

**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 «Стратегічний менеджмент розвитку малого підприємства в умовах  
конкурентного середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
денної форми здобуття освіти  
групи 2

**Христенко Владислав Юрійович**

Керівник:

Воронько-Невіднича Тетяна

Вікторівна

Рецензент:

Гончаренко Ірина Миколаївна

**Полтава 2025 року**

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

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри** \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**

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

**Христенка Владислава Юрійовича**

1. Тема роботи «Стратегічний менеджмент розвитку малого підприємства в умовах конкурентного середовища», керівник роботи доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна

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 стратегічного менеджменту розвитку малого підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Розділ 2. Оцінка стратегічного менеджменту розвитку малого підприємства в умовах конкурентного середовища

Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності стратегічного менеджменту

розвитку малого підприємства в умовах конкурентного середовища

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

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

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

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

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

**Здобувач вищої освіти**

**Владислав ХРИСТЕНКО**

**Керівник роботи**

**Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА**

## АНОТАЦІЯ

Христенко В. Ю. Стратегічний менеджмент розвитку малого підприємства в умовах конкурентного середовища. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності стратегічного менеджменту розвитку малого підприємства в умовах конкурентного середовища, виявлено особливості менеджменту малого підприємства за сучасних умов тощо.

Наведені пропозиції поліпшення стратегічного менеджменту 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 СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	9
1.1. Сутність та значення стратегічного менеджменту розвитку в діяльності малого підприємства	9
1.2. Методологія формування механізму стратегічного менеджменту розвитку малого підприємства	16
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	25
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства	25
2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства	32
2.3. Моніторинг стратегічної діяльності малого підприємства	39
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	48
3.1. Обґрунтування заходів щодо впровадження комплексної системи стратегічного менеджменту розвитку підприємства	48
3.2. Визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища	58
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	85

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність обраної теми пояснюється необхідністю формування та реалізації ефективних стратегій розвитку, які враховують специфіку малого підприємництва, обмеженість ресурсів та швидкоплинність ринкового середовища.

Дослідження стратегічного управління та розвитку підприємств активно здійснюють багато вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких Л. Березіна, В. Василенко, Д. Довгань, Х. Залуцька, О. Пашенко, М. Портер, О. Савицька, О. Сущенко, Т. Ткаченко, В. Хаустова. Їхні наукові підходи і методики формують основу для розробки стратегій розвитку малого бізнесу в умовах сучасного конкурентного середовища, сприяючи підвищенню ефективності управління та оптимізації ресурсів.

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

**Мета і завдання дослідження.** Метою цього дослідження є узагальнення сучасних наукових підходів до стратегічного менеджменту та розробка практичних інструментів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності малого підприємства у висококонкурентному бізнес-середовищі. Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань:

- визначення сутності та взаємозв'язку ключових категорій «стратегія», «стратегічний менеджмент» та «розвиток» у контексті малого бізнесу;
- аналіз і характеристика сучасних концепцій стратегічного менеджменту підприємства;
- проведення оцінки стратегічного потенціалу та аналітичної бази суб'єкта господарювання;

- формування та деталізація стратегічних напрямів розвитку малого підприємства в умовах сучасного конкурентного бізнес-середовища;
- розробка практичних тактичних заходів і рекомендацій зі стратегічного менеджменту для підвищення ефективності управління, оптимізації ресурсів та зміцнення позицій підприємства на ринку.

**Об'єктом дослідження** є практичні аспекти розробки й реалізації стратегічного менеджменту розвитку малого підприємства в умовах високої конкуренції.

**Предмет дослідження** – науково-методичний апарат стратегічного менеджменту розвитку малого підприємства в умовах конкурентного середовища.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження було застосовано комплекс методів, що забезпечили всебічний та системний аналіз стратегічного менеджменту розвитку малого підприємства в умовах сучасного конкурентного бізнес-середовища. Для виявлення взаємозв'язків між ключовими чинниками розвитку підприємства та тенденціями ринку використовувався діалектичний метод. Формулювання теоретичних висновків та розробка практичних рекомендацій здійснювалися за допомогою абстрактно-логічного методу. Для аналізу масових даних, виявлення тенденцій ринку та оцінки ефективності діяльності малого підприємства застосовувався економіко-статистичний метод. Комплексна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства здійснювалася із використанням SWOT-аналізу, що дозволило визначити ключові можливості, ризики та конкурентні переваги. Деталізована оцінка стану стратегічного управління та управлінських процесів здійснювалася за допомогою монографічного методу, а для наочної демонстрації отриманих результатів та підтримки прийняття управлінських рішень використовувався графічний метод.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у полягає у застосуванні матриці Глайстера для оцінки стратегічного положення та

визначення оптимальних напрямів розвитку малого підприємства. Наукова новизна визначена сформульованими задачами дослідження та полягає у такому:

*набуло подальшого розвитку*

адаптована методика враховує специфіку малого бізнесу, інтегрує аналіз внутрішніх конкурентних переваг із привабливістю галузі та зовнішніми ризиками, що дозволяє формувати практичні управлінські рішення для підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку.

**Інформаційна база дослідження** включала чинне законодавство України, сучасні наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі стратегічного менеджменту, первинні дані бухгалтерського обліку та внутрішньої документації досліджуваного малого агропідприємства, річні фінансові звіти і баланси, а також статистичну інформацію щодо основних економічних і виробничих показників. Такий підхід забезпечив комплексну оцінку стратегічного стану та конкурентоспроможності підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані результати дослідження є цінними з практичної точки зору для керівників малих та середніх підприємств аграрного сектору, управлінських консультантів, науковців, а також для фахівців, що займаються розробкою пропозицій у сфері аграрного розвитку.

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

1. Воронько-Невіднича Т.В., Христенко В.Ю., Подовінніков Н.С., Козуб Р.О. Лідерський стиль та корпоративний імідж топ-менеджменту університетів у контексті стратегічного управління. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2 (5). С. 303-311. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-34S](https://doi.org/10.60022/2(5)-34S).

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

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

3. Христенко В., Воронько-Невіднича Т. Менеджмент як інструмент забезпечення сталого розвитку малого підприємства за сучасних умов. *Браславські читання. економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 06 листопада 2025 р. Одеса, ОДАУ, 2025. 279 с. С. 102-104.*

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 67 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 70 найменувань. Робота містить 11 таблиць, 8 рисунків та 4 додатки.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

#### **1.1. Сутність та значення стратегічного менеджменту розвитку в діяльності малого підприємства**

Актуальність проблеми стратегічного менеджменту малого підприємства обумовлена сучасними умовами динамічного розвитку ринку, високої конкуренції та глобалізаційних процесів. Малі підприємства є важливою складовою економіки, вони стимулюють інновації, створюють нові робочі місця та формують конкурентне середовище. Водночас обмеженість фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів робить їх особливо вразливими до зовнішніх викликів, а помилки у плануванні можуть мати критичні наслідки для стабільності та розвитку бізнесу.

Стратегічний менеджмент у цьому контексті виступає ключовим інструментом забезпечення ефективного використання ресурсів, формування конкурентних переваг та адаптації до ринкових змін. Його застосування дозволяє малим підприємствам системно визначати пріоритети, планувати розвиток, впроваджувати інновації та своєчасно коригувати управлінські рішення, що робить дослідження механізмів стратегічного управління в малому бізнесі надзвичайно актуальним.

Стратегічний менеджмент є сучасною концепцією управління, що забезпечує довгостроковий розвиток організації в умовах динамічного та невизначеного середовища. Він ґрунтується на формуванні цілей, виборі стратегій та механізмів їх реалізації, що дозволяють досягти конкурентних переваг.

Об'єктом стратегічного менеджменту є діяльність малого підприємства як соціально-економічної системи, що функціонує у змінному зовнішньому

середовищі та має певний потенціал розвитку. Іншими словами, об'єктом виступає процес функціонування і розвитку підприємства, який охоплює виробничу, фінансову, маркетингову, кадрову та інноваційну діяльність. Тобто, об'єктом стратегічного менеджменту є аграрне мале підприємство (фермерське господарство, кооператив, агрофірма), що здійснює виробництво, переробку та збут сільськогосподарської продукції в умовах ринкової конкуренції та природно-кліматичних обмежень.

Суб'єктом стратегічного менеджменту є особи або органи управління, які здійснюють процес розроблення, прийняття та реалізації стратегічних рішень. У малому бізнесі суб'єктами зазвичай виступають:

власник або керівник підприємства, який поєднує функції стратегічного й оперативного управління;

менеджери середньої ланки, що відповідають за реалізацію стратегічних програм;

зовнішні консультанти або експерти, залучені для стратегічного аналізу чи планування.

Наприклад, у фермерському господарстві суб'єктом стратегічного менеджменту є фермер-власник, який визначає напрямок розвитку господарства (наприклад, перехід на органічне землеробство чи створення переробного виробництва), а також керівник виробництва, який реалізує ці рішення на практиці.

Предметом стратегічного менеджменту є сукупність відносин, процесів, методів та механізмів, що забезпечують формування, реалізацію і контроль стратегії розвитку підприємства. Інакше кажучи, предметом виступає механізм управління довгостроковим розвитком підприємства, спрямований на досягнення конкурентних переваг і стійкого зростання.

Предметом стратегічного менеджменту є управлінські рішення, методи і технології, що визначають:

оптимальну структуру виробництва (зернові, овочеві, садівництво тощо);

напрями інновацій (впровадження точного землеробства, автоматизації, біотехнологій);

стратегію виходу на нові ринки (експорт, переробка, фермерські бренди).

Таким чином, стратегічний менеджмент малого підприємства ґрунтується на взаємодії об'єкта, суб'єкта та предмета управління. Об'єктом виступає діяльність підприємства як цілісної системи, суб'єктом – керівні ланки або власник, що здійснюють стратегічний вплив, а предметом – процеси, методи та інструменти, за допомогою яких забезпечується довгостроковий розвиток. У сукупності ці елементи формують основу ефективного стратегічного управління, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності та стійкості малого підприємства, зокрема в аграрному секторі.

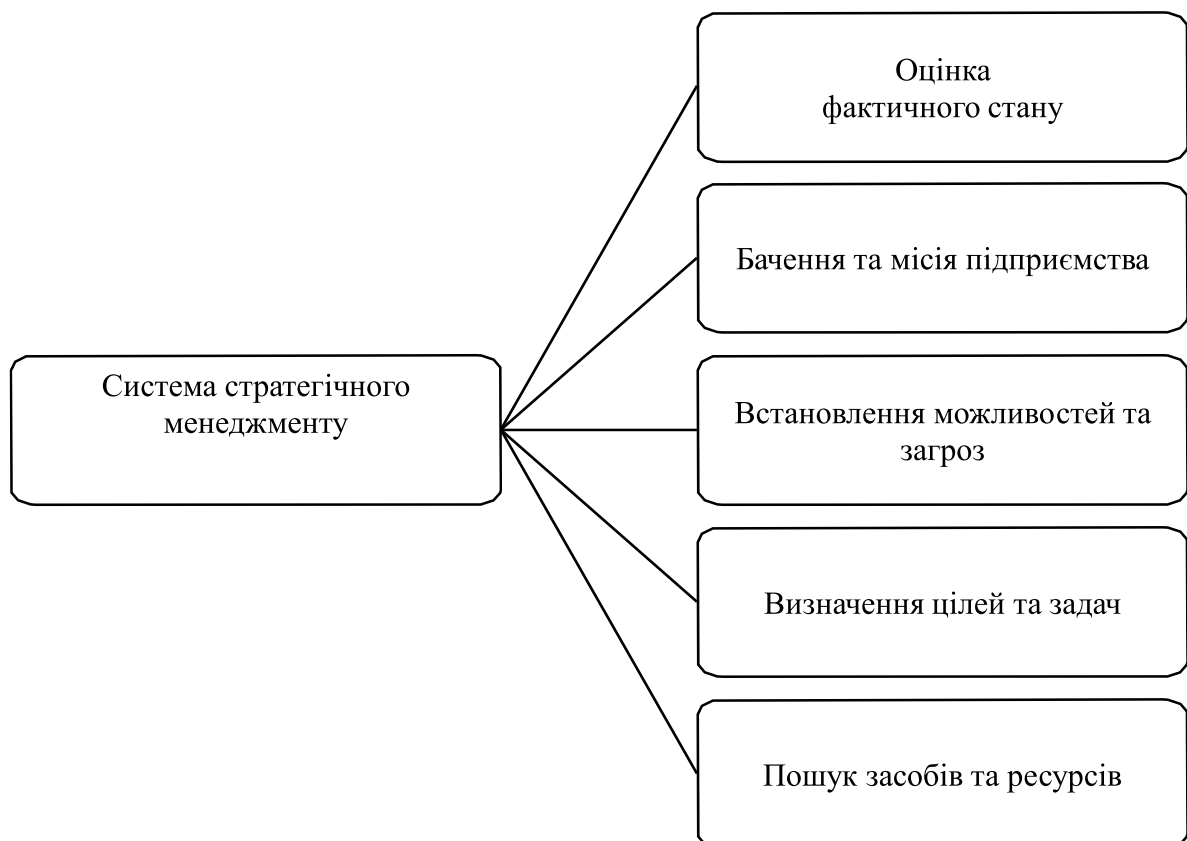


Рис. 1.1. Можливості для малого підприємства в рамках використання системи стратегічного менеджменту

*Джерело: сформовано автором*

У науковій літературі стратегічний менеджмент розглядається як процес формування і реалізації стратегій, що забезпечують адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та раціональне використання внутрішнього потенціалу. Згідно з підходами І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга, стратегічний менеджмент виступає інструментом забезпечення довгострокової ефективності бізнесу через узгодження ресурсів і можливостей підприємства з умовами ринку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Наукові підходи для визначення сутності стратегічного менеджменту

Науковці	Підходи щодо стратегічного менеджменту
Ігор Ансофф	<p>ввів поняття стратегій зростання, зокрема через матрицю продукт-ринок («Product/Market Expansion Grid»), в якій визначає чотири основні стратегії:</p> <p>проникнення на ринок (market penetration), розвиток ринку (market development), розвиток продукту (product development), диверсифікацію (diversification).</p> <p>Це дозволяє підприємствам систематично оцінювати можливості росту в існуючих або нових сегментах ринку.</p> <p>І. Ансофф підкреслює ризики, пов'язані з новими продуктами чи новими ринками, і важливість узгодження можливостей компанії з ресурсами та компетенціями.</p>
Майкл Портер	<p>формує методологію аналізу конкурентного середовища, зокрема через силу п'яти конкурентних сил (five forces):</p> <p>угода між постачальниками, угода між постачальниками покупцями, загроза нових учасників, загроза продуктів-замінників, внутрішня конкуренція.</p> <p>М. Портер окреслює базові конкурентні стратегії (generic strategies), зокрема стратегії лідерства за витратами (cost leadership), диференціації (differentiation), фокусування (focus) як засобів здобуття конкурентної переваги.</p>
Генрі Мінцберг	<p>розвинув ідею стратегії як pattern (шаблону) – тобто стратегія не завжди планується, але часто виникає поступово у потоці рішень і дій. Це поняття emergent strategy.</p> <p>Г. Мінцберг розглядає континуум між навмисними (deliberate) стратегіями та стратегіями, що виникають (emergent), а також умови, за яких домінує один або інший підхід.</p> <p>Г. Мінцберг класифікує стратегії за «школами мислення» (10 шкіл), які дають різні точки зору на те, як формується стратегія: школа дизайну, планування, позиціонування, підприємництва, навчання тощо.</p>

Для малих підприємств, які часто обмежені у фінансових, кадрових та інформаційних ресурсах, стратегічний менеджмент набуває особливого значення, оскільки дозволяє:

- чітко визначати пріоритети діяльності;
- своєчасно реагувати на зміни конкурентного середовища;
- формувати стійкі конкурентні переваги;
- мінімізувати ризики у процесі розвитку.

