів продукції, що здатне призвести до фінансових втрат.

Визначальним критерієм оцінки стратегічних рішень є досягнення

запланованих економічних результатів, які відображають рівень реалізації поставлених цілей. Після завершення основних етапів стратегії здійснюється її поглиблена оцінка за низкою напрямів. Насамперед аналізується екологічна складова, що передбачає узгодженість стратегічних рішень із вимогами сталого розвитку, урахування змін ринкового середовища та стадій життєвого циклу продукції, а також наявність ініціатив, здатних створити нові конкурентні переваги. Не менш важливим є зіставлення стратегії з внутрішнім потенціалом підприємства, зокрема її відповідність кадровому забезпеченню, організаційній структурі та своєчасності впровадження запланованих заходів.

Ефективний стратегічний менеджмент у динамічному бізнес-середовищі передбачає безперервний процес оцінювання та коригування стратегії з урахуванням змін зовнішніх і внутрішніх чинників. Важливу роль у цьому процесі відіграє управління ризиками, яке охоплює перевірку обґрунтованості базових припущень, закладених у стратегію, оцінку можливих негативних наслідків її нереалізації, аналіз реалістичності очікуваних результатів та визначення потенційних втрат у разі невиконання стратегічних заходів.

Результативність формування та реалізації стратегії сталого розвитку малого підприємства оцінюється за комплексом кількісних показників, серед яких ключове значення мають зміни частки ринку, динаміка доходів порівняно з конкурентами, рівень чистого прибутку та рентабельності інвестицій, а також обсяги реалізації продукції. Сукупність цих показників дозволяє об'єктивно оцінити ефективність стратегічного управління та визначити напрями подальшого розвитку підприємства.

Головним стратегічним орієнтиром досліджуваного підприємства є задоволення потреб споживачів через виробництво та реалізацію продукції, а також надання супутніх послуг. Формування стратегії сталого розвитку малого підприємства здійснюється на основі комплексного аналізу внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов функціонування. Вона визначається як довгостроковий адаптивний план дій, що враховує вплив людського фактора,

передбачає застосування інноваційних підходів і включає певний рівень ризику, що потребує інвестицій для досягнення запланованих результатів. Ефективна реалізація цієї стратегії сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції та зміцненню позицій підприємства на ринку.

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища та зростання конкуренції актуальним стає підвищення ефективності стратегічного планування, що зумовлює необхідність системного аналізу як ринкових умов, так і внутрішніх можливостей підприємства. Одним із ключових завдань є забезпечення оптимального рівня господарської діяльності через виробництво та реалізацію сучасної продукції з високими якісними характеристиками, що дозволяє підтримувати стійкий рівень конкурентоспроможності малого підприємства.

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність товариства застосовуються аналітичні інструменти PEST- та SWOT-аналізи. PEST-аналіз дозволяє враховувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що можуть впливати на обсяги реалізації продукції та фінансові результати. Ступінь впливу кожного фактору оцінювався за тридіпазонною шкалою: 1 – низький вплив, при якому зміни чинника практично не відображаються на діяльності підприємства; 2 – середній вплив; 3 – сильний вплив, що здатний спричинити значні коливання обсягів продажів та прибутковості. Імовірність змін оцінювалася за п'ятибальною шкалою, де 1 відповідає мінімальній ймовірності, а 5 – максимальній. Результати аналізу представлені у табл. 2.4.

Такий підхід до стратегічного аналізу забезпечує обґрунтоване формування напрямів сталого розвитку малого підприємства та дозволяє адаптувати його діяльність до мінливих умов зовнішнього середовища. Для розробки стратегії сталого розвитку малого підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища важливим є всебічний аналіз зовнішніх чинників, що впливають на його діяльність. PEST-аналіз дозволяє систематизувати політичні,

економічні, демографічні та технологічні фактори, визначити їхню значимість і ймовірність впливу на результати господарювання.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз діяльності товариства, 2020-2024 рр.

Політичні		Економічні	
Чинники	Вага	Чинники	Вага
Повномасштабна війна	0,37	Рівень інфляції і процентної ставки	0,31
Стійкість політичної влади	0,16	Курс валют	0,33
Податкова політика	0,11	Темпи зростання національної економіки	0,20
Рівень корупції, бюрократизація	0,29	Рівень розвитку банківської сфери	0,13
Обмеження на імпорт, торговельна політика	0,19	Кредитно-грошова та податково-бюджетна політика	0,20
Всього	1,12	Всього	1,17
Демографічні		Технологічні	
Рівень міграції, міграційні настрої	0,29	Доступність технологій	0,17
Відношення до імпортних товарів, послуг	0,14	Рівень інновацій, технологічний розвиток аграрного сектору	0,15
Темпи зростання населення	0,10	Законодавство щодо технологічного оснащення сектору	0,10
Всього	0,53	Всього	0,42

Аналізуючи дані, наведені в табл. 2.4, можна зробити висновок, що серед ключових політичних аспектів, що впливали на діяльність підприємства у 2020–2024 рр., виділяються наслідки повномасштабної війни (вага 0,37), що створюють високий рівень невизначеності та ризиків для стабільного функціонування малого бізнесу. Важливе значення має стійкість політичної влади (0,16), оскільки стабільне державне управління забезпечує передбачуваність регуляторного середовища. Податкова політика (0,11) та обмеження на імпорт і торговельна регуляція (0,19) визначають фінансові умови діяльності, тоді як рівень корупції та бюрократизація (0,29) безпосередньо впливають на швидкість прийняття рішень і доступ до ресурсів. Сумарна вага політичних факторів складає 1,12, що підкреслює їх високий вплив на функціонування підприємства.

Економічне середовище характеризується значущими коливаннями фінансових параметрів. На діяльність впливають рівень інфляції та процентних ставок (0,31), коливання валютного курсу (0,33), темпи економічного зростання (0,20), розвиток банківської системи (0,13) та кредитно-грошова і податково-бюджетна політика (0,20). Загальна вага економічних факторів становить 1,17, що свідчить про сильний вплив макроекономічних умов на ефективність управління малим підприємством та необхідність адаптивного фінансового планування.

Серед демографічних аспектів ключовими є рівень міграції та міграційні настрої (0,29), ставлення населення до імпорتنих товарів та послуг (0,14) і темпи зростання населення (0,10). Сумарна вага демографічних факторів – 0,53, що демонструє їх середній вплив на ринкову привабливість продукції та формування кадрового потенціалу малого підприємства.

Технологічне середовище визначається доступністю сучасних технологій (0,17), рівнем інновацій та розвитком технологій у аграрному секторі (0,15), а також законодавчими вимогами щодо технологічного оснащення (0,10). Загальна вага технологічних факторів – 0,42, що підкреслює необхідність постійного моніторингу та впровадження інновацій для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Таким чином, проведений PEST-аналіз дозволяє ідентифікувати пріоритетні напрями стратегічного управління та адаптації малого підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи збалансоване поєднання економічної ефективності, інноваційності та стійкості до ризиків у динамічних ринкових умовах.

Методи управління розвитком малого підприємства орієнтовані на забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Основні напрями управлінської діяльності включають:

координація діяльності структурних підрозділів і персоналу. Передбачає чітке розмежування функцій та відповідальності, встановлення системи

контролю за виконанням завдань та забезпечення узгодженості дій для досягнення стратегічних цілей підприємства;

створення ефективної інформаційної системи управління. Забезпечує своєчасне отримання даних про фінансово-господарську діяльність, стан внутрішніх процесів і зовнішнього середовища, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі достовірної інформації;

оптимізація політики управління персоналом. Включає впровадження сучасних методів мотивації, підвищення продуктивності праці, розвиток командної взаємодії та узгодження індивідуальних та корпоративних цілей, що сприяє підвищенню ефективності використання трудових ресурсів; впровадження системи управління якістю за стандартом ISO 9001. Забезпечує стабільність виробничих процесів, підвищує рівень довіри споживачів та покращує репутацію підприємства на ринку;

диверсифікація асортименту продукції та цільове ринкове позиціонування. Дозволяє адаптувати пропозицію до поточного попиту та посилити конкурентні позиції малого підприємства;

активізація інвестиційної та інноваційної діяльності. Орієнтована на впровадження сучасних технологій, модернізацію обладнання та підвищення ефективності використання матеріальних та фінансових ресурсів;

виявлення та оцінювання факторів ризику. Передбачає системний аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз, їх впливу на фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства;

прогнозування кризових ситуацій та розробка превентивних заходів. Метою є мінімізація негативних наслідків для господарської діяльності та забезпечення безперервності функціонування підприємства;

оцінювання ефективності систем управління та внутрішнього контролю. Дозволяє виявляти слабкі місця в організаційній структурі, підвищувати результативність управлінських рішень і формувати умови для сталого розвитку малого підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

За допомогою даних табл. 2.5 розглянемо методи управління розвитком

малого підприємства з акцентом на формування стратегії сталого розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища.

