

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ
ТОВ «ДЕЛЕНИ» БОЛГРАДСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В
ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

здобувача вищої освіти **Попова Олександра Сергійовича**

Науковий керівник: к.держ.упр., доцент
кафедри менеджменту
Петрів Іван Михайлович
Рецензент: к.ю.н., доцент,
доцент кафедри державознавства, права
та європейської інтеграції Інституту
публічної служби та управління
Національного університету
«Одеська політехніка»
Фальковський Андрій Олександрович

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

« _____ » _____ 2025 р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина

ЗАПША

«30» грудня 2024р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА
Попова Олександра Сергійовича**

1. Тема роботи: «Результативність управління та напрями її підвищення в ТОВ «ДЕЛЕНИ» Болградського району Одеської області»,

керівник роботи к.держ.упр. Петрів І.М., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від “30” грудня 2024р. № 349 (денна).

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства в умовах післявоєнного відновлення.

4. Предмет дослідження – сукупність теоретичних підходів, методичних засад і практичних інструментів управління стратегічним розвитком аграрного підприємства на прикладі ТОВ «ДЕЛЕНИ».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- розкрити сутність і принципи стратегічного управління розвитком підприємства;
- дослідити особливості стратегічного управління в аграрному секторі в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій;
- проаналізувати типи стратегій розвитку аграрних підприємств та інструменти реалізації стратегічного управління.

5.2. Аналітичний розділ:

- надати характеристику організаційної, фінансово-господарської та кадрової діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ» у 2022–2024 роках;
- здійснити аналіз основних економічних показників підприємства: доходів, витрат, рентабельності, землекористування;

- виявити внутрішні проблеми, що стримують стратегічний розвиток підприємства, включаючи фінансові, ресурсні та кадрові бар'єри.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку ТОВ «ДЕЛЕНИ» з урахуванням ризиків і невизначеності післявоєнного середовища;
- розробити модель стратегічного управління розвитком підприємства;
- запропонувати комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління: модернізація, діджиталізація, risk-management, розвиток кадрового потенціалу тощо.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Класифікація стратегій розвитку підприємства; принципи стратегічного управління в аграрному секторі; схема реалізації стратегічного управління.

6.2. До аналітичного розділу:

Таблиця динаміки фінансових результатів ТОВ «ДЕЛЕНИ» (2022–2024); організаційна структура підприємства; SWOT-аналіз діяльності підприємства; Структура витрат і доходів, кадрова характеристика.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Схема моделі стратегічного управління розвитком ТОВ «ДЕЛЕНИ»; таблиця ризиків і засобів реагування; план трансформації управлінських процесів; пропозиції щодо кадрової та технічної модернізації.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Нормативно-правова база, наукові праці з менеджменту та стратегічного розвитку, статистичні дані, фінансова звітність ТОВ «ДЕЛЕНИ» за 2022–2024 роки, первинні документи підприємства, аналітичні довідки, матеріали аграрних інформаційних порталів, власні спостереження здобувача.

8. Дата видачі завдання 30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.12.24 – 30.12.24	0,2	виконано
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	виконано
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	виконано
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25– 10.02.25	1	виконано
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25– 15.03.25	0,5	виконано
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25– 15.04.25	1	виконано
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25– 12.05.25	1	виконано
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	виконано
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25– 25.05.25	0	виконано
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	виконано
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25– 8.06.25	0,5	виконано
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	09.06.25	0,1	виконано
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	виконано
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	виконано
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	виконано
	Всього		4,5	виконано

Здобувач ОС «Бакалавр» _____ Олександр ПОПОВ

Науковий керівник _____ Іван ПЕТРІВ

РЕФЕРАТ

Попов О.С. «Управління стратегічним розвитком ТОВ «ДЕЛЕНИ» Болградського району Одеської області в повоєнний період». – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальність теми. Управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств набуває особливої актуальності в умовах повоєнного відновлення економіки України. ТОВ «ДЕЛЕНИ» функціонує в середовищі високої турбулентності, що зумовлює потребу в системних змінах управлінських механізмів. Під впливом зовнішніх загроз, нестабільного регулювання, кадрових обмежень та зношеності техніки підприємству необхідно впроваджувати стратегічно орієнтовані рішення. Актуальність дослідження визначається необхідністю формування стійких моделей управління, здатних забезпечити адаптивність, результативність та економічну безпеку аграрного виробництва.

Метою дослідження є розробка ефективної системи стратегічного управління розвитком ТОВ «ДЕЛЕНИ» з урахуванням повоєнних ризиків та ресурсних обмежень.

Мета дослідження полягає у розробці механізму стратегічного управління розвитком ТОВ «ДЕЛЕНИ» в повоєнний період з урахуванням особливостей функціонування підприємства, змін ринкової кон'юнктури та потреби в довгостроковій стабільності.

Завдання дослідження:

- з'ясувати сутність стратегічного управління розвитком підприємства;
- дослідити теоретико-методологічні підходи до формування стратегії аграрного розвитку;
- визначити ключові чинники впливу на стратегію розвитку в умовах післявоєнної трансформації;
- охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «ДЕЛЕНИ» у 2022–2024 рр. за статистичними та фінансовими показниками;
- виявити проблемні зони управління, що стримують реалізацію потенціалу підприємства;
- побудувати модель стратегічного управління розвитком ТОВ «ДЕЛЕНИ»;
- запропонувати комплекс практичних рекомендацій щодо стратегічного оновлення підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком сільськогосподарського підприємства в умовах трансформаційного середовища.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні інструменти та управлінські підходи до реалізації стратегії розвитку ТОВ «ДЕЛЕНИ».

Методи дослідження. У роботі застосовано методи системного аналізу, економіко-статистичного дослідження, графічної інтерпретації даних, метод порівнянь, SWOT-аналіз, елементи стратегічного і сценарного планування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні змісту поняття стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства в повоєнних умовах та обґрунтуванні адаптивної моделі управління на прикладі ТОВ «ДЕЛЕНИ».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованої моделі стратегічного управління в управлінській діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ», а також в адаптації рекомендацій до потреб інших підприємств аграрного сектору, що працюють у нестабільному зовнішньому середовищі.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств у повоєнний період» розглянуто сутність стратегічного управління, функції та принципи управління в агросекторі, а також наукові підходи до формування стратегій розвитку.

У другому розділі «Оцінка стратегічного потенціалу та напрямів розвитку ТОВ «ДЕЛЕНИ»» подано організаційно-економічну характеристику підприємства, оцінено фінансову динаміку, структуру доходів і витрат, стан матеріально-технічного і кадрового забезпечення. Проведено SWOT-аналіз підприємства та визначено стратегічні проблеми.

У третьому розділі «Напрями посилення стратегічного управління розвитком ТОВ «ДЕЛЕНИ» в повоєнний період» розроблено авторську модель стратегічного управління, що включає етапи аналітики, формування цілей, реалізації й моніторингу. Запропоновано систему заходів посилення стратегічної стійкості підприємства в повоєнний період.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані у роботі підходи до стратегічного управління можуть бути впроваджені на ТОВ «ДЕЛЕНИ» та адаптовані для інших аграрних підприємств, що працюють в умовах післявоєнної відбудови. Результати дослідження мають прикладне значення для практики управління, зокрема у сфері антикризового планування, інвестування та модернізації агробізнесу.

Кваліфікаційна робота містить 83 сторінок, 17 таблиць, 13 рисунків. Перелік посилань нараховує 46 найменувань.

Ключові слова: стратегічне управління, розвиток підприємства, аграрний сектор, післявоєнне відновлення, диверсифікація, модель управління, зовнішні загрози, стратегічне планування, антикризове управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	6
1.1. Сутність та особливості стратегічного управління розвитком підприємства	6
1.2. Теоретико-методичні підходи до формування стратегії розвитку підприємств у трансформаційних умовах	16
1.3. Методика діагностики стратегічного розвитку підприємства	26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ТОВ «ДЕЛЕНИ»	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДЕЛЕНИ»	33
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	42
2.3. Дослідження системи стратегічного управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ»	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ДЕЛЕНИ» В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	58
3.1. Формування стратегічного бачення розвитку підприємства	58
3.2. Обґрунтування напрямів та інструментів стратегічного управління у воєнно-післявоєнних умовах	66
3.3. Розробка моделі стратегічного управління розвитком ТОВ «ДЕЛЕНИ»	71
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Актуальність теми. Питання управління стратегічним розвитком підприємств аграрної сфери України в умовах відновлення після воєнних дій набуває особливої ваги. Сільськогосподарські підприємства, зокрема ТОВ «ДЕЛЕНИ» Болградського району Одеської області, опинилися перед необхідністю не лише подолання кризових наслідків, але й формування якісно нової моделі розвитку. Зовнішні виклики, викликані воєнними ризиками, логістичними обмеженнями, зростанням конкуренції та нестабільністю аграрних ринків, вимагають від підприємств гнучкого стратегічного мислення, модернізації управлінських підходів і вдосконалення організаційно-економічних механізмів.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення стратегічних пріоритетів та управлінських рішень у повоєнний період, коли питання ресурсної мобілізації, інвестиційної спроможності, інноваційної відкритості та кадрової стабільності стають визначальними для довгострокового успіху підприємства. Особливо важливо дослідити стратегічні можливості аграрних підприємств, які, незважаючи на обмеженість ресурсів, мають високий потенціал стійкого розвитку завдяки використанню сучасних методів управління.

Теоретичні та прикладні аспекти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами висвітлені в наукових працях таких дослідників, як Г.М. Калетнік, М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк, В.С. Пономаренко, Б.М. Мізюк, Н.С. Беляєва, О.В. Лозова, Г.М. Заболотний, Т.Г. Маренич, Л.М. Могильна, В.М. Гончаров, К.В. Кравець, В.М. Якубів, Я.О. Бжуска, А.М. Безус, О.Г. Мельник, Т.С. Шарабура, А.Ф. Свірідова, І.М. Крейдич, Є.Л. Гринь, В.В. Левицький, Л.М. Черчик, а також інших сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців

Попри наявність значного обсягу наукових напрацювань, стрімкі трансформації сучасного середовища зумовлюють потребу в поглиблених

прикладних дослідженнях та розробці ефективних механізмів підвищення результативності управління аграрними підприємствами.

Мета дослідження полягає у розробці механізму стратегічного управління розвитком ТОВ «ДЕЛЕНИ» в повоєнний період з урахуванням особливостей функціонування підприємства, змін ринкової кон'юнктури та потреби в довгостроковій стабільності.

Завдання дослідження:

- з'ясувати сутність стратегічного управління розвитком підприємства;
- дослідити теоретико-методологічні підходи до формування стратегії аграрного розвитку;
- визначити ключові чинники впливу на стратегію розвитку в умовах післявоєнної трансформації;
- охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «ДЕЛЕНИ» у 2022–2024 рр. за статистичними та фінансовими показниками;
- виявити проблемні зони управління, що стримують реалізацію потенціалу підприємства;
- побудувати модель стратегічного управління розвитком ТОВ «ДЕЛЕНИ»;
- запропонувати комплекс практичних рекомендацій щодо стратегічного оновлення підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком сільськогосподарського підприємства в умовах трансформаційного середовища.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні інструменти та управлінські підходи до реалізації стратегії розвитку ТОВ «ДЕЛЕНИ».

Методи дослідження. У роботі застосовано методи системного аналізу, економіко-статистичного дослідження, графічної інтерпретації даних, метод порівнянь, SWOT-аналіз, елементи стратегічного і сценарного планування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні змісту поняття стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства в

повоєнних умовах та обґрунтуванні адаптивної моделі управління на прикладі ТОВ «ДЕЛЕНИ».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованої моделі стратегічного управління в управлінській діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ», а також в адаптації рекомендацій до потреб інших підприємств аграрного сектору, що працюють у нестабільному зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

1.1. Сутність та особливості стратегічного управління розвитком підприємства

Стратегічні трансформації становлять ключовий елемент забезпечення сталого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі. Їх ефективне управління є актуальним завжди, незалежно від зовнішньополітичної ситуації чи рівня стабільності економічного середовища, зокрема в умовах воєнного стану в Україні. На початку повномасштабного вторгнення значна частина українських компаній опинилася в ситуації невизначеності, що призвело до тимчасової зупинки діяльності або перегляду стратегічних орієнтирів. Згідно з даними урядових ініціатив, понад 8 тисяч підприємств, з яких близько 800 — великі й середні компанії, здійснили переміщення виробничих потужностей у відносно безпечні області в межах державної програми релокації. Основними центрами розміщення стали західні регіони, такі як Львівська, Тернопільська, Чернівецька, Закарпатська, Івано-Франківська, Волинська та Рівненська області. Фактично, ці підприємства пройшли через найглибші стратегічні трансформації, що вимагали комплексної адаптації бізнес-процесів, створення нових логістичних маршрутів та налагодження взаємодії з новою клієнтською базою [33].

Актуальність вивчення стратегічного управління в сучасних умовах зумовлюється різким зростанням рівня нестабільності зовнішнього середовища, трансформаційними процесами в економіці, а також викликами, спричиненими війною в Україні. У сучасній практиці стратегічне управління перестає бути винятково інструментом довгострокового планування — воно стає критично важливим механізмом адаптації до непередбачуваних змін, забезпечення гнучкості бізнес-моделі та збереження конкурентоспроможності підприємства в умовах кризових явищ.

Особливої значущості набуває стратегічне управління для підприємств аграрного сектору, які мають високу залежність від природно-кліматичних, логістичних, геополітичних і регуляторних факторів. Після початку повномасштабного вторгнення багато українських компаній опинилися перед необхідністю оперативного прийняття стратегічних рішень щодо релокації, реорганізації виробничих потужностей, пошуку нових постачальників, клієнтів, партнерів і каналів збуту. У таких умовах саме стратегічне управління дозволяє сформувати нову візію розвитку, переосмислити місію підприємства, забезпечити життєстійкість організації та відкрити перспективи для її зростання навіть у післявоєнний період [21].

Таким чином, дослідження стратегічного управління в умовах турбулентності є не лише теоретично важливим, а й має суттєву практичну цінність для формування ефективних управлінських рішень і підвищення загальної стійкості аграрних підприємств до кризових впливів.

Теоретико-методологічні засади управління підприємствами, незважаючи на їхню багаторічну еволюцію, залишаються об'єктом наукових дискусій. Це пояснюється складністю самого поняття управління, його міждисциплінарним характером і постійною динамікою зовнішнього середовища, у якому функціонують сучасні господарюючі суб'єкти. Варто зазначити, що фундаментальні принципи менеджменту як науки почали набувати системного оформлення лише у XX столітті, хоча практичні підходи до організації праці та керівництва людьми формувалися ще в епоху античності, проходячи крізь етапи ремісничого, гільдійного та індустріального розвитку [10, 37, 12].

Аналіз наукових підходів до трактування сутності управління свідчить про багатовимірність цієї категорії. У науковій літературі переважають три базові трактування змісту управління: структурний (синтаксичний), який акцентує увагу на елементах ієрархії управління; змістовний (семантичний), що зосереджений на змісті управлінських процесів; а також функціональний (прагматичний), у межах якого управління розглядається як послідовність дій, спрямованих на досягнення цілей [22].

Поряд із цими підходами, сучасна управлінська думка активно розвиває системний, процесний і ситуаційний підходи, які визначають управління як цілісну взаємодію елементів організації, адаптовану до умов середовища. Варто зазначити, що подальші наукові напрацювання поглибили ці засади. Зокрема, науковцями було запропоноване розширене бачення управлінських концепцій, доповнивши традиційні підходи емпіричним, витратним, збутовим, виробничим, статичним та інноваційним [40]. Такий спектр свідчить про прагнення до урахування як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх викликів в управлінні розвитком підприємства.

З позиції сучасної парадигми управління доцільним є трактування управління як усвідомленої, цілеспрямованої дії суб'єкта управління (керівництва, власника, стратегічного центру) на об'єкт (підприємство, персонал, ресурси), з метою впорядкування, корекції чи зміни його функціонування відповідно до обраних цілей.

Особливий інтерес у контексті цієї роботи становить еволюція стратегічного управління як самостійного наукового напрямку, що набув актуальності в інформаційну епоху. Його поява пов'язана з трьома ключовими зрушеннями в управлінському мисленні:

1. відходом від жорсткої ієрархії на користь горизонтальних зв'язків і децентралізації рішень;
2. домінуванням нестабільності над передбачуваністю, що вимагає високої адаптивності;
3. визнанням людського капіталу як ключового активу й джерела конкурентних переваг.

Ці тенденції істотно трансформували методологічну основу управління. У стратегічному вимірі управління виступає як безперервний процес вибору, обґрунтування та реалізації цілей у тісному зв'язку з аналізом зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу та динаміки змін. Стратегія в цьому контексті є не просто планом дій, а логікою розвитку, яка поєднує цілі, ресурси й інструменти досягнення бажаного стану [22].

У господарській діяльності підприємств, зокрема аграрних, що функціонують у кризових і посткризових умовах (таких як воєнні дії чи їх наслідки), стратегічне управління стає ключовим механізмом забезпечення сталого розвитку. Воно дозволяє не лише адаптуватися до змін, а й формувати довгострокові конкурентні переваги на основі гнучкого використання внутрішнього потенціалу та активного реагування на виклики зовнішнього середовища.

У контексті стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств, зокрема у повоєнний період, важливим є осмислення сутності поняття «стратегія» як основоположної категорії управлінської науки. Один із засновників стратегічного підходу до управління Ігор Ансофф у своїй класичній праці «Стратегічне управління» формулює стратегію як «перелік правил прийняття рішень, яких організація дотримується у процесі своєї діяльності». Такий підхід акцентує увагу на тому, що стратегія — не просто документ чи зафіксована мета, а логіка поведінки, закладена у систему управлінських рішень. Як зазначає Ансофф, фахівець із належною практикою завжди зможе розпізнати за результатами діяльності підприємства наявність або відсутність стратегічного мислення [3].

Формування ефективної стратегії передбачає глибоке усвідомлення підприємством своєї місії, а також тих характеристик, які забезпечують йому конкурентні переваги. У цьому процесі значну роль відіграють як внутрішні, так і зовнішні фактори: специфіка організаційної структури, характер продукції та ринків збуту, особливості ресурсного забезпечення, усталені виробничі практики, а також організаційна культура, що визначає стиль прийняття управлінських рішень [22].

В умовах підвищеної турбулентності, яка характерна для повоєнного періоду, підприємства повинні не лише мати сформовану стратегію, а й бути спроможними оперативно адаптувати її до змін у макро- та мікросередовищі. Саме тому стратегія має розглядатися як динамічний і багатокomпонентний інструмент управління, що об'єднує в собі як цілісне бачення майбутнього, так і

алгоритм досягнення бажаних результатів через конкретні рішення, заходи й управлінські технології.