Для малих підприємств, які характеризуються обмеженістю фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів, стратегічний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні їхнього довгострокового функціонування та розвитку. Саме завдяки застосуванню стратегічних підходів керівництво підприємства отримує можливість системно та цілеспрямовано будувати майбутнє організації, що є особливо актуальним в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

По-перше, стратегічний менеджмент дозволяє чітко визначати пріоритети діяльності. Для малого бізнесу це означає можливість зосередження на тих напрямках, які здатні забезпечити максимальний економічний ефект за мінімальних витрат ресурсів. В умовах обмеженого фінансування надзвичайно важливо визначати найбільш перспективні ринкові ніші, формувати портфель продуктів та послуг з урахуванням їхньої прибутковості й потенціалу зростання.

По-друге, він забезпечує своєчасне реагування на зміни конкурентного середовища. Малим підприємствам доводиться працювати у динамічному ринковому просторі, де постійно змінюються технології, смаки споживачів, вимоги законодавства. Використання стратегічного аналізу (PEST, SWOT, аналіз п'яти сил М. Портера) дає змогу оперативно виявляти загрози й можливості, коригувати плани розвитку та залишатися конкурентоспроможними навіть за несприятливих умов.

По-третє, стратегічне управління сприяє формуванню стійких конкурентних переваг. На відміну від великих корпорацій, які часто

конкурують масштабами виробництва та доступом до капіталу, малі підприємства можуть досягати успіху завдяки інноваційності, гнучкості, орієнтації на індивідуальні потреби споживачів. Стратегічний менеджмент дозволяє виявити унікальні ресурси та компетенції підприємства й використати їх для створення довготривалих переваг на ринку.

По-четверте, стратегічний підхід забезпечує мінімізацію ризиків у процесі розвитку. Урахування можливих сценаріїв розвитку подій, побудова стратегічних альтернатив та розробка планів дій у разі виникнення кризових ситуацій дозволяє підприємству уникати значних фінансових втрат і зберігати стабільність. Ризики не можуть бути повністю усунуті, проте їх можна прогнозувати, обмежувати та управляти ними, що і становить сутність стратегічного менеджменту.

Отже, стратегічний менеджмент у малому бізнесі виступає не лише інструментом планування та прогнозування, а й дієвим механізмом адаптації до зовнішніх змін, раціонального використання внутрішнього потенціалу та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Таким чином, стратегічний менеджмент виступає базовою управлінською концепцією, яка забезпечує малому бізнесу можливість довгострокового функціонування та зростання.

Малі підприємства є важливою складовою економіки, виконуючи функції генератора інновацій, створюючи робочі місця та сприяючи розвитку конкуренції. Разом із тим їх розвиток відбувається у специфічних умовах.

Основними характеристиками малого підприємства є:

- обмеженість фінансових та матеріальних ресурсів;
- висока залежність від зовнішнього середовища;
- гнучкість організаційної структури;
- неформалізований характер управлінських процесів;
- швидка адаптивність до змін попиту та технологій.

Конкурентне середовище для малого бізнесу визначається такими чинниками:

- 1) інтенсивність конкуренції – наявність великої кількості суб'єктів у сегменті ринку;
- 2) бар'єри входу на ринок – законодавчі вимоги, фінансові витрати, необхідність спеціалізованих знань;
- 3) ринкова влада великих компаній – що обмежує можливості малого бізнесу;
- 4) технологічні зміни – які потребують постійної інноваційності.

Конкурентне середовище малого бізнесу формується під впливом комплексу зовнішніх чинників, які безпосередньо визначають можливості підприємства щодо розвитку, зміцнення ринкових позицій та формування конкурентних переваг. Особливість малого бізнесу полягає у високій залежності від коливань ринку, обмежених ресурсах та вразливості до дій більш потужних конкурентів. У цьому контексті ключовими чинниками конкурентного середовища виступають такі.

Для більшості сегментів, у яких функціонує малий бізнес, характерна наявність великої кількості суб'єктів, що пропонують схожі товари чи послуги. Це зумовлює високу конкуренцію за споживача, яка проявляється у цінових війнах, швидкому копіюванні нових рішень та необхідності постійного вдосконалення продуктів. Інтенсивна конкуренція змушує малі підприємства формувати чіткі стратегії позиціонування, розвивати клієнтоорієнтованість і знаходити власні ринкові ніші.

Для малого бізнесу вони можуть бути особливо суттєвими, адже включають законодавчі вимоги до реєстрації, ліцензування, сертифікації продукції, а також значні фінансові витрати на запуск діяльності. Крім того, для виходу на окремі сегменти потрібні спеціалізовані знання та професійні компетенції. Високі бар'єри входу стримують появу нових підприємств, однак ті, що їх долають, отримують відносно стабільніші ринкові позиції.

Домінування великих корпорацій у багатьох галузях економіки створює суттєві обмеження для малого бізнесу. Завдяки доступу до значних фінансових ресурсів, розвинених каналів збуту та можливостей

масштабування виробництва великі компанії здатні встановлювати ціни, диктувати умови постачальникам та інвестувати у просування продукції. Це посилює тиск на малі підприємства та змушує їх шукати нішеві сегменти або конкурувати через диференціацію.

Високі темпи розвитку технологій вимагають від малих підприємств постійної інноваційної активності. Запровадження нових цифрових інструментів, автоматизації виробничих процесів, онлайн-маркетингу та електронної комерції стає не лише перевагою, а й необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності. Водночас швидкі технологічні трансформації вимагають від малого бізнесу гнучкості, інвестицій у навчання персоналу та оновлення матеріально-технічної бази.

Таким чином, конкурентне середовище малого бізнесу є динамічним і багатовимірним. Воно поєднує в собі як обмежувальні, так і стимулюючі фактори, що формують необхідність постійної адаптації, пошуку інноваційних рішень і стратегічного управління розвитком підприємства.

## **1.2. Методологія формування механізму стратегічного менеджменту розвитку малого підприємства**

Менеджмент розвитку – це системний процес управління змінами, спрямований на забезпечення ефективного функціонування та довгострокового зростання організації шляхом стратегічного планування, впровадження інновацій і формування адаптивного потенціалу. Основне завдання менеджменту розвитку полягає у створенні умов для стійкої конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в динамічному зовнішньому середовищі.

У XXI столітті менеджмент розвитку тісно пов'язаний із: цифровою трансформацією (використання big data, штучного інтелекту, автоматизації управління); концепцією сталого розвитку (ESG-підхід: екологічні, соціальні

та управлінські аспекти); управлінням знаннями (knowledge management); управлінням змінами (change management); інноваційною економікою. Розглянемо основні характеристики менеджменту розвитку (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

#### Ключові характеристики менеджменту розвитку

Ознака	Зміст
Мета	Забезпечення сталого розвитку системи (економічного, організаційного, соціального, інноваційного)
Об'єкт	Організація, територіальна громада, підприємство, галузь, або навіть держава
Суб'єкт	Керівництво, управлінський персонал, консультанти, державні органи, власники
Інструменти	Стратегічне планування, прогнозування, інноваційний менеджмент, управління проєктами, антикризове управління, моніторинг результативності
Принципи	Системність, адаптивність, інноваційність, стратегічність, орієнтація на результат, сталий розвиток

Розвиток малого підприємства в умовах конкурентного середовища залежить від здатності його керівництва стратегічно мислити, своєчасно приймати управлінські рішення, а також формувати партнерські зв'язки й використовувати інструменти стратегічного менеджменту.

Вибір стратегії малого підприємства у конкурентному середовищі базується на класичних підходах стратегічного менеджменту. Найбільш поширеними є:

1. Модель конкурентних сил М. Портера, що передбачає аналіз впливу конкурентів, постачальників, споживачів, товарів-замінників та потенційних нових учасників ринку.
2. Модель життєвого циклу організації (Л. Грейнер, І. Адизес), яка визначає стратегії залежно від етапу розвитку підприємства.
3. Ресурсна концепція (Resource-Based View), що акцентує увагу на використанні унікальних внутрішніх ресурсів підприємства як джерела конкурентних переваг.

4. Динамічні здібності підприємства (Dynamic Capabilities), які підкреслюють необхідність швидкої адаптації до змін ринку.

Стратегічний менеджмент у сфері малого бізнесу базується на таких принципах:

адаптивність – здатність швидко змінювати стратегії відповідно до ринкових змін;

ресурсна економія – раціональне використання обмежених ресурсів;

гнучкість – мінімізація бюрократичних процедур та оперативне управління;

інноваційність – орієнтація на впровадження нових технологій та рішень;

орієнтація на клієнта – забезпечення високого рівня задоволеності споживачів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Принципи стратегічного менеджменту у сфері малого бізнесу

Для малих підприємств найбільш ефективними вважаються стратегії нішування, диференціації та інноваційного розвитку, які дозволяють уникати прямої конкуренції з великими компаніями.

Стратегічний менеджмент у сфері малого бізнесу спирається на низку ключових принципів, які визначають ефективність управлінських рішень та сприяють сталому розвитку підприємства.

По-перше, адаптивність є визначальною характеристикою стратегічного підходу для малого підприємства. Вона полягає у здатності швидко реагувати на зміни ринкових умов, конкурентного середовища та поведінки споживачів. Адаптивність дозволяє керівництву своєчасно коригувати стратегії, змінювати напрямки діяльності та використовувати нові можливості для забезпечення конкурентоспроможності. Для малих підприємств, які не мають значного запасу ресурсів, така оперативність є критичною для виживання та розвитку.

По-друге, принцип ресурсної економії передбачає раціональне використання обмежених фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів. Малий бізнес часто не може дозволити собі великі інвестиції чи масштабні витрати на маркетинг та інновації, тому стратегічне планування повинно враховувати оптимальні шляхи розподілу ресурсів. Ефективне управління ресурсами дозволяє максимізувати результативність діяльності без необґрунтованих витрат.

По-третє, гнучкість забезпечує підприємству можливість мінімізувати бюрократичні бар'єри, швидко приймати управлінські рішення та оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни. Гнучкість організаційної структури та процесів дозволяє швидко адаптуватися до нових умов, впроваджувати зміни у виробничі та управлінські практики, що є критично важливим для малих підприємств у конкурентному середовищі.

Четвертий принцип – інноваційність – передбачає постійне прагнення до впровадження нових технологій, продуктів та бізнес-рішень. Для малих підприємств інноваційність часто стає ключовим джерелом конкурентної переваги, оскільки дозволяє запропонувати споживачам унікальні продукти або послуги, покращити ефективність виробничих процесів та підвищити привабливість підприємства на ринку.

Нарешті, орієнтація на клієнта означає забезпечення високого рівня задоволеності потреб споживачів. Малий бізнес, завдяки своїй гнучкості, може швидко реагувати на індивідуальні потреби клієнтів, пропонувати персоналізовані рішення та підтримувати довгострокові відносини з

клієнтами. Орієнтація на клієнта не лише підвищує лояльність споживачів, а й створює умови для стабільного зростання підприємства.

Таким чином, дотримання цих принципів дозволяє малим підприємствам ефективно управляти своїм розвитком, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати ресурси та формувати стійкі конкурентні переваги.

Механізм стратегічного менеджменту розвитку малого підприємства включає:

1. Стратегічний аналіз (оцінка внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, SWOT- та PEST-аналізи).
2. Формування місії, бачення та цілей розвитку підприємства.
3. Розробку конкурентної стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування).
4. Реалізацію стратегії (організаційні зміни, інновації, маркетингові заходи).
5. Оцінку та контроль результатів, коригування стратегічних планів.

Механізм стратегічного менеджменту розвитку малого підприємства являє собою послідовну систему управлінських процесів, спрямованих на забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства, адаптації до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг. Основні етапи цього механізму можна охарактеризувати наступним чином.

1. Стратегічний аналіз. На першому етапі здійснюється комплексна оцінка внутрішнього потенціалу підприємства та стану зовнішнього середовища. Внутрішній аналіз включає визначення сильних та слабких сторін організації, її ресурсного забезпечення, технологічного рівня та компетенцій персоналу. Зовнішній аналіз передбачає вивчення конкурентного середовища, ринкових тенденцій, економічних, соціально-політичних та технологічних факторів, що впливають на діяльність підприємства. Найпоширенішими інструментами стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє зіставити

сильні та слабкі сторони підприємства з можливостями та загрозами ринку, та PEST-аналіз, що допомагає оцінити макросередовище.

2. Формування місії, бачення та цілей розвитку підприємства. На цьому етапі керівництво визначає стратегічну спрямованість підприємства, його місію та основні цінності. Місія визначає головну мету існування організації та її роль на ринку, тоді як бачення описує бажаний стан підприємства у майбутньому. Формулювання конкретних стратегічних цілей дозволяє перетворити загальні орієнтири на чіткі завдання, вимірювані показники ефективності та план дій, що орієнтований на досягнення конкурентних переваг.