Таблиця 2.5

Методи управління розвитком товариства у контексті формування стратегії сталого розвитку, 2020-2024 рр.

Напрямок управлінської діяльності	Основні заходи	Вплив на стратегію сталого розвитку
Координація структурних підрозділів і персоналу	Чіткий розподіл функцій та відповідальності, контроль за виконанням завдань	Забезпечує узгодженість дій, ефективне виконання стратегічних цілей
Інформаційна система управління	Оперативний збір та аналіз фінансово-господарських показників і стану зовнішнього середовища	Підтримує обґрунтоване управлінське прийняття рішень та адаптацію до змін
Управління персоналом	Впровадження сучасних методів мотивації, розвиток командної взаємодії	Підвищує продуктивність, згуртованість колективу та ефективність використання трудових ресурсів
Система управління якістю (ISO 9001)	Стандартизація процесів, контроль якості продукції	Сприяє стабільності виробництва, підвищенню довіри споживачів та іміджу підприємства
Диверсифікація асортименту та ринкове позиціонування	Адаптація продукції до попиту, цільове позиціонування	Зміцнює ринкові позиції та конкурентоспроможність підприємства
Інвестиційна та інноваційна діяльність	Впровадження нових технологій, модернізація обладнання	Підвищує ефективність використання ресурсів і сприяє інноваційному розвитку
Управління ризиками	Виявлення та оцінка внутрішніх і зовнішніх ризиків	Забезпечує фінансову стійкість і зниження ймовірності негативних наслідків
Превентивне планування кризових ситуацій	Прогнозування можливих криз, розробка заходів мінімізації наслідків	Підвищує стійкість підприємства до зовнішніх та внутрішніх загроз
Оцінка ефективності управління та внутрішнього контролю	Аналіз слабких місць у системі управління	Дозволяє покращувати результативність рішень та формувати умови для сталого розвитку

Під формами управління слід розуміти комплекс методів реалізації організаційно-управлінських повноважень щодо об'єктів і суб'єктів

господарської діяльності, включаючи внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Інструменти менеджменту охоплюють усі методи оцінки, розробки, прийняття та перевірки управлінських рішень. Гнучкість моделей і методик управління, адаптованих до пріоритетів конкурентної політики, дозволяє оперативно реагувати на екологічні загрози, надзвичайні ситуації та забезпечувати належний контроль за діяльністю підприємства.

Основним завданням операційного компонента є забезпечення відповідності використаних ресурсів критеріям, визначеним у рамках стратегії конкурентоспроможності. Операційні складові управлінського механізму розвитку малого підприємства включають управління технологіями та знаннями, інформаційне забезпечення, координацію науково-проектної діяльності, системне забезпечення процесів та юридичний супровід.

Реалізація управління розвитком підприємства може здійснюватися за двома основними напрямками:

делегування ключових управлінських функцій окремим структурним підрозділам, при цьому решта завдань розподіляється між іншими підрозділами та посадовими особами відповідно до їх компетенцій;

інтеграція управлінських функцій у межах існуючої організаційної структури з чітким розподілом відповідальності між працівниками згідно з посадовими обов'язками та повноваженнями.

Досягнення високої ефективності управління формуванням стратегії сталого розвитку малого підприємства можливе лише за умови комплексного підходу до розподілу відповідальності та контролю на всіх етапах реалізації стратегії. Постійний моніторинг фінансово-господарської діяльності дозволяє своєчасно виявляти проблеми, оцінювати ризики та підвищувати ефективність використання ресурсів.

Система стратегічного моніторингу малого підприємства виконує подвійну функцію: виступає як регулятор процесів, так і об'єкт регулювання. Інформаційні потоки забезпечують взаємозв'язок між усіма структурними елементами підприємства та зовнішнім середовищем, що гарантує

координацію діяльності, своєчасне реагування на зміни ринку та адаптацію стратегії до динамічних умов бізнес-середовища.

2.3. Моніторинг стратегічної діяльності малого підприємства

Система стратегічного моніторингу малого підприємства виконує подвійні функції у процесі формування стратегії сталого розвитку. Як регулятор, вона координує взаємодію між окремими структурними підрозділами, партнерами, постачальниками та клієнтами, забезпечуючи узгодженість дій усіх учасників господарського процесу. Як об'єкт регулювання, ця система інтегрована у стратегічний менеджмент підприємства, має власні цілі, завдання, механізми планування та організаційні структури реалізації.

У контексті динамічного бізнес-середовища наступним ключовим етапом стратегічного аналізу є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони внутрішньої діяльності підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Такий підхід дає змогу виявити взаємозв'язки між внутрішніми ресурсами та зовнішніми факторами, що забезпечує обґрунтоване формування стратегічних напрямів розвитку малого підприємства.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічного управління, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Методика базується на теорії конкурентних переваг, розробленій М. Портером, і дозволяє виявити ключові фактори, що визначають успіх бізнесу.

Перший етап проведення SWOT-аналізу передбачає оцінку сильних і слабких сторін, можливостей та загроз діяльності малого підприємства, здійснювану у порядку їхньої значущості для подальшого стратегічного планування. Це дозволяє пріоритезувати управлінські заходи та визначити

найбільш ефективні напрями формування стратегії сталого розвитку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**SWOT-матриця для товариства з пріоритетами сталого розвитку,
2020-2024 рр.**

Внутрішні фактори і зовнішні фактори	Сприятливі можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	<p>SO-стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - використовувати фінансові ресурси та кваліфікований персонал для освоєння нових ринків та сегментів; - диференціація продукції (якісна та екологічна) з урахуванням державної підтримки; - впровадження нових сортів продукції та адаптованих технологій для підвищення конкурентоспроможності 	<p>ST-стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - використовувати сильні сторони персоналу та виробничого потенціалу для адаптації до змін споживчих потреб і тиску конкурентів; - оптимізація ресурсів і технологій для зниження впливу високих цін на сировину та паливо
Слабкі сторони (W)	<p>WO-стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - модернізація технологій та виробничих процесів для подолання обмежень у фінансових можливостях; - розробка маркетингових стратегій та систем стимулювання продажів для ефективного використання державної підтримки; - впровадження стратегій освоєння нових ринків та диверсифікації асортименту 	<p>WT-стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оптимізація управлінських процесів для мінімізації ризиків через нестабільність законодавства та фінансування; - використання адаптивного планування для зниження залежності від природно-кліматичних умов та коливань цін; - підвищення ефективності витрат для протидії тиску монополістичних покупців і зростанню витрат на ресурси

Проведений SWOT-аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності малого підприємства у 2020–2024 рр. дозволяє зробити комплексну оцінку його потенціалу та визначити пріоритетні напрями формування стратегії сталого розвитку.

Серед сильних сторін підприємства виділяються високий рівень кваліфікації персоналу, стабільність попиту на продукцію, позитивний імідж, наявність фінансових ресурсів та досвід використання традиційних

технологій. Ці фактори створюють основу для ефективного використання можливостей ринку, впровадження інновацій, розширення асортименту продукції та виходу на нові сегменти ринку.

Водночас, слабкі сторони підприємства, такі як відсутність чітких стратегій розвитку, низька ефективність маркетингових інструментів, обмежена модернізація виробничих фондів, високий рівень зносу основних засобів та низький рівень заробітної плати персоналу, обмежують потенціал для довгострокового стійкого розвитку. Усунення цих недоліків потребує оптимізації управлінських процесів, підвищення ефективності використання ресурсів, модернізації обладнання та розвитку систем мотивації персоналу.