Сучасне трактування поняття «стратегія» часто охоплює також і саме стратегічне управління — як процес, спрямований на реалізацію довгострокових пріоритетів підприємства. У цьому сенсі стратегію слід розуміти як інтегрований комплекс дій, що охоплює як етапи аналітики, постановки цілей та розробки планів, так і впровадження, контроль, адаптацію. Тобто стратегія — це не лише результат планування, а керована логіка розвитку підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі. Розглянемо підходи до визначення поняття «стратегія» в діяльності підприємства (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняння авторських визначень поняття «стратегія»

	Автор	Визначення
1.	Ансофф І.	Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності [3].
2.	Дегтярьова І. Б., Харченко М. О.	Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища для майбутньої прибутковості [36].
3.	Беляєва Н.С.	Стратегія підприємства – це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкурентних цілей, шляхом координації й розподілу ресурсів підприємства. По суті, стратегія – це координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми [32].
4.	Пономаренко В.С.	Стратегія – це ділова концепція розвитку підприємства на визначену стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій, здатних реалізувати цю концепцію та забезпечити конкурентні переваги у досягненні цілей [32].
5.	Мізюк Б.	Стратегія – це генеральний напрям діяльності підприємства, який повинен призвести до вставленої мети [27].
6.	Фоміна А.	Стратегія – це модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє підприємству найліпшим чином виконати власну місію і домогтися стійких конкурентних переваг.

Джерело: Створено автором на основі 3, 36, 32, 27.

Звісно зазначений перелік не є вичерпним. В науковій літературі сформовано низку підходів до визначення поняття «стратегія підприємства». Аналіз зазначених підходів до визначення дозволяє зробити висновок про

наявність декількох концептуальних підходів до визначення поняття «стратегія підприємства (рис. 1.1).

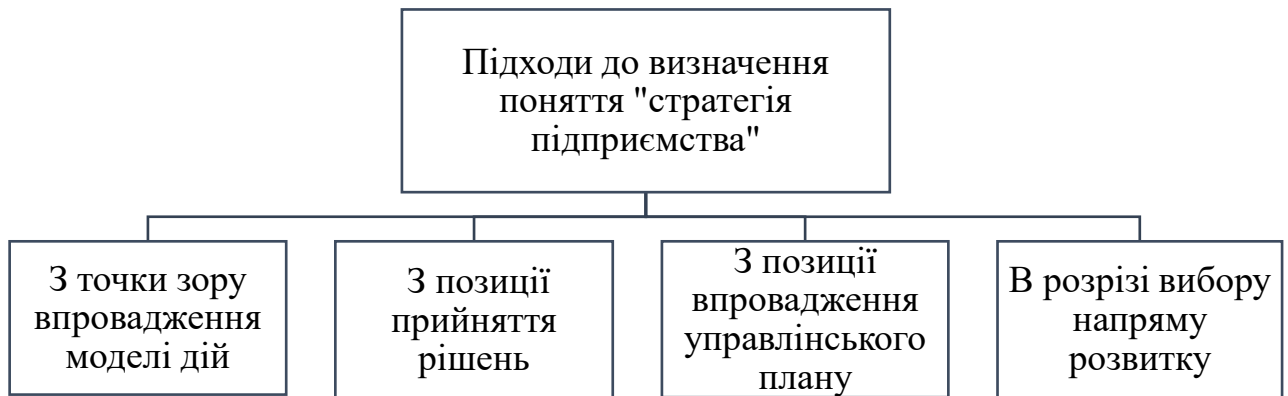


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення поняття «стратегія підприємства»
Джерело: Створено автором

Аналіз наведених наукових підходів до визначення сутності стратегії дає підстави класифікувати їх за ключовими управлінськими орієнтирами: реалізація моделі дій, ухвалення рішень, впровадження управлінського плану та вибір пріоритетного напрямку розвитку підприємства. Кожен із цих підходів відображає окремий аспект стратегічного управління, що, в сукупності, формує цілісне уявлення про його багатовекторну природу.

Виходячи з узагальнення теоретичних позицій і з урахуванням особливостей функціонування аграрного підприємства в умовах повоєнної відбудови, доцільно розглядати стратегію як інтегровану систему цільових дій, спрямованих на забезпечення не лише поточної ефективності діяльності підприємства, а й формування довгострокового потенціалу для його стабільного, конкурентоспроможного й економічно безпечного розвитку.

Варто зазначити, що прибутковість як фінансовий показник, хоч і є необхідною умовою економічної життєздатності підприємства, не може вичерпно характеризувати його стратегічні перспективи. За умови значних зовнішніх загроз (зокрема, пов'язаних із воєнними подіями, руйнуванням інфраструктури, змінами в ринковому середовищі) критично важливим стає питання відтворення ресурсного потенціалу, адаптивності та стійкості до криз.

У цьому контексті, стратегія повинна охоплювати не лише операційну й виробничу діяльність, а й систему інноваційного розвитку, кадрову політику, маркетингову гнучкість, просторову логістику та фінансову диверсифікацію. Її комплексність проявляється у багаторівневій структурі: стратегія має формуватися одночасно на корпоративному, функціональному та операційному рівнях управління, що дозволяє погоджено реалізовувати єдине бачення майбутнього підприємства.

Таким чином, стратегія розвитку ТОВ «ДЕЛЕНИ» повинна розглядатися як багатофункціональний інструмент управління, який забезпечує підприємству не лише прибутковість у короткостроковій перспективі, а й довгострокову здатність до самооновлення, розширення ринкових можливостей та зниження системних ризиків у процесі відбудови й трансформації в повоєнний період.

У сучасній науковій думці сформувалося кілька підходів до розкриття сутності та змістового наповнення стратегічного управління. Ці підходи, попри концептуальні відмінності, знаходять своє відображення у практиці управлінської діяльності, особливо в контексті стратегічного планування на підприємствах аграрного сектору. Узагальнення літературних джерел, систематизоване у таблиці 1.2, свідчить про те, що незалежно від термінологічних варіацій, усі трактування поняття «стратегічне управління» мають спільну спрямованість – орієнтацію на майбутній розвиток підприємства.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення терміну «стратегічне управління»

	Підхід	Сутність
1.	Процесний підхід	Розглядає стратегічне управління як сукупність взаємопов'язаних процесів, що включають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання цілей, розробку стратегій, їх реалізацію та контроль
2.	Цільовий підхід	Стратегічне управління – комплекс завдань по підтримці підприємством та утримання своїх позицій на ринку у довгостроковій перспективі.
3.	Системний підхід	Стратегічне управління – система, що допомагає в реалізації довгострокових планів організації.

Джерело: [5].

Терміни «стратегічне управління» та «стратегічний менеджмент» у науковій літературі та прикладній сфері нерідко вживаються як синоніми. Попри

це, їхнє змістове наповнення може мати певні акценти залежно від обраного підходу, що чітко простежується у різноманітних трактуваннях категорії «стратегічний менеджмент», узагальнених у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Підходи до визначення терміну «стратегічний менеджмент»

	Автор	Підхід	Визначення
1.	Портер М.	Аналіз оточення	Стратегічний менеджмент – процес ухвалення рішень, який об'єднує внутрішні організаційні можливості з погрозами і сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем.
2.	Шендел Д., Хаттен К.	Аналіз оточення	Стратегічний менеджмент – процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з цим оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам.
3.	Мінцберг Г.	Цілі і засоби	Стратегічний менеджмент – це «напрямок в теорії ухвалення рішень, який націлений на розвиток ефективної стратегії (або стратегій) для сприяння досягнення корпоративних цілей».
4.	Томпсон А., Стрікланд А.	Цілі і засоби	Стратегічний менеджмент – «план управління фірмою, направлений на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей»
5.	Дж. Пірс, Р. Робінсон	Цілі і засоби	Стратегічний менеджмент – набір рішень і дій з формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей організації.
6.	Віханський О.	Об'єднання двох підходів «мети і засобу» і «дієвого підходу»	Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в результаті дозволяє організації виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі.
7.	Шендел Д., Хаттен К.	Комплексний – три підходи	Стратегічний менеджмент розглядається як процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, яке полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам.
8.	Хиггінс Дж.	Аналіз оточення + цілі та засоби	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням.

Джерело: Створено автором на основі 3, 27, 5.

Аналіз наведених підходів дає підстави стверджувати, що відмінності між стратегічним управлінням і стратегічним менеджментом здебільшого проявляються на рівні механізмів реалізації — зокрема, інструментарію, послідовності дій та управлінських акцентів. Водночас, із практичної точки зору, особливо в умовах відновлення економіки після кризи чи війни, доцільно розглядати ці категорії у тісній взаємодії, як взаємозалежні складові цілісної управлінської системи.

Найбільш універсальним підходом до стратегічного управління в сучасних умовах вважається системне бачення, в якому воно постає як комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують реалізацію довгострокових цілей підприємства. Такий підхід охоплює основні функції управління — стратегічне планування, аналітику, комунікацію, мотивацію, контроль, оцінювання ефективності та ухвалення рішень — і водночас спирається на єдину концепцію розвитку суб'єкта господарювання.

Зазначене дозволяє розглядати стратегічне управління не лише як систему управлінських дій, а як інструмент проєктування майбутнього, що враховує довгострокові виклики, ризики та можливості. Особливо актуальною така перспектива є для підприємств, які функціонують у посткризових умовах — зокрема, для ТОВ «ДЕЛЕНИ» у повоєнний період, де здатність до передбачення, адаптації та цілеспрямованого розвитку набуває визначального значення.

Передумовою впровадження стратегічного управління є необхідність розширення фокусу уваги керівництва підприємства на динаміку зовнішнього середовища та своєчасне реагування на його зміни. Це свідчить про суттєві переваги стратегічного управління порівняно з оперативним. До ключових наукових засад стратегічного управління належать:

- 1) Стратегічне управління формує цілісне уявлення про стратегічний потенціал підприємства, його майбутні позиції та здатність зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

- 2) Як управлінська концепція, стратегічне управління виступає філософією функціонування підприємства, основою його бізнес-політики. Воно

ґрунтується на системному й підприємницькому підходах, високій компетентності управлінців та залученні персоналу до прийняття й реалізації стратегічних рішень.

3) Ефективне функціонування системи стратегічного управління передбачає створення спеціалізованого підрозділу, що забезпечує моніторинг зовнішнього середовища та розробку стратегічних планів розвитку [38].

Отже, дослідження доводять перевагу системного підходу, що розглядає стратегічне управління як сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують досягнення мети підприємства через планування, аналіз, комунікацію, мотивацію, контроль, оцінювання та ухвалення рішень у межах єдиної концепції розвитку. У випадку сільськогосподарських підприємств стратегічне управління слід тлумачити як проактивну модель, зорієнтовану на передбачення змін середовища, специфіку аграрної галузі та реалізацію унікальної бізнес-стратегії, що забезпечує ефективне використання ресурсів, досягнення конкурентних переваг і довготривале функціонування. Це визначення поєднує ресурсний і системний підходи, акцентуючи увагу на підприємницькій складовій, а також на узгодженні змісту, процесу та умов стратегічного розвитку аграрних підприємств.

1.2. Теоретико-методичні підходи до формування стратегії розвитку підприємств у трансформаційних умовах

Розуміння економічного розвитку підприємства має ґрунтуватися на загальнонаукових засадах, які включають не лише економічні, а й філософські підходи до трактування процесів змін, що відбуваються в організаційній системі. З філософської точки зору розвиток характеризується трьома ключовими ознаками — незворотністю, спрямованістю та закономірністю, що формують його як цілісний та об'єктивно зумовлений процес. Ігнорування цих засад призводить до спрощеного розуміння категорії «розвиток», що, у свою чергу,

може зумовити хибні управлінські рішення та стани занепаду підприємства — банкрутства, стагнації або деградації [13].

У наукових підходах поняття «розвиток» значно ширше, ніж «зростання», адже охоплює не лише кількісні, а й якісні трансформації. Якщо зростання означає збільшення обсягів чи масштабів діяльності, то розвиток включає вдосконалення організаційної структури, підвищення ефективності, інноваційність, соціальні й екологічні результати. Таким чином, розвиток може мати як кількісний, так і якісний вимір, або навіть лише якісний — без обов’язкового зростання в абсолютних показниках [38].

У межах існуючих підходів до трактування розвитку виділяють чотири основні групи поглядів:

- одні вважають розвиток реалізацією нових цілей і вектором цілеспрямованих змін;
- інші бачать у ньому реакцію на зовнішнє середовище, тобто адаптаційний процес;
- треті акцентують на внутрішніх суперечностях системи як рушіях змін;
- четверті ототожнюють розвиток із прогресом, еволюцією або ускладненням структури [34].

Розвиток підприємства може здійснюватися у двох формах: еволюційній, коли зміни відбуваються поступово, і революційній, яка супроводжується стрибкоподібним, нерідко кризовим переходом до нового якісного стану. Найчастіше під розвитком мають на увазі саме прогресивний рух, що асоціюється з переходом до вищого рівня організації або функціонування. У цьому сенсі розвиток є відображенням загальної тенденції природи й суспільства до ускладнення, вдосконалення та адаптації [19].

Життєвий цикл підприємства передбачає не лише фази підйому (створення, ріст, зрілість), а й періоди спаду, трансформації або ліквідації. Як прогрес, так і регрес можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки: надто швидкий розвиток загрожує нестабільністю, а спад іноді дає змогу позбутися застарілих елементів. У такому контексті розвиток проявляється як діалектична

взаємодія протилежностей, де підприємство балансує між імпульсами вдосконалення та стримуючими внутрішніми й зовнішніми чинниками. Саме ця динаміка визначає характер, напрям і глибину змін, які охоплює стратегічне управління розвитком підприємства.

Аналіз наукових трактувань поняття трансформації свідчить, що більшість дослідників спираються на класичне її розуміння як процесу глибинних змін — перетворення форми, властивостей або функціонування системи. В економічному контексті трансформація зазвичай розглядається як перехід системи до якісно нового стану, що охоплює зміни у структурі економічних відносин, поява нових форм господарювання або формування альтернативної моделі соціально-економічного функціонування [11].

З погляду стратегічного управління розвитком підприємства, трансформація постає не лише як абстрактна зміна, а як керований процес цільового оновлення, ініційований у відповідь на зовнішні чи внутрішні загрози. Науковці справедливо підкреслюють, що такі зміни можуть відбуватися як еволюційно — через поступову адаптацію до нової траєкторії розвитку, так і революційно, тобто в умовах кризової необхідності радикального перегляду існуючої бізнес-моделі. Саме криза, вичерпання потенціалу розвитку чи нездатність системи задовольняти нові вимоги середовища найчастіше виступають пусковим механізмом трансформації [30].

Для підприємства на кшталт ТОВ «ДЕЛЕНИ», яке функціонує в умовах глибоких зовнішніх збурень, зокрема війни, трансформація означає не просто структурні зміни, а переосмислення ролі й місця бізнесу в новому соціально-економічному просторі. У такій ситуації стратегічне управління має враховувати, що перетворення відбуватимуться не лише в економічних процесах, а й у соціальній площині — змінюватимуться умови праці, поведінка споживачів, система взаємодії з громадою, структура персоналу.

Попри широту наукових підходів, часто недооцінюється роль безпекових аспектів у трансформаційних процесах. Проте саме інтеграція безпекових та соціальних складових у стратегічне планування дозволяє підприємству уникнути

деструктивних наслідків змін. З цієї точки зору, стратегічне управління повинно не лише забезпечувати цільове оновлення, а й запобігати втраті функціональної стійкості підприємства, підтримуючи динамічну рівновагу в нових умовах.

Тому ефективне управління трансформацією розвитку підприємства має охоплювати як організаційно-економічну, так і соціальну структуру, аби зберігати його життєздатність. Саме такий підхід дозволяє забезпечити безпечний і контрольований характер трансформаційного процесу й адаптувати підприємство до нової соціально-економічної реальності, не втрачаючи керованості [23].

Розвиток підприємства доцільно трактувати як свідомий і керований процес зміни його стану, спрямований на досягнення вищого рівня ефективності функціонування та посилення стійкості до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Система управління розвитком підприємства має комплексний і багатокомпонентний характер, оскільки охоплює цілу низку взаємозалежних підсистем, кожна з яких виконує свою роль у забезпеченні адаптивності та стійкості організації.

Узагальнюючи наукові підходи та адаптуючи їх до сучасних викликів, доцільно виділити наступні ключові структурні елементи системи управління розвитком (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Ключові структурні елементи системи управління розвитком
Джерело: Створено автором на основі [16]

Зміни є органічною частиною функціонування будь-якого підприємства, однак не всі з них мають суттєве значення для довгострокового розвитку. Саме тому в рамках стратегічного управління критично важливим є розмежування поточних (операційних) і стратегічних змін (Таблиця 1.4). Такий підхід дозволяє не лише правильно розставляти пріоритети, а й обґрунтовано приймати рішення в умовах обмежених ресурсів і динамічного середовища.

Таблиця 1.4 – Розмежування змін за ознаками

	Ознака	Поточні зміни	Стратегічні зміни
1.	Пріоритетність впливу	Поточні зміни, як правило, спрямовані на вирішення окремих завдань або оптимізацію існуючих процесів, не зачіпаючи стратегічного курсу підприємства.	Стратегічні зміни визначають вектор розвитку організації, мають довгострокову спрямованість і критичне значення для збереження її конкурентоспроможності.
2.	Ресурсне забезпечення	Впровадження поточних змін зазвичай потребує мінімальних ресурсів — часових, фінансових чи кадрових.	Стратегічні зміни передбачають масштабні інвестиції, потребують детального планування, міжфункціональної координації та ресурсної мобілізації.
3.	Управління ризиками	Поточні зміни несуть незначні ризики, обмежені локальними наслідками.	Стратегічні трансформації зачіпають всю систему підприємства, що підвищує рівень невизначеності та потребує розробки ефективних механізмів ризик-менеджменту.
4.	Рівень залученості персоналу	Операційні зміни можуть реалізовуватись у межах окремого підрозділу	Стратегічні ініціативи вимагають участі всього колективу — від топ-менеджменту до виконавців. Це, своєю чергою, актуалізує питання опору змінам і необхідності використання інструментів його подолання.
5.	Гнучкість і адаптивність	Поточні зміни забезпечують реакцію на ситуативні виклики	Стратегічні зміни є запорукою довготривалої адаптації до змін у зовнішньому середовищі, формуючи основу для еволюційного оновлення підприємства.
6.	Корпоративна культура	Вплив поточних змін на організаційну культуру є мінімальним або відсутній.	Стратегічні зміни здатні трансформувати базові цінності підприємства, змінити підходи до лідерства, комунікації та прийняття рішень.

Джерело: Сформовано автором на основі [21]

Інтеграція цих підсистем у єдину управлінську модель дає змогу сформувати цілісну стратегію розвитку, яка буде здатною ефективно реагувати на трансформаційні чинники та забезпечувати підприємству довгострокову життєздатність.

Таким чином, можна виокремити фундаментальні відмінності між поточними та стратегічними змінами. Поточні зміни, як правило, мають локальний вплив, не зачіпаючи глибинних основ функціонування підприємства, тоді як стратегічні зміни формують нову управлінську парадигму, змінюючи цілі, принципи та орієнтири довгострокового розвитку.

Ключова різниця полягає також у цільовій спрямованості. Якщо поточні зміни покликані усунути конкретні недоліки або оптимізувати окремі бізнес-процеси, то стратегічні трансформації мають на меті забезпечення стійкої конкурентоспроможності та формування нових можливостей розвитку.