3. Розробка конкурентної стратегії. Цей етап передбачає вибір шляху забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Залежно від ресурсних можливостей та позиціонування, малі підприємства можуть обирати стратегії лідерства за витратами, спрямованої на мінімізацію витрат і пропозицію конкурентної ціни; диференціації, що передбачає створення унікальної цінності для споживачів; або фокусування, тобто зосередження на конкретному сегменті ринку чи нішевому продукті. Вибір стратегії обумовлює подальші управлінські рішення щодо розвитку продуктів, маркетингових активностей та організаційних змін.

4. Реалізація стратегії. На цьому етапі стратегічні плани перетворюються на конкретні дії. Реалізація включає впровадження організаційних змін, модернізацію технологій, інноваційні рішення у виробничих та маркетингових процесах, а також розвиток персоналу. Важливим аспектом є забезпечення взаємодії між різними функціональними підрозділами та координування діяльності для досягнення стратегічних цілей.

5. Оцінка та контроль результатів, коригування стратегічних планів. Заключний етап механізму передбачає систематичний контроль виконання стратегічних планів, оцінку ефективності заходів та досягнення поставлених цілей. Використовуються різні методи контролю, включно з фінансовим аналізом, показниками продуктивності, опитуваннями клієнтів та

внутрішніми аудитами. На основі отриманих даних здійснюється коригування стратегії та планів дій, що забезпечує адаптивність підприємства до змін у конкурентному середовищі та підтримку стабільного розвитку (рис. 1.3).

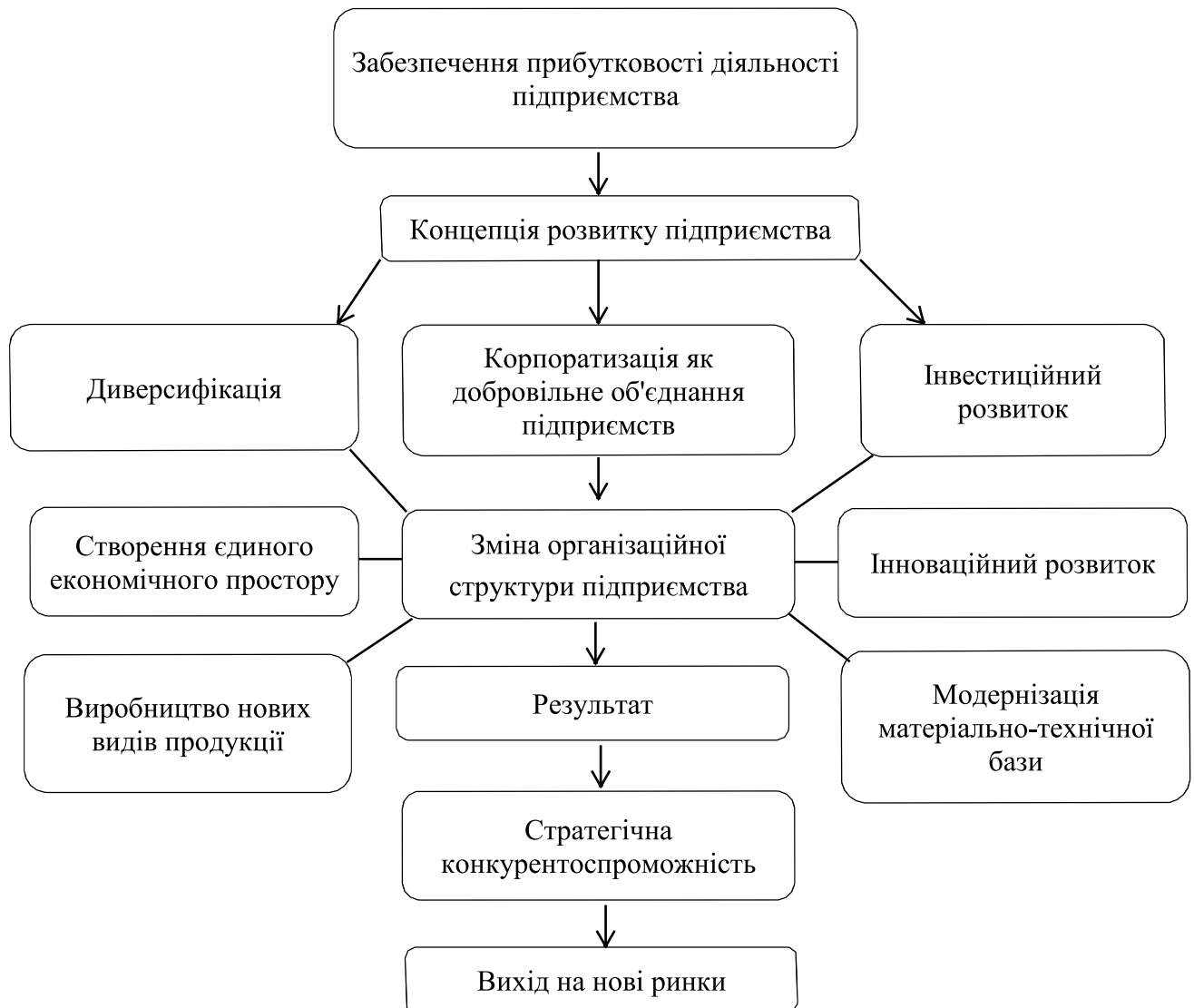


Рис. 1.3. Концептуальна модель менеджменту стратегічного розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [72]

Таким чином, механізм стратегічного менеджменту є циклічним і взаємопов'язаним процесом, який дозволяє малим підприємствам системно управляти розвитком, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати стійкі конкурентні переваги на ринку.

У сучасних умовах конкурентного середовища стратегічний менеджмент є ключовим фактором розвитку малого підприємства. Він забезпечує системний підхід до управління, дозволяє ефективно використовувати обмежені ресурси та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Малі підприємства, на відміну від великих корпорацій, мають високу адаптивність і гнучкість, проте більшою мірою піддаються ризикам. Саме тому використання інструментів стратегічного менеджменту (аналіз середовища, формування місії та стратегії, контроль результатів) є необхідною умовою їх сталого розвитку та успішного функціонування в ринкових умовах.

### **Висновки до розділу 1**

1. Стратегічний менеджмент визначається як процес формування та реалізації стратегій, спрямованих на забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та ефективного використання внутрішнього потенціалу. Підходи науковців дозволяють поєднувати аналіз ресурсів, оцінку ринкових можливостей та вибір конкурентних стратегій.

2. Малі підприємства, через обмеженість ресурсів та підвищену залежність від ринкових умов, потребують стратегічного управління, що забезпечує чітке визначення пріоритетів діяльності, своєчасну реакцію на зміни конкурентного середовища, формування стійких конкурентних переваг та мінімізацію ризиків розвитку.

3. Ефективний механізм стратегічного менеджменту включає п'ять ключових етапів: стратегічний аналіз, формування місії та цілей розвитку, розробку конкурентної стратегії, реалізацію стратегії та оцінку результатів із коригуванням планів. Використання сучасних аналітичних інструментів (SWOT, PEST, аналіз п'яти сил Портера) дозволяє забезпечити системність і послідовність управлінських рішень.

4. Основними принципами стратегічного управління в малому бізнесі є адаптивність, ресурсна економія, гнучкість, інноваційність та орієнтація на клієнта. Дотримання цих принципів створює умови для довгострокового розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

5. Теоретичний аналіз показав, що застосування концепцій стратегічного менеджменту в умовах малого бізнесу є необхідною передумовою для підвищення ефективності діяльності, стабільності та здатності підприємства реагувати на зовнішні виклики, що підтверджує актуальність подальших досліджень у цій сфері.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

#### 2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Детальніше слід відзначити специфіку функціонування товариства, яке зареєстроване як юридична особа в державному реєстрі та має власний розрахунковий рахунок, печатку та штамп. Керівництво підприємства приділяє значну увагу організації системи управління, що проявляється у чіткому визначенні довгострокових цілей, які відповідають реальному потенціалу компанії та формують основу її корпоративної місії. Для підприємства характерні визначені корпоративні цінності, високий рівень професіоналізму та компетентності персоналу, ефективна командна взаємодія, прозорість і добросесність, впровадження інноваційних рішень, динамічність діяльності, відповідальне ставлення до виконання завдань, а також орієнтація на високу якість продукції та ефективність виробничих процесів.

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу стратегічне планування повинно базуватися на принципах інтенсивного зростання, що передбачає раціональне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, оптимізацію асортименту продукції та послуг, а також забезпечення повного задоволення потреб споживачів. Розвиток підприємства слід розглядати не лише через призму запланованих заходів і методів їх реалізації, а й із урахуванням можливих негативних сценаріїв, що дозволяє оперативно адаптуватися до мінливих умов ринку.

Оцінка ефективності управлінської діяльності передбачає регулярний моніторинг та звітність щодо виконання конкретних програм підприємства в процесі досягнення стратегічних і тактичних цілей, що здійснюється керівництвом. Таким чином, аналіз результативності є невід'ємною складовою системи управління підприємством.

Стратегічний менеджмент розвитку не слід розуміти як конкретну дію або детально прописаний план заходів. Насамперед його доцільно розглядати як концепцію адаптації підприємства до існуючих умов функціонування. У цьому контексті формується чітке уявлення про майбутній стан суб'єкта господарської діяльності, визначається середовище його діяльності, ринкова позиція, наявні конкурентні переваги та необхідні зміни в організаційній структурі.

Таким чином, завдання управління, пов'язані з розробкою та реалізацією стратегій, стають типовою практикою, а не винятком. У цих умовах управління стратегічним розвитком виступає базовим елементом, а процес формування та впровадження стратегії координує виконання всіх управлінських завдань підприємства в конкретний момент часу.

Основною метою стратегічного менеджменту в досліджуваному підприємстві є оптимізація використання фінансових, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів у господарській діяльності, а також забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на ринку аграрного сектору.

Основною метою стратегічного менеджменту розвитку підприємства є оптимізація використання фінансових, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів, що задіяні у господарській діяльності, а також забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на ринку аграрного сектору.

Ключові принципи менеджменту в підприємстві включають демократичність, колегіальність, прозорість та відповідальність. Така управлінська структура здатна адаптуватися до специфіки діяльності товариства, проте її основною функцією залишається забезпечення ефективності та відкритості управлінських процесів, підтримка демократичних підходів у прийнятті рішень та прозорості діяльності органів управління

Проаналізуємо зміну середньооблікової чисельності працівників підприємства (табл. 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, з'ясовано, що у 2020–2023 рр. підприємство працювало з малою чисельністю (5–6 осіб). У 2024 р. кількість працівників зросла до 7 осіб, що свідчить про незначне розширення штату, ймовірно пов'язане зі зростанням обсягів робіт. Протягом 2020–2024 рр. кількість управлінських кадрів залишалась незмінною – 1 особа, одночасно частка управлінців у загальній чисельності знизилась: з 16,7 % у 2020 р. до 14,3% – у 2024 р. Це позитивна тенденція, адже співвідношення «керівники – виробничий персонал» стало більш збалансованим.

Основу штату складають виробничі працівники: у 2020 р. – 5 осіб, у 2021–2023 рр. – 4 особи, у 2024 р. – 6 осіб. Частка виробничого персоналу у складі кадрів підвищилася з 83,3 % у 2020 р. до 85,7 % – у 2024 р., що свідчить про посилення виробничої спрямованості діяльності. Загалом кадрова структура характеризується раціональнішим співвідношенням управлінців і виробничих працівників, що підвищує ефективність використання трудових ресурсів.

Показники наявності та використання основних та оборотних засобів наведено у табл. 2.2.

Так, загальна вартість активів зросла з 2287,0 тис. грн у 2020 р. до

14135,6 тис. грн у 2024 р. (у 6,2 рази), що свідчить про значне розширення матеріальної бази підприємства.

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

Найбільший стрибок зростання спостерігається у 2023 р. – 9323,0 тис. грн, що свідчить про значне нарощування ресурсного потенціалу підприємства.

Водночас, незважаючи на зростання загальних активів, частка основних засобів у структурі невелика: від 91,8 тис. грн у 2020 р. до 209,7 тис. грн 2024 р., що означає, що підприємство має низький рівень забезпеченості основними засобами і працює переважно за рахунок оборотних активів.

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

У 2020–2022 рр. коефіцієнт зносу основних засобів був високим (82–96 %), що свідчило про високу зношеність фондів. У 2023–2024 рр. показник

різко знизився з 58,5% до 31,7%, тобто структура основних засобів покращилася, ймовірно, за рахунок вибуття зношених фондів.

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

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

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

Резюмуючи аналіз складу активів товариства керівництву необхідно приділити увагу оновленню та нарощуванню основних засобів, інакше зростання активів за рахунок лише оборотних може призвести до нестійкого розвитку.

Аналіз фінансових результатів є одним із найважливіших напрямків оцінки ефективності діяльності підприємства (табл. 2.3).

Проаналізувавши дані табл. 2.3, з'ясовано, що у 2024 р. чистий дохід склав 16091,5 тис. грн, що на 11586,7 тис. грн більше порівняно з 2020 р. Це свідчить про значне зростання обсягів реалізації продукції та послуг підприємства. Однак у 2023 р. спостерігалось різке зниження доходу до 3005,2 тис. грн, що може свідчити про кризовий період або сезонні коливання.

**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

Собівартість реалізованої продукції у 2024 р. становить 13168,9 тис. грн, що на 9746,6 тис. грн більше, ніж у 2020 р. Підприємство демонструє зростання витрат, що корелює зі збільшенням доходу. Проте різкі коливання собівартості (зниження у 2021–2023 рр.) можуть вказувати на нестабільність виробничих процесів.

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

Рентабельність активів підприємства знизилася з 46,8 % у 2020 р. до 0,4 % у 2024 р. Одночасно, рентабельність виробництва зменшилася з 31,3 % у 2020 р. до 0,4% у 2024 р. Така тенденція вказує на суттєве зниження

ефективності використання ресурсів та активів підприємства. Таким чином, суб'єкт господарювання витрачає значні кошти на виробництво, проте не отримує пропорційного прибутку (рис. 2.3).