Серед зовнішніх можливостей виділяються державна підтримка аграрного сектору, удосконалення податкового законодавства, використання нових сортів продукції, диференціація виробництва та наявність великої кількості постачальників. Ефективне використання цих можливостей сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню ринкових позицій та розвитку екологічно орієнтованого виробництва.

Водночас підприємство стикається з рядом зовнішніх загроз, серед яких високий рівень інфляції, зростання цін на ресурси, монополістичний тиск покупців, зміни споживчих потреб та велика залежність від природно-кліматичних умов. Для мінімізації ризиків необхідно впроваджувати адаптивне стратегічне планування, диверсифікацію виробництва, страхування врожаю та оптимізацію витрат.

Таким чином, стратегія сталого розвитку малого підприємства повинна базуватися на інтегрованому підході: використанні сильних сторін для максимального використання ринкових можливостей, одночасно з корекцією слабких сторін та мінімізацією впливу зовнішніх загроз. Впровадження такої стратегії забезпечить стійке функціонування підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, підвищить його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін економічного, соціального та природного середовища.

Висновки до розділу 2

1. У 2024 р. чистий дохід підприємства досяг 16091,5 тис. грн, що на 11586,7 тис. грн перевищує показник 2020 р., що свідчить про значне зростання обсягів реалізації продукції. Водночас у 2023 р. спостерігалось різке зниження доходу до 3005,2 тис. грн, що може бути наслідком кризового періоду або сезонних коливань, що підкреслює необхідність формування стійких стратегій для зменшення впливу ринкової волатильності.

2. Протягом 2020–2024 рр. підприємство демонструє низькі показники прибутковості та тенденцію до їх зниження. Так, прибуток від операційної діяльності у 2024 р. склав 53,0 тис. грн, що на 1252,4 тис. грн менше, ніж у 2020 р. Чистий прибуток також знизився на 1017,4 тис. грн до рівня 53,0 тис. грн, що свідчить про недостатню ефективність операційної діяльності, незважаючи на зростання доходів, що може бути пов'язано з високими виробничими витратами, недостатньо оптимізованим управлінням або нестабільністю ринку.

3. Рентабельність активів знизилася з 46,8 % у 2020 р. до 0,4 % у 2024 р., а рентабельність виробництва зменшилася з 31,3 % до 0,4 %. Ці тенденції вказують на низьку ефективність використання ресурсів і активів, що підкреслює необхідність оптимізації витрат та підвищення продуктивності для забезпечення сталого розвитку підприємства.

4. PEST-аналіз виявив, що діяльність малого підприємства відбувається в умовах значної економічної нестабільності. Найбільший вплив на розвиток підприємства має повномасштабне військове вторгнення, що впливає як на економічні, так і на демографічні процеси, інвестиційну привабливість аграрного сектору, темпи інноваційного розвитку та рівень технологічного оснащення виробництва.

5. SWOT-аналіз засвідчив, що основними перешкодами для сталого розвитку малого підприємства є нечітко визначені стратегічні цілі, відсутність ефективної стратегії зростання та конкурентної поведінки на ринку, проблеми

в організації збуту продукції та низька результативність системи стимулювання споживачів. Додатково, порушення технологічних процесів та високий ступінь зношеності основних засобів обмежують продуктивність і конкурентоспроможність підприємства. Для забезпечення сталого розвитку необхідно посилити стратегічне планування, модернізувати виробничі фонди та впроваджувати системи управління ризиками і ефективності ресурсів.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Напрями стратегічного розвитку малого підприємства з орієнтацією на сталий розвиток в умовах динамічного бізнес-середовища

Динамічні трансформації сучасної економіки та поглиблення глобалізаційних процесів обумовлюють зростання вимог до системи управління підприємствами, зокрема малими формами господарювання. У таких умовах ключового значення набуває формування та реалізація стратегії сталого розвитку, здатної забезпечити адаптацію підприємства до мінливого бізнес-середовища, зниження рівня ринкових ризиків і підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Сучасне бізнес-середовище України характеризується високою нестабільністю зовнішніх факторів, загостренням конкурентної боротьби та перенасиченням товарних ринків. Це зумовлює необхідність удосконалення управлінських підходів, орієнтованих не лише на досягнення поточних фінансових результатів, а й на забезпечення збалансованого економічного, соціального та інноваційного розвитку малого підприємства. У цьому контексті стратегія сталого розвитку виступає інтегрованим інструментом, що поєднує виробничі, фінансові та маркетингові рішення в єдину систему довгострокового зростання.

Результати дослідження свідчать, що ефективне формування стратегії сталого розвитку малого аграрного підприємства неможливе без активного використання маркетингових інструментів. Саме маркетинг дозволяє зменшити невизначеність ринку, своєчасно реагувати на зміни споживчих уподобань і формувати стійкі взаємовідносини зі споживачами. До пріоритетних напрямів підвищення результативності маркетингової діяльності належать: обґрунтований вибір конкурентної стратегії відповідно

до позиції підприємства на ринку; застосування сучасних методів аналізу ринкового та конкурентного середовища; розробка асортименту продукції, орієнтованого на потреби середнього цінового сегменту; використання інструментів бенчмаркінгу для запозичення найкращих практик; ідентифікація та реалізація ключових конкурентних переваг.

Важливим елементом стратегії сталого розвитку є також активізація комунікаційної політики малого підприємства, що може реалізовуватися через організацію спеціалізованих заходів з просування продукції, розширення кола потенційних споживачів і формування позитивного іміджу виробника. Поряд із цим, сучасні умови господарювання стимулюють раціональне поєднання власних і залучених фінансових ресурсів для модернізації матеріально-технічної бази, що у поєднанні з професійними компетенціями персоналу створює передумови для підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій.

Незважаючи на наявність позитивних фінансових результатів упродовж останніх років, малі підприємства повинні орієнтуватися на порівняльний аналіз із більш успішними суб'єктами галузі та враховувати перспективні тенденції розвитку ринку. Відмова від подальшого стратегічного розвитку може призвести до втрати конкурентних переваг, скорочення обсягів реалізації та зниження привабливості підприємства для наявних і потенційних клієнтів. Таким чином, формування стратегії сталого розвитку малого підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища доцільно розглядати як безперервний управлінський процес, центральним елементом якого є розробка та реалізація комплексного маркетингового плану. Саме він забезпечує узгодженість цілей розвитку, ефективне використання ресурсів і створення передумов для стабільного функціонування та зростання аграрного підприємства на агропродовольчому ринку.

Зазначена діяльність орієнтована на обґрунтування стратегічних намірів суб'єкта господарювання та комплексну оцінку поточного стану ринку і перспектив реалізації продукції. Маркетинговий план у системі управління

сталим розвитком має не лише інформативний, а й аналітично-мотиваційний характер, стимулюючи до подальших управлінських рішень і стратегічних висновків. Його зміст і структура повинні бути сформовані таким чином, щоб забезпечити однозначне розуміння ключових положень різними групами зацікавлених сторін, зокрема менеджерами, інвесторами, кредитними установами та власниками бізнесу.

Практика господарювання переконливо доводить, що результативність маркетингової діяльності є одним із визначальних чинників успішного функціонування підприємства. Досвід багатьох компаній засвідчує, що навіть за наявності якісної та конкурентоспроможної продукції підприємства можуть зазнавати фінансових втрат унаслідок неефективного маркетингу. Саме тому в процесі формування маркетингового плану необхідно враховувати ймовірність ґрунтовної експертної оцінки, яка передбачає поглиблений аналіз ринку, споживчого попиту та конкурентного середовища.

У наукових і прикладних дослідженнях попит розглядається як базова умова економічної доцільності будь-якої підприємницької діяльності, оскільки за його відсутності навіть значні фінансові ресурси не забезпечують стабільного розвитку. У цьому зв'язку для аграрного підприємства принципового значення набуває формування довготривалих відносин зі споживачами, спрямованих на їх утримання та підвищення лояльності. Ефективно розроблений маркетинговий план, орієнтований на мотивацію та закріплення клієнтів, виступає необхідною передумовою успішного функціонування суб'єктів.

Водночас залучення та утримання споживачів потребує використання значного обсягу ресурсів, передусім фінансових, які зазвичай є обмеженими. За таких умов керівництво підприємства повинно чітко усвідомлювати, що маркетинговий план має визначати оптимальні способи донесення інформації про продукцію до цільової аудиторії, а також механізми підтримання стабільного рівня збуту в середньо- та довгостроковій перспективі.