Рівень складності реалізації цих змін також суттєво різниться. Стратегічні ініціативи вимагають глибокого аналізу, системного планування й залучення персоналу всіх управлінських рівнів, у той час як поточні зміни часто можуть реалізовуватись у межах окремих підрозділів, із меншими витратами ресурсів і часу.

Особливого значення набуває управління стратегічними змінами в умовах війни та повоєнної відбудови, адже саме в ці періоди визначаються нові траєкторії розвитку підприємств. Цей процес надзвичайно складний, оскільки вимагає гнучкого реагування на динаміку зовнішнього середовища, постійного вдосконалення управлінських інструментів і оновлення підходів до стратегічного планування.

Передусім необхідно враховувати наслідки воєнних дій для підприємства: порушення бізнес-процесів, ослаблення фінансової стабільності, втрата ринків збуту або логістичних каналів. Саме об'єктивна оцінка цих змін стане відправною точкою для ідентифікації стратегічних проблем і пошуку нових можливостей, що дозволить сформувати оновлену, життєздатну стратегію розвитку.

У межах концепції господарського реінжинірингу ініціатива щодо організаційних змін реалізується переважно за принципом ієрархічного впливу зверху вниз, коли ключові управлінські рішення ухвалюються вищим керівництвом і послідовно реалізуються на нижчих рівнях. Натомість концепція організаційного розвитку дозволяє використовувати альтернативні сценарії управління змінами, зокрема:

- знизу вгору, коли ініціатива виходить від базових структур або персоналу;
- біполярна стратегія, що передбачає паралельне формування змін на верхніх і нижчих рівнях управлінської структури;
- стратегія «багатьох точок», за якої трансформації ініціюються в окремих функціональних або територіальних підрозділах;
- стратегія «клину», коли зміни стартують у центральних ланках і поширюються по всій організаційній ієрархії [8].

Серед цих підходів найбільшу практичну застосовність у сільськогосподарських підприємствах, зокрема в умовах повоєнного переформатування аграрного сектору, демонструє саме концепція організаційного розвитку. Її перевага — в гнучкості, децентралізованому прийнятті рішень і можливості інтегрувати змінні ініціативи на різних рівнях управління.

На сучасному етапі трансформації господарств доцільно виокремити етапи ефективного управління організаційними змінами (рис. 1.3), які базуються на цій концепції, враховують специфіку підприємства та адаптовані до умов нестабільного середовища.

1 етап
«Усвідомлення
необхідності змін»



Початок змін відбувається тоді, коли персонал визнає потребу у трансформації. Основними чинниками виступають зовнішній тиск (конкуренція, регуляторні зміни) та внутрішні проблеми — зниження продуктивності, зростання витрат і конфліктність.

2 етап
«Посередництво та
фокусування уваги»



Керівництво усвідомлює потребу змін, але відчуває брак експертизи для глибокого аналізу. У цей момент доцільним є залучення зовнішніх фахівців для проведення об'єктивної діагностики підприємства.

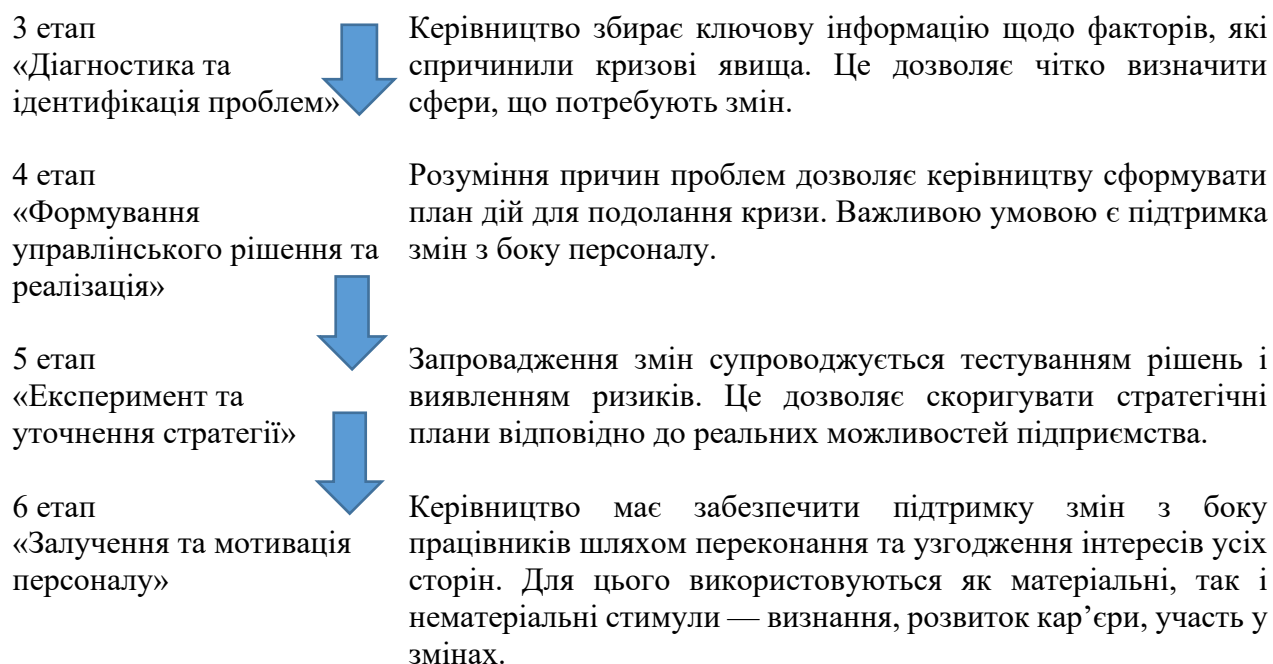


Рисунок 1.3 - Етапи ефективного управління організаційними змінами

Джерело: Сформовано автором на основі [8]

З методичної точки зору, розробка та вибір стратегії підприємства є складним і поетапним процесом, який вимагає системного підходу та аналітичного обґрунтування. Згідно з загальноприйнятою методологією стратегічного планування, цей процес передбачає низку взаємопов'язаних етапів (Таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Етапи розробки та вибору стратегії

1 етап	2 етап	3 етап	4 етап	5 етап	6 етап
Оцінка чинної стратегії	Аналіз продуктово-послугового портфеля	Формування нової стратегії	Оцінювання обраного стратегічного рішення	Розробка стратегічного плану	Формування системи бізнес-планів

Джерело: Сформовано автором на основі [9]

У ситуації високої невизначеності зовнішнього середовища доцільним інструментом для формування стратегії розвитку підприємства є тривимірна матриця, яка дає змогу комплексно оцінити його стратегічну позицію (рис. 1.4).

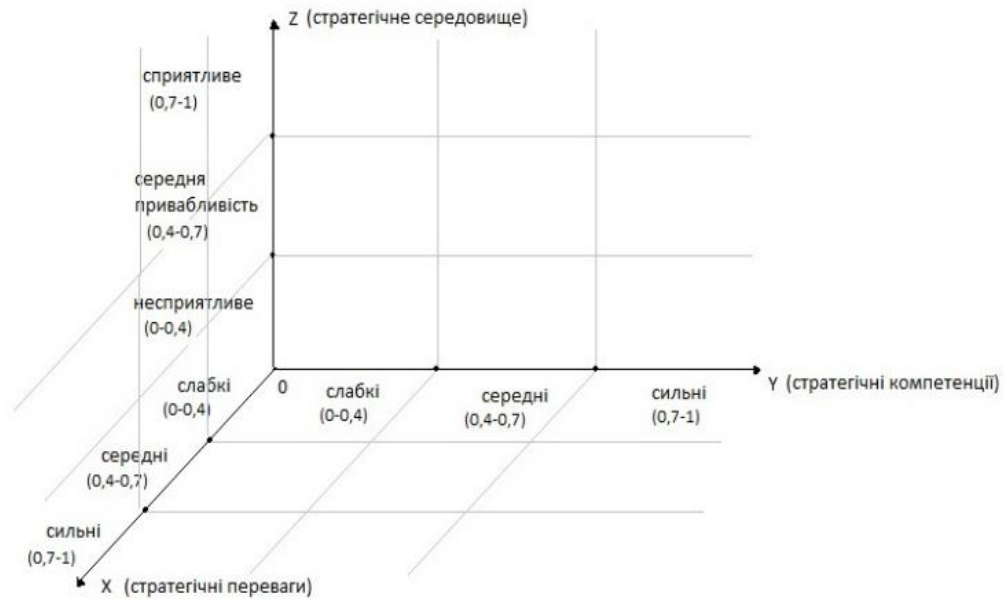


Рисунок 1.4 – Тривимірна матриця визначення стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності

Джерело: [8]

Зазначена матриця базується на трьох координатах:

- 1) Стратегічне середовище — сукупність зовнішніх умов, що впливають на діяльність підприємства;
- 2) Стратегічні переваги — здатність компанії пропонувати продукти чи послуги з високою споживчою цінністю при оптимальному рівні витрат;
- 3) Стратегічні компетенції — наявні ресурси, компетенції, здібності та внутрішній потенціал підприємства для реалізації обраної стратегії.

У координатній площині відповідні фактори відображаються так:

- по осі Z — складові стратегічного середовища $A = \{A_1, A_2, \dots, A_n\}$ $A = \{A_1, A_2, \dots, A_n\}$;
- по осі X — елементи стратегічних переваг $B = \{B_1, B_2, \dots, B_n\}$ $B = \{B_1, B_2, \dots, B_n\}$;
- по осі Y — компоненти стратегічних компетенцій $C = \{C_1, C_2, \dots, C_n\}$ $C = \{C_1, C_2, \dots, C_n\}$.

Усі фактори поділяються за рівнями:

- стратегічне середовище — сприятливе (0,7–1), помірне (0,4–0,7), несприятливе (0–0,4);
- переваги — сильні, середні, слабкі за тією ж шкалою;
- компетенції — також поділяються на сильні, середні та слабкі.

Комбінація цих трьох факторних груп формує стратегічну позицію підприємства $S=f(A,B,C)$, яка оцінюється шляхом розміщення підприємства в одному з полів (квадрантів) матриці. Для кількісного виміру позиції застосовується індекс стратегічного положення, що розраховується як середнє геометричне значення трьох індексів [24].

Комбінація факторів визначає рівень ризику, ринкову позицію підприємства та тип обраної стратегії. Залежно від цього приймається рішення щодо доцільності реалізації тієї чи іншої стратегічної альтернативи та її включення до ринкового портфеля підприємства.

У контексті довгострокового розвитку формуються стратегічні інвестиційні цілі, що мають забезпечити максимізацію вартості бізнесу та добробуту його власників. Водночас, через складність формалізації процесу стратегічного цілевизначення, він ґрунтується переважно на систематизації існуючих підходів і практичному досвіді, адаптованому до конкретних умов функціонування підприємства.

Узагальнюючи результати опрацювання теоретико-методичних підходів до стратегічного управління, можна стверджувати, що розроблення стратегії розвитку підприємства в умовах трансформаційної економіки вимагає інтеграції класичних принципів стратегічного менеджменту з адаптивними й інноваційними інструментами. Підприємства, що діють у нестабільному середовищі, мають орієнтуватися не лише на досягнення цілей, але й на забезпечення гнучкості, життєздатності та стійкості до зовнішніх ризиків.

Розмежування поточних і стратегічних змін є важливою передумовою ефективного стратегічного управління. Стратегічні трансформації, на відміну від операційних, вимагають глибокого аналізу, залучення персоналу всіх рівнів та значного ресурсного забезпечення.

Управління стратегічними змінами передбачає проходження низки послідовних етапів: від усвідомлення необхідності трансформацій до формування управлінських рішень, тестування їх ефективності та закріплення через залучення персоналу. Особливу роль у цьому процесі відіграє концепція організаційного розвитку, яка дозволяє ініціювати зміни не лише згори, а й знизу, а також одночасно на кількох рівнях управлінської структури.

Таким чином, ефективна стратегія розвитку підприємства в трансформаційних умовах повинна базуватись на поєднанні системного аналізу, адаптивного планування, оцінки стратегічного потенціалу та виваженого управління змінами. Такий підхід забезпечує не лише стабільність у короткостроковій перспективі, а й стійке зростання в умовах довготривалих викликів.

1.3. Методика діагностики стратегічного розвитку підприємства

Стійкість підприємства в умовах воєнного стану є багатофакторним поняттям, яке охоплює фінансову стабільність, адаптивність бізнес-моделі, ефективність корпоративного управління та інноваційний потенціал. Традиційні підходи до оцінки ліквідності й платоспроможності є недостатніми, оскільки не враховують системних ризиків, пов'язаних із регуляторною невизначеністю та валютними коливаннями. Водночас інноваційна активність підприємства виступає критично важливим фактором збереження конкурентоспроможності, що потребує врахування рівня R&D, технологічного розвитку й структури патентного портфеля [41].

Методологічна база діагностики стратегічного розвитку підприємства поєднує системний аналіз довгострокової стійкості бізнес-моделі з багатофакторною оцінкою конкурентних позицій. Інтегровані методики стратегічного контролінгу дозволяють адаптувати стратегію до змін середовища та мінімізувати ризики шляхом динамічного коригування цілей. Успішна модель діагностики має бути узгодженою з системою стратегічних і тактичних завдань

підприємства, сприяти формуванню ефективного управління, зміцненню ринкових позицій і підвищенню інвестиційної привабливості.

Процес діагностики охоплює:

- виявлення стратегічних відхилень і ризиків банкрутства;
- застосування бізнес-індикаторів для оцінки ефективності планування;
- аналіз поточного стану підприємства в умовах неповної інформації;
- ідентифікацію проблем і варіантів їх усунення з урахуванням мінливості зовнішнього середовища [26].

Однією з ключових проблем є фрагментарність оцінок, що вимагає їх синтезу в єдиний цілісний висновок. Тому діагностика має бути системною та інтегрованою, охоплюючи як фінансові, так і нефінансові параметри. Ефективним інструментом у цьому процесі виступають когнітивні моделі стратегічного розвитку, що допомагають виявити ключові драйвери вартості та оцінити наслідки структурних змін у бізнес-процесах.

Зрештою, комплексна стратегічна діагностика повинна ґрунтуватися на сучасному аналітичному інструментарії, що дає змогу підтримувати оптимальний баланс між гнучкістю та стійкістю управлінських рішень в умовах високої турбулентності [42].

Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як його здатність, за умов наявного потенціалу, ефективно протидіяти діям конкурентів і забезпечувати стійкі позиції на ринку. Вона формується за чотирма ключовими напрямками: продуктивність, якість, гнучкість та інноваційність.

Досягнення належного рівня конкурентоспроможності неможливе без відповідної ресурсної бази. Проведення діагностики потенціалу підприємства дає змогу визначити внутрішні чинники конкурентоспроможності — сильні сторони організації, а також вразливі ділянки, що знижують її ефективність у конкурентному середовищі.

Оцінювання потенціалу підприємства здійснюється поетапно за такими напрямками:

- комерційна конкурентоспроможність;

- технічна конкурентоспроможність;
- інноваційна (науково-дослідницька) конкурентоспроможність;
- організаційна конкурентоспроможність;
- соціальна конкурентоспроможність;
- фінансова конкурентоспроможність.

Зокрема, комерційна складова визначається на основі як кількісних, так і якісних показників, що відображають успішність підприємства на цільових ринках і його здатність формувати стабільний попит на продукцію або послуги.

Отже, на підставі вказаного вище можливо визначити ключові елементи, які підлягають комплексній стратегічній діагностиці (рис. 1.5).

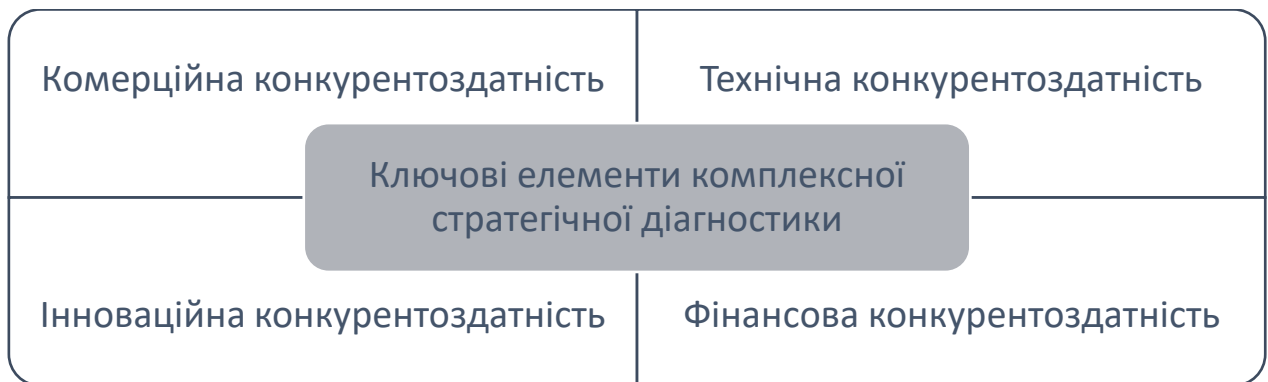


Рисунок 1.5 – Ключові елементи комплексної стратегічної діагностики

Джерело: Створено автором на основі [39]

Оцінка стратегічних можливостей розвитку підприємства здійснюється диференційовано за окремими напрямками, а отримані результати узагальнюються і використовуються як основа для формування стратегії розвитку.

Аналіз наукових публікацій свідчить про велику кількість підходів і методик, що застосовуються у теорії та практиці для діагностики стратегічного потенціалу підприємств.

Це, своєю чергою, вимагає їх систематизації та класифікації для раціонального використання в управлінських процесах (рис. 1.6).