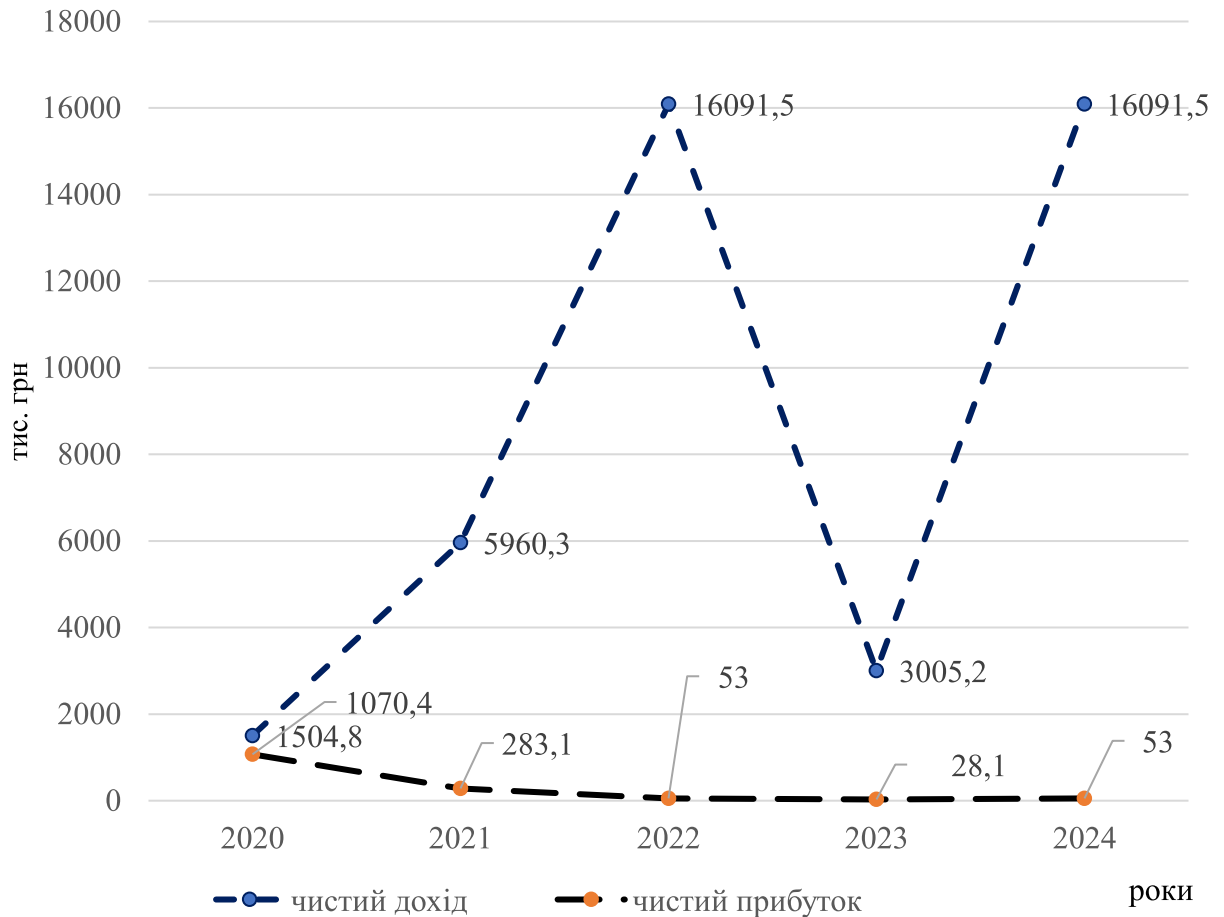


Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку товариства, 2020-2024 рр.

Отже, хоча доходи підприємства зросли, прибутковість залишилася низькою. Високий рівень собівартості та нестабільність операційних результатів вказують на неоптимальну структуру витрат та слабке управління прибутковістю. Підприємству слід оптимізувати виробничі витрати, підвищити ефективність використання активів та розглянути стратегії підвищення маржинальності продукції.

Проаналізуємо зовнішнє середовище малого підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища за допомогою наступного пункту даної роботи.

## **2.2. Аналіз та оцінка зовнішнього середовища підприємства**

Основною метою стратегічного менеджменту досліджуваного підприємства є оптимізація використання фінансових, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів, задіяних у його господарській діяльності, а також забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в аграрному секторі. Стратегії оцінюються за якістю запланованих заходів та ефективністю їх реалізації. Іноді стратегія може отримати високу оцінку на етапі розробки, проте її практична реалізація не завжди забезпечує очікувані результати. Наприклад, неефективне управління може вплинути на процес переходу до виробництва нової продукції, що призводить до фінансових втрат. Основним критерієм оцінки якості стратегії є економічний результат діяльності підприємства, тобто досягнення запланованих цілей.

Після виконання стратегічних цілей здійснюється подальша оцінка у таких напрямках:

- відповідність екологічним вимогам, що включає аналіз зв'язку стратегії з ключовими екологічними аспектами, врахування ринкової динаміки та етапів життєвого циклу продукції, а також наявність власної стратегічної ініціативи, що може сприяти формуванню нових конкурентних переваг;

- відповідність потенційним можливостям підприємства, що передбачає аналіз узгодженості стратегії з іншими наявними стратегіями, відповідність наявного персоналу та організаційної структури для її реалізації, а також оцінку своєчасності впровадження програми стратегії.

Таким чином, ефективний стратегічний менеджмент передбачає не лише розробку стратегії, але й комплексну оцінку її реалізації та адаптацію до змінних умов діяльності підприємства.

Крім того, слід враховувати можливість управління ризиками, що можуть виникати в процесі реалізації стратегії. Аналіз ризиків проводиться за

такими напрямками: оцінка реалістичності основних припущень, покладених у основу вибору стратегії; визначення потенційних негативних наслідків у разі її невдачі для підприємства; оцінка обґрунтованості очікуваних позитивних результатів; визначення ризику втрат через невиконання стратегічних заходів.

Таким чином, основними показниками ефективності стратегічної діяльності є:

- зміни обсягу ринкового сегмента, контролюваного підприємством;
- динаміка доходів господарства порівняно з прибутками конкурентів;
- тенденції чистого прибутку та рентабельності інвестицій;
- динаміка обсягів реалізації продукції.

Основні характеристики стратегії розвитку товариства наведені на рис. 2.2.



Рис. 2.4. Ключові елементи, що характеризують стратегію розвитку товариства, 2020-2024 рр.

Основною стратегією товариства є задоволення потреб споживачів шляхом реалізації продукції та надання супутніх послуг.

Стратегія розвитку підприємства формується на основі комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища господарства. Вона значною мірою залежить від людського фактора та визначається як довгостроковий

адаптивний план дій, орієнтований на інноваційні підходи та передбачає певний рівень ризику, що потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів. Реалізація цієї стратегії сприяє зростанню конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

В умовах поточної нестабільності ринку та посиленої конкуренції питання підвищення ефективності стратегічного планування набуває особливої актуальності, що обумовлює необхідність проведення ретельного стратегічного аналізу ринкового та внутрішнього середовища.

Одним із ключових завдань розвитку бізнесу є підвищення ефективності господарської діяльності, що передбачає забезпечення ринку необхідною кількістю сучасної продукції та покращення її якості з метою зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Серед найпоширеніших методів аналізу зовнішнього середовища товариства в сучасних умовах виділяють PEST-аналіз та SWOT-аналіз.

PEST-аналіз охоплює широкий спектр чинників, здатних впливати на обсяг продажів та прибутковість товариства. Ступінь впливу кожного чинника оцінювався за тридіапазонною шкалою:

1 – низький вплив (зміни чинника практично не впливають на діяльність товариства);

2 – середній рівень впливу;

3 – сильний вплив (будь-які зміни спричиняють значні коливання обсягів продажів та прибутку).

Ймовірність змін кожного фактора оцінювалась за 5-бальною шкалою, де 1 відповідає мінімальній ймовірності змін, а 5 – максимальній. Результати проведених розрахунків наведено у табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

#### **PEST-аналіз діяльності товариства, 2020-2024 рр.**

Політичні		Економічні	
Чинники	Вага	Чинники	Вага
Повномасштабна війна	0,36	Рівень інфляції і процентної ставки	0,32
Стійкість політичної влади	0,15	Курс валют	0,33

Податкова політика	0,12	Темпи зростання національної економіки	0,21
Рівень корупції, бюрократизація	0,26	Рівень розвитку банківської сфери	0,11
Обмеження на імпорт, торгівельна політика	0,16	Кредитно-грошова та податково-бюджетна політика	0,23
Всього	1,05	Всього	1,2
Демографічні		Технологічні	
Рівень міграції, міграційні настрої	0,28	Доступність технологій	0,16
Відношення до імпортних товарів, послуг	0,15	Рівень інновацій, технологічний розвиток аграрного сектору	0,11
Темпи зростання населення	0,12	Законодавство щодо технологічного оснащення сектору	0,10
Всього	0,51	Всього	0,37

Аналізуючи дані, наведені в табл. 2.4, можна зробити висновок, що підвищення податкового навантаження призводить до зростання витрат підприємства та створює додаткові труднощі на внутрішньому ринку України, зокрема через зниження вартості сировини для агровиробництва. Високий рівень корупційних ризиків (1,05 – політичні чинники) істотно ускладнює розвиток товариства, обмежуючи його можливості щодо розширення діяльності в окремих ринкових сегментах.

Крім того, нестача інвестицій у виробничі проекти, затримки у впровадженні сучасних технологій та обмежені поставки паливно-мастильних матеріалів (0,37 – технологічні чинники) залишаються критичними факторами, що знижують ефективність господарювання. Урядова політика стримування інфляції шляхом встановлення високих процентних ставок зумовлює лише помірне зниження вартості кредитів, які все ще залишаються на відносно високому рівні. У результаті підприємство функціонує в умовах економічної нестабільності та обмеженого доступу до фінансових ресурсів.

Найбільш впливовим чинником, що визначає сучасні умови діяльності товариства, є повномасштабне військове вторгнення, яке має як прямий, так і опосередкований вплив на результати господарської діяльності (0,36). Зокрема, воно позначається на демографічній ситуації – 0,51 (міграційних

процесах, рівні народжуваності), інвестиційній привабливості аграрного сектору, темпах інноваційного розвитку та технологічному рівні виробництва.

Таким чином, для ефективної реалізації стратегії розвитку досліджуваного підприємства необхідне формування системи належного стимулювання, принципи якої наведені на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Фактичні принципи стимулювання розвитку товариства, 2020-2024 рр.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Основним напрямком функцій операційного компонента є забезпечення відповідності залучених ресурсів критеріям, визначеним у конкурентній стратегії.

Операційні складові механізму менеджменту розвитку підприємства включають: управління технологіями та знаннями, інформаційне забезпечення діяльності, управління науково-проектною діяльністю, системне забезпечення та юридичний супровід.

Реалізація управління розвитком товариства може здійснюватися за двома основними напрямками:

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

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

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

Система стратегічного моніторингу малого підприємства виконує подвійне призначення – виступає одночасно регулятором і об'єктом регулювання. Усі структурні елементи підприємства взаємопов'язані між собою, зокрема через інформаційні потоки, які поєднують внутрішнє та

зовнішнє середовище. Це забезпечує злагоджену роботу підприємства та своєчасне реагування на зміни ринку.

### **2.3. Моніторинг стратегічної діяльності малого підприємства**

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

З огляду на це, наступним важливим етапом стратегічного аналізу є проведення SWOT-аналізу, який дає змогу комплексно оцінити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози діяльності малого підприємства, а також визначити напрями його подальшого розвитку.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічного управління, який дозволяє комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище малого підприємства. Дослідження сильних і слабких сторін внутрішньої діяльності, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища дає змогу виявити взаємозв'язки між ними та сформувану обґрунтовану стратегію розвитку підприємства.

Методика SWOT-аналізу спирається на теорію конкурентних переваг, розроблену М. Портером, і спрямована на підвищення конкурентоспроможності та стабільності малого бізнесу в умовах мінливого ринкового середовища.

Першим етапом проведення SWOT-аналізу є оцінка сильних і слабких сторін діяльності малого підприємства, яку здійснюють у порядку зменшення їхньої значущості для подальшого стратегічного планування (табл. 2.5).

**Сильні і слабкі сторони товариства, 2020-2024 рр.**

Показники	Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
Якість і продукції	+	
Стабільність попиту	+	
Відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби		-
Фінансові можливості товариства використовувати нові технології		-
Кваліфікаційний склад персоналу	+	
Використання маркетингу як обов'язкової складової діяльності товариства		-
Відсутність ефективної системи стимулювання покупців та збуту		-
Наявність фінансових ресурсів	+	
Сегментування ринку	+	
Освоєння нових ринків збуту		-
Використання набутого досвіду традиційних технологій	+	
Широта асортименту		-
Виробництво достатнього обсягу продукції у межах наявних ресурсів	+	
Освоєння нових ринків		-
Позитивний імідж товариства	+	
Оперативність прийняття управлінських рішень		-
Коефіцієнт розвиненості соціальної інфраструктури		-
Чіткість розподілу повноважень та функцій в апараті управління		-
Порушення технологій виробництва		-
Низький рівень заробітної плати працівників		-
Швидкість реагування управлінського персоналу на зміни	+	
Високий рівень зносу основних засобів		-

Друга частина SWOT-аналізу спрямована на дослідження зовнішнього середовища малого підприємства, яке охоплює як активних учасників ринку (споживачів, постачальників, конкурентів, партнерів), так і сукупність чинників, що перебувають поза межами безпосередньої діяльності бізнесу, але мають істотний вплив на його здатність ефективно функціонувати та розвивати взаємовідносини із зацікавленими сторонами.

Основною метою зовнішнього стратегічного аналізу є виявлення, оцінка та вибір оптимальної стратегії розвитку малого підприємства серед кількох можливих альтернатив. Прийняті рішення мають бути спрямовані на максимальне використання ринкових можливостей та мінімізацію ризиків і загроз, що виникають унаслідок змін у зовнішньому середовищі.

Для цього використовуються дані, наведені в табл. 2.6, де усі зовнішні чинники розподілено на дві основні групи: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози».