Досягнення економічної стійкості та забезпечення тривалого

функціонування господарюючого суб'єкта можливе лише за умови застосування раціональних методів управління, адаптованих до конкретних умов ведення діяльності. У процесі стратегічного управління аграрним підприємством доцільно використовувати такі базові методи: інвестування, що передбачає цільове та обґрунтоване спрямування фінансових ресурсів у найбільш перспективні об'єкти; планування як інструмент досягнення стратегічних і оперативних цілей; капіталізацію чистого прибутку шляхом реінвестування його частини у розвиток підприємства; матеріальне стимулювання персоналу з метою підвищення продуктивності праці; а також персональну відповідальність працівників за результати виконання поставлених завдань.

Формування цілісного організаційно-економічного механізму стратегічного управління суб'єктом господарювання доцільно розпочинати з розробки окремих локальних механізмів. Саме їх узгоджене поєднання забезпечує ефективне функціонування системи управління сталим розвитком підприємства в умовах динамічного та конкурентного бізнес-середовища.

Визначальним елементом системи стратегічного управління доцільно вважати механізм розробки стратегії діяльності господарюючого суб'єкта, що зумовлено ключовою роллю стратегії у забезпеченні стійкості функціонування підприємства та формуванні передумов його подальшого розвитку. Саме стратегічні орієнтири визначають напрями використання ресурсного потенціалу підприємства та рівень його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Зазначений локальний механізм має формуватися на основі чіткого визначення загальної (корпоративної) стратегії підприємства у взаємозв'язку з конкурентною, товарною, інноваційною та кадровою стратегіями. Узгодженість цих складових забезпечує раціональне використання потенціалу агроформування та досягнення стабільності його функціонування в довгостроковій перспективі.

За результатами SWOT-аналізу, проведеного у другому розділі

кваліфікаційної роботи, встановлено наявність об'єктивної потреби в удосконаленні напрямів підвищення ефективності управління підприємством. З огляду на виявлені сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози зовнішнього середовища, господарству запропоновано обрати стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як базову корпоративну стратегію розвитку.

Реалізація стратегії стабілізації передбачає утримання досягнутих позицій на ринках збуту, захист економічних інтересів підприємства в умовах загострення конкурентної боротьби, а також оптимізацію витрат і цінової політики з метою покращення фінансових результатів та зміцнення конкурентоспроможності. Такий стратегічний вибір є обґрунтованим з урахуванням несприятливих умов зовнішнього середовища, зокрема економічної та політичної нестабільності, високого рівня конкуренції в галузі та обмеженої платоспроможності населення. За таких обставин пріоритетним завданням підприємства є збереження ринкових позицій, стабільних фінансових показників і наявних конкурентних переваг.

У межах конкурентної стратегії доцільним є застосування стратегії диференціації, що ґрунтується на пропонуванні споживачам продукції та послуг, які за своїми якісними характеристиками відрізняються від аналогів конкурентів. Це створює додаткову цінність для споживачів і формує стійкий попит на продукцію агропідприємства. Товарну стратегію рекомендовано орієнтувати на диференціацію асортименту, що передбачає розширення номенклатури продукції та варіативність її характеристик. Такий підхід сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства та забезпечує більш повне задоволення потреб різних сегментів споживачів.

Щодо інноваційного розвитку, доцільним є обрання традиційної інноваційної стратегії, спрямованої на поетапне вдосконалення техніки, технологій і продукції на основі наявної виробничо-технологічної бази. Це дозволяє знизити інноваційні ризики та забезпечити поступове підвищення ефективності діяльності підприємства.

Кадрову стратегію підприємства доцільно спрямувати на формування висококваліфікованого персоналу з чіткою професійною спеціалізацією, розвиток системи підвищення кваліфікації та перенавчання, забезпечення соціальних гарантій і впровадження менторських програм. Важливими складовими такої стратегії є розвиток клієнтоорієнтованості, надання працівникам більшої автономії у прийнятті управлінських рішень та підвищення рівня їх відповідальності за результати діяльності. З метою подальшого вдосконалення діяльності підприємству доцільно розглянути низку стратегічних альтернатив, зокрема інтеграційні стратегії, спрямовані на посилення контролю над постачанням сировини, розвиток корпоративної єдності, удосконалення маркетингових комунікацій, формування лояльності клієнтів та поглиблення клієнтоорієнтованого підходу.

Відповідно до результатів проведеного аналізу обґрунтованою є пропозиція щодо вдосконалення функціональної маркетингової стратегії підприємства, яка повинна охоплювати комплекс комунікацій із покупцями на всіх етапах взаємодії – до моменту придбання продукції, у процесі продажу та в післяпродажний період, що сприятиме зміцненню довгострокових відносин зі споживачами та підвищенню стійкості розвитку агропідприємства.

Таблиця 3.1

**Рекомендована стратегія сталого розвитку товариства,
2026-2030 рр.**

Вид стратегії	Зміст та напрями реалізації	Орієнтація на сталий розвиток
1	2	3
Загальна (корпоративна) стратегія: стратегія стабілізації (обмеженого зростання)		
Економічна стратегія	Забезпечення відповідності продукції виробничо-технічним стандартам; виробництво продукції високої якості; поетапна модернізація та оновлення технічного оснащення	Підвищення ефективності використання ресурсів, зниження виробничих ризиків, забезпечення стабільності результатів діяльності
Конкурентна стратегія	Пропонування товарів і послуг, що відрізняються за якісними характеристиками від продукції конкурентів	Формування стійкого попиту, збереження ринкових позицій та довгострокової конкурентної переваги

Продовж. табл. 3.1

1	2	3
Товарна стратегія	Диференціація асортименту за рахунок різноманіття модифікацій продукції	Задоволення потреб різних сегментів ринку, зниження залежності від одного виду продукції
Фінансова стратегія	Підтримання стабільності фінансово-господарських показників; поступове зростання прибутковості та рентабельності	Забезпечення фінансової стійкості, самофінансування розвитку та зменшення фінансових ризиків
Маркетингова стратегія	Удосконалення маркетингової та збутової політики; розширення каналів реалізації; вихід на нові сегменти ринку; розвиток маркетингових комунікацій; формування лояльності клієнтів	Підвищення адаптивності підприємства до змін ринку, довгострокові відносини зі споживачами
Кадрова стратегія	Збереження та розвиток кваліфікованого персоналу; випередження темпів зростання продуктивності праці над рівнем оплати; удосконалення системи стимулювання	Соціальна складова сталого розвитку, підвищення мотивації та відповідальності персоналу
Управлінська стратегія	Формування норм організаційної поведінки; підвищення готовності колективу до змін; згуртування персоналу навколо спільних цілей	Посилення корпоративної єдності, зростання організаційної стійкості
Інноваційна стратегія	Удосконалення техніки, технологій та продукції на основі наявної технологічної бази (традиційна інноваційна стратегія)	Поступове оновлення без надмірних ризиків, забезпечення технологічної стабільності

Запропонована система стратегій орієнтована на досягнення сталого розвитку господарства шляхом поєднання економічної доцільності, соціальної відповідальності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Реалізація стратегії стабілізації в сукупності з функціональними стратегіями створює передумови для збереження конкурентних позицій малого підприємства та забезпечення його довгострокового функціонування на агропродовольчому ринку.

З метою реалізації запропонованих напрямів удосконалення сформовано систему цілей, спрямованих на підвищення результативності управління маркетинговою діяльністю малого підприємства (додаток Н). Очевидно, що досягнення окреслених цілей, зокрема у частині підвищення якості обслуговування споживачів, створює передумови для оптимізації

функціонування підприємства в цілому та посилення його адаптивності до змін динамічного бізнес-середовища.

До пріоритетних цілей, орієнтованих на удосконалення діяльності господарюючого суб'єкта, доцільно віднести: розроблення інформаційного буклету про продукцію підприємства; формування переліку типових управлінських рішень для дій у нестандартних ситуаціях; запровадження сервісу з розрахунку оптимального обсягу замовлення для покупців із визначенням мінімального рівня запасів і строків виконання замовлень; забезпечення раціонального рівня складських запасів найбільш затребуваних видів продукції; удосконалення логістичної системи доставки; оптимізацію процесу формування замовлень; впровадження інструментів відстеження руху продукції та послуг. Реалізація зазначених цілей сприятиме підвищенню клієнтоорієнтованості та зміцненню конкурентних позицій малого підприємства, що є важливою складовою стратегії сталого розвитку.