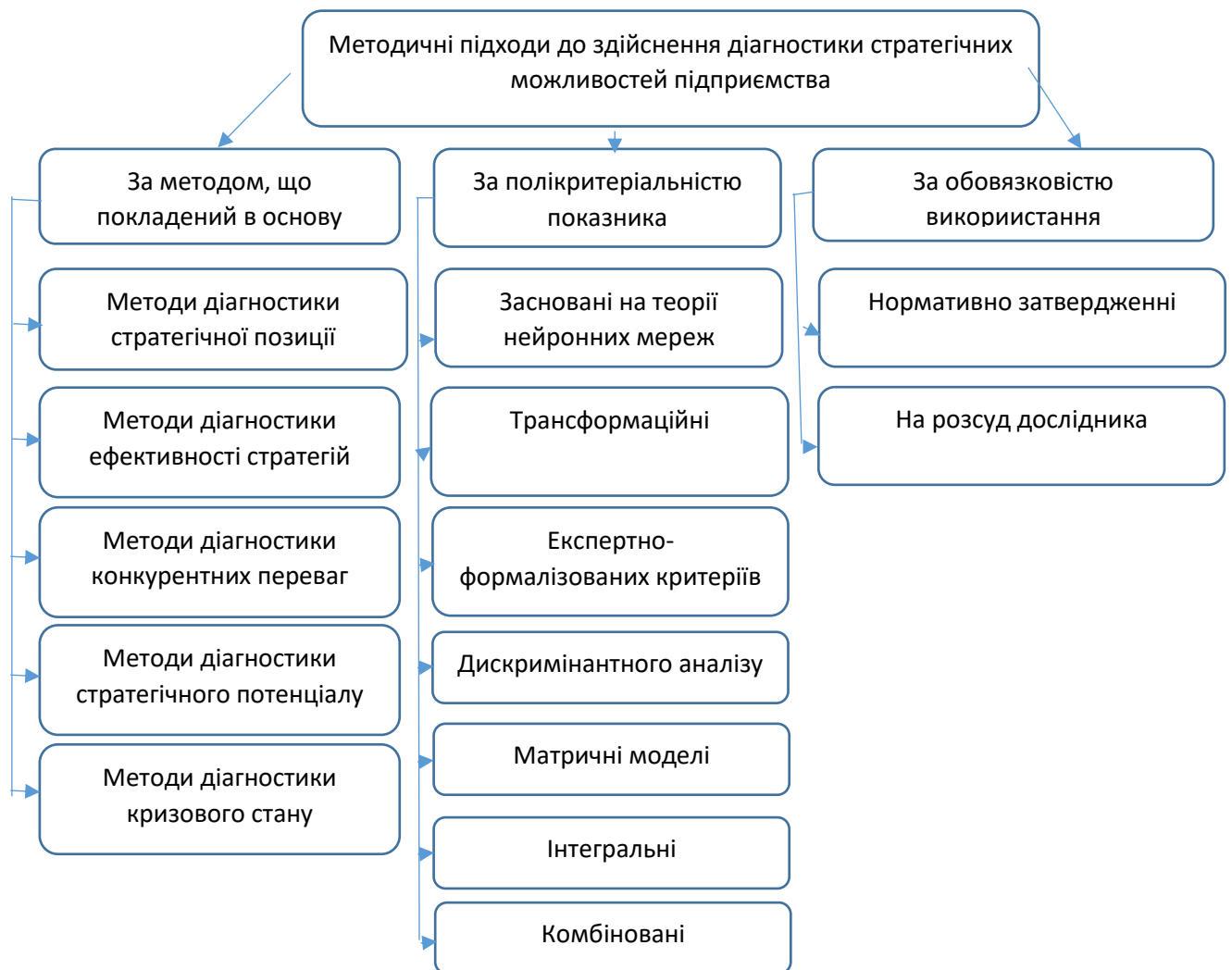


Рисунок 1.6 – Класифікація методичних підходів до здійснення діагностики стратегічних можливостей підприємства

Джерело: [46]

Методологічні основи формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств полягають у використанні цілісного, системного та адаптивного підходу до побудови довгострокового плану досягнення конкурентних переваг в аграрній галузі. Стратегія виступає не просто орієнтиром, а інструментом реалізації мети підприємства через послідовне управлінське бачення майбутнього. Формування ефективної стратегії потребує участі всіх рівнів управління, але ключову роль відіграє вищий менеджмент.

Стратегічне планування ґрунтується на обробці значних обсягів внутрішньої та зовнішньої інформації, що дозволяє підприємству сформулювати цілі, спрогнозувати ризики й визначити потенційні можливості. Важливо, аби стратегічний план був гнучким, з можливістю адаптації до змін ринку, та

включав тактичні завдання з чіткими орієнтирами й індикаторами досягнення [46].

Системність стратегічного управління проявляється у взаємозв'язку всіх елементів процесу планування: від аналітичного етапу до етапу реалізації та контролю. Такий підхід забезпечує комплексність управлінських дій та їх узгодженість з довгостроковими завданнями підприємства. Не менш важливою є циклічність стратегічного планування, що передбачає безперервне оновлення стратегії відповідно до змін внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів.

Сучасні умови вимагають переходу до інноваційних моделей стратегічного мислення. Це означає відмову від шаблонних підходів та впровадження концепцій, орієнтованих на створення нових ринкових ніш. Одним із таких підходів є стратегія «блакитного океану» (Кім і Мауборн), що пропонує підприємствам вийти за межі традиційної конкуренції, створивши унікальні ціннісні пропозиції. Концепція ґрунтується на шести принципах, з яких чотири стосуються формування стратегії (розширення меж ринку, стратегічне бачення, залучення нового попиту, послідовність побудови бізнес-моделі), а два – її впровадження (лідерство та мотивація) [6].

Інноваційна орієнтація стратегій розвитку аграрних підприємств є основою для побудови високотехнологічного виробництва, здатного забезпечити як внутрішні потреби, так і експортний потенціал.

Узагальнюючи, можна виокремити чотири ключові компоненти методології формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств:

1. Комплексність – стратегія як багаторівневий інструмент досягнення конкурентних переваг у формі єдиної системи.
2. Системність і цілісність – логічна послідовність та взаємозв'язок етапів стратегічного планування.
3. Циклічність і гнучкість – постійне оновлення планів з урахуванням змін середовища та внутрішніх ресурсів.
4. Інноваційність – застосування новітніх підходів до стратегічного управління для створення унікальних можливостей розвитку.

Зазначені методологічні принципи створюють надійну основу для формування ефективних стратегій та підвищення конкурентоспроможності підприємств в аграрному секторі.

Таким чином, діагностика стратегічного розвитку підприємства є ключовим інструментом управління в умовах нестабільного, турбулентного середовища. Вона дозволяє комплексно оцінити поточний стан підприємства, виявити внутрішні резерви та зовнішні загрози, а також визначити потенціал для реалізації довгострокової стратегії.

Суть стратегічної діагностики полягає в системній оцінці таких критичних параметрів, як фінансова стійкість, конкурентоспроможність, адаптивність до змін, інноваційна активність, ефективність управлінських рішень і рівень ризиків. Особливої ваги діагностика набуває в умовах трансформаційної економіки, де традиційні підходи не враховують впливу регуляторної невизначеності, валютної волатильності та соціальних викликів.

Змістовне наповнення методики діагностики включає: ідентифікацію відхилень у функціонуванні підприємства; оцінку фінансової та економічної безпеки; використання системи стратегічних індикаторів, що дає змогу виявити структурні диспропорції; виявлення сильних і слабких сторін, а також драйверів зростання; побудову когнітивних моделей, які дозволяють визначити вплив ключових чинників на результативність бізнес-процесів.

Особливе значення має інтеграція фінансових і нефінансових показників у єдину систему оцінювання, що дозволяє сформувати цілісне бачення стратегічної позиції підприємства. Застосування мультифакторного аналізу забезпечує глибину діагностики та врахування динамічної природи змін.

У процесі стратегічної діагностики важливо уникати фрагментарних оцінок окремих підсистем. Натомість слід дотримуватись системного, узгодженого підходу, який дозволяє об'єднати результати діагностики у консолідований висновок щодо загального стану підприємства та його готовності до реалізації стратегічних цілей.

Таким чином, методика діагностики стратегічного розвитку виступає основою для: прийняття обґрунтованих управлінських рішень; формування гнучкої та адаптивної стратегії; зниження стратегічних ризиків; забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Її практичне застосування дає змогу забезпечити оптимальний баланс між стабільністю та гнучкістю в управлінні розвитком підприємства, особливо в умовах структурної перебудови економіки.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ТОВ «ДЕЛЕНИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЕЛЕНИ» функціонує на території смт Бородіно Болградського району Одеської області. Підприємство зареєстроване 16 липня 2001 року відповідно до чинного законодавства України та провадить господарську діяльність на підставі власного установчого документа. Його основною метою є здійснення прибуткової діяльності в аграрному секторі, зокрема у сфері вирощування зернових та олійних культур, а також виноградарства, що закріплено у класифікаторі видів економічної діяльності.

Юридична особа має статус повноцінного господарюючого суб'єкта, який володіє, користується і розпоряджається майном, сформованим за рахунок статутного капіталу, що на сьогодні становить понад 14,4 млн грн. Джерела його формування включають внески учасника, доходи від господарської діяльності, кредитні ресурси та інші дозволені законом надходження.

Управління підприємством здійснюється за класичною структурою: вищим органом є загальні збори учасників, виконавчим — директор. Кінцевим бенефіціаром виступає Кіссе Геннадій Антонович, який володіє 100% статутного капіталу, що забезпечує прямий вирішальний вплив на стратегічний курс розвитку підприємства.

Організаційна структура та функціонування ТОВ «ДЕЛЕНИ» регулюються внутрішніми нормативними документами, зокрема статутом. Вона спрямована на підтримку ефективності управління, оптимізацію використання виробничих ресурсів і забезпечення стійкого економічного зростання. Основні напрями діяльності доповнюються супутніми видами — оренда сільськогосподарської техніки та вантажного транспорту, що свідчить про диверсифікацію бізнес-моделі.

Таким чином, ТОВ «ДЕЛЕНИ» є аграрним підприємством повного циклу, що має сформовану матеріально-технічну базу, стабільну систему управління та достатній потенціал для реалізації стратегічних планів розвитку в умовах економічної трансформації та підвищеної невизначеності.

Як свідчать результати аналізу організаційної структури ТОВ «ДЕЛЕНИ» (рис. 2.1), управління підприємством здійснюється через чітко визначену внутрішню виробничо-господарську систему, яка охоплює основні адміністративні, планово-економічні, виробничі та технічні підрозділи.

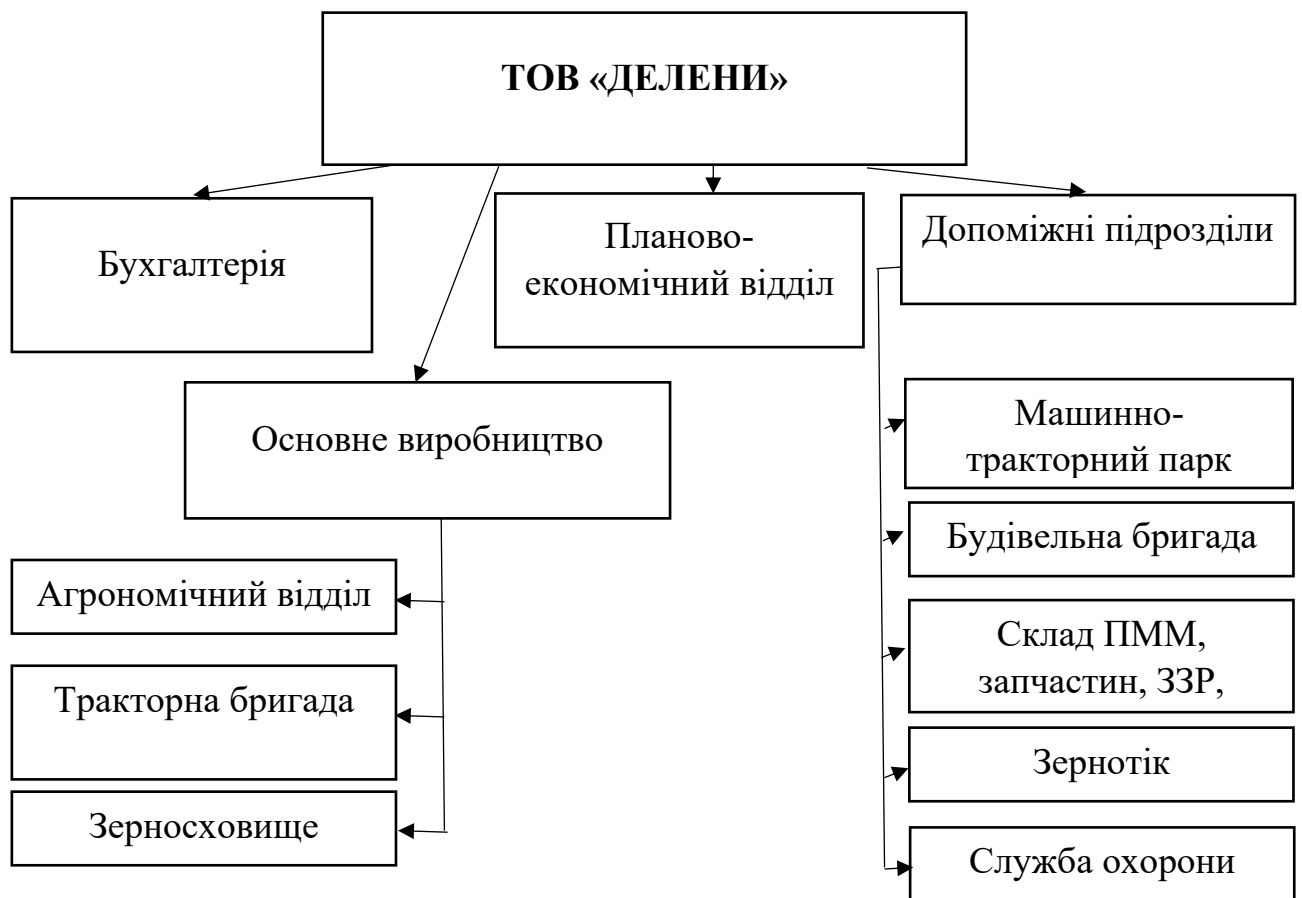


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Джерело: Створено автором на основі [29]

У структурі підприємства виділяються чотири основні ланки управління:

- 1) бухгалтерська служба, що забезпечує ведення обліку, звітності й фінансового контролю;
- 2) планово-економічний відділ, який відповідає за планування витрат, аналіз економічної ефективності, бюджетування;

3) відділ основного виробництва, що включає напрями, пов'язані з рослинництвом і технічним забезпеченням;

4) допоміжні підрозділи, до яких належать: ремонтно-механічна служба, охорона, склад ПММ, зернотік, а також обслуговуюча інфраструктура.

Основне виробництво формують агрономічний відділ (бригада з рослинництва), тракторна бригада, зерносховище, а також технічна база, що об'єднує машинно-тракторний парк. Допоміжні підрозділи відіграють роль логістичного та ресурсного забезпечення основного циклу [29].

Слід зазначити, що наявна структура дозволяє підприємству ефективно здійснювати виробничу діяльність, однак в умовах зростаючої конкуренції та змін зовнішнього середовища виникає об'єктивна потреба в переході до стратегічного менеджменту. Це передбачає не лише удосконалення організаційної моделі, а й розширення управлінських функцій за рахунок розвитку внутрішнього та зовнішнього маркетингу, впровадження аналітичних систем прогнозування, управління ризиками та оперативного реагування на зміни ринку.

Важливим напрямом удосконалення стане оптимізація структури управлінських кадрів, з акцентом на стратегічне планування, контроль за реалізацією цілей і підвищення ефективності взаємодії між виробничими та адміністративними ланками. Збалансований розподіл функцій і відповідальності між підрозділами створює передумови для переходу до інтегрованої моделі стратегічного управління розвитком підприємства, що є особливо актуальним в умовах повоєнного відновлення та трансформаційної економіки.

Подальшим етапом аналізу є визначення складу та організаційної структури управлінського персоналу підприємства, розподіленого відповідно до виробничо-господарських підрозділів, а також функціональних відділів, зокрема бухгалтерії та адміністративного управління (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Управлінська структура ТОВ «ДЕЛЕНИ»
Джерело: [29]

Аналіз управлінської структури ТОВ «ДЕЛЕНИ» свідчить про наявність чітко сформованої системи управлінського персоналу, яка охоплює як керівну, так і допоміжну ланку управління. До складу керівництва входять директор підприємства, головний бухгалтер із підпорядкованими фінансовими працівниками, головний агроном, головний інженер, а також спеціалісти з кадрового забезпечення, планування, обліку й аналізу господарської діяльності.

Інші працівники підприємства задіяні у виробничих процесах і підпорядковуються відповідним фахівцям адміністративної ланки. Такий підхід до формування управлінської структури забезпечує розмежування функцій, відповідальності та підзвітності, що є необхідною умовою ефективного стратегічного управління розвитком підприємства.

Кількісний та функціональний склад управлінських кадрів ТОВ «ДЕЛЕНИ» представлений у таблиці 2.1 з урахуванням їх ролі у забезпеченні виробничо-господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 - Кількісний та функціональний склад управлінських кадрів ТОВ «ДЕЛЕНИ»

	Категорії управлінських працівників	Кількість управлінських працівників	Питома вага кожної категорії у загальній чисельності, %
1.	Керівники різних рівнів управління	3	14,3
2.	Спеціалісти (в т.ч. головні, старші, рядові,	6	28,6
3.	Технічні виконавці (за галузями виробництва)	12	57,1
4.	Всього	21	100

Джерело: Створено автором на основі звітності ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Аналіз структури управлінського персоналу ТОВ «ДЕЛЕНИ» свідчить про стабільний кадровий склад, який на момент 2024 року налічував 21 працівника, розподіленого за трьома основними категоріями. Згідно з розрахунками, керівники різних рівнів управління становлять 14,3%, спеціалісти – 28,6%, а найбільшу частку займають технічні виконавці – 57,1%. Така структура є типовою для сільськогосподарського підприємства з повним виробничим циклом.

Управління аграрним підприємством вимагає системних і регулярних управлінських впливів, які спрямовані на досягнення максимального економічного ефекту при мінімальних ресурсних витратах. Ефективність функціонування ТОВ «ДЕЛЕНИ» безпосередньо залежить від результативності управлінської діяльності, оскільки саме організаційна структура та якість управління визначають спроможність підприємства реалізовувати стратегічні завдання в умовах високої нестабільності.

Важливим чинником підвищення результативності є мотивація персоналу, зокрема спеціалістів, від рівня якої значною мірою залежить якість виконання завдань. Однак мотиваційні механізми часто стикаються з викликами, пов'язаними з дисбалансом між професійними вимогами до працівників та реальними умовами ринку праці. До ключових критеріїв конкурентоспроможності персоналу належать: кваліфікація, досвід, стан здоров'я, вік, умови та оплата праці, соціальний захист і побутове забезпечення.

У цьому контексті кадрове планування в ТОВ «ДЕЛЕНИ» має стратегічне значення. Його завдання – визначити не лише кількісні та якісні потреби в персоналі, а й забезпечити ефективну реалізацію кадрової політики. Це включає:

- прогнозування потреби в кадрах за структурними підрозділами;
- формування вимог до кожної категорії працівників;
- планування заходів щодо підбору, використання або оптимізації персоналу;
- оцінку витрат на реалізацію кадрової стратегії.

Потреба в персоналі, як у відкритій соціально-економічній системі, формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, головним з яких є стратегія розвитку самого підприємства. Зміна цілей чи виробничих орієнтирів неминуче тягне за собою корекцію кадрових потреб — як у чисельному, так і в професійно-кваліфікаційному аспекті.

Таким чином, ефективне функціонування управлінської системи ТОВ «ДЕЛЕНИ» вимагає постійного вдосконалення методів управління персоналом, зокрема шляхом адміністративного впливу, розвитку мотиваційної політики та оптимального розподілу трудових ресурсів.

Оцінка якісного складу персоналу ТОВ «ДЕЛЕНИ» та його кадрової структури дає змогу виокремити кілька важливих тенденцій.

Основна частина працівників підприємства — це особи віком від 40 років і старші, які разом становлять понад 80% від загального складу. Молодь віком до 30 років складає лише близько 14%, що свідчить про високу ймовірність кадрового дефіциту в перспективі через природне вибуття кадрів.