Таблиця 2.6

**Аналіз сприятливих можливостей та зовнішніх загроз для товариства,  
2020-2024 рр.**

№	Фактори	Оцінка чинників, бали	
		Ймовірність здійснення	Важливість впливу
<b>Сприятливі можливості</b>			
1	Державна підтримка аграрного сектора	4	8
2	Можливість удосконалення податкового законодавства	7	7
3	Диференціація виробництва (виробництво якісної та екологічно чистої продукції)	7	4
4	Формування або перегляд конкурентних стратегій	8	6
5	Використання нових сортів продукції	10	8
6	Використання власних ресурсів та адаптованих технологій	6	6
7	Значна кількість постачальників ресурсів та посередників	10	7
8	Вихід на нові ринки або сегменти ринку	3	7
<b>Зовнішні загрози</b>			
1	Монополістичний тиск покупців (комерційних структур)	10	8
2	Зміни потреб споживачів	4	7
3	Диспаритет цін	9	7
4	Відсутність у банків зацікавленості кредитування підприємств	9	7
5	Зростання тиску конкурентів, аналогічних товаровиробників продукції	4	6
6	Неузгодженість дій законодавчої та виконавчої влади	6	9
7	Зростання темпів інфляції	7	10
8	Постійне підвищення цін на паливо, добрива та засоби захисту рослин в період масових польових робіт	6	8
9	Велика залежність від природнокліматичних умов	8	9
10	Високий рівень цін, що склався на основні види ресурсів	8	10

Кожен з них оцінюється за 10-бальною шкалою, що дозволяє визначити пріоритетність і силу їхнього впливу на подальший розвиток малого підприємства.

У подальшому аналізі доцільно зосередити увагу на найсуттєвіших загрозах та найбільш перспективних можливостях, які характеризують

діяльність малого підприємства та розміщуються у верхньому правому квадранті (пунктирна зона) аналітичного поля. Отримані дані слід врахувати під час формування матриці SWOT-аналізу.

Основною метою зовнішнього стратегічного аналізу малого підприємства є виявлення, оцінка та вибір найбільш доцільної стратегії розвитку серед можливих альтернатив. Прийняті рішення мають бути спрямовані на максимальне використання сприятливих ринкових можливостей та мінімізацію потенційних ризиків і загроз, що формуються під впливом зовнішніх економічних, політичних та соціальних чинників.

Для цього використовуються дані, наведені у **додатку Б**, де чинники поділено на дві основні категорії: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Кожен з них оцінюється за 10-бальною шкалою, що дає змогу визначити їхній рівень значущості для стратегічного розвитку малого підприємства.

Надалі слід визначити найважливіші загрози та найперспективніші можливості для аналізованого бізнесу, які потрапляють у верхній правий квадрант (зону, позначену пунктиром). Ця інформація стане основою для побудови узагальненої матриці SWOT-аналізу, яка відобразить ключові фактори впливу на розвиток підприємства.

Результатом попередніх етапів дослідження має стати створення SWOT-матриці малого підприємства, що демонструє:

- сильні сторони його діяльності;
- потенційні можливості для подальшого розвитку;
- основні загрози зовнішнього середовища;
- стратегії мінімізації ризиків і подолання економічних слабкостей.

Кожен елемент матриці матиме дві координати, які розташовуються на відповідних обсягах можливостей та загроз, що дозволить чітко візуалізувати позицію малого підприємства у конкурентному середовищі та визначити напрями його стратегічного розвитку.

У верхньому лівому квадранті матриці SWOT розміщуються сприятливі

можливості зовнішнього середовища, які відкривають перспективи для зростання малого підприємства. Нижній лівий квадрант відображає зовнішні загрози, що можуть негативно впливати на його господарську діяльність. Верхня частина матриці охоплює сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, які характеризують поточний стан виробничих і управлінських процесів. Такий підхід забезпечує комплексне бачення стратегічного положення малого підприємства та створює основу для розробки ефективних управлінських рішень, спрямованих на його подальший розвиток.

Під час формування стратегії важливо враховувати усі можливі поєднання загроз, можливостей, сильних і слабких сторін у межах чотирьох утворених зон матриці. Взаємозв'язок цих факторів відіграє ключову роль у виборі оптимальної стратегії, тому в результаті аналізу було розроблено вісім стратегічних програм (по дві для кожного квадранта), які визначають напрями подальших дій підприємства.

Розробка та прийняття стратегічних рішень у діяльності малого підприємства мають на меті забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності на ринку та досягнення економічної самодостатності. Серед основних проблемних аспектів функціонування малого підприємства можна виділити:

- нечіткість у визначенні стратегічних цілей розвитку;
- відсутність ефективної стратегії конкурентної боротьби;
- труднощі з організацією збуту продукції;
- низький рівень стимулювання покупців;
- недостатню кваліфікацію персоналу;
- порушення технологічних процесів виробництва;
- значний фізичний та моральний знос основних засобів.

З огляду на це, при розробці стратегії розвитку малого підприємства необхідно зосередити увагу на використанні його внутрішніх сильних сторін та потенціалу зовнішніх можливостей. Це дозволить мінімізувати вплив загроз і усунути наявні слабкі місця у виробничо-господарській діяльності.

Серед ключових стратегічних переваг і можливостей розвитку малого аграрного підприємства варто відзначити:

- сприятливі природно-кліматичні умови;
- географічну близькість до основних ринків збуту;
- сприятливе бізнес-середовище, що стимулює підприємницьку активність;
- високий рівень конкуренції, який мотивує підвищення ефективності;
- зростання попиту на продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;
- значний потенціал земельних ресурсів, що створюють основу для стабільного та довгострокового розвитку малого аграрного бізнесу.

Попри наявні переваги, мале аграрне підприємство стикається з низкою специфічних загроз та обмежень, що безпосередньо впливають на його стабільність і можливості розвитку. Найбільш вагомими з них є:

повномасштабне вторгнення, яке суттєво порушує економічну рівновагу та стабільність аграрного сектору;

висока залежність від зовнішніх чинників, оскільки значна частка валового продукту формується саме в аграрній сфері, діяльність якої чутливо реагує на законодавчі, економічні та соціальні зміни;

обмежене впровадження інноваційних форм організації виробництва, що знижує рівень конкурентоспроможності малого бізнесу;

глобалізаційні процеси в національній економіці, які посилюють конкуренцію з іноземними компаніями та недостатньо захищають вітчизняного виробника;

висока енергоємність виробництва через нестабільність цін на енергоносії, недостатній розвиток інфраструктури та обмежений доступ до інвестиційних ресурсів;

цінова нестабільність на ринках паливно-мастильних матеріалів, що прямо впливає на собівартість продукції;

низький рівень інтеграції малого аграрного бізнесу, зокрема слабкий

розвиток вертикальних і горизонтальних зв'язків між виробниками та переробними підприємствами;

повільне впровадження сучасних технологій, що підвищує залежність від погодних умов і природно-кліматичних коливань;

Враховуючи ці виклики, малому підприємству аграрного сектору необхідно розробити гнучкі та ефективні стратегії, спрямовані на максимальне використання внутрішніх можливостей і мінімізацію впливу зовнішніх загроз.

На сучасному етапі розвитку суб'єкту господарювання доцільно зосередитися на реалізації таких стратегічних завдань:

- 1) ефективного використання наявного ресурсного потенціалу малого підприємства;
- 2) підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом активізації інноваційної та інвестиційної діяльності;
- 3) впровадження енергозберігаючих технологій та раціональне використання паливно-енергетичних ресурсів;
- 4) визначення пріоритетних інвестиційних проєктів і пошук оптимальних джерел їх фінансування.

Стратегічний аналіз діяльності малого підприємства слід розглядати як процес дослідження складної та динамічної системи факторів, що впливають на його розвиток. Ці фактори поділяються на внутрішні (первинні й другорядні) та зовнішні (загальноекономічні й безпосередні ринкові). Формування ефективної стратегії діяльності має враховувати етап життєвого циклу підприємства, стратегічні пріоритети розвитку, а також чинники зовнішнього середовища, що визначають напрям і темпи його зростання.

Отже, одним із ключових завдань малого підприємства є системний аналіз і прогнозування взаємозв'язків між ринком сільськогосподарської продукції та зовнішнім середовищем, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності й узгодженню управлінських рішень із реальними умовами господарювання. Проведене дослідження підтверджує необхідність комплексного підходу до оцінки зовнішніх чинників функціонування малого

підприємства з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз, що є особливо важливим за сучасних умов динамічного та нестабільного бізнес-середовища

## **Висновки до розділу 2**

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

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

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

4. PEST-аналіз охоплює широкий спектр чинників, які можуть впливати на рівень продажів, прибутковість та стабільність розвитку малого підприємства. Проведений аналіз показав, що підприємство функціонує в умовах економічної нестабільності в країні, що створює додаткові ризики для

його діяльності. Найбільш впливовим чинником, що визначає сучасні умови діяльності товариства, є повномасштабне військове вторгнення, яке має як прямий, так і опосередкований вплив на результати господарської діяльності (0,36). Зокрема, воно позначається на демографічній ситуації – 0,51 (міграційних процесах, рівні народжуваності), інвестиційній привабливості аграрного сектору, темпах інноваційного розвитку та технологічному рівні виробництва.

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

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

### 3.1. Обґрунтування заходів щодо впровадження комплексної системи стратегічного менеджменту розвитку підприємства

Після проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ малого підприємства, а також узагальнення результатів SWOT-аналізу, що дає змогу визначити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, виникає необхідність систематизувати й ранжувати отримані фактори за рівнем їхнього впливу на діяльність підприємства.

Одним із ефективних інструментів для вирішення цього завдання є матриця Глайстера, яка дозволяє здійснити класифікацію проблем і напрямів розвитку за трьома управлінськими рівнями:

1. Рівень організації – стратегічні питання, що стосуються підприємства в цілому (наприклад, вибір стратегії розвитку, зміна ринкової позиції, впровадження інновацій чи розширення асортименту).

2. Рівень підрозділу – тактичні завдання, пов'язані з ефективністю окремих напрямів діяльності (оптимізація виробництва, логістики, маркетингу, фінансів тощо).

3. Індивідуальний рівень – питання, що стосуються окремих працівників або груп персоналу (підвищення кваліфікації, мотивація, розподіл функцій, оцінка результатів праці).

Застосування матриці Глайстера у стратегічному менеджменті малого підприємства дає можливість:

виявити ключові проблеми у кожній сфері діяльності;

визначити пріоритетність заходів щодо їх усунення;

сформулювати конкретні управлінські рішення, які можуть бути

покладені в основу подальших дій при реалізації обраної стратегії розвитку.

Для малого підприємства доцільним є комплексний підхід до вирішення виявлених проблем. Це означає, що замість розгляду кожного рівня ізольовано, слід об'єднати пов'язані між собою проблеми організаційного, підрозділового та індивідуального рівнів у єдину укрупнену проблему. Такий підхід забезпечує узгодженість дій, скорочення витрат часу і ресурсів, а також підвищує ефективність реалізації стратегічних змін.

Наприклад, якщо SWOT-аналіз виявив слабкість у сфері збуту (недостатню клієнтську базу), то:

на організаційному рівні може бути розроблена стратегія цифрового маркетингу або розширення ринку збуту;

на рівні підрозділу – впроваджено систему управління продажами (CRM), оптимізовано роботу торгової команди;

на індивідуальному рівні – проведено навчання персоналу з технік продажу та клієнтоорієнтованої комунікації.

Таким чином, матриця Глайстера є дієвим інструментом не лише для класифікації проблем, а й для поетапного планування стратегічних дій, що сприяє підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності малого підприємства.

У результаті проведення кількісного аналізу, ранжирування проблем та їхньої декомпозиції за допомогою матриці Глайстера було визначено сутність основних проблем у діяльності малого підприємства на різних рівнях управління – організаційному, підрозділовому та індивідуальному. Застосування цього інструменту дозволило не лише систематизувати проблеми, але й згенерувати можливі варіанти їх усунення, що мають як коротко-, так і довгостроковий вплив на стратегічний розвиток підприємства.

Матриця Глайстера дає можливість конкретизувати проблеми у часовому вимірі, вказуючи для кожної з них:

первинні причини виникнення,  
оптимальні методи вирішення,

очікувані результати реалізації заходів.

На основі результатів такого аналізу була сформована матриця проблем малого підприємства (табл. 2.10), яка відображає взаємозв'язок між виявленими чинниками та рівнями управління.

Розподіл виявлених проблем за управлінськими рівнями дав змогу дійти висновку, що ключовим стримуючим фактором стратегічного розвитку підприємства є недостатня завантаженість виробничих потужностей. Ця проблема має системний характер, оскільки безпосередньо впливає на фінансові результати, ефективність використання ресурсів і загальну конкурентоспроможність підприємства.

Для її вирішення необхідно забезпечити зростання обсягів замовлень і розширення клієнтської бази, тобто збільшити кількість укладених контрактів на виробництво. Найбільш дієвим та сучасним шляхом досягнення цього є впровадження інноваційних інформаційних технологій, зокрема автоматизованої системи управління взаєминами з клієнтами (CRM-системи).

Реалізація такого рішення дозволить:

систематизувати роботу з наявними клієнтами та забезпечити стабільність партнерських відносин;

підвищити ефективність залучення нових споживачів через аналітику даних і персоналізацію пропозицій;

забезпечити оперативне управління продажами та контроль виконання контрактів;

створити передумови для довгострокового зростання і підвищення прибутковості підприємства.

Таким чином, результати аналізу за матрицею Глайстера підтвердили необхідність комплексного управлінського рішення, спрямованого на підвищення ефективності використання виробничих потужностей шляхом інноваційного розвитку системи взаємодії з клієнтами. Це відповідає стратегічним цілям малого підприємства – забезпеченню стабільності, адаптивності та конкурентних переваг на ринку (табл. 3.1).

## Рекомендована матриця Глайстера товариства, 2024-2026 рр.

Формулювання проблеми	Сутність проблем	Ознаки прояву проблеми	Рекомендації щодо методів вирішення проблеми	Очікувані результати
<b>Організаційний рівень</b>				
Низька завантаженість потужностей підприємства	Через неефективну роботу з поточними клієнтами є дефіцит замовлень на виробництво продукції	Негативна динаміка доходу	Впровадження в підприємстві інформаційної системи	Систематизація бази вже існуючих клієнтів та робота з пошуку нових, що дозволить підвищити прибуток підприємства на~10–15%
<b>Рівень підрозділу</b>				
Відсутність необхідного інформаційного програмного забезпечення	Відсутність ефективного ведення контролю та обліку клієнтів для роботи з ними	Зменшенні кількості укладених контрактів на виробництво продукції з 50 од. до 20 од.	Впровадження в підприємстві інформаційної системи	Підвищити ефективність планування та побудови бізнес-процесів при роботі менеджера з клієнтами
<b>Рівень працівника</b>				
Неефективна робота менеджера з проектів	Неправильне планування, брак досвіду роботи у менеджера та відсутність у нього інформаційних систем, що здійснюють підтримку	Втрата клієнтів через неправильно та неефективно побудовані бізнес-процеси	Коригування мотивації	Створення клієнтської бази, укладання нових контрактів з виробництва продукції

Відсутність сучасної інформаційної системи в підприємстві зумовлює низку негативних наслідків, що безпосередньо впливають на ефективність його діяльності. Зокрема, це проявляється у недостатній завантаженості виробничих потужностей, зменшенні кількості замовлень, нестабільності клієнтської бази та, як наслідок, зниженні рівня прибутковості. Такий стан речей свідчить про наявність системної управлінської проблеми, яка охоплює

всі ланки діяльності підприємства – від маркетингу та продажів до планування виробництва і контролю результатів.