У сукупності запропоновані стратегічні рішення формують локальний механізм розробки стратегії підприємства, який забезпечує виконання його ключових функцій та узгодженість управлінських дій у довгостроковій перспективі. Водночас локальні механізми управління капіталом і фінансовими потоками доцільно розглядати комплексно, оскільки вони відображають єдиний процес управління фінансовими ресурсами підприємства, що має вирішальне значення для забезпечення його економічної стійкості.

Локальний механізм управління капіталом формується на основі вибору оптимальних джерел і форм фінансування, необхідних для підтримання фінансової стабільності та реалізації стратегічних цілей розвитку. У свою чергу, механізм управління фінансовими потоками передбачає раціональну організацію формування доходів і витрат, а також їх цілеспрямоване регулювання з метою забезпечення безперервності господарської діяльності та довгострокової платоспроможності підприємства.

Для підвищення ефективності фінансового менеджменту в контексті

формування стратегії сталого розвитку малого підприємства доцільно дотримуватися низки базових принципів. Зокрема, фінансове управління має бути інтегрованим у загальну систему менеджменту підприємства та узгоджуватися з виробничим, інноваційним і кадровим менеджментом, що забезпечує системність управлінських рішень. Важливим є комплексний підхід до формування управлінських рішень, орієнтований на досягнення фінансових результатів і реалізацію стратегічних цілей розвитку.

Крім того, фінансовий менеджмент повинен базуватися на принципах плановості та системності, що передбачає раціональне використання фінансових ресурсів відповідно до обраної стратегії. В умовах динамічного бізнес-середовища особливого значення набуває здатність фінансової системи підприємства оперативно реагувати на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів. Це обумовлює необхідність варіативності управлінських підходів і розроблення альтернативних фінансових рішень з урахуванням можливих сценаріїв розвитку.

Отже, орієнтація фінансового менеджменту на реалізацію стратегічних цілей сталого розвитку забезпечує не лише короткострокову стабільність діяльності малого підприємства, а й створює передумови для його довгострокового функціонування та зростання в умовах мінливого та конкурентного бізнес-середовища.

Відповідно до представленої табл. 3.2, система стратегічного управління формує вищий рівень управлінської ієрархії підприємства, орієнтований переважно на взаємодію із зовнішнім середовищем, визначення довгострокових цілей розвитку та вибір стратегічних напрямів діяльності. Водночас система корпоративного управління забезпечує функціонування нижчого рівня управлінської ієрархії, зосередженого на внутрішніх процесах підприємства, координації діяльності структурних підрозділів, реалізації прийнятих стратегічних рішень та досягненні операційної ефективності.

Запропонований процес формування стратегії розвитку підприємства забезпечує поетапний, логічно узгоджений і системний підхід до управління

сталим розвитком малого підприємства. Його реалізація дозволяє поєднати стабільність функціонування з адаптацією до змін зовнішнього середовища, що є ключовою умовою довгострокової сталості у 2026–2030 рр.

Таблиця 3.2

**Процес формування рекомендованої стратегії сталого розвитку
товариства, 2026–2030 рр.**

Зміст етапу	Специфіка підприємства	Орієнтація на сталий розвиток
1	2	3
Етап 1. Аналітико-діагностичний		
1.1. Оцінка конкурентних переваг і конкурентної позиції підприємства	Аналіз позицій підприємства на регіональному ринку насінневої продукції, якості продукції, репутації, клієнтської бази	Виявлення стійких конкурентних переваг як основи довгострокового функціонування
1.2. Оцінка впливу чинників зовнішнього середовища та прогнозування їх змін	Дослідження економічних, політичних, ринкових і галузевих факторів, що впливають на діяльність підприємства	Підвищення адаптивності підприємства до нестабільного зовнішнього середовища
1.3. Комплексне узагальнення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз розвитку	Проведення SWOT-аналізу з урахуванням ресурсного потенціалу малого підприємства	Формування обґрунтованих передумов для вибору стратегії сталого розвитку
Етап 2. Стратегічного вибору		
2.1. Обґрунтування базової (корпоративної) стратегії підприємства	Вибір стратегії стабілізації (обмеженого зростання) з орієнтацією на збереження ринкових позицій	Забезпечення фінансової та ринкової стійкості в середньо- та довгостроковій перспективі
2.2. Вибір стратегічних альтернатив розвитку підприємства	Визначення конкурентної, товарної, маркетингової, кадрової та інноваційної стратегій	Узгодження функціональних стратегій зі стратегічними цілями сталого розвитку
2.3. Обґрунтування необхідної системи стратегічних змін	Визначення змін у маркетинговій, логістичній, фінансовій та управлінській діяльності	Формування системного підходу до розвитку без різких трансформацій
Етап 3. Реалізації та контролю		
3.1. Оцінка можливості реалізації стратегічних альтернатив	Аналіз фінансових, кадрових і технологічних ресурсів підприємства	Забезпечення реалістичності та ресурсної збалансованості стратегії

Продовж. табл. 3.2

1	2	3
3.2. Обґрунтування та реалізація системи стратегічних змін		
Впровадження заходів з удосконалення маркетингу, сервісу, логістики, управління персоналом	Поступовий розвиток без порушення стабільності господарської діяльності	-
3.3. Стратегічний контроль і коригування процесу реалізації стратегії		
Моніторинг ключових показників діяльності, коригування стратегічних рішень	Забезпечення гнучкості стратегії та її відповідності динаміці бізнес-середовища	-

Динамічний розвиток малого підприємства стає можливим за умови узгодженої взаємодії зовнішньо та внутрішньо орієнтованих рівнів управлінської ієрархії, що реалізується на етапі формування цілей діяльності та визначення ресурсів і компетенцій, необхідних для їх досягнення. На рівні стратегічного управління цільові орієнтири корелюються з місією підприємства та умовами зовнішнього середовища, тоді як у межах корпоративного управління здійснюється приведення наявного ресурсного потенціалу й управлінських компетенцій у відповідність до визначених стратегічних цілей.

У процесі взаємодії стратегічного та корпоративного управління відбувається постійне коригування і збалансування ключових елементів розвитку підприємства, зокрема цілей, очікуваних результатів, набору стратегій, ресурсного забезпечення та компетенцій персоналу. Така взаємна адаптація забезпечує гнучкість управлінської системи та підвищує здатність малого підприємства до сталого функціонування в умовах мінливого бізнес-середовища.

Базовою передумовою динамічного й водночас сталого розвитку підприємства виступає чітко сформульована місія, яка визначає загальний вектор його руху у зовнішньому середовищі як соціально-економічної та бізнес-системи. Місія малого підприємства відображає принципи й джерела забезпечення його довгострокової стійкості, безперервності господарської діяльності та здатності адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури на

невизначеному часовому горизонті.

Важливою складовою системи управління сталим розвитком є локальний механізм контролінгу, спрямований на моніторинг і оцінювання ефективності функціонування інших управлінських механізмів. Застосування контролінгу передбачає аналіз досягнутих показників економічної стійкості, їх зіставлення з нормативними значеннями, виявлення причин відхилень і обґрунтування заходів щодо підвищення результативності управлінських рішень. Це дозволяє своєчасно коригувати напрями розвитку та підтримувати загальний рівень стійкості малого підприємства. Таким чином, ключовою вимогою до формування місії аграрного підприємства є її орієнтація на забезпечення сталості існування. Вона не повинна містити кількісних показників розвитку, проте має чітко визначати джерела довгострокової життєздатності підприємства та його здатність успішно долати критичні етапи розвитку.

В умовах посилення конкуренції особливої уваги потребують заходи зі стимулювання збуту, включаючи використання гнучкої системи знижок для посередників і партнерів, а також реалізація комплексної комунікаційної політики. Додатковим напрямом підвищення стійкості малого аграрного підприємства є впровадження продуктових та виробничих інновацій, зокрема вирощування нових сортів зернових і технічних культур, застосування технологій, спрямованих на зниження ресурсо- та енергоємності виробництва, активізацію збуту продукції та використання сучасних інструментів цифрового маркетингу.