Статеве співвідношення працівників балансується у пропорції 13 чоловіків до 8 жінок. Чоловіки, переважно, задіяні у фізично складних видах робіт і технічних підрозділах, тоді як жінки частіше працюють у сфері бухгалтерії, аналітики та адміністративного супроводу.

Для комплексної оцінки якісного складу персоналу доцільно провести структурування працівників за критеріями віку, статі, освіти та трудового стажу, що дозволить сформувати базу для кадрового прогнозування та підвищення управлінської ефективності (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Якісний склад трудових ресурсів господарства ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Показники	Чисельність працівників (на кінець 2024 року)	Питома вага, %
Вікова категорія		
До 20 років	0	0
Від 20 до 30 років	3	14,3
Від 30 до 40 років	5	23,8
Від 40 до 50 років	7	33,3
Від 50 до 60 років	5	23,8
Старше 60 років	1	4,8
<i>Всього</i>	21	100
Стать (чоловіки/жінки)		
Чоловіки	13	69
Жінки	8	38,1
<i>Всього</i>	21	100
Освіта		
Початкова	0	0
Незакінчена середня	0	0
Середня, середня спеціалізована	8	38,1
Вища	13	61,9
<i>Всього</i>	21	100
Стаж роботи		
До 5 років	4	19
Від 5 до 10 років	5	23,8
Від 10 до 15 років	6	28,6
Від 15 до 20 років	4	19
Більше 20 років	2	9,5
<i>Всього</i>	21	100

Джерело: Створено автором

Кадровий потенціал підприємства є доволі високим: 59% персоналу має вищу освіту, а решта — середню спеціальну, що забезпечує базову професійну підготовку. Відсутність некваліфікованого персоналу свідчить про орієнтацію підприємства на якісне кадрове забезпечення.

За даними щодо трудового стажу видно, що найбільша частка працівників має стаж від 10 до 15 років (28,6%), що можна трактувати як оптимальне поєднання досвіду та працездатного віку. Водночас частка молодих працівників із досвідом до 5 років становить лише 12%, а працівників із понад 20-річним стажем — 14%.

Ці результати підтверджують, що кадровий ресурс підприємства — один із визначальних факторів його стійкості та стратегічного потенціалу, особливо в умовах воєнного стану. На цьому фоні першочергового значення набуває підтримка трудового колективу, формування стабільного ядра постійних працівників та підвищення мотивації персоналу через гідні умови праці, оплату та професійний розвиток.

Упродовж 2022–2024 років фонд заробітної плати ТОВ «ДЕЛЕНИ» демонстрував поступове зростання, що свідчить про фінансову стабільність підприємства та підвищення уваги до матеріального стимулювання персоналу:

У 2022 році фонд становив 2500 тис. грн (при середній чисельності 23 особи), що забезпечувало середню заробітну плату $\approx 10,9$ тис. грн на місяць;

У 2023 році – 3100 тис. грн, що відповідає $\approx 11,7$ тис. грн;

У 2024 році – 3700 тис. грн при 21 працівнику, що дає $\approx 14,7$ тис. грн на місяць.

Середня зарплата зросла на понад 60% за три роки, що є позитивним сигналом для утримання кваліфікованих кадрів і залучення нових фахівців, незважаючи на складні економічні умови.

ТОВ «ДЕЛЕНИ» забезпечує порівняно стабільний кадровий стан, однак актуальними залишаються виклики, пов'язані зі старінням трудових ресурсів і недостатньою присутністю молоді. У відповідь на це доцільно активізувати внутрішнє кадрове планування, зміцнити систему мотивації та інвестувати в навчання персоналу.

Вивчення економічної літератури свідчить, що сучасні підприємства можуть функціонувати в межах трьох основних типів організаційних структур управління: лінійної, функціональної та змішаної. Попри різноманітність їхніх варіантів, кожна з них покликана забезпечити узгоджене функціонування всіх елементів виробничо-управлінської системи підприємства [33]. В умовах аграрного сектору найбільш поширеною є змішана структура, яка поєднує вертикаль підпорядкування з розподілом функціональних повноважень — саме така структура реалізована на ТОВ «ДЕЛЕНИ».

Управлінська модель підприємства зорієнтована на забезпечення безперервного виробничого процесу, контроль за виконанням планових завдань та ефективне використання ресурсів. Водночас, як свідчить аналіз, існуюча система стимулювання праці працівників сільськогосподарських підприємств загалом залишається малоефективною. Вона характеризується низькою гнучкістю, обмеженими можливостями мотивації до підвищення продуктивності, самоосвіти та участі у досягненні колективних результатів. Така система багато в чому успадкована з часів, коли конкуренція була мінімальною, а отже не відповідає сучасним умовам ринку.

Для підприємств на кшталт ТОВ «ДЕЛЕНИ» важливим кроком є перехід до нової моделі мотивації персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, базується на чітких показниках ефективності та орієнтована на стратегічні цілі. Матеріальне заохочення в цьому випадку розглядається як інвестиція в людський капітал, подібно до вкладень у нові технології чи обладнання. Такий підхід сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й формуванню високого рівня відповідальності, дисципліни та командної взаємодії.

Особливої актуальності набуває питання збалансування сезонного характеру праці в сільському господарстві. Одним із варіантів пом'якшення сезонності для ТОВ «ДЕЛЕНИ» є розвиток допоміжних виробництв або розширення спектра послуг, що дозволить більш рівномірно завантажити персонал упродовж року. Крім того, ефективна система управління має включати елементи прозорого контролю, самоконтролю, оцінювання та зворотного зв'язку.

Таким чином, сучасна система управління на підприємстві повинна стати інструментом координації колективних дій, генерації енергії команди та спрямування її на досягнення спільних результатів. До ключових характеристик ефективного менеджменту ТОВ «ДЕЛЕНИ» можна віднести:

- забезпечення конкурентоспроможності продукції;
- фінансову стабільність та соціальну стійкість;

- раціональне використання ресурсів;
- орієнтацію на інновації та екологічну відповідальність.

Упровадження таких підходів дозволить підприємству не лише адаптуватися до викликів повоєнного періоду, а й сформувати стабільну основу для довгострокового розвитку.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Одним із ключових аспектів у вивченні особливостей функціонування та соціально-економічного розвитку сільськогосподарських підприємств є встановлення взаємозв'язку між економічною динамікою та ефективним використанням природних ресурсів, зокрема земельних. У цьому контексті система аналітичної оцінки повинна охоплювати три взаємопов'язані блоки — економічний, соціальний та екологічний, що дає змогу комплексно оцінити сталий розвиток підприємства.

У сільському господарстві земля виконує подвійну функцію — вона є як основним засобом виробництва, так і головним носієм продуктивності. Її родючість, просторові обмеження, невідтворюваність та залучення до міжгалузевої конкуренції формують необхідність зваженого та стратегічного підходу до її використання. Це вимагає раціонального землекористування, з урахуванням інтересів аграрного виробництва, екологічної безпеки та соціального добробуту сільських територій.

Аналіз структури земельного фонду ТОВ «ДЕЛЕНИ» у динаміці за 2022–2024 роки свідчить про стійке розширення площ сільськогосподарських угідь. Загальна площа земель, що перебувають у користуванні підприємства, зросла з 1800 га у 2022 році до 2299,17 га у 2024 році, тобто на 499,17 га, або приблизно 27,7%. Така позитивна динаміка свідчить про активну політику підприємства щодо нарощування виробничого потенціалу та укладання нових договорів оренди земель для розширення посівних площ.

З огляду на зазначене, у подальшому аналізі буде представлено структуру землекористування ТОВ «ДЕЛЕНИ», що є важливою складовою його господарської діяльності та потенціалу сталого розвитку (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Загальна структура земельних угідь ТОВ «ДЕЛЕНИ»

	Види земельних угідь	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022р., +/-
1.	Загальна площа землі, га	1800	1950	2299,17	+499,17
2.	У тому числі с-г угіддя	1800	1950	2299,17	+499,17
3.	З них рілля	1800	1950	2299,17	+499,17

Джерело: Створено автором на основі звітності ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Слід зазначити, що в структурі землекористування весь наданий фонд складають сільськогосподарські угіддя, зокрема рілля, що свідчить про відсутність пасовищ, сіножатей чи інших неорних земель. Такий розподіл земельних ресурсів характерний для підприємств, які спеціалізуються переважно на вирощуванні польових культур, що підтверджується аналізом посівних площ.

Це свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства, зростання його виробничого потенціалу та розширення ресурсної бази для стратегічного зростання в умовах адаптації до нових реалій аграрного ринку.

Основними напрямками господарської діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ», відповідно до даних з Єдиного державного реєстру, є вирощування сільськогосподарських культур, зокрема зернових, бобових і технічних (олійних). Крім основної діяльності у сфері рослинництва, ТОВ «ДЕЛЕНИ» також здійснює оптову торгівлю зерном, насінням та кормами, надає в оренду сільськогосподарську техніку та вантажні автомобілі, що є важливим логістичним і сервісним підґрунтям для комплексного агробізнесу. Така багатогалузева модель дозволяє підприємству ефективно управляти як виробничими, так і логістичними процесами, знижувати операційні витрати та підвищувати економічну стійкість в умовах воєнного стану.

Виробнича структура підприємства зорієнтована на інтенсивне землеробство, зокрема культивування таких культур як пшениця, кукурудза,

соняшник, ячмінь та інші, що підтверджується аналізом посівних площ за 2022–2024 роки (Таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура посівних площ ТОВ «ДЕЛЕНИ»

	Культура	Площа у 2022, га	Площа у 2023, га	Площа у 2024, га	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-	
					га	%
1.	Пшениця озима	494,3	774,3	655,37	+161,07	+32,6
2.	Ячмінь озимий	260,0	241,16	243,29	-16,71	-6,4
3.	Просо	0,0	61,69	80,0	+80	-
4.	Соняшник	721,9	376,49	579,20	-142,7	-19,8
5.	Ріпак озимий	0,0	189,0	200,0	+200	-
6.	Льон олійний	286,3	306,31	125,08	-161,22	-56,3
7.	Гірчиця	0,0	48	95,97	+95,97	-
8.	Горох	0,0	0,0	274,17	+274,17	-

Джерело: Створено автором на основі звітності ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Аналіз змін у структурі посівних площ ТОВ «ДЕЛЕНИ» за 2022–2024 роки свідчить про поступовий перехід до більш диверсифікованої моделі землекористування, що є відповіддю на зростаючу кліматичну нестабільність та пов’язані з нею ризики для аграрного виробництва. Якщо у 2022 році основна частина земель була зосереджена під традиційними культурами — пшеницею озимою (494,3 га) та соняшником (721,9 га), то вже у 2024 році спостерігається значне розширення спектру вирощуваних культур.

Так, у структурі з’явилися нові для підприємства культури: горох (274,17 га), гірчиця (95,97 га), просо (80 га), які не тільки підвищують агробіологічну стійкість сівозміни, а й слугують інструментом пом’якшення наслідків змін клімату, таких як зростання середньорічних температур, дефіцит вологи та екстремальні погодні явища. Водночас, зменшення площ під соняшником на 142,7 га (–19,8%) і льоном олійним на 161,22 га (–56,3%) може бути зумовлено як агрономічною доцільністю в умовах деградації ґрунтів, так і обмеженістю вологості у вегетаційний період.

Загалом у 2024 році у господарстві чітко прослідковується баланс між традиційними високорентабельними культурами (пшениця, ріпак, соняшник) і нововведеннями, що мають адаптаційну функцію. Зокрема, ріпак озимий, площа

якого зростає з 0 до 200 га, не лише є джерелом прибутку, а й виконує важливу роль у структурному оздоровленні сівозміни.

Умови воєнного часу, логістичні труднощі та цінова волатильність також сприяють переорієнтації господарств на більш стійкі, кліматично адаптовані культури. В такому контексті стратегія ТОВ «ДЕЛЕНИ» виглядає виправданою: диверсифікація структури посівів не лише знижує аграрні ризики, а й створює потенціал для стабільного розвитку в умовах невизначеності.

Господарство демонструє виважений перехід до стратегічно обґрунтованого агроменеджменту, в якому посівна політика розглядається не лише з точки зору прибутковості, а й через призму екологічної стійкості та кліматичної витривалості агросистеми.

У контексті теми «Управління стратегічним розвитком ТОВ «ДЕЛЕНИ» Болградського району Одеської області в повоєнний період» ефективність управління підприємством оцінюється через призму досягнутих результатів господарської діяльності у співвідношенні до витрат на реалізацію управлінських функцій. Раціоналізація управлінських рішень і підвищення їхньої якості безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства, насамперед на формування прибутку.

У ТОВ «ДЕЛЕНИ» фінансовий результат формується на основі доходів від основної та допоміжної діяльності після покриття всіх операційних витрат, витрат на оплату праці та податкових зобов'язань. Чистий прибуток, який залишається у розпорядженні підприємства після сплати податків, є головним джерелом фінансування стратегічного розвитку, модернізації матеріально-технічної бази та розширення господарської діяльності.

У рамках дослідження доцільним є проведення аналізу ключових показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ» за 2022–2024 роки, що дозволить оцінити динаміку результативності управління, виявити резерви підвищення ефективності та сформулювати обґрунтовані стратегічні рішення для забезпечення стійкого розвитку підприємства в післявоєнних умовах (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Фінансові результати господарської діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ»

№	Показники	Роки			Відхилення	
		2022	2023	2024	2024 до 2022/Тис. грн	2024 до 2022 / %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	18438,7	47952,5	65622,9	+47184,2	+255,9%
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	17787,4	48615,4	30523,7	+12736,3	+71,6
3.	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	705,9	746,7	35449,8	+34743,9	+4927,9
4.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	705,9	746,7	35449,8	+34743,9	+4927,9
5.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	24	22	21	-3	-12,5
6.	Рентабельність (збитковість), %	4,0	1,5	116,2	-	-

Джерело: Створено автором на основі звітності ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Аналіз динаміки фінансово-господарських результатів ТОВ «ДЕЛЕНИ» свідчить про суттєве зміцнення економічного потенціалу підприємства у досліджуваній період. Найбільш показовим є зростання чистого доходу від реалізації продукції: з 18,4 млн грн у 2022 році до 65,6 млн грн у 2024 році, що становить приріст у 47,2 млн грн, або +255,9%. Така позитивна тенденція є результатом як розширення обсягів реалізації, так і переорієнтації на культури з вищою ринковою вартістю.

Водночас, собівартість реалізованої продукції зросла з 17,8 млн грн до 30,5 млн грн (+71,6%). Проте темпи зростання витрат є істотно нижчими порівняно з доходами, що свідчить про поліпшення ефективності операційної діяльності та більш раціональне використання ресурсів.

Найбільш вражаючий результат демонструє фінансовий результат до оподаткування, який зріс з 705,9 тис. грн у 2022 році до 35,4 млн грн у 2024 році. Це означає збільшення у 49 разів (+4921,9%), що є свідченням якісного прориву у прибутковості підприємства. Аналогічне значення має і чистий прибуток, який

повторює динаміку до оподаткування — 705,9 тис. грн у 2022 році проти 35,4 млн грн у 2024 році.

Середньооблікова чисельність працівників дещо зменшилась: з 24 осіб у 2022 році до 21 у 2024 році (−12,5%). Це свідчить про зростання продуктивності праці на фоні оптимізації кадрової структури, що відповідає загальній тенденції аграрного сектору в умовах повоєнної економіки.

Окремо варто відзначити показник рентабельності: у 2022 році він становив лише 4,0%, у 2023 — 1,5%, проте вже у 2024 році досяг 116,2%, що є свідченням високої ефективності використання вкладених ресурсів та реалізації успішної моделі стратегічного управління.

Таким чином, упродовж 2022–2024 років ТОВ «ДЕЛЕНИ» продемонструвало потужну фінансову динаміку, зростання прибутковості, ефективності витрат та стабілізацію основних господарських процесів. Такий прорив є наслідком вдалого стратегічного управління ресурсами, гнучкої адаптації до ринкових змін і поступової модернізації внутрішніх виробничих систем.

У період 2022–2024 років в діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ» спостерігається позитивна динаміка ключових організаційно-економічних показників, що свідчить про зростання масштабів виробництва, розширення ресурсної бази та поступову стабілізацію господарської діяльності в умовах повоєнного відновлення.

Площа сільськогосподарських угідь збільшилася з 1330 га у 2022 році до 2299 га у 2024-му, тобто на 969 га або +72,9%. Це зростання пояснюється розширенням орендованих площ та залученням у виробництво нових земель, що є одним із ключових факторів нарощування обсягів товарної продукції.

Обсяг товарної продукції за аналізований період зріс у 10 разів — із 18,4 млн грн у 2022 році до 186,5 млн грн у 2024 році (+911,2%). Така динаміка є результатом як інтенсифікації агровиробництва, так і зміни структури посівів на користь високорентабельних культур.

Важливе значення має також аналіз показників господарської діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ» (Таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ»

№	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1.	Площа (с.-г. угідь), га	1330,0	1950,0	2299,0	969,0	72,9
2.	Товарна продукція, тис. грн	18438,7	214281,0	186452,0	168013,3	911,2
3.	Чисельність середньорічних працівників, чол	24,0	22,0	21,0	-3,0	-12,5
4.	Відпрацьовано люд.-год., всього	40680,0	50160,0	49200,0	8520,0	20,9
5.	Загальний фонд оплати праці, тис. грн	2296,4	4324,7	3876,1	1579,7	68,8
6.	Фонд заробітної плати адміністративно-управлінського персоналу, тис. грн	584,7	1012,3	945,6	360,9	61,7
7.	Середньорічна вартість основних фондів та оборотних засобів, тис. грн	49686,1	61244,0	63000,5	13314,4	26,8
8.	Витрати на управління, тис. грн	584,7	1012,3	945,6	360,9	61,7

Джерело: Створено автором на основі звітності ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Чисельність середньорічних працівників зменшилася з 24 до 21 осіб (–12,5%), що вказує на оптимізацію кадрового складу в умовах зростання продуктивності праці. Це підтверджується і зростанням загальної кількості відпрацьованих людино-годин: з 40,7 тис. год у 2022 році до 49,2 тис. год у 2024 році (+20,9%).

Загальний фонд оплати праці збільшився з 2,3 млн грн до 3,9 млн грн (+68,8%), що свідчить про покращення умов праці, зростання рівня заробітної плати та стимулювання персоналу. Це зростання є випереджальним відносно чисельності персоналу, що свідчить про підвищення оплати праці на одного працівника.

Загалом аналізовані показники свідчать про ефективну реалізацію стратегії управління ресурсами та адаптацію підприємства до нових економічних реалій, включно з розширенням виробничих площ, збільшенням обсягів виробництва та

поліпшенням оплати праці. Такі зміни можуть слугувати базою для формування нових цілей стратегічного розвитку ТОВ «ДЕЛЕНИ» у наступні періоди.