Впровадження автоматизованої інформаційної системи управління взаєминами з клієнтами (CRM-системи) є стратегічно важливим кроком, який має здійснюватися на рівні всієї організаційної структури підприємства, а не в межах окремого підрозділу. Це пояснюється тим, що інформаційна система інтегрує ключові бізнес-процеси – збір, обробку, аналіз і використання даних про клієнтів, постачальників, ринки та результати діяльності – в єдину інформаційну платформу. Отже, її впровадження є завданням загальноорганізаційного масштабу, що потребує узгоджених дій усіх структурних елементів підприємства.

Для успішної реалізації цього проекту необхідно чітко визначити тип і функціональне призначення інформаційної системи, виходячи зі специфіки діяльності малого підприємства та його стратегічних цілей. З цією метою розробляється інтелектуальна карта інформаційної системи, яка відображає логіку взаємозв'язків між бізнес-процесами підприємства та функціональними можливостями майбутньої системи.

Така карта має включати два взаємопов'язані блоки:

1. Внутрішній блок, що описує існуючі бізнес-процеси підприємства – виробництво, збут, маркетинг, фінанси, обслуговування клієнтів.
2. Інноваційний блок, який визначає нові можливості, що привносить інформаційна система – автоматизацію комунікацій, моніторинг взаємодії з клієнтами, аналіз даних у реальному часі, прогнозування попиту та управління контрактами.

Розроблення такої карти дозволяє не лише структурувати інформаційні потоки, але й визначити оптимальні точки інтеграції системи у бізнес-процеси, що забезпечить підвищення продуктивності, прозорості управління та гнучкості реагування на зміни ринкового середовища.

Інтелектуальна карта є сучасним інструментом управління якістю та стратегічного аналізу, який базується на визначенні логічних взаємозв'язків

між окремими елементами діяльності підприємства. Її використання дає можливість візуалізувати причинно-наслідкові зв'язки, що виникають у процесі функціонування бізнесу, а також визначити ключові напрями для вдосконалення управлінських рішень.

У практиці стратегічного менеджменту інтелектуальна карта застосовується для зіставлення причин і наслідків певної проблеми, що виникає в процесі діяльності підприємства. Як правило, цей інструмент використовується у поєднанні з діаграмою спорідненості, оскільки вона дозволяє не лише згрупувати споріднені фактори, але й вибудувати логічний ланцюг впливів – від першопричин до можливих наслідків.

У центрі інтелектуальної карти розміщується основна ідея або ключова проблема, що виступає ядром усієї схеми. Від неї відгалужуються допоміжні елементи – підпроблеми, напрями, процеси або управлінські рішення, які у взаємозв'язку формують комплексну картину досліджуваного явища. Далі від цих елементів розгалужуються конкретні дії або варіанти розвитку, які показують, яким чином підприємство може перейти від аналізу проблеми до її практичного вирішення.

Для досліджуваного малого підприємства інтелектуальна карта інформаційної системи бізнес-процесів побудована навколо ідеї підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та розширення ринкових можливостей підприємства. У процесі побудови карти враховано основні етапи бізнес-процесів суб'єкта господарювання – від виробництва та зберігання насіння до його реалізації кінцевим споживачам і партнерам.

На основі проведеного аналізу функціональних елементів карти встановлено, що для оптимізації управління клієнтською базою та підвищення рівня сервісу підприємству необхідно впровадити систему управління взаємовідносинами з клієнтами – CRM-систему. Така система дозволить інтегрувати маркетингову, збутову та аналітичну діяльність, що є надзвичайно актуальним для аграрного бізнесу з високою конкуренцією та сезонністю попиту.

Для досліджуваного малого підприємства впровадження CRM-системи забезпечить:

автоматизацію роботи з клієнтами – фіксацію замовлень, історії взаємодій, облік платежів;

підвищення ефективності продажів через аналіз ринкових даних і прогнозування попиту;

зміцнення партнерських відносин завдяки персоналізованому підходу до кожного клієнта;

підтримку стратегічних рішень за рахунок накопичення аналітичної інформації про ринки, контрагентів і результати збуту.

При цьому система враховуватиме не лише запити споживачів, а й поведінку конкурентів, що є ключовим чинником для аграрного ринку. Кожен вид насіння, який виробляє мале підприємство, має власне конкурентне середовище, рівень попиту та специфіку збуту. Тому моніторинг дій конкурентів, аналіз їхніх стратегій і адаптація до ринкових змін є важливою складовою інформаційної підтримки стратегічного менеджменту.

Таким чином, інтелектуальна карта інформаційної системи виступає не лише аналітичним, а й стратегічним інструментом, який дозволяє господарюючому суб'єкту визначити логіку формування CRM-системи, узгодити її з реальними бізнес-процесами та забезпечити підвищення ефективності управління взаємодією з клієнтами й партнерами (рис. 3.1).

Центральною ідеєю (ядро карти) є підвищення ефективності управління клієнтськими взаєминами через впровадження CRM-системи. Від центральної ідеї відходять основні гілки, які відображають ключові аспекти бізнес-процесів підприємства та можливості, що їх забезпечує інформаційна система.

Зокрема, в першу чергу, варто розглянути клієнтський блок, фактичні процеси якого включають обслуговування клієнтів, робота зі зверненнями, контроль виконання договорів.

Водночас, основними проблемами є відсутність системної комунікації, дублювання контактів, втрата інформації про історію взаємодії.

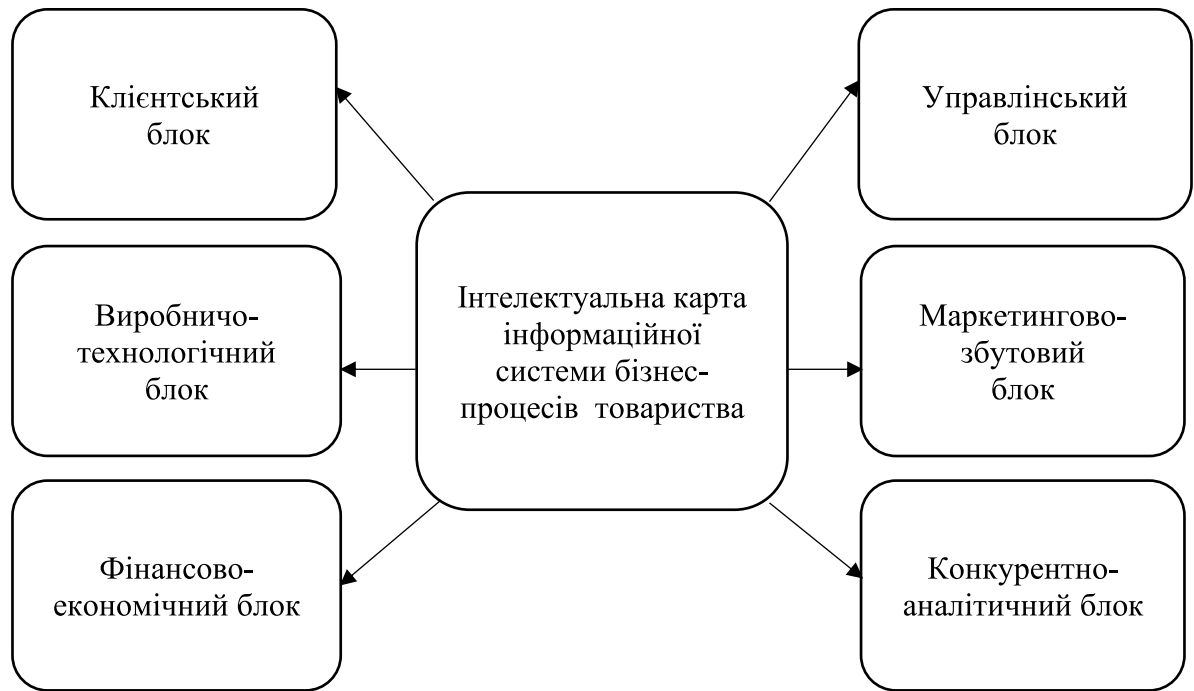


Рис. 3.1. Рекомендована інтелектуальна карта інформаційної системи бізнес-процесів товариства, 2025-2030 рр.

Можливостями вирішення основних проблем виступають централізована база клієнтів, автоматичні нагадування, моніторинг задоволеності клієнтів, побудова аналітики поведінки покупців.

Відтак, очікуваними результатами стануть покращення якості сервісу, зміцнення лояльності клієнтів, формування довгострокових партнерських відносин.

Поточні процеси виробничо-технологічний блок включають планування виробництва насіння, контроль якості, зберігання, пакування. Проблеми даного блоку – нерівномірне завантаження потужностей, відсутність інтеграції з відділом продажів. Напрямами удосконалення є автоматизований облік виробничих обсягів, синхронізація з відділом збуту, контроль запасів у режимі реального часу.

При цьому, очікувані результати: підвищення продуктивності, скорочення втрат, оптимізація графіка виробництва.

Поточні процеси у фінансово-економічному блоці полягають у плануванні витрат, управління прибутком, аналіз рентабельності. Основними проблемами є затримки у формуванні фінансових звітів, обмежений доступ до актуальних даних.

Водночас, основними можливостями виступають інтеграція CRM із бухгалтерським та управлінським обліком, формування аналітичних звітів у реальному часі.

Очікувані результати: підвищення прозорості фінансових потоків, оперативне прийняття рішень, зростання прибутковості.

Поточні процеси управлінського блоку вміщують стратегічне планування, контроль виконання завдань, управління персоналом.

Ключовими проблемами виступають відсутність оперативної інформації для прийняття рішень, складність координації між підрозділами.

Можливості удосконалення такої ситуації є формування панелі керівника, автоматичне відстеження KPI, система звітності за підрозділами. Очікувані результати: підвищення якості управлінських рішень, зменшення ризиків, підвищення ефективності всієї організаційної структури.

Поточні процеси маркетингово-збутового блоку полягають у пошуку клієнтів, укладання контрактів, управління продажами. Водночас, проблемами є відсутність єдиної бази клієнтів, низький рівень персоналізації пропозицій, ускладнене прогнозування попиту.

Серед можливостей варто розглянути створення CRM-бази даних, аналітика ринку, автоматичне відстеження клієнтських запитів, формування індивідуальних комерційних пропозицій. Тоді як, серед очікуваних результатів, – збільшення кількості замовлень, розширення клієнтської бази, покращення утримання постійних клієнтів.

Поточні процеси у конкурентно-аналітичному блоці включають моніторинг ринку насіння, відстеження діяльності конкурентів. При цьому, основними проблемами є фрагментарна інформація, відсутність системної аналітики.

Водночас, можливостями для даного блоку є використання CRM для збирання та аналізу даних про конкурентів, сегментація ринку, прогнозування тенденцій попиту. Відтак, очікуваними результатами є своєчасна адаптація до змін ринку, формування конкурентних переваг, підвищення ринкової частки.

Інтелектуальна карта інформаційної системи бізнес-процесів підприємства відображає взаємозв'язок між усіма складовими діяльності підприємства – від виробництва до управління клієнтськими взаєминами. Її практична реалізація у вигляді CRM-системи забезпечить інтеграцію управлінських, маркетингових і аналітичних процесів, що дозволить підвищити конкурентоспроможність, стабільність і фінансову результативність підприємства.

Очевидно, що універсальної конкурентної стратегії, придатної для всіх підприємств, не існує. Кожне господарство формує власну модель поведінки на ринку, виходячи з особливостей галузі, ресурсного потенціалу та структури конкурентного середовища. Для досліджуваного підприємства, яке функціонує у сфері виробництва та реалізації насінневого матеріалу, визначальним чинником успішної стратегії є глибоке розуміння структури аграрного ринку та його конкурентних особливостей.

Структура ринку для підприємства характеризується рядом ключових параметрів, серед яких:

ступінь подібності товарів, що визначає рівень взаємозамінності продукції різних виробників насіння;

кількість і масштаб конкурентів, які діють у тому ж сегменті ринку (зокрема, виробники регіонального та національного рівня);

величина та структура витрат виробництва, що впливають на формування цінової політики;

ступінь горизонтальної та вертикальної інтеграції, тобто наявність партнерських зв'язків між виробниками, переробниками, постачальниками і торговими структурами.

У сучасних умовах для досліджуваного підприємства важливим є не

лише кількість конкурентів, а рівень інтенсивності конкурентної боротьби між ними. Конкуренція проявляється у боротьбі за постійних клієнтів, освоєнні нових ринкових ніш, впровадженні інноваційних сортів насіння, вдосконаленні технологій вирощування та підвищенні рівня сервісного обслуговування.

Таким чином, ефективна конкурентна стратегія малого підприємства має базуватися не на спробі уникнути конкуренції, а на створенні унікальних переваг, які забезпечують підприємству стійкі позиції на ринку. Це передбачає використання сучасних інструментів управління, зокрема CRM-системи, маркетингової аналітики, партнерських програм і гнучкої цінової політики, що дозволить не лише утримувати клієнтів, але й розширювати ринкову частку.

### **3.2. Визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища**

Ефективна стратегія розвитку підприємства є запорукою його стабільного функціонування, підвищення конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Проведений у попередніх розділах аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства дав змогу виявити ключові проблеми та визначити потенційні можливості для його подальшого зростання.

В умовах зростання конкуренції на ринку насінневої продукції, коливань цінової кон'юнктури та посилення вимог до якості продукції особливого значення набуває формування обґрунтованої стратегії розвитку, яка б забезпечила не лише поточну ефективність, а й довгострокову стійкість підприємства. Саме тому розроблення комплексу рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком малого підприємства та визначення його пріоритетних стратегічних напрямків є актуальним і практично значущим завданням.