Проведене дослідження підтверджує, що ефективність функціонування підприємства визначається комплексним впливом конкурентного середовища в умовах бізнес-середовища. Управління сталим розвитком малого підприємства орієнтоване на підвищення результативності виробничо-господарської діяльності, що безпосередньо впливає на обсяги виробництва матеріальних благ, рівень задоволення потреб населення, а також на економічну й екологічну безпеку держави загалом.

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та високого рівня конкуренції малим підприємствам необхідно формувати стратегії, що забезпечують не лише економічну ефективність, а й соціальну та екологічну стабільність діяльності. Сприятливі умови зовнішнього середовища, внутрішні ресурси та потенціал розвитку підприємства потребують комплексного підходу до планування заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового зростання.

Розробка пропозицій зі сталого розвитку передбачає визначення ключових напрямів оптимізації виробничих та управлінських процесів, раціоналізацію витрат, ефективне використання ресурсів та впровадження інноваційних рішень. У цьому контексті заходи, що враховують економічні, соціальні та екологічні аспекти, здатні створювати додаткову цінність для підприємства та його зацікавлених сторін (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендовані заходи зі сталого розвитку товариства та оцінка їх економіко-екологічної ефективності, 2026-2030 рр.

Напрямки сталого розвитку	Заходи	Орієнтовна вартість, тис. грн	Прогнозована ефективність
Енергоефективність	Встановлення LED-освітлення, датчиків руху та термостатів для складів і офісів	20,0	Зниження витрат на електроенергію на 10,0 %, зменшення викидів CO ₂
Утилізація та сортування відходів	Організація роздільного збору пакувальних матеріалів та насіння, компостування відходів	15,0	Зменшення обсягів сміття на 20,0 %, підвищення екологічного іміджу
Сталий розвиток партнерів	Проведення семінару для фермерів щодо екологічних та ресурсоефективних практик	10,0	Підвищення екологічної культури клієнтів, зміцнення довгострокових партнерських відносин

Таким чином, нашою метою є формування конкретних пропозицій щодо сталого розвитку малого підприємства, що дозволяють забезпечити підвищення фінансової стійкості, оптимізацію ресурсів та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Запропонований комплекс заходів зі сталого розвитку орієнтований на поєднання економічної доцільності, екологічної відповідальності та посилення партнерських взаємовідносин малого підприємства. Загальний обсяг інвестицій у реалізацію визначених напрямів становить 45,0 тис. грн, що є помірним фінансовим навантаженням для суб'єкта малого бізнесу та водночас забезпечує відчутний довгостроковий ефект.

Впровадження заходів з енергоефективності потребує 20,0 тис. грн і дозволяє скоротити витрати на електроенергію приблизно на 10,0 %, що сприятиме зниженню операційних витрат та зменшенню обсягів викидів CO₂. Це підвищує ресурсну ефективність діяльності підприємства та відповідає принципам екологічної складової сталого розвитку.

Організація системи утилізації та сортування відходів із орієнтовною вартістю 15,0 тис. грн забезпечує скорочення обсягів сміття на 20,0 %, що позитивно впливає на екологічний стан виробничої діяльності та формує позитивний екологічний імідж підприємства серед споживачів і партнерів.

Заходи, спрямовані на сталий розвиток партнерів, зокрема проведення спеціалізованого семінару вартістю 10,0 тис. грн, мають переважно соціально-економічний ефект. Вони сприяють підвищенню рівня екологічної обізнаності клієнтів, формуванню спільних цінностей у ланцюгу постачання та зміцненню довгострокових партнерських відносин, що є важливим чинником стабільності бізнесу.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечує комплексний ефект сталого розвитку малого підприємства за відносно незначних фінансових витрат, поєднуючи зниження витрат, покращення екологічних показників та посилення соціальної відповідальності, що підвищує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Для забезпечення сталого розвитку господарства необхідно визначити конкретні заходи, які дозволять оптимізувати використання ресурсів, підвищити ефективність виробництва та збільшити фінансову стійкість підприємства. Враховуючи низький чистий прибуток у 2024 р., а саме:

53,0 тис. грн, розробка таких заходів повинна передбачати помірні інвестиції з очікуваним економічним ефектом у короткостроковій перспективі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозована ефективність впровадження заходів сталого розвитку товариства, 2026-2030 рр.

Заходи сталого розвитку	Очікуваний ефект	Прогнозоване зростання прибутку, тис. грн	Прогнозований чистий прибуток після впровадження, тис. грн
Впровадження енергоефективних технологій	Зменшення витрат на електроенергію та паливо на 12%	6,36	59,36
Організація утилізації та сортування відходів	Економія матеріалів та логістичних витрат на 6%	3,18	62,54
Розвиток стратегічних партнерств	Збільшення доходу на 6% через довгострокові контракти	3,18	65,72

Наведені дані свідчать про доцільність упровадження заходів сталого розвитку як інструменту підвищення фінансової результативності малого підприємства. Реалізація енергоефективних технологій забезпечує скорочення витрат на електроенергію та паливо на 12,0 %, що зумовлює приріст прибутку на 6,36 тис. грн та формування прогнозованого чистого прибутку на рівні 59,36 тис. грн, що підтверджує економічну ефективність інвестицій у ресурсозбереження та їх безпосередній вплив на зниження собівартості діяльності.

Організація системи утилізації та сортування відходів дозволяє досягти економії матеріальних і логістичних витрат на 6,0 %, що відповідає приросту прибутку в обсязі 3,18 тис. грн. У результаті прогнозований чистий прибуток підприємства зростає до 62,54 тис. грн, що свідчить про фінансову доцільність екологічно орієнтованих управлінських рішень.

Розвиток стратегічних партнерств, орієнтований на укладання довгострокових контрактів, забезпечує збільшення доходу на 6,0 %, що

трансформується у додатковий прибуток у розмірі 3,18 тис. грн. Після впровадження цього заходу прогнозований чистий прибуток підприємства досягає 65,72 тис. грн, що є найвищим показником серед розглянутих напрямів.

Узагальнюючи, сукупний ефект від поетапної реалізації заходів сталого розвитку проявляється у зростанні чистого прибутку з 59,36 тис. грн до 65,72 тис. грн, тобто на 6,36 тис. грн, що відповідає загальному приросту приблизно на 10,7 %. Це підтверджує, що стратегія сталого розвитку не лише сприяє підвищенню екологічної та соціальної відповідальності малого підприємства, а й виступає ефективним чинником покращення його фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

Аналіз заходів свідчить, що впровадження енергоефективних технологій, сортування відходів та стратегічних партнерств дозволяє забезпечити поступове зростання прибутку підприємства до приблизно 65,7 тис. грн. Комплексне використання цих заходів не тільки покращує фінансові показники, але й сприяє підвищенню екологічної та соціальної відповідальності підприємства, закладаючи основу для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах динамічного розвитку та зростаючої конкуренції стратегічне планування сталого розвитку малого підприємства є ключовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та економічної стабільності. Для досліджуваного підприємства, яке в 2024 р. отримало чистий прибуток у розмірі 53,0 тис. грн, формування практичних заходів зі сталого розвитку передбачає оптимізацію виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення соціальної та екологічної відповідальності.

На основі проведеного аналізу фінансових показників, виробничого потенціалу та зовнішнього середовища підприємства запропоновано три ключові напрями сталого розвитку: впровадження енергоефективних технологій, оптимізація виробничих витрат та розвиток соціальної і

екологічної відповідальності. Табл. 3.3 нижче відображає етапи реалізації цих заходів у період 2026–2030 рр., терміни виконання та очікуваний ефект (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рекомендовані етапи реалізації пропозицій зі сталого розвитку для товариства, 2026–2030 рр.