Для зростання рівня рентабельності виробництва, в першу чергу, необхідно розглянути стан операційних витрат на досліджуваному підприємстві (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз витрат ТОВ «ДЕЛЕНИ»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024р до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1.	Матеріальні затрати, тис.грн	11312,5	42876,2	21491,1	10178,6	90
2.	Витрати на оплату праці, тис.грн	2296,4	4324,7	3876,1	1579,7	68,8
3.	Відрахування на соціальні заходи, тис.грн	589,2	1112,4	998,2	409,0	69,4
4.	Амортизація, тис.грн	1373,0	2813,3	2765,5	1392,5	101,4
5.	Інші операційні витрати, тис.грн	2917,3	5488,8	4946,5	2029,2	69,6
6.	Разом	18488,4	56615,4	34077,39	15589,0	84,3

Джерело: Створено автором на основі звітності ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Упродовж 2022–2024 років у структурі витрат ТОВ «ДЕЛЕНИ» простежується тенденція до зростання основних статей витрат, що обумовлено розширенням масштабів виробництва, зростанням вартості ресурсів, а також інфляційними процесами в економіці України.

Найбільшу частку в загальних витратах традиційно становлять матеріальні затрати, які у 2024 році склали 21,5 млн грн, що на 10,2 млн грн або 90,0% більше, ніж у 2022 році. Це пояснюється як збільшенням посівних площ, так і здорожчанням матеріально-технічних ресурсів, зокрема насіння, мінеральних добрив, паливно-мастильних матеріалів тощо.

Витрати на оплату праці також зросли з 2,3 млн грн до 3,9 млн грн (+68,8%). Таке зростання свідчить про поступове підвищення заробітних плат, збереження соціальних гарантій та зацікавленість підприємства у стимулюванні персоналу в умовах високої конкуренції на ринку праці.

Відрахування на соціальні заходи зросли на 409 тис. грн або 69,4%, що прямо пов'язано із збільшенням фонду оплати праці.

Показник амортизаційних відрахувань у 2024 році становив 2,77 млн грн проти 1,37 млн грн у 2022 році, тобто зростання відбулося більш ніж удвічі (+101,4%). Це свідчить про оновлення та/або збільшення обсягу основних засобів виробництва, а також про поступове оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Інші операційні витрати зросли з 2,9 млн грн у 2022 році до 4,95 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 2,03 млн грн (+69,6%). Така динаміка пояснюється збільшенням витрат на логістику, ремонти, обслуговування техніки, юридичні й консультаційні послуги тощо.

Усього сукупні витрати підприємства зросли з 18,5 млн грн у 2022 році до 37,1 млн грн у 2024 році, тобто на 18,6 млн грн, або на 100,3%. Це вказує на подвоєння масштабу господарської діяльності та на підвищення інтенсивності виробництва.

Таким чином, аналіз показує, що збільшення витрат ТОВ «ДЕЛЕНИ» має системний характер і є наслідком стратегічного розширення діяльності підприємства, зростання обсягів виробництва, модернізації виробничої бази та посилення соціального захисту працівників. Зростання кожної зі статей витрат є економічно обґрунтованим і відповідає загальній позитивній динаміці фінансових показників підприємства.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку основних економічних показників підприємства. В умовах воєнного стану суб'єкт господарювання не лише зберіг стійкість, а й суттєво розширив обсяги діяльності: виручка зросла більш ніж утричі, а чистий прибуток у 2024 році перевищив показник 2022 року у понад 50 разів. Це стало можливим завдяки збільшенню виробничих площ, оптимізації чисельності персоналу, інтенсифікації праці та ефективному стратегічному управлінню витратами.

Значні капіталовкладення у матеріальні ресурси та основні фонди супроводжуються зростанням фонду оплати праці й амортизаційних нарахувань. Водночас підприємству вдалося суттєво підвищити рентабельність діяльності — з 4,0% у 2022 році до понад 100% у 2024 році. Це свідчить про ефективне використання ресурсів та адаптивну управлінську модель, орієнтовану на зростання прибутковості та зміцнення конкурентних позицій.

2.3. Дослідження системи стратегічного управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ»

У сучасних умовах господарювання, особливо в кризовий і воєнний період, коли ТОВ «ДЕЛЕНИ» функціонує в динамічному та непередбачуваному середовищі, довгострокова прибутковість підприємства безпосередньо залежить від здатності заздалегідь передбачати зміни, а не лише реагувати на них постфактум. Реактивний підхід, що ґрунтується на подіях минулого, вже не забезпечує стабільного розвитку, натомість необхідна проактивна управлінська модель, в основі якої лежить стратегічне планування.

В умовах зростання обсягів інформації, технологічного оновлення та посилення глобальної конкуренції, стратегічне планування для підприємства набуває вирішального значення. Воно дає змогу сформувати обґрунтоване бачення перспективного розвитку, своєчасно виявляти ризики, оцінювати майбутні виклики й формувати інструменти для ефективного реагування. Зокрема, для ТОВ «ДЕЛЕНИ» розроблення стратегічного курсу є необхідною умовою адаптації до трансформацій зовнішнього середовища аграрного сектору.

Системність і формалізація стратегічного планування зменшують ймовірність прийняття хибних управлінських рішень. Знання про бажаний стан підприємства у майбутньому дають змогу визначити пріоритети, обрати оптимальні шляхи реалізації цілей та мобілізувати внутрішні ресурси. Це особливо важливо для підприємств, які функціонують у галузях із високим рівнем сезонності, ресурсозалежності та ринкової волатильності, як-от сільське господарство [28].

Стратегічне планування має безперервний характер і включає участь усіх функціональних підрозділів, формуючи річний цикл управлінської діяльності. Завершальний етап – затвердження фінального плану й бюджету керівництвом – слугує основою для подальших оперативних дій. Водночас вибір методів планування повинен відповідати умовам функціонування підприємства, етапу розвитку ринку та специфіці самої організації. У випадку ТОВ «ДЕЛЕНИ» це передбачає врахування галузевих особливостей, наявних ресурсів та стратегічної мети підприємства – забезпечення сталого зростання та підвищення конкурентоспроможності на ринку агропродукції.

У процесі стратегічного управління ТОВ «ДЕЛЕНИ» важливу роль відіграє проведення всебічного стратегічного аналізу, який охоплює як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства. Такий аналіз є необхідним етапом для формування обґрунтованих управлінських рішень у контексті адаптації до повоєнних викликів та побудови довгострокової стратегії розвитку (рис. 2.3).

Внутрішнє середовище господарства охоплює ключові управлінські, виробничі, маркетингові та інфраструктурні елементи, що забезпечують стабільну діяльність підприємства: зокрема, організаційну структуру управління, механізми розробки нових агротехнологій, канали реалізації продукції, систему взаємодії з постачальниками ресурсів, а також взаємовідносини з фінансовими установами й іншими контрагентами. Виявлення сильних і слабких сторін у цих сферах є підґрунтям для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ДЕЛЕНИ» в аграрному секторі регіону.

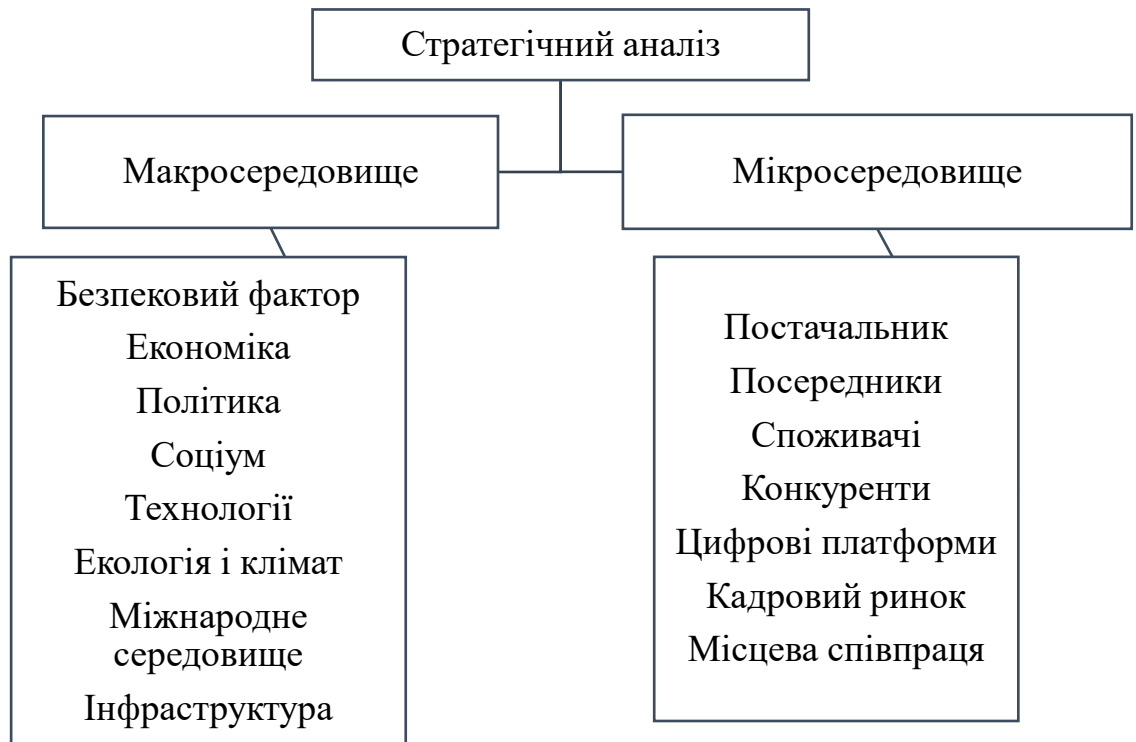


Рисунок 2.3 – Структура стратегічного аналізу підприємства

Джерело: Створено автором

До сильних сторін ТОВ «ДЕЛЕНИ» можна віднести:

1. Організаційна структура. ТОВ «ДЕЛЕНИ» використовує лінійно-функціональну модель управління, що забезпечує чіткий розподіл повноважень між управлінськими рівнями, сприяє раціональному плануванню, контролю та координації діяльності виробничих підрозділів.
2. Конкурентоспроможність продукції. Основними культурами, які вирощуються підприємством, є озима пшениця, соняшник, ячмінь, горох, гірчиця, льон тощо. Продукція відзначається стабільною якістю, конкурентною собівартістю та адаптованістю до ґрунтово-кліматичних умов регіону.
3. Матеріально-технічна база. Підприємство має добре укомплектовану технічну базу для виконання агротехнічних операцій, що дає змогу зменшити залежність від аутсорсингових послуг та підвищити ефективність виробничих процесів.

4. Кадровий потенціал. Колектив ТОВ «ДЕЛЕНИ» формується зі спеціалістів з досвідом у сфері агровиробництва. Працівники регулярно підвищують кваліфікацію, що позитивно впливає на якість виконуваних робіт.

5. Корпоративна культура. На підприємстві сформовано позитивний внутрішній мікроклімат, що ґрунтується на колективній відповідальності, взаємопідтримці, орієнтації на результат та збереженні стабільності персоналу.

Водночас, можливо виділити наступні слабкі сторони ТОВ «ДЕЛЕНИ»:

1. Відсутність чітко визначеної стратегії розвитку. Наразі підприємство не має сформованої довгострокової бізнес-стратегії, що обмежує його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

2. Фінансове управління. Фінансовий менеджмент на підприємстві потребує посилення. Необхідно запровадити системне планування, бюджетування та аналіз, з акцентом на інвестиційну привабливість і оптимізацію витрат.

3. Інноваційна активність. ТОВ «ДЕЛЕНИ» має обмежені можливості щодо впровадження новітніх технологій у зв'язку з нестачею інвестиційних ресурсів. Це знижує темпи модернізації виробництва.

4. Відсутність стратегічних альянсів. Підприємство не входить до жодних кооперативних об'єднань або партнерських бізнес-мереж, що зменшує його шанси на розширення ринку, спільне використання ресурсів та інноваційний розвиток.

ТОВ «ДЕЛЕНИ» має достатній потенціал для збереження конкурентних позицій на ринку, однак потребує стратегічного оновлення управлінської системи, активізації інноваційної діяльності, посилення маркетингових функцій та чіткого прогнозування ризиків у нестабільному зовнішньому середовищі. Врахування SWOT-факторів дозволяє побудувати адаптивну модель розвитку, орієнтовану на зміцнення внутрішніх переваг і нейтралізацію зовнішніх загроз (Таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – SWOT аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Сильні сторони		Слабкі сторони
- Наявність власного сільськогосподарського обладнання - Високомаржинальні та стабільні культури визначають основу структури посівів - Диверсифікована структура посівів - Досвідчений кадровий склад - Сталі партнерські зв'язки з постачальниками		- Низька інноваційна активність - Недостатній рівень автоматизації процесів - Висока енергозалежність виробництва - Відсутність системної маркетингової стратегії - Зношеність частини основних засобів - Незадовільна система мотивації персоналу
Можливості		Загрози
- Доступ до нових експортних ринків через вигідне логістичне розташування - Підвищення попиту на продовольство в умовах воєнного стану - Розширення співпраці з міжнародними фондами та донорами - Отримання державної підтримки через спеціальні програми - Зростання інтересу до органічної продукції - Впровадження нових цифрових технологій		- Безпекові загрози (воєнні дії) - Нестабільність економіки та валютні коливання - Високий рівень конкуренції з боку великих агрохолдингів - Обмеженість доступу до дешевих кредитних ресурсів - Зростання вартості енергоресурсів (пальне, електроенергія тощо) - Кліматичні ризики та погіршення погодних умов

Джерело: Створено автором

Отже, на нашу думку, найбільш доцільними в описаних умовах є кроки, що будуть сприяти поступовому переходу до сучасних рішень в сільському господарстві та підвищення конкурентоспроможності підприємства через диверсифікацію та ґрунтовну зміну підходів до концепції сільськогосподарського через виробництва продукції із вищою маржинальністю та більшим попитом.

Таким чином, на основі проведеного дослідження можливо сформулювати підсумкову матрицю SWOT аналізу ТОВ «ДЕЛЕНИ» (Таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Підсумкова матриця SWOT аналізу ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Напрямок стратегії	Рекомендовані дії
СіМ (Сильні сторони +Можливості)	Розширювати партнерство та використання сформованих постачальницьких зв'язків для зміцнення позицій на ринку. Залучати інвестиції в оновлення техніки з метою підвищення конкурентоспроможності продукції.
СіЗ (Сильні сторони +Загрози)	Зміцнювати виробничу гнучкість для адаптації до змін ринку та сезонних коливань. Використовувати досвідчену команду для оперативного реагування на ризики, пов'язані з воєнним станом.
СлМ (Слабкі сторони +Можливості)	Удосконалювати управлінську структуру шляхом впровадження сучасних методів стратегічного планування. Активізувати маркетингову діяльність з орієнтацією на нові сегменти ринку.
СлЗ (Слабкі сторони +Загрози)	Оптимізувати витрати на етапах виробничого процесу з метою підвищення економічної стійкості. Запровадити систему управління ризиками для протидії впливу зовнішніх загроз (інфляція, паливні ціни, курсова нестабільність).

Джерело: Створено автором

З метою виявлення зовнішніх впливів, що можуть формувати стратегічні орієнтири ТОВ «ДЕЛЕНИ», доцільно скористатися методикою PEST-аналізу. Вона дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти зовнішнього середовища, що безпосередньо чи опосередковано впливають на функціонування підприємства в аграрному секторі.

Наукові розвідки дослідників в реаліях сьогодення є певним стверджуючим меседжем, адже суб'єкти підприємництва пристосовуються до нових викликів, а також допомоги з боку держави та міжнародних партнерів. Відбувається відновлення економічної активності підприємств в багатьох секторах переробної промисловості. Загалом виробнича сфера, яка понесла суттєві збитки та руйнування під час війни, поступово відновлюється.

Особливу увагу в умовах воєнного стану слід приділити економічним чинникам, які, з одного боку, можуть стимулювати розвиток (через активізацію інвестиційної діяльності та зростання попиту на продовольчу продукцію), а з іншого – виступати стримуючим фактором через нестабільність валютного ринку, високі податкові навантаження та інфляційні процеси (Таблиця 2.10).

Р – політичні чинники	Е – економічні чинники
- Вплив державної аграрної політики; - Регулювання експорту та митна політика; - Рівень підтримки агровиробників з боку держави; - Воєнний стан і його наслідки для логістики та фінансів; - Політична стабільність у регіоні присутності підприємства.	- Стан аграрного ринку та рівень інвестиційної активності; - Податкова політика та кредитна доступність; - Динаміка інфляції та валютного курсу; - Цінова ситуація на ринку ресурсів і сировини; - Платоспроможність населення та тенденції споживання.
S – соціальні чинники	T – технологічні чинники
- Демографічна ситуація у сільській місцевості; - Рівень зайнятості та доходів сільського населення; - Міграційні процеси у зв'язку з війною; - Ставлення суспільства до агровиробництва та локального бізнесу.	- Доступність сучасної техніки та технологій для агросектору; - Рівень автоматизації виробничих процесів; - Інноваційність у галузі рослинництва; - Розвиток цифрових сервісів (AgTech, супутниковий моніторинг); - Кваліфікаційні вимоги до персоналу та потреба в навчанні.

Таблиця 2.10 – PEST-аналіз ТОВ «ДЕЛЕНИ»

На основі проведеного аналізу можна зробити узагальнений висновок, що рівень стратегічного управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ» на сьогодні є недостатньо сформованим і потребує якісного вдосконалення.

Попри наявність певних внутрішніх переваг підприємства (як-от досвід у рослинництві, розширена посівна структура, стабільна структура управлінського персоналу, підтримання агровиробничих циклів в умовах воєнного стану), підприємство не має чітко визначеної довгострокової стратегії розвитку. Дії носять переважно реактивний характер: ресурси спрямовуються на поточне утримання виробництва, а не на інновації, технологічне оновлення чи посилення ринкових позицій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ДЕЛЕНИ» В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Формування стратегічного бачення розвитку підприємства

У сучасних умовах функціонування ТОВ «ДЕЛЕНИ» змушене здійснювати господарську діяльність в умовах постійної динаміки, нестабільності ринку, підвищених ризиків та невизначеності. Це зумовлює необхідність посилення управлінських зусиль, спрямованих на адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, раціональне використання виробничих ресурсів відповідно до економічних реалій і, як наслідок, підвищення результативності господарювання.

На стратегічне управління підприємством істотно впливає наявний потенціал, який керівництво може як ефективно мобілізувати для забезпечення конкурентних переваг і досягнення ключових показників успіху, так і ігнорувати, обмежуючись діяльністю окремих підрозділів або вузьким інформаційним полем. У другому випадку підприємство втрачає можливості розвитку та підвищення своєї ефективності.

Удосконалення управління стратегічним потенціалом в умовах ринкової невизначеності вимагає комплексного підходу до формування нових моделей управління та пошуку дієвих способів активізації внутрішніх ресурсів. Результати аналітичного спостереження свідчать про наявність типових проблемних точок, з якими стикається підприємство на різних етапах свого функціонування.

Ідентифікація таких проблем включає кілька послідовних кроків:

1. насамперед визначається коло відповідальних осіб, які мають проаналізувати ситуацію;
2. далі здійснюється збір об'єктивної інформації про поточний стан справ на підприємстві;

3. на завершальному етапі проводиться виявлення розбіжностей між фактичними та запланованими результатами діяльності.