У цьому розділі подано пропозиції, спрямовані на підвищення ефективності стратегічного менеджменту підприємства, удосконалення організаційно-економічного механізму його розвитку, впровадження інноваційних підходів до управління виробничими, маркетинговими та кадровими процесами. Запропоновані заходи ґрунтуються на результатах попереднього аналізу, враховують особливості діяльності малого підприємства та сучасні тенденції розвитку аграрного ринку України.

Реалізація розроблених рекомендацій дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, зміцнити його позиції на ринку насіння, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити стійкий соціально-економічний розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Можливі пріоритетні напрями розвитку товариства, 2026-2030 рр.**

Напрямки розвитку	Сутність
Інноваційно-технологічний розвиток	впровадження сучасних технологій вирощування та очищення насіння; цифровізація агровиробництва (AgroTech, Smart Farming); створення власного науково-дослідного підрозділу для селекційної роботи
Розширення ринків збуту	вихід на зовнішні ринки (Польща, Румунія, країни Балкан); розвиток партнерських відносин з агрохолдингами та фермерськими господарствами; створення бренду якісного українського насіння
Підвищення ефективності виробництва	модернізація технічного парку, автоматизація процесів; впровадження системи управління якістю ISO 9001:2015; оптимізація витрат і зниження собівартості продукції
Екологізація виробництва та сталий розвиток	впровадження екологічних стандартів (ESG, Green Deal); мінімізація відходів, енергозбереження, використання біодобрив; позиціонування компанії як «еко-виробника»
Розвиток кадрового потенціалу	підготовка спеціалістів у сфері агротехнологій, маркетингу та менеджменту; мотивація персоналу через навчання та корпоративну культуру

Для визначення пріоритетних напрямків розвитку малого підприємства проведено оцінювання потенційних стратегічних альтернатив за трьома

ключовими критеріями: економічний ефект, інноваційність та рівень ризику. Кожен напрям було оцінено за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає низькому рівню прояву ознаки, а 5 балів – високому (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Визначення пріоритетних напрямків розвитку товариства, 2026-2030 рр.**

Напрямок	Економічний ефект	Інноваційність	Ризик	Загальний бал	Пріоритет
Інноваційно-технологічний	5	5	3	13	1
Екологізація	4	4	4	12	2
Розширення ринків збуту	4	3	3	10	3
Кадровий розвиток	3	3	2	8	4

На основі отриманих оцінок розраховано загальний бал, який відображає сумарну привабливість кожного напрямку, та визначено їх пріоритетність у стратегічному розвитку підприємства. Результати оцінювання показали, що найвищу загальну оцінку (13 балів) отримав інноваційно-технологічний напрям розвитку, який поєднує високий економічний ефект і значний рівень інноваційності при помірному ризику. Це свідчить про доцільність концентрації зусиль підприємства на впровадженні сучасних технологій, автоматизації виробничих процесів та розвитку власної селекційно-наукової бази.

Другу позицію за рівнем привабливості (12 балів) посів напрям екологізації виробництва, який характеризується високою інноваційністю та значним потенціалом підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок дотримання екологічних стандартів, енергозбереження та впровадження принципів сталого розвитку.

Третє місце (10 балів) посів напрям розширення ринків збуту, який забезпечує стабільний економічний ефект і помірний рівень ризику, пов'язаний з виходом на нові регіональні та міжнародні ринки. Цей напрям є важливим для диверсифікації діяльності підприємства, однак потребує попередніх інвестицій у маркетингові дослідження та логістичну

інфраструктуру.

Найменший сумарний показник (8 балів) отримав напрям кадрового розвитку, що пояснюється його відносно низьким безпосереднім економічним ефектом у короткостроковій перспективі. Водночас цей напрям є стратегічно важливим у довгостроковому вимірі, оскільки формує кадровий потенціал для реалізації інноваційних та організаційних перетворень.

Отже, пріоритетними для малого підприємства є інноваційно-технологічний та екологічний напрями розвитку, які забезпечують найвищу результативність при прийнятному рівні ризику. Реалізація саме цих напрямів дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку, підвищити ефективність виробництва та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

Проведене оцінювання потенційних напрямів розвитку малого підприємства дало змогу здійснити комплексне порівняння альтернативних стратегічних варіантів за критеріями економічної ефективності, рівня інноваційності та ступеня ризику. На основі узагальнення результатів встановлено, що підприємство має значні передумови для реалізації інноваційно-технологічних та екологічних стратегій, які забезпечують найвищий інтегральний показник привабливості.

Першочерговим напрямом розвитку є інноваційно-технологічний, який передбачає впровадження сучасних технологій вирощування, обробки та зберігання насіння, модернізацію технічної бази, цифровізацію управлінських процесів і підвищення продуктивності виробництва. Реалізація цього напрямку сприятиме зростанню економічних результатів підприємства, підвищенню якості продукції та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Другим за значущістю визначено екологічний напрям розвитку, який відповідає сучасним тенденціям сталого агровиробництва. Впровадження енергоощадних технологій, використання екологічно чистих добрив і дотримання міжнародних стандартів якості сприятимуть формуванню позитивного іміджу компанії, підвищенню її привабливості для партнерів та інвесторів.

Розширення ринків збуту розглядається як перспективний, але другорядний напрям, реалізація якого потребує додаткових інвестицій у маркетингові комунікації, логістику та диверсифікацію каналів продажу. Його ефективність може бути суттєво підвищена за умови паралельного впровадження технологічних і якісних інновацій.

Кадровий розвиток має довгостроковий характер і виступає підтримувальним чинником реалізації основних стратегічних пріоритетів. Формування професійно підготовленого, мотивованого та інноваційно орієнтованого персоналу є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Отже, результати оцінювання свідчать, що оптимальною стратегією розвитку малого підприємства є поєднання інноваційно-технологічного та екологічного напрямів із поступовою реалізацією заходів щодо кадрового удосконалення та розширення ринків збуту. Такий підхід забезпечить синергетичний ефект, підвищить конкурентоспроможність підприємства та створить передумови для його сталого розвитку у середньостроковій перспективі.

На основі проведеного стратегічного аналізу діяльності малого підприємства та оцінювання потенційних напрямів розвитку встановлено, що найбільш перспективними для підприємства є інноваційно-технологічний та екологічний напрями. Їх реалізація забезпечить підвищення ефективності виробництва, зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку насінневої продукції, а також сприятиме формуванню стійкої системи управління розвитком відповідно до сучасних тенденцій аграрного сектору (табл. 3.4).

Таким чином, реалізація інноваційно-технологічного та екологічного напрямів розвитку малого підприємства у поєднанні з підтримувальними заходами в кадровій, фінансовій та маркетинговій сферах дозволить підприємству забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, зміцнити ринкові позиції та створити основу для сталого зростання у майбутньому.

**Прогнозовані результати від впровадження перспективних напрямків  
для товариства, 20206-2030 рр.**

Деталізація напрямків	Очікувані результати від впровадження напрямку для підприємства
<p align="center"><b>ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ</b></p> <p align="center">Реалізація напрямку передбачає впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення технічного та технологічного рівня виробництва. Доцільно зосередити увагу на таких рекомендаціях:</p>	
1	2
<p>1. Модернізація матеріально-технічної бази – оновлення обладнання для очищення, калібрування та пакування насіння; впровадження автоматизованих систем контролю якості продукції.</p> <p>2. Цифровізація процесів управління виробництвом – використання систем GPS-навігації, сенсорного моніторингу стану посівів, агрономічних інформаційних систем (AgroTech, SmartFarming).</p> <p>3. Розвиток інноваційної діяльності – створення або розширення дослідно-селекційної бази для виведення нових сортів і гібридів насіння, участь у спільних наукових програмах із профільними аграрними інститутами.</p> <p>4. Інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи – залучення державних грантів і партнерських програм для фінансування інноваційних проєктів.</p>	<p>Очікуваними результатами впровадження є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання продуктивності виробництва на 10–15 %;</li> <li>– зниження собівартості продукції;</li> <li>– підвищення її якості;</li> </ul> <p>розширення асортименту конкурентоспроможних сортів насіння</p>
<p align="center"><b>ЕКОЛОГІЧНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ</b></p> <p align="center">В умовах глобальних екологічних викликів та посилення вимог до сталого агровиробництва реалізація екологічної стратегії набуває особливого значення. Основні рекомендації полягають у наступному:</p>	
<p>1. Впровадження екологічно безпечних технологій вирощування насіння з використанням органічних добрив, біопрепаратів та засобів захисту рослин природного походження.</p> <p>2. Зменшення енергоспоживання за рахунок переходу на енергоефективне обладнання, використання відновлюваних джерел енергії (сонячних панелей, біогазових установок).</p> <p>3. Сертифікація виробництва за міжнародними стандартами якості та екологічної безпеки (ISO 14001, HACCP, GlobalG.A.P.).</p> <p>4. Утилізація та переробка відходів виробництва, організація системи екологічного моніторингу.</p> <p>5. Формування екологічного бренду – позиціонування підприємства як виробника якісної, безпечної та екологічно чистої продукції</p>	<p>Реалізація цього напрямку дозволить не лише знизити екологічні ризики, а й підвищити довіру споживачів, розширити коло партнерів, забезпечити вихід на міжнародні ринки екологічної продукції</p>

1	2
<b>ПІДТРИМУВАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ</b>	
Для забезпечення ефективності реалізації основних стратегічних напрямів необхідно паралельно розвивати допоміжні складові:	
1. Кадровий розвиток – підвищення кваліфікації персоналу, впровадження системи мотивації, формування інноваційно орієнтованої корпоративної культури. 2. Маркетингове забезпечення – проведення ринкових досліджень, розвиток бренду підприємства, створення цифрових каналів збуту (онлайн-платформи, CRM-система для клієнтів). 3. Фінансове забезпечення – пошук джерел інвестування, участь у державних програмах підтримки аграрного бізнесу, оптимізація структури витрат.	
<b>ЗАГАЛЬНИЙ ОЧІКУВАНИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
Упровадження запропонованих заходів сприятиме:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищенню рентабельності виробництва на 12–15 %;</li> <li>– зростанню обсягів реалізації насіння на 20 % у середньостроковій перспективі;</li> <li>– зміцненню конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках;</li> <li>– формуванню позитивного екологічного іміджу підприємства;</li> <li>– забезпеченню стійкого економічного та соціального розвитку підприємства</li> </ul>	

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності малого підприємства є модернізація технологічної лінії з пакування насіння, оскільки саме цей етап має істотний вплив на якість готової продукції, її збереження та привабливість для споживача.

На сьогодні підприємство використовує обладнання морально застарілого типу, введене в експлуатацію понад 10 років тому. Його технічні характеристики не відповідають сучасним вимогам щодо точності дозування, швидкості фасування та енергоефективності. Це призводить до перевитрати матеріалів для пакування на 5–7 %, підвищених енергозатрат та втрати продуктивності.

Для усунення зазначених недоліків пропонується оновити пакувальну лінію шляхом придбання автоматичної фасувально-пакувальної машини типу «SeedPack-5000» (виробництво – Німеччина-Польща або український аналог типу «ФасМаш-500»). Водночас, чистий прибуток малого підприємства за 2024 р. становить 53,00 тис. грн, відтак підприємству доцільно розглянути варіант оновлення вітчизняного обладнання з фасування (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Техніко-економічні характеристики нового обладнання для товариства,  
2026 р.**

Показники	Поточне обладнання	«ФасМаш-500» (нове обладнання)
Продуктивність, кг/год	200	400
Час на пакування 300000 кг, год	1500	750
Обслуговуючий персонал, осіб	3	1
Споживання ел. енергії, кВт·год	4,5	3,5
Орієнтована вартість обладнання, тис. грн	–	650,00
Термін служби	–	10 років (орієнтовно)

Таким чином, при річному чистому прибутку підприємства у 53,00 грн/рік, вартість нового обладнання «ФасМаш-500» складе 650,00 тис. грн. Продуктивність нового обладнання зросте вдвічі.

Резюмуємо загальний ефект від застосування нового пакувального обладнання для підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Загальний прогнозований економічний ефект від нового обладнання для  
товариства, 2026 р.**

Стаття ефекту	Сума, тис. грн/рік
Економія фонду оплати праці	480,00
Економія електроенергії	17,00
Економія пакувальних матеріалів	37,50
Додатковий прибуток від зростання продуктивності	240,00
Разом	774,50

Тож, річні позитивні ефекти від введення обладнання становитимуть: економія фонду оплати праці – 480,00 тис. грн/рік; економія електроенергії – 10,00 тис. грн/рік; економія на пакувальних матеріалах – 30,00 тис. грн/рік; додатковий прибуток від зростання обсягів (базовий сценарій, +15 %) – 180,00 грн/рік. Сумарний річний ефект (базовий) може скласти 700,00 тис. грн/рік.

Отже, якщо підприємство мало б оплатити обладнання виключно з

власного річного прибутку, йому знадобилося б понад 12 років такого прибутку, або повністю «вичерпати» прибуток 12 років – що явно неприйнятно. Використавши річний операційний ефект (700,00 грн/рік), простий термін окупності складе 0,93 року або 11,2 місяця.

Тобто за рахунок прямої економії витрат і додаткових надходжень від продажів інвестиція окупується менше, ніж за рік – за умов, що всі припущення виправдаються та підприємство матиме свободу конвертувати ці економії в грошовий потік, доступний для погашення інвестиції.

При оцінюванні ефективності інвестиційних проєктів особливе значення має врахування невизначеності та ризиків, які можуть впливати на досягнення прогнозованих фінансових результатів. Будь-які інвестиції пов'язані з потенційними відхиленнями від базових припущень щодо обсягів виробництва, ціни продукції, витрат на матеріали, заробітної плати та інших операційних показників.

Для підвищення надійності прогнозів і обґрунтованості управлінських рішень застосовується сценарний аналіз, який передбачає розробку альтернативних варіантів розвитку подій (сценаріїв) та оцінку їх впливу на фінансові результати підприємства. Такий підхід дозволяє визначити діапазон можливих економічних наслідків, оцінити стійкість інвестиційного проєкту до негативних змін і вибрати найбільш ефективну стратегію реалізації.

У контексті модернізації пакувальної ділянки малого підприємства сценарний аналіз дозволяє оцінити вплив змін ключових параметрів – таких як приріст обсягів реалізації, скорочення фонду оплати праці та економія матеріальних витрат – на окупність обладнання і сумарний економічний ефект. Результати аналізу слугуватимуть основою для прийняття обґрунтованого рішення щодо фінансування придбання обладнання та планування заходів із мінімізації ризиків.