Пропозиції	Етапи реалізації	Термін виконання	Очікуваний ефект
Впровадження сучасної системи енергоефективності та ресурсозбереження	Проведення енергетичного аудиту; впровадження LED-освітлення, енергоефективного обладнання; моніторинг споживання енергоресурсів та водних ресурсів	2026–2027 рр. – підготовчий етап; 2028–2030 рр. – повна реалізація	Зменшення витрат на енергоресурси на 15,0%; підвищення екологічної ефективності та іміджу підприємства
Оптимізація виробничих витрат та підвищення продуктивності	Аналіз виробничих процесів; впровадження автоматизованих технологій та сучасного обладнання; підвищення кваліфікації персоналу	2026–2028 рр. – підготовка та модернізація; 2029–2030 рр. – завершення впровадження	Зниження собівартості продукції на 10,0 %; підвищення прибутковості підприємства
Розвиток соціальної та екологічної відповідальності	реалізація програм підтримки місцевих громад; використання біорозкладних пакувальних матеріалів; комунікація екологічних ініціатив у медіа	2026–2030 рр. – поступове впровадження	Підвищення соціальної довіри та лояльності споживачів; зміцнення репутації сталого підприємства

Реалізація запропонованих заходів дозволить господарству забезпечити поступове підвищення ефективності виробничої діяльності, зниження собівартості продукції та зменшення витрат на енергоресурси. Водночас розвиток соціальної та екологічної відповідальності сприятиме зміцненню довіри споживачів, підвищенню репутації підприємства та створенню довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін. Таким чином, комплексний підхід до реалізації стратегій сталого розвитку забезпечить економічну, соціальну та екологічну стабільність підприємства, що є основою

його конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринкового середовища.

Оперативність доставки продукції до споживачів є ключовим чинником підвищення ефективності господарської діяльності. З цією метою необхідно розробити план транспортування аграрної продукції зі складів до трьох замовників – ПП «Павленко», ПП «Шалюк» та ПП «МРІЯ» – з метою мінімізації загального обсягу транспортних робіт, вираженого в тонно-кілометрах.

З першого складу планується відправка 40 т, з другого – 28 т, а з третього – 60 т продукції. Водночас потреби споживачів становлять 64, 40 та 24 т відповідно. Відомості про відстані між кожним складом і кожним споживачем представлені у матриці А.

$$A = \begin{pmatrix} 15 & 16 & 18 \\ 45 & 43 & 42 \\ 80 & 81 & 79 \end{pmatrix}, \quad (3.1)$$

Позначимо обсяги перевезень продукції від складів до споживачів як x_{11} , x_{12} , x_{13} , x_{21} , x_{22} , x_{23} , x_{31} , x_{32} , x_{33} (де перший індекс відповідає номеру складу, а другий – номеру споживача). де перший індекс відповідає номеру складу, а другий – номеру споживача.

Тоді цільова функція задачі, спрямована на мінімізацію загального обсягу транспортних робіт у тонно-кілометрах, може бути записана у вигляді:

$$Z_{\min} = 15x_{11} + 16x_{12} + 18x_{13} + 45x_{21} + 43x_{22} + 42x_{23} + 80x_{31} + 81x_{32} + 79x_{33}.$$

Обмеження, що відображають виробничі можливості складів щодо обсягів відвантаження продукції, можна записати у вигляді:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} = 40 \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} = 28, \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} = 60 \end{cases}, \quad (3.2)$$

Обмеження, які враховують потреби споживачів, можна записати у такій формі:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{21} + x_{31} = 64 \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 40, \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 24 \end{cases} \quad (3.3)$$

Таким чином, розширена математична модель транспортної задачі може бути сформульована наступним чином:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} = 40 \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} = 28 \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} = 60 \\ x_{11} + x_{21} + x_{31} = 64, \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 40 \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 24 \end{cases} \quad (3.4)$$

$$Z_{\min} = 15x_{11} + 16x_{12} + 18x_{13} + 45x_{21} + 43x_{22} + 42x_{23} + 80x_{31} + 81x_{32} + 79x_{33}.$$

Далі слід визначити параметри розрахунків. Відповідно до умов задачі, запаси постачальників, потреби споживачів та обсяги перевезень мають бути додатними. Тому у налаштуваннях слід обрати опції «Невід’ємні значення» та «Лінійна модель», оскільки цільова функція є лінійною. Після цього на фінальному етапі розрахунків необхідно натиснути «Виконати» та «Зберегти знайдене рішення».

Ця схема відображає обсяги продукції, які необхідно доставити від кожного складу до кожного споживача для мінімізації сумарного обсягу транспортних робіт (додаток П).

Таким чином, за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та функції «Пошук рішення» були отримані наступні результати: зі складу № 1 необхідно доставити 28 т продукції ПП «Павленко» та 12 т ПП «Шалюк», зі складу № 2 – 28 т ПП «Шалюк», а зі складу № 3 – 36 т ПП «Павленко» та 24 т

ПП «МРІЯ».

Відповідно до цього плану перевезень (додаток В), мінімальний сумарний обсяг транспортних робіт для споживачів становить 6592,00 т-км.

Проведений аналіз транспортної та збутової діяльності підприємства дозволив визначити оптимальний план перевезень продукції зі складів до основних споживачів, що забезпечує мінімізацію сумарного обсягу транспортних робіт та ефективніше використання логістичних ресурсів. Виявлено ключові проблеми управління збутом, зокрема недостатню оперативність доставки та нераціональне завантаження транспортних засобів.

На основі дослідження запропоновано заходи сталого розвитку підприємства:

- оптимізація маршрутів і планування перевезень для зменшення транспортних витрат;

- впровадження системи контролю та прогнозування запасів на складах;

- підвищення ефективності використання транспортних ресурсів;

- планування відвантажень відповідно до потреб споживачів для стабілізації збутової діяльності.

Реалізація цих пропозицій сприятиме підвищенню ефективності логістики, зниженню витрат на транспортування та забезпеченню сталого розвитку господарства у довгостроковій перспективі.

Сталий розвиток малого підприємства передбачає комплексне поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної стійкості. Для досягнення цього підприємство повинно не лише забезпечувати прибуткову діяльність і конкурентоспроможність, а й враховувати вплив своєї діяльності на суспільство та навколишнє середовище. Впровадження інновацій, ефективне управління ресурсами, розвиток людського капіталу та прозорі бізнес-практики стають ключовими факторами, які забезпечують довгострокову стабільність та зростання. Таким чином, сталий розвиток малого підприємства є стратегічним підходом, що дозволяє одночасно зміцнювати економічну позицію, підвищувати соціальну

відповідальність та зменшувати екологічний вплив, що забезпечує його життєздатність у сучасних умовах ринку.

Висновки до розділу 3

1. Встановлено наявність об'єктивної потреби в удосконаленні напрямів підвищення ефективності управління підприємством. З огляду на виявлені сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози зовнішнього середовища, господарству запропоновано обрати стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як базову корпоративну стратегію розвитку. Реалізація стратегії стабілізації передбачає утримання досягнутих позицій на ринках збуту, захист економічних інтересів підприємства в умовах загострення конкурентної боротьби, а також оптимізацію витрат і цінової політики з метою покращення фінансових результатів та зміцнення конкурентоспроможності.

2. Запропонований комплекс заходів зі сталого розвитку орієнтований на поєднання економічної доцільності, екологічної відповідальності та посилення партнерських взаємовідносин малого підприємства. Загальний обсяг інвестицій у реалізацію визначених напрямів становить 45,0 тис. грн, що є помірним фінансовим навантаженням для суб'єкта малого бізнесу та водночас забезпечує відчутний довгостроковий ефект.

3. Впровадження заходів з енергоефективності потребує 20,0 тис. грн і дозволяє скоротити витрати на електроенергію приблизно на 10,0 %, що сприятиме зниженню операційних витрат та зменшенню обсягів викидів CO₂. Це підвищує ресурсну ефективність діяльності підприємства та відповідає принципам екологічної складової сталого розвитку.

4. Організація системи утилізації та сортування відходів із орієнтовною вартістю 15,0 тис. грн забезпечує скорочення обсягів сміття на 20,0 %, що позитивно впливає на екологічний стан виробничої діяльності та формує

позитивний екологічний імідж підприємства серед споживачів і партнерів.

5. Заходи, спрямовані на сталий розвиток партнерів, зокрема проведення спеціалізованого семінару вартістю 10,0 тис. грн, мають переважно соціально-економічний ефект. Вони сприяють підвищенню рівня екологічної обізнаності клієнтів, формуванню спільних цінностей у ланцюгу постачання та зміцненню довгострокових партнерських відносин, що є важливим чинником стабільності бізнесу.

6. Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечує комплексний ефект сталого розвитку малого підприємства за відносно незначних фінансових витрат, поєднуючи зниження витрат, покращення екологічних показників та посилення соціальної відповідальності, що підвищує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. Успішна стратегія розвитку малого аграрного підприємства повинна бути гнучкою, адаптивною, інноваційною та орієнтованою на сталий розвиток, забезпечуючи ефективне використання ресурсів, довгострокову життєздатність та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

2. У 2024 р. чистий дохід підприємства досяг 16091,5 тис. грн, що на 11586,7 тис. грн перевищує показник 2020 р., що свідчить про значне зростання обсягів реалізації продукції. Водночас у 2023 р. спостерігалось різке зниження доходу до 3005,2 тис. грн, що може бути наслідком кризового періоду або сезонних коливань, що підкреслює необхідність формування стійких стратегій для зменшення впливу ринкової волатильності.

3. Протягом 2020–2024 рр. підприємство демонструє низькі показники прибутковості та тенденцію до їх зниження. Так, прибуток від операційної діяльності у 2024 р. склав 53,0 тис. грн, що на 1252,4 тис. грн менше, ніж у 2020 р. Чистий прибуток також знизився на 1017,4 тис. грн до рівня 53,0 тис. грн, що свідчить про недостатню ефективність операційної діяльності, незважаючи на зростання доходів, що може бути пов'язано з високими виробничими витратами, недостатньо оптимізованим управлінням або нестабільністю ринку.

4. Рентабельність активів знизилася з 46,8 % у 2020 р. до 0,4 % у 2024 р., а рентабельність виробництва зменшилася з 31,3 % до 0,4 %. Ці тенденції вказують на низьку ефективність використання ресурсів і активів, що підкреслює необхідність оптимізації витрат та підвищення продуктивності для забезпечення сталого розвитку підприємства.

5. PEST-аналіз виявив, що діяльність малого підприємства відбувається в умовах значної економічної нестабільності. Найбільший вплив на розвиток підприємства має повномасштабне військове вторгнення, що впливає як на економічні, так і на демографічні процеси, інвестиційну привабливість аграрного сектору, темпи інноваційного розвитку та рівень

технологічного оснащення виробництва.

6. SWOT-аналіз засвідчив, що основними перешкодами для сталого розвитку малого підприємства є нечітко визначені стратегічні цілі, відсутність ефективної стратегії зростання та конкурентної поведінки на ринку, проблеми в організації збуту продукції та низька результативність системи стимулювання споживачів. Додатково, порушення технологічних процесів та високий ступінь зношеності основних засобів обмежують продуктивність і конкурентоспроможність підприємства. Для забезпечення сталого розвитку необхідно посилити стратегічне планування, модернізувати виробничі фонди та впроваджувати системи управління ризиками і ефективності ресурсів.

7. Встановлено наявність об'єктивної потреби в удосконаленні напрямів підвищення ефективності управління підприємством. З огляду на виявлені сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози зовнішнього середовища, господарству запропоновано обрати стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як базову корпоративну стратегію розвитку. Реалізація стратегії стабілізації передбачає утримання досягнутих позицій на ринках збуту, захист економічних інтересів підприємства в умовах загострення конкурентної боротьби, а також оптимізацію витрат і цінової політики з метою покращення фінансових результатів та зміцнення конкурентоспроможності.

8. Запропонований комплекс заходів зі сталого розвитку орієнтований на поєднання економічної доцільності, екологічної відповідальності та посилення партнерських взаємовідносин малого підприємства. Загальний обсяг інвестицій у реалізацію визначених напрямів становить 45,0 тис. грн, що є помірним фінансовим навантаженням для суб'єкта малого бізнесу та водночас забезпечує відчутний довгостроковий ефект.

9. Впровадження заходів з енергоефективності потребує 20,0 тис. грн і дозволяє скоротити витрати на електроенергію приблизно на 10,0 %, що сприятиме зниженню операційних витрат та зменшенню обсягів викидів CO₂. Це підвищує ресурсну ефективність діяльності підприємства та відповідає

принципам екологічної складової сталого розвитку.

10. Організація системи утилізації та сортування відходів із орієнтовною вартістю 15,0 тис. грн забезпечує скорочення обсягів сміття на 20,0 %, що позитивно впливає на екологічний стан виробничої діяльності та формує позитивний екологічний імідж підприємства серед споживачів і партнерів.

11. Заходи, спрямовані на сталий розвиток партнерів, зокрема проведення спеціалізованого семінару вартістю 10,0 тис. грн, мають переважно соціально-економічний ефект. Вони сприяють підвищенню рівня екологічної обізнаності клієнтів, формуванню спільних цінностей у ланцюгу постачання та зміцненню довгострокових партнерських відносин, що є важливим чинником стабільності бізнесу.

12. Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечує комплексний ефект сталого розвитку малого підприємства за відносно незначних фінансових витрат, поєднуючи зниження витрат, покращення екологічних показників та посилення соціальної відповідальності, що підвищує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

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. 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).
4. Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5>. (дата звернення: 13.09.2025).
5. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935>. (дата звернення: 13.01.2025).
6. Білоус С.П., Бривус А.О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3828/3748> (дата звернення: 30.10.2025).
7. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>.
8. Бричко А. Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-2>. (дата звернення: 04.10.2025).

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

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

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

12. 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.

13. 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.

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

15. Воронько-Невіднича Т., Гармаш Р., Голяка С. Роль BANI-менеджменту в забезпеченні сталого розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали*

III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 245-247.

16. Воронько-Невіднича Т., Курінний В., Труш В., Рябоконт С. Особливості управління професійним іміджем підприємств аграрного сектору економіки у контексті розвитку кадрового потенціалу і сервісного лідерства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. Рр. 256–260. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-34>. (дата звернення: 17.10.2025).

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

18. 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: 17.11.2025).

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

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

21. Гармаш Р.Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. С. 240-249.

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

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 (дата звернення: 21.09.2025).

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

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

26. Економічні суперечності глобалізації та локалізації в умовах гібридної війни та після воєнної реконструкції: монографія / за ред. академіка Гриценка А.А. ; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». К., 2022. 636 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Es-superech-globaliz-ta-localiz-v-umovah-gibryd-viyny.pdf>. (дата звернення: 07.10.2025).

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

28. Живко З.Б., Кухарська Л.В., Зінчук Ю.Я. Стратегія формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету*

внутрішніх справ. 2018. № 2. С. 145–155. URL: https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/library/visnyky/nvse/nvse_02_2018/17.pdf. (дата звернення: 01.09.2025).

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

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

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

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

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

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

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

36. Кускова С.В. Стратегічне оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємств та об'єднань агропродовольчої сфери.

Вісник Сумського національного аграрного університету. 2016. № 8. С. 139–143.

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

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

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

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

41. 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.

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

43. 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: 11.09.2025).

44. Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку*

підприємства. 2020. № 2. С. 137–145. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.137>. (дата звернення: 11.10.2025).

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

46. Пашенко О., Куліш Н. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL :<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-11>. (дата звернення: 11.09.2025).

47. 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.

48. Пілецька С.Т., Ануфрієва М.О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/2. С. 37–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>. (дата звернення: 17.10.2025).

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

50. Ревуцька А.О., Смолій Л.В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2. С. 129–134. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Revutska-A.O.-Smolij-L.V>. (дата звернення: 09.10.2025).

51. 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.

52. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.55. (дата звернення: 11.10.2025).

53. 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.

54. Східницька Г.В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 212–216. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_51. (дата звернення: 21.10.2025).

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

56. 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.

57. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 482–494. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>. (дата звернення: 21.10.2025).

58. 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.

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

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

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

62. 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=v31n1fflff882&sp=141>. (дата звернення: 17.10.2025).

63. 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.

64. Voronko-Nevidnycha T.V., Stovba V.O., Shevchenko T.V., Shelemba V.I. Technology management strategies of agricultural enterprises: security aspect. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 4, pp. 245 – 249. URL: <http://ujae.org.ua/strategiyi-tehnologichnogo-menedzhmentu-pidpryyemstv-agroprodovolchoyi-sfery-bezpekovuj-aspekt/> (дата звернення: 13.09.2025).