Для візуального відображення причинно-наслідкових зв'язків між наявними проблемами доцільним є використання діаграми Ішікави (так званої «рибної кістки»), що дозволяє системно структурувати джерела проблем у діяльності господарюючого суб'єкта та сформувати базу для пошуку стратегічних рішень (рис. 3.1).

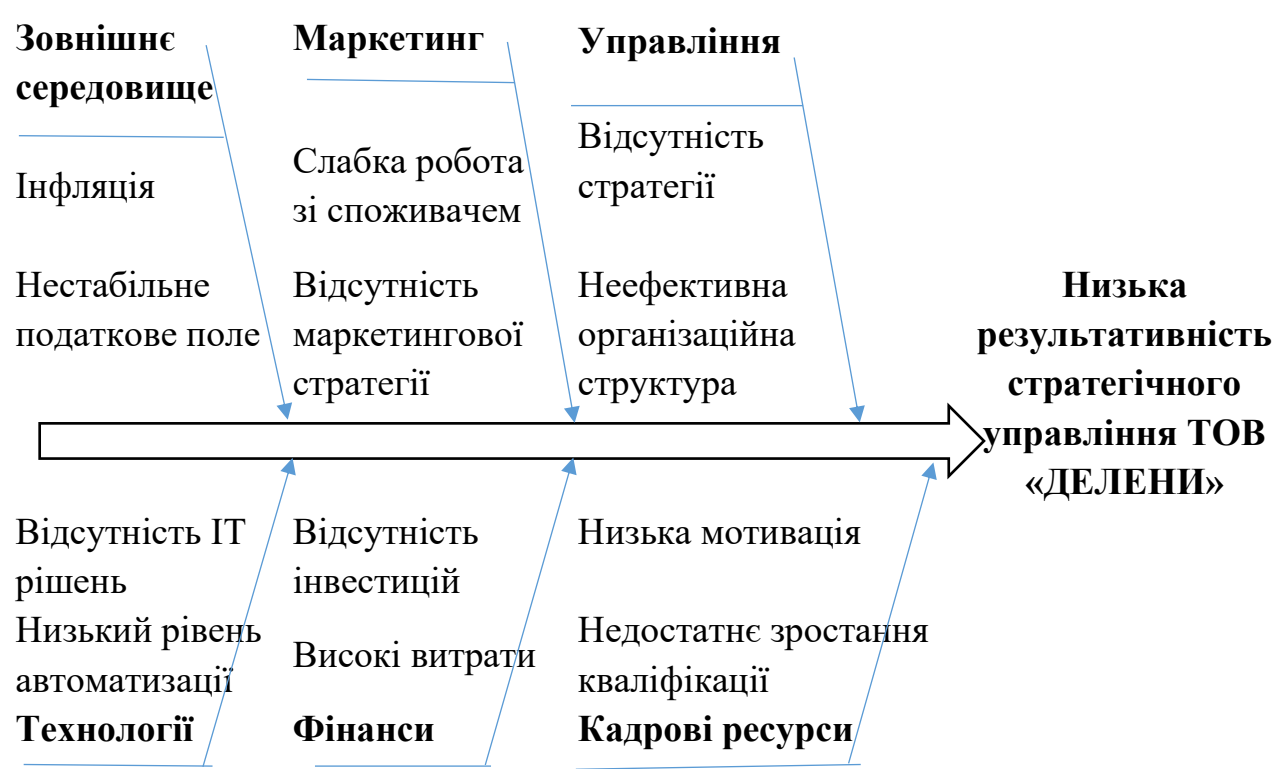


Рисунок 3.1 - Діаграма Ішікави: Причини низької результативності стратегічного управління

Оцінювання значущості зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на діяльність ТОВ «ДЕЛЕНИ» у 2024–2028 роках дозволяє виявити ключові чинники, які потребують стратегічного реагування. За 10-бальною шкалою, де 10 — найвищий рівень впливу, результати оцінювання подано в таблиці нижче (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Ранжування чинників впливу на діяльність підприємства, 2024-2028 рр.

Показники	Оцінка, балів
Стан правового регулювання	3
Рівень розвитку економічних механізмів	3
Ємність та динаміка ринків	6
Масштаби підприємства	7
Ефективність каналів збуту продукції	7
Різноманітність асортименту продукції	8
Потенціал розширення та інвестування	8
Конкурентне середовище	9
Якість стратегічного управління	10
Рівень кваліфікації працівників	10
Спроможність споживача до купівлі	10

Джерело: Створено автором

Узагальнюючи результати оцінювання ключових чинників впливу на функціонування ТОВ «ДЕЛЕНИ», слід відзначити пріоритетну роль таких внутрішніх і зовнішніх елементів, як стратегія розвитку підприємства, професійна підготовка персоналу та платоспроможний попит споживачів. Саме ці аспекти формують базові умови для забезпечення стійкого функціонування товариства в динамічному ринковому середовищі.

До основних зовнішніх впливів, які мають значення для діяльності підприємства, належать: інтенсивність конкуренції в аграрному секторі, обмеженість ринкових ніш, платоспроможність і потреби цільових споживачів, чинна правова база, а також загальний економічний клімат у країні. Також суттєве значення мають логістичні фактори, зокрема ефективність та стабільність каналів збуту продукції.

Водночас внутрішні чинники, що формують потенціал підприємства, включають потужність земельного та матеріального фонду, структуру асортименту сільськогосподарської продукції, рівень кваліфікації кадрів, ефективність управлінських рішень і наявність продуманої стратегії розвитку. Саме ці внутрішні елементи, на відміну від зовнішніх загроз, є більш прогнозованими й контрольованими у межах внутрішньої політики ТОВ «ДЕЛЕНИ».

Варто підкреслити, що підвищення рівня конкуренції зумовлює необхідність реагувати гнучко та своєчасно. Зокрема, у разі входження нових учасників до аграрного ринку, спостерігається підвищення тиску на традиційні

господарства за рахунок перерозподілу ринкових часток і нових інвестиційних ресурсів.

У рамках дослідницько-аналітичного блоку дипломної роботи було здійснено комплексну оцінку чинників безпосереднього впливу на діяльність підприємства. Встановлено, що визначальним вектором ефективності є саме стратегічно обрана модель управління та професійний кадровий потенціал. Зовнішні обмеження у формі недосконалого законодавчого поля та браку достовірної ринкової аналітики ускладнюють прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У цьому контексті особливого значення набуває проведення системного маркетингового моніторингу з використанням як кабінетних, так і польових методів дослідження. Це дозволить підвищити об'єктивність оцінки кон'юнктури та адаптувати управлінські рішення до змін середовища.

Оцінка діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ» потребує врахування реальних економічних, природно-виробничих та соціальних умов функціонування господарства. З урахуванням сучасних тенденцій стратегічного управління, важливим стає формування адаптивної системи управління, що здатна реагувати на виклики та забезпечувати автономну ефективність роботи всіх підрозділів.

Проведена діагностика рівня стратегічного управління та аналіз результативності діяльності підприємства підтверджують доцільність впровадження інструментів моделювання та систем стратегічного менеджменту для активізації виробничої діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані управлінські підходи сприятимуть гармонізації короткострокових операційних дій із довгостроковими стратегічними цілями агропідприємства (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Заходи з удосконалення стратегічного управління, що пропонуються

Джерело: [7]

Комплексне стратегічне управління дозволяє як виробничим структурам, так і кінцевим споживачам досягати збалансованих результатів і забезпечувати довгострокову ефективність. Практика аграрного сектору свідчить про необхідність реалізації низки ключових управлінських завдань, які сприятимуть посиленню позицій підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища [17].

Зокрема, для ТОВ «ДЕЛЕНИ» стратегічними пріоритетами мають стати:

- системне вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів середовища з використанням методів SWOT та SPACE-аналізу;
- створення інформаційної бази для накопичення та поширення інноваційних рішень в аграрній галузі;

- поглиблення виробничої інтеграції та посилення маркетингової підтримки стратегічних ініціатив;
- аналіз основних економічних показників функціонування підприємства з використанням багатофакторного статистичного аналізу;
- економіко-математичне моделювання ефективності використання ресурсів підприємства;
- оцінювання рівня стратегічного менеджменту як основи для прийняття управлінських рішень.

У результаті впровадження зазначених заходів очікується:

- чітка розробка та реалізація стратегії розвитку;
- формулювання системи стратегічних цілей;
- зниження рівня невизначеності;
- активізація процесів стратегічного управління на всіх рівнях діяльності товариства.

У разі негативних результатів або відхилень – необхідним кроком стане оновлення аналітичної бази та коригування стратегічних дій на основі додаткових досліджень і збору нових даних.

Особливе значення у стратегічному плануванні набувають методи вибору ефективної стратегії, серед яких матричні моделі, зокрема матриця «McKinsey – General Electric». Цей інструмент надає можливість оцінити оптимальні напрями розвитку підприємства, виходячи з таких показників, як привабливість ринку та рівень конкурентоспроможності господарства [25].

У межах аналізу для ТОВ «ДЕЛЕНИ» побудована відповідна стратегічна матриця (Таблиця 3.2). На першому етапі визначалися релевантні критерії, які впливають на потенціал ринку та позицію підприємства. Після цього кожен фактор було оцінено за шкалою та помножено на відповідний ваговий коефіцієнт, що дозволило отримати комплексну оцінку за кожним із напрямів.

Загалом, розробка стратегії розвитку має базуватися на системному підході, який передбачає узгодженість усіх складових управлінського механізму. Вони повинні бути спрямовані на досягнення головної мети – зміцнення

конкурентної позиції підприємства, забезпечення його адаптивності та стабільності в умовах динамічного ринку.

Таблиця 3.2 - Матриця McKinsey/GE для ТОВ «ДЕЛЕНИ» (у майбутньому)

Привабливість галузі		Конкурентоспроможність		
		Висока	Середня	Низька
	Висока	Активно нарощувати потенціал	Інвестувати та розвивати	Інвестувати вибірково
	Середня	Використовувати стратегічну перевагу	Зміцнювати позиції	Обережно підтримувати
	Низька	Утримання та захист позиції	Пошук альтернатив	Вихід або ліквідація

Джерело: Створено автором

Відповідно до проведеного вище аналізу, ТОВ «ДЕЛЕНИ» у перспективі: за оцінками галузевої привабливості — висока (через зростання попиту, державну підтримку, розвиток експорту); конкурентоспроможність — середня (через потребу в інвестиціях, оновленні техніки, стабілізації фінансів).

Отже, ТОВ «ДЕЛЕНИ» розташовується в полі «Інвестувати та розвивати», що зумовлює необхідність: активізувати інвестиції в технічне переоснащення; залучати зовнішнє фінансування (державні та грантові програми); підвищувати продуктивність через цифровізацію агровиробництва; закріпити позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках шляхом якості та логістики.

Оцінювання ринкової привабливості для ТОВ «ДЕЛЕНИ» ґрунтується на низці ключових факторів, зокрема: ємність ринку, динаміка його зростання, рівень конкурентного тиску, наявний технологічний потенціал, кадровий ресурс, інфляційні коливання та загальні макроекономічні тенденції.

У свою чергу, конкурентоспроможність підприємства визначається через: обсяг зайнятої ринкової ніші, номенклатуру та якість продукції, ділову репутацію, ефективність каналів збуту, рівень виробничих потужностей, ціноутворення, логістику, кадрову забезпеченість та ресурсну інфраструктуру [20].

Таким чином, рівень конкурентоспроможності підприємства безпосередньо пов'язаний з його економічною ефективністю. За умови недостатньої результативності господарської діяльності підприємство втрачає позиції на ринку та не здатне конкурувати. Натомість досягнення високих економічних показників створює передумови для формування стійких конкурентних переваг, що, своєю чергою, посилює загальну конкурентну позицію підприємства у галузевому середовищі.

Проведене дослідження в межах підрозділу 3.1 дозволило окреслити ключові орієнтири стратегічного розвитку ТОВ «ДЕЛЕНИ» у повоєнний період. В умовах посиленої невизначеності, воєнних ризиків та загального економічного спаду стратегічне бачення виступає критичним елементом для стабільного функціонування й подальшого зростання підприємства.

Формування стратегічного бачення розвитку базується на результатах попереднього аналізу внутрішнього потенціалу товариства, зовнішніх загроз і можливостей. Встановлено, що головними чинниками успіху для ТОВ «ДЕЛЕНИ» є ефективна ресурсна база, високий рівень диверсифікації виробництва, адаптивна структура управління та прагнення до інновацій. Водночас виявлено проблемні зони, зокрема: високу залежність від зовнішньоекономічної кон'юнктури, загрози втрати ринку через зростаючу конкуренцію, технологічну застарілість окремих виробничих потужностей.

На основі проведених SWOT-, PEST- та матричних оцінок обґрунтовано необхідність реалізації комплексної стратегії, орієнтованої на конкурентоспроможність, сталий розвиток і підвищення ефективності. Запропоновано напрямки зміцнення позицій ТОВ «ДЕЛЕНИ» через впровадження сучасних управлінських підходів, посилення маркетингової діяльності, модернізацію технічного парку та підвищення кваліфікації персоналу.

Таким чином, стратегічне бачення розвитку ТОВ «ДЕЛЕНИ» має бути гнучким, але водночас цілеспрямованим, враховуючи як коротко-, так і

довгострокові виклики. Це дозволить підприємству не лише утриматися на ринку, а й стати одним з локальних лідерів аграрного виробництва у регіоні.

3.2. Обґрунтування напрямів та інструментів стратегічного управління у воєнно-післявоєнних умовах

В умовах сучасних трансформаційних викликів аграрний сектор України виступає не лише ваговою галуззю, а й стратегічною основою для забезпечення сталого розвитку держави. Саме він формує продовольчу безпеку країни та впливає на стабільність суспільства. Проте до початку широкомасштабного вторгнення російської федерації в лютому 2022 року національна модель функціонування аграрного виробництва базувалась здебільшого на сировинному експортному потенціалі. Її структура була незбалансованою: великі аграрні компанії спеціалізувались на високорентабельних культурах, тоді як малий та середній аграрний бізнес — на трудомістких видах продукції, включаючи тваринництво, садівництво та ягідництво [15].

Повномасштабна війна різко проявила вразливість цієї моделі. Уже третій рік поспіль аграрні підприємства, включаючи ТОВ «ДЕЛЕНИ», функціонують в умовах гострих викликів. Першочерговим питанням постала проблема продовольчої безпеки всередині країни. Руйнування інфраструктури, транспортних шляхів, складів і логістичних центрів ускладнило як постачання, так і зберігання продукції. Значна частина сільськогосподарських підприємств втратила доступ до ресурсів, землі та персоналу — внаслідок переміщення населення, мобілізації та бойових дій.

Особливо критична ситуація склалася у прифронтових та тимчасово окупованих територіях, де аграрна діяльність фактично зупинилася. Водночас економічний тиск на аграрну галузь зріс. Через біологічні особливості сільськогосподарського виробництва (тривалість вегетаційного циклу, сезонність, довгий період окупності) агросектор виявився вразливим до

раптових потрясінь, а швидка переорієнтація виробництва виявилась практично неможливою.

У таких складних умовах стратегічне управління підприємствами, зокрема ТОВ «ДЕЛЕНИ», набуває вирішального значення — саме воно дозволяє перебудувати модель діяльності з урахуванням ризиків, адаптуватися до нових реалій та забезпечити життєздатність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Практика розвинених країн засвідчує, що успішна модель стратегічного розвитку аграрних підприємств базується на дотриманні низки ключових соціально-політичних засад сталого розвитку, які мають бути гармонізовані з особливостями національного господарського устрою. Зокрема, дослідники виділяють такі фундаментальні орієнтири:

1. Рациональна економічна свобода, що передбачає поєднання ринкових і державних механізмів в межах змішаної економіки з метою забезпечення зайнятості населення та стабільного обсягу виробництва товарів і послуг.
2. Соціальне партнерство, яке має стати основою для трудових взаємин між державою, роботодавцями та працівниками, сприяючи злагожденості інтересів усіх сторін.
3. Державне регулювання економічних процесів, яке передбачає досягнення збалансованих параметрів між виробництвом і споживанням з урахуванням інтересів як людини, так і довкілля.
4. Соціальна справедливість, що реалізується через механізми перерозподілу суспільного доходу на користь соціально вразливих категорій населення.
5. Демократичне управління виробничою та соціальною сферою, що сприяє розвитку колективної відповідальності, зміцненню соціальної єдності та підвищенню мотивації працівників.

У сукупності ці положення формують основу соціально орієнтованої моделі управління, яка має стати стратегічною основою розвитку

сільськогосподарських підприємств, зокрема в умовах післявоєнної відбудови [31].

На сучасному етапі функціонування агропромислового комплексу України спостерігається суттєва невідповідність між виробничими потужностями підприємств з переробки та наявною сировинною базою, що ускладнюється дефіцитом обігових коштів і обмеженими можливостями оновлення технічного оснащення сільськогосподарських виробників. Це обумовлює необхідність системного підвищення продуктивності як у сфері первинного агровиробництва, так і у переробному сегменті, а також оптимізації економічної взаємодії між усіма елементами агропродовольчого ланцюга.

В умовах формування зрілого ринку одним із дієвих шляхів зміцнення співпраці між підприємствами, що спеціалізуються на вирощуванні продукції рослинництва, та переробними структурами є створення інтегрованих об'єднань — таких як кластери чи асоціації. Подібні організаційно-економічні моделі дозволяють зберегти автономію і юридичну незалежність кожного з учасників, водночас забезпечуючи ефективні механізми спільного розвитку, ресурсного забезпечення та реалізації стратегічних ініціатив [45].

Для того щоб агропромислове виробництво перейшло на інноваційну модель розвитку, необхідно здійснити ефективний пошук та впровадження нових інституційних форм, здатних підтримувати модернізаційні зрушення. У певних випадках це також передбачає адаптацію або трансформацію вже наявних інституцій та інститутів під нові умови господарювання.

Ключова місія, яку мають виконувати ці оновлені або новостворені інституційні структури, полягає у стимулюванні процесу комерціалізації інноваційних розробок, а також у формуванні стійкого попиту на продукцію інноваційного характеру. Це можливо лише за умови налагодження цілісної, системної взаємодії між розробниками інновацій і потенційними споживачами, де саме потреби ринку будуть визначати напрямки інноваційної діяльності, а не навпаки.

Таким чином, зосередження уваги на потребах кінцевого користувача та тісна інтеграція інновацій з ринком дозволяє значно скоротити шлях від зародження ідеї до її впровадження в реальний сектор економіки. Як результат — зменшення втрат ресурсів, що не приносять результату, та підвищення ефективності інноваційної діяльності в аграрному секторі [43].

Огляд сучасних теоретичних підходів до стратегічного управління свідчить про те, що стратегічний потенціал кожного підприємства формується на основі неповторного набору його характеристик. Серед них ключове значення мають: глибоке розуміння ринкової ситуації, наявність технологічних знань і інноваційних розробок, досвід у сфері взаємодії з клієнтами та інші специфічні компетенції. Це ще раз підкреслює, що можливості для розвитку, як і сам потенціал підприємства, мають індивідуальний характер.