Проаналізуємо можливі сценарії модернізації пакувальної ділянки малого підприємства за допомогою даних табл. 3.7.

**Сценарний аналіз (чутливість до ключових припущень) проєкту  
придбання від нового обладнання для товариства, 2026 р., тис. грн**

Види сценаріїв	Їх обґрунтування
Сценарій А Базовий	Додатковий приріст продажів: +15 %, додатковий прибуток 180,00 тис. грн. Річний ефект = 700,00, 0,93 року (11,2 міс)
Сценарій В Консервативний (+5 % приросту продажів)	Додатковий прибутокб: 60,00 грн/рік. Річний ефект = 480,00 + 10,00 + 30,00 + 60,00 = 580,00 тис. грн/рік. Термін окупності: 1,12 року = 13,4 місяця
Сценарій С Песимістичний (0 % приросту продажів – тільки витратні економії)	Додатковий прибуток = 0 грн. Річний ефект: 520,00 тис. грн/рік. Термін окупності: 1,25 року = 15 місяців
Сценарій D Неповна економія фонду оплати праці (скорочення лише на 1 працівника). Реалістично: підприємство може не скоротити 2 штатні одиниці одразу)	Економія на зарплаті: 240,00 тис. грн/рік. При базовому +15%: річний ефект: 460,00 тис. грн/рік. Термін окупності: 1,41 року = 17 місяців

Таким чином, навіть у консервативних й песимістичних сценаріях термін окупності коливається в межах 0,9–1,4 роки (11–17 місяців). Це означає, що за операційними показниками проєкт виглядає економічно привабливим – але головна перешкода не в окупності, а в первісній спроможності підприємства оплатити 650,00 тис. грн, маючи лише 53,00 тис. грн чистого прибутку на рік.

За результатами діяльності підприємства та пропозиції щодо оновлення обладнання, не рекомендується сплачувати повну вартість обладнання з наявного річного прибутку – це зруйнує ліквідність і робочий капітал підприємства. Відтак, нами запропоновані оптимальні джерела фінансування даної пропозиції:

- оренда, лізинг обладнання (операційний чи фінансовий лізинг) – мінімізує одноразовий відтік коштів; стандартний строк лізингу 2–5 років; щомісячні платежі можна зіставити з очікуваною економією;

- банківський кредит з помірним терміном погашення (1–3 роки) – якщо доступні прийнятні відсотки; доцільно робити часткову передоплату, забезпечення;

- гранти та державні програми підтримки агробізнесу – субсидії, відшкодування частини вартості обладнання (перевірити на національному, обласному рівні);
- придбання вживаного або з пробною орендою – знижує капітальні витрати (вживане обладнання може коштувати в 1,5–2 рази дешевше);
- фазація інвестиції – придбати спочатку одну лінію/модуль, протестувати.

За операційними розрахунками оновлення пакувального обладнання до «ФасМаш-500» є економічно доцільним: навіть в консервативному сценарії термін окупності становить близько 1–1,4 року. Водночас вартість обладнання складає 650,00 тис. грн, яка суттєво перевищує річний чистий прибуток підприємства (53,00 тис. грн), тож придбання «за власні кошти» є малоімовірним і ризикованим. Рекомендується фінансувати придбання через лізинг або кредит, або шукати часткове співфінансування (гранти, дотації), або розглянути придбання вживаного обладнання/поетапну модернізацію.

Отже, оновлення обладнання для пакування насіння є економічно доцільним заходом, який забезпечує помірно швидку окупність інвестицій, зниження витрат і підвищення якості готової продукції. Реалізація цього проєкту створить передумови для подальшої автоматизації виробництва та сталого розвитку підприємства.

Визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку малого підприємства є ключовим етапом його стратегічного менеджменту розвитку, що дозволяє спрямувати обмежені ресурси на найбільш перспективні сфери діяльності. Обґрунтований вибір таких напрямів забезпечує підвищення конкурентоспроможності господарства, стійке зростання його ринкових позицій і формування довгострокових переваг у динамічному середовищі.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи проведено комплексну розробку рекомендацій щодо впровадження системи стратегічного менеджменту розвитку малого підприємства та визначення пріоритетних напрямів його діяльності.

1. На основі проведеного аналізу стратегічних альтернатив встановлено, що найбільш перспективними для підприємства є інноваційно-технологічний та екологічний напрями розвитку, оскільки вони забезпечують високий економічний ефект, значну інноваційність та прийнятний рівень ризику.

2. Запропоновано запровадження у практику стратегічного менеджменту інтелектуальної карти для зіставлення причин і наслідків певної проблеми, що виникає в процесі діяльності підприємства. Інструмент використовується у поєднанні з діаграмою спорідненості, оскільки вона дозволяє не лише згрупувати споріднені фактори, але й вибудувати логічний ланцюг впливів – від першопричин до можливих наслідків.

3. Для реалізації цих стратегічних пріоритетів запропоновано комплекс заходів, зокрема модернізацію пакувальної дільниці шляхом придбання автоматизованого обладнання «ФасМаш-500», впровадження енергоефективних та екологічно безпечних технологій, розвиток кадрового потенціалу та вдосконалення маркетингових інструментів. Проведений економічний розрахунок показав, що впровадження нового обладнання дозволяє скоротити витрати на оплату праці (480,00 тис. грн/рік), енергоспоживання (10,00 тис. грн/рік) та матеріали (30,00 тис. грн/рік), а також підвищити продуктивність та якість продукції, що забезпечує швидку окупність інвестицій навіть при обмеженому фінансовому ресурсі підприємства. Сумарний річний ефект (базовий) може скласти 700,00 тис. грн/рік.

4. Сценарний аналіз ефектів модернізації продемонстрував, що навіть у консервативному варіанті реалізації проєкту термін окупності складає близько

1–1,4 року, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів. Результати аналізу також показали, що оптимальне фінансове забезпечення модернізації можливе через використання лізингу, кредитних механізмів або державних програм підтримки аграрного сектору, що дозволить підприємству реалізувати проєкт без ризику виснаження оборотних коштів.

5. Отже, реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції на ринку насінневої продукції, підвищити ефективність виробництва та створити основу для сталого та збалансованого розвитку підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

1. Малі підприємства, через обмеженість ресурсів та підвищену залежність від ринкових умов, потребують стратегічного менеджменту, що забезпечує чітке визначення пріоритетів діяльності, своєчасну реакцію на зміни конкурентного середовища, формування стійких конкурентних переваг та мінімізацію ризиків розвитку.

2. Основними принципами стратегічного управління в малому бізнесі є адаптивність, ресурсна економія, гнучкість, інноваційність та орієнтація на клієнта. Дотримання цих принципів створює умови для довгострокового розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

3. Теоретичний аналіз показав, що застосування концепцій стратегічного менеджменту в умовах малого бізнесу є необхідною передумовою для підвищення ефективності діяльності, стабільності та здатності підприємства реагувати на зовнішні виклики, що підтверджує актуальність подальших досліджень у цій сфері.

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

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

6. Рентабельність активів підприємства знизилася з 46,8 % у 2020 р. до

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

7. PEST-аналіз охоплює широкий спектр чинників, які можуть впливати на рівень продажів, прибутковість та стабільність розвитку малого підприємства. Проведений аналіз показав, що підприємство функціонує в умовах економічної нестабільності в країні, що створює додаткові ризики для його діяльності. Найбільш впливовим чинником, що визначає сучасні умови діяльності товариства, є повномасштабне військове вторгнення, яке має як прямий, так і опосередкований вплив на результати господарської діяльності (0,36). Зокрема, воно позначається на демографічній ситуації – 0,51 (міграційних процесах, рівні народжуваності), інвестиційній привабливості аграрного сектору, темпах інноваційного розвитку та технологічному рівні виробництва.

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

9. На основі проведеного аналізу стратегічних альтернатив встановлено, що найбільш перспективними для підприємства є інноваційно-технологічний та екологічний напрями розвитку, оскільки вони забезпечують високий економічний ефект, значну інноваційність та прийнятний рівень ризику.

10. Запропоновано запровадження у практику стратегічного

менеджменту інтелектуальної карти для зіставлення причин і наслідків певної проблеми, що виникає в процесі діяльності підприємства. Інструмент використовується у поєднанні з діаграмою спорідненості, оскільки вона дозволяє не лише згрупувати споріднені фактори, але й вибудувати логічний ланцюг впливів – від першопричин до можливих наслідків.

11. Для реалізації цих стратегічних пріоритетів запропоновано комплекс заходів, зокрема модернізацію пакувальної дільниці шляхом придбання автоматизованого обладнання «ФасМаш-500», впровадження енергоефективних та екологічно безпечних технологій, розвиток кадрового потенціалу та вдосконалення маркетингових інструментів. Проведений економічний розрахунок показав, що впровадження нового обладнання дозволяє скоротити витрати на оплату праці (480,00 тис. грн/рік), енергоспоживання (10,00 тис. грн/рік) та матеріали (30,00 тис. грн/рік), а також підвищити продуктивність та якість продукції, що забезпечує швидку окупність інвестицій навіть при обмеженому фінансовому ресурсі підприємства. Сумарний річний ефект (базовий) може скласти 700,00 тис. грн/рік.

12. Сценарний аналіз ефектів модернізації продемонстрував, що навіть у консервативному варіанті реалізації проєкту термін окупності складає близько 1–1,4 року, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів. Результати аналізу також показали, що оптимальне фінансове забезпечення модернізації можливе через використання лізингу, кредитних механізмів або державних програм підтримки аграрного сектору, що дозволить підприємству реалізувати проєкт без ризику виснаження оборотних коштів.

13. Отже, реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції на ринку насінневої продукції, підвищити ефективність виробництва та створити основу для сталого та збалансованого розвитку підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Цвіркун А.С. Антикризові стратегії промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 34. С. 112–119.
2. Березіна Л.М., Воронько-Невіднича Т.В., Логінська І.Я., Шкурупій К.Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05). (дата звернення: 23.08.2025).
3. 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: 13.08.2025).
4. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. (68). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935>. (дата звернення: 13.09.2025).
5. 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).
6. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>. (дата звернення: 13.09.2025).
7. 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).
8. 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).

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

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

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

12. 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: 08.10.2025).

15. 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).

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

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

18. Воронько-Невіднича Т.В., Христенко В.Ю., Подовінніков Н.С., Козуб Р.О. Лідерський стиль та корпоративний імідж топ-менеджменту університетів у контексті стратегічного управління. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2 (5). С. 303-311. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-34S](https://doi.org/10.60022/2(5)-34S) (дата звернення: 13.09.2025).

19. Гавкалова Н.Л., Нісфоян С.С. Управління розвитком персоналу на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58-2. С. 133-137. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-42>. (дата звернення: 13.09.2025).

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

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

22. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб: Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. Київ, 2022. URL: [http://www.respc.org/wp-content/uploads/2022/11/National\\_businesses\\_during-war\\_2022.pdf](http://www.respc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during-war_2022.pdf). (дата звернення: 13.09.2025).

23. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та

упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2022. Вип. 23. С. 152–156.

24. 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/Ес-superech-globaliz-ta-localiz-v-umomah-gibryd-viyny.pdf>. (дата звернення: 10.09.2025).

25. 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).

26. Живко З.Б., Кухарська Л.В., Зінчук Ю.Я. Стратегія формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 145–155. URL: [https://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/library/visnyku/nvse/nvse\\_02\\_2018/17.pdf](https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/library/visnyku/nvse/nvse_02_2018/17.pdf). (дата звернення: 01.09.2025).

27. 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.

28. 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.

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

30. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Сафонов Д.В. Активні та пасивні

стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 43–48. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-43-48](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-43-48). (дата звернення: 13.09.2025).

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

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

33. 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).

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

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

36. 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.

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

38. 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: 10.09.2025).

39. 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).

40. Онищенко О.В., Яценко Н.М., Гончаренко Н.О. Роль економічної безпеки у стратегічному управлінні промисловим підприємством. *Інтернаука*. 2022. № 4. С. 119–127. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-48>. (дата звернення: 11.08.2025).

41. 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).

42. Папуша І., Довбня С. Еволюція стратегічного управління та особливості його розвитку в Україні. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). С. 33–41.

43. 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: 10.09.2025).

44. 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).

45. 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.

46. 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: 10.09.2025).

47. Помазан Л.М. Теоретичні аспекти економічної категорії «ефективність виробництва продукції». *Агросвіт*. 2018. № 8. С. 35-40: URL : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/6434>. (дата звернення: 10.09.2025).

48. Портер М. Конкурентна перевага: досягнення високих результатів і забезпечення їх стійкості; пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2021. 520 с.

49. Портер М. Конкурентна стратегія: техніки аналізу галузей і конкурентів; пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш Формат, 2020. 464 с.

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

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

52. 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.

54. Сущенко О. Стратегія економічного розвитку малих підприємств. *Economics*. 2022. № 1 (41). С. 101–108.

55. Східницька Г.В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 212–216. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_3\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_51). (дата звернення: 10.09.2025).

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

57. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 482–494. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>. (дата звернення: 10.09.2025).

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. Христенко В., Воронько-Невіднича Т. Менеджмент як інструмент забезпечення сталого розвитку малого підприємства за сучасних умов. *Браславські читання. економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*, 06 листопада 2025 р. Одеса, ОДАУ, 2025. 279 с. С. 102-104.

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

61. Шендерівська Л. Управління стратегічним розвитком малого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. С. 144–151. DOI: [10.32782/2524-0072/2022-38-21](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21). (дата звернення: 10.09.2025).

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

63. Шинкаренко В. Г., Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент: навч.

посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 224 с.

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

65. Ansoff H. I. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. 1957. Vol. 35. №. 5, Pp. 113-124.

66. 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).

67. Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce; Lampel Joseph. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. The Free Press, New York, 1998. 560 p.

68. Orlova-Kurilova, I. Liubimov, P. Yaremovich, I. Safronska, Voronko-Nevidnycha T., M. Dzuba, S. Serhienko, V. Tkachenko. Methods for accessing the innovative capacity of agri-food enterprises. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. December. # 13. URL: <https://www.koreascience.or.kr/journal/TSBHB2/v21n9.jsp1ff8%3Fkj=OJOOBS&py=2014&vnc=v31n1ff1ff882&sp=141>. (дата звернення: 10.09.2025).

69. 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.

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