Для того щоб обґрунтовано обрати методи формування стратегії й визначити ресурси, які ляжуть в основу її реалізації, необхідно здійснити детальний аналіз як зовнішніх умов функціонування, так і внутрішніх ресурсів підприємства. Проведення такого стратегічного аналізу дозволяє управлінському персоналу отримати максимально точну й об'єктивну картину щодо наявних можливостей, а також сконцентрувати зусилля на зміцненні конкурентних переваг. У межах стратегічного управління виокремлюють різні типи стратегій (рис. 3.3), що відрізняються за підходами до забезпечення розвитку підприємства [44].

Стратегія концентрованого розвитку	• Подальший розвиток підприємства забезпечується за рахунок удосконалення діяльності в межах освоєного ринку
Стратегія диверсифікованого розвитку	• Забезпечення розвитку за рахунок диверсифікації діяльності та освоєння нових ринків збуту
Стратегія інтегрованого розвитку	• За рахунок утворення нових структурних підрозділів, розвитку нових видів діяльності, застосування різноманітних форм інтеграції із своїми контрагентами

Рисунок 3.3 – Види стратегій розвитку підприємств
Джерело: [43]

У межах реалізації стратегії концентрованого зростання підприємства аграрного сектору, зокрема ТОВ «ДЕЛЕНИ», можуть активно використовувати власний маркетинговий та технологічний потенціал. Йдеться, передусім, про ресурси, пов'язані з вивченням ринку, проведенням рекламно-інформаційних кампаній, розробкою нових видів продукції, удосконаленням рецептур, упакування чи способів просування. У технологічному аспекті застосовуються наявні виробничі потужності, сировинна база та матеріальні ресурси. Такий стратегічний підхід є найбільш доцільним для аграрних підприємств у сучасних умовах, адже не потребує значних капіталовкладень і базується на використанні вже наявної інфраструктури. Наприклад, господарства, що спеціалізуються на овочівництві чи виноградарстві, можуть розширювати асортимент продукції (консервовані овочі, натуральні соки, сухофрукти) без кардинальних змін у виробничому циклі, поступово нарощуючи ринкову частку.

Стратегія диверсифікованого зростання, на відміну від концентрованої, передбачає вихід за межі звичних напрямів діяльності та освоєння нових ринків. У сільському господарстві такий підхід можливий, наприклад, шляхом створення переробних підрозділів, агротуристичних кластерів чи виробництва альтернативної продукції (ефірні олії, лікарські трави тощо). Успішна реалізація такої стратегії потребує високого рівня інвестиційного, інноваційного та фінансового потенціалу: від залучення зовнішнього фінансування до наявності кваліфікованих кадрів і дослідницької підтримки. Найбільш спроможні до такого типу розвитку – великі аграрні холдинги, такі як «МХП» чи «Агропросперіс», які диверсифікують діяльність, створюючи виробництво біоенергії, логістичні платформи та експортно орієнтовані бізнеси.

Інтегрована стратегія розвитку базується на об'єднанні зусиль із партнерами чи суміжними підприємствами задля підвищення ефективності. У сільськогосподарській практиці інтеграція реалізується через створення агропромислових кластерів, кооперативів або вертикально-інтегрованих структур, які поєднують вирощування, переробку, зберігання та реалізацію продукції в єдиному ланцюгу. Прикладом такої стратегії може бути діяльність

ГК «ТАКО» або об'єднань виробників органічної продукції, які спільно вкладаються в сертифікацію, логістику й маркетинг. Успішне впровадження інтегрованого підходу вимагає активного залучення організаційного та людського потенціалу: зміни в структурі управління, перепідготовки персоналу, застосування нових управлінських моделей.

Таким чином, вибір типу стратегії розвитку підприємства має ґрунтуватися на реалістичній оцінці внутрішніх ресурсів, рівня ризиків та поточних ринкових можливостей. Для ТОВ «ДЕЛЕНИ» в післявоєнний період найбільш актуальним є поступовий перехід від стратегії концентрованого росту до елементів інтеграції, з урахуванням регіональних переваг, кадрового потенціалу та доступу до міжгосподарської кооперації.

3.3. Розробка моделі стратегічного управління розвитком ТОВ «ДЕЛЕНИ»

На сучасному етапі розвитку аграрного сектору спостерігається характерна риса у сфері стратегічного управління підприємствами — недостатня увага до довгострокового планування з боку керівництва. Багато управлінців сільськогосподарських підприємств надають перевагу короткостроковим діям, зосереджуючись переважно на оперативному управлінні. Такий підхід ускладнює створення ефективного механізму стратегічного планування.

Формування будь-якої стратегічної системи починається з визначення основних цілей, які повинні бути чітко окресленими, позитивно спрямованими та не містити внутрішніх суперечностей. Тривале функціонування сільськогосподарських підприємств можливе лише за умови підвищення їх здатності до конкуренції на ринку. Для цього слід ідентифікувати ключові чинники успіху та розробити практичні заходи щодо їх впровадження. Це дозволить посилити позиції підприємств на ринку та забезпечити їх стабільний розвиток.

Таким чином, формування стратегічного механізму в аграрному виробництві вимагає комплексного підходу (рис. 3.4).

Механізм управління стратегічним розвитком ТОВ «ДЕЛЕНИ»



Рисунок 3.4 – Механізм управління стратегічним розвитком ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Джерело: Розроблено автором

На відміну від традиційного підходу, що базується на аналізі «стратегічної прогалини» в системі «продукт – ринок», орієнтація на довгострокову

конкурентну перевагу передбачає ширше коло стратегічних інструментів і дій. У цьому контексті розробка механізму стратегічного управління має індивідуальний характер і потребує врахування особливостей конкретного господарського суб'єкта, його бачення майбутнього і спектра складних, багатоаспектних завдань, які необхідно вирішити.

Одним із ключових чинників результативного впровадження розробленого механізму стратегічного управління розвитком ТОВ «ДЕЛЕНИ», виступає належна мотивація управлінського персоналу, відповідального за його реалізацію. Головними завданнями вищої управлінської ланки, орієнтованої на досягнення довгострокових цілей, є вчасне виявлення потенційних можливостей і загроз на ринку, формування у керівників сучасних управлінських компетенцій, а також розширення знань про динаміку розвитку аграрних ринків. Саме це дозволяє підприємству утверджувати лідерські позиції у своїй галузі.

Разом із тим, повноцінний розвиток аграрних підприємств можливий лише за наявності відповідної інфраструктури, яка має охоплювати низку критичних елементів. Зокрема, технологічна складова інфраструктури повинна включати центри підтримки інноваційного агробізнесу, телекомунікаційні системи, агротехнопарки, бізнес-інкубатори, консалтингові та інжинірингові структури, інформаційно-аналітичні центри та платформи для трансферу технологій. Не менш важливим є забезпечення системи науково-технічної взаємодії, включно з доступом до актуальної аграрної науково-технічної інформації та демонстраційних об'єктів.

Фінансова інфраструктура має охоплювати інструменти і механізми залучення ресурсів на різних етапах інноваційного процесу: від банківських установ і інвестиційних компаній до бюджетних програм, венчурного фінансування й участі у державних замовленнях. Інформаційна інфраструктура повинна бути орієнтована на забезпечення підприємств доступом до сучасних інформаційних систем, цифрових технологій та мереж, які об'єднують окремі елементи управління в єдине інформаційно-комунікаційне середовище.

Таким чином, ефективна реалізація механізму стратегічного розвитку ТОВ «ДЕЛЕНИ» передбачає комплексну реалізацію організаційних, економічних, стратегічних і тактичних завдань. До них належить: гарантування стабільної прибутковості підприємства завдяки продуманій конкурентній стратегії; інвестування у формування нових конкурентних переваг; розробка альтернативних стратегічних сценаріїв з урахуванням ризиків і невизначеності зовнішнього середовища; обмежене використання стратегії скорочення витрат, щоб уникнути втрати якості продукції; створення актуальної стратегії розвитку на основі аналізу виробничої структури, ресурсної бази, кадрової кваліфікації та узгодження інтересів власників, менеджменту і трудового колективу.

Під інструментарієм стратегічного управління доцільно розуміти систему концепцій, підходів, індикаторів, методів і моделей, які застосовуються в процесі ухвалення управлінських рішень, що спрямовані на забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Практика функціонування розвинених економік демонструє: у періоди криз важливо активізувати механізми планування та регуляторного впливу на економічні процеси, зокрема на рівні окремих підприємств.

Для України, яка перебуває в умовах затяжної економічної турбулентності та воєнних дій, актуальність використання сучасних інструментів стратегічного управління, зокрема планування, є беззаперечною. Планування як ключовий елемент стратегічного управління дозволяє виявляти критичні проблеми, формувати шляхи їх подолання та системно рухатися до досягнення стратегічних цілей підприємства.

В умовах ринкової економіки, що характеризується високим рівнем невизначеності, ефективність управління значною мірою залежить від здатності адаптувати методи планування до змін зовнішнього середовища. Особливо це актуально для українського бізнесу, який часто стикається з раптовими коливаннями в економічній, політичній і соціальній сферах. У таких обставинах управлінські підходи повинні постійно вдосконалюватися, забезпечуючи

безперервну адаптацію підприємства до нових ринкових реалій і своєчасну реакцію на зміни кон'юнктури [35].

Отже, в межах даного дослідження необхідно визначити інструменти стратегічного управління, що можуть бути використані ТОВ «ДЕЛЕНИ» для реалізації механізму стратегічного розвитку (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Інструменти стратегічного управління в умовах воєнного та повоєнного розвитку ТОВ «ДЕЛЕНИ»

№	Напрямок	Інструменти
1.	Фінансові інструменти	антикризове бюджетування, пошук джерел реінвестування, управління дебіторською заборгованістю
2.	Організаційні інструменти	гнучке планування, децентралізація управління, впровадження KPI
3.	Маркетингові інструменти	переорієнтація на нові ринки, ребрендинг, активація цифрових каналів збуту
4.	Управлінські інструменти	використання SWOT-, PEST-, SPACE-аналізів у постійному режимі
5.	Інвестиційні інструменти	державні й міжнародні програми підтримки аграріїв, інструменти державно-приватного партнерства
6.	Інструменти ризик-менеджменту	сценарне планування, страхування врожаїв, антикризове управління

Джерело: Розроблено автором

Проведене дослідження засвідчило, що ефективне стратегічне управління розвитком ТОВ «ДЕЛЕНИ» вимагає цілісного підходу, що поєднує аналіз внутрішнього потенціалу, адаптацію до зовнішніх викликів і використання сучасних управлінських інструментів. У результаті розроблено модель стратегічного управління розвитком підприємства, яка базується на комплексному врахуванні виробничих, фінансових, кадрових, інфраструктурних і маркетингових чинників.

Особливу увагу приділено послідовності етапів реалізації стратегії, зокрема: оцінці стратегічного середовища, визначенню конкурентних переваг, формуванню та впровадженню адаптивної управлінської моделі, контролю та оцінці досягнутих результатів. Запропонований механізм передбачає впровадження системи управління ризиками, посилення соціально-

психологічного компоненту (мотивації персоналу), розвиток корпоративної культури та вдосконалення інформаційного забезпечення.

Запропонована модель також акцентує на значенні стратегічного планування, кадрової стабільності, фінансової гнучкості та інноваційної активності як ключових умов стійкого розвитку. Досягнення стратегічних цілей передбачається через гармонізацію інтересів усіх зацікавлених сторін – власників, управлінського персоналу, працівників та партнерів.

Таким чином, розроблена модель стратегічного управління розвитком ТОВ «ДЕЛЕНИ» виступає основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, забезпечує стратегічну орієнтацію підприємства та створює передумови для його сталого функціонування в післявоєнний період.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що стратегічний розвиток вимагає гнучких управлінських підходів, здатних забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємства за умов високої динаміки зовнішнього середовища. Аналіз підтвердив, що наявність чітко структурованої стратегії розвитку є критично важливою умовою для відновлення й зростання підприємств аграрного сектора в умовах нестабільності.

2. Аналіз організаційної структури ТОВ «ДЕЛЕНИ» виявив ознаки надмірної централізації управління, слабку координацію між ланками та низьку інституційну гнучкість. Це перешкоджає оперативному прийняттю стратегічно важливих рішень, знижує адаптивність і ускладнює реалізацію інноваційних змін. Для поліпшення ситуації рекомендовано впровадити елементи децентралізації та делегування повноважень на рівень підрозділів.

3. Кадровий потенціал підприємства характеризується дефіцитом спеціалістів із сучасними управлінськими компетенціями. Низький рівень мотивації, відсутність системи навчання та професійного зростання знижують якість управління й стримують розвиток людського капіталу. Важливо розробити систему безперервного навчання та внутрішнього резерву кадрів для забезпечення сталості управлінських процесів.

4. Фінансово-економічний аналіз ТОВ «ДЕЛЕНИ» за 2022–2024 роки, незважаючи на стрімке зростання прибутку у 2024 році, засвідчив залежність прибутковості від низки зовнішніх умов, падіння рентабельності активів та продажів, а також високу залежність від зовнішніх джерел фінансування. Такі показники вказують на необхідність оптимізації витрат, активізації інвестиційної діяльності та підвищення управлінської дисципліни у фінансовій сфері. Особливої уваги потребує перегляд структури собівартості продукції та підвищення ефективності використання основних фондів.

5. Серед зовнішніх загроз найбільш деструктивними є наслідки війни: порушення логістичних каналів, нестабільність аграрних ринків, обмеження експортних можливостей, зростання витрат на ресурси. Це ускладнює реалізацію

стратегій розвитку та вимагає високої адаптивності управлінської системи. Підприємство повинно навчитися працювати в умовах багатоваріантного планування та коротких стратегічних циклів.

6. Внутрішні ризики для економічної безпеки ТОВ «ДЕЛЕНИ» включають зношення основних фондів, обмежений доступ до фінансових резервів, відсутність системи управління ризиками та слабку інноваційну активність. Ці чинники знижують стійкість підприємства до кризових явищ.

7. Запропонована модель стратегічного управління розвитком ТОВ «ДЕЛЕНИ» базується на інтеграції аналітичного, кадрового, фінансового та ресурсного потенціалу з акцентом на адаптивне стратегічне планування, багатоваріантність сценаріїв і управління ризиками. Вона забезпечує основу для досягнення цільових орієнтирів та довгострокової стабільності. Модель включає інструменти моніторингу, оцінки ефективності рішень та механізми своєчасної корекції стратегії.

8. Ключовими напрямками стратегічного розвитку визначено модернізацію технічної бази, розвиток кадрової політики, впровадження інструментів risk-management, цифровізацію управлінських процесів та активізацію інвестиційної діяльності. Важливо також сформувати гнучку систему стратегічного контролю, яка дозволить постійно адаптувати управлінську діяльність до змін.

9. Успішна реалізація стратегічних змін у ТОВ «ДЕЛЕНИ» потребує використання комплексу сучасних інструментів управління, серед яких: гнучке планування, адаптивне управління персоналом, внутрішній контроль, стратегічне бюджетування, інформаційна інтеграція та антикризові процедури.

10. У довгостроковому періоді стратегічна переорієнтація має забезпечити підвищення регіональної конкурентоспроможності ТОВ «ДЕЛЕНИ» та його інтеграцію в сучасні агропромислові ланцюги. В основі майбутнього розвитку має лежати синергія між стратегією, інноваціями та ефективною реалізацією управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Agravery. Через війну в Україні відходами руйнації забруднено 30 млн га території. (2024). URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/cerez-vijnu-v-ukraini-vidhodami-rujniaczabrudnenno-30-mln-ga-teritorii> (дата звернення: 18.05.2025)
2. Агаєва І.М., Мироненко Б.В., Севастьянов В.В. Вплив стратегічного управління на розвиток потенціалу підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2023. №1. Том 15. С. 19-23
3. Артеменко Л. П., Довгань Л. Є., Каракай Ю. В. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с
4. Амбросов В.Я., Маренич Т.Г. Теорія та методологія механізмів регулювання в агроформуваннях: монографія. Харків: Міськдрук, 2013. 165 с.
5. Безус А.М., Безус П.І., Сичова Н.В. Підходи до формування аутентичної системи стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.72 (дата звернення: 18.05.2025)
6. Бжуска Я. О. Інноваційні моделі бізнесу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 628. С. 29-35.
7. Гончаров В.М. Формування стратегії управління розвитком промислового підприємства на основі показників ефективності: монографія / В.М. Гончаров, М.В. Макаренко, В.Ю. Припотень. – Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2007. – 136 с.
8. Гринь Є.Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/46.pdf (дата звернення: 18.05.2025)
9. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. №9 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf (дата звернення: 18.05.2025)
10. Заболотний Г.М. Реструктуризація підприємств: навчальний посібник для вищих навчальних закладів. Київ: Міленіум, 2001. 440 с.

11. Івашина С. Ю. Івашина О. Ф. Соціально-інституціональні аспекти економічної трансформації. *Проблеми економіки*. 2014. №2. С. 309-314. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_2_45. (дата звернення: 25.05.2025)
12. Калетнік Г.М., Мазур А.Г. Науково-теоретичні засади формування та розвитку людського капіталу в сільських територіях. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. №10. С. 7-25.
13. Калетнік Г.М., Мазур А.Г., Кубай О.Г. Розвиток організаційно-функціональних структур управління в регіональних економічних системах: Монографія. Вінниця: Вінницька газета. 2009. 188 с.
14. Кушнір Н.Б., Артюшок В.С. Сутність і принципи стратегічного аналізу та його місце у системі стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка*. 2009. Випуск 4 (48). С. 211–216.
15. Козловський С.В., Гнідова Б.О., Скомаровський В.В., Мохар Д.О. Проблеми розвитку аграрної галузі в умовах війни в Україні. *Агросвіт*. 2024. №11. С. 83-93
16. Колесник Т.В. Регіональне програмування як дієвий інструмент сталого розвитку сільських територій. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал "Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики"*. Вінниця, 2019. Випуск № 3. С. 44-61.
17. Кравець К.В. Концепція стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області. URL: http://econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/447/pdf_114 (дата звернення: 20.04.2025)
18. Крейдич І.М., Івата В.В., Швець К.М. Концептуальні положення реінжинірингу бизнес-процесів на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2015. №12 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5059> (дата звернення: 18.05.2025)

19. Крисанов Д. Ф. Аграрна сфера: пріоритети та механізми реалізації. Київ: Ін-т економіки НАН України, 1998. 235 с.
20. Лесюк, В. (2024). Оцінка конкурентоспроможності в контексті забезпечення економічної ефективності аграрних підприємств. *Економічний простір*, (191), 512-518. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-10> (дата звернення: 20.05.2025)
21. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. *Бізнесінформ*. 2024. №8 URL: <https://oaji.net/articles/2023/727-1738957496.pdf> (дата звернення: 18.04.2025)
22. Малік М.Й. Структура та розвиток аграрних формувань. Агропромисловий комплекс України: стан, тенденції та перспективи розвитку (Малік М.Й., Минка А.П., Шпикуляк О.Г.). За ред. П.К. Канінського. К.: ННЦ УАЄ, 2005. 292 с.
23. Маркович І. Б. Розкриття сутності поняття трансформації економічного простору в системі категорій розвитку національної економіки. *Економіка розвитку*. 2014. № 2. С. 77-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2014_2_16 (дата звернення: 18.05.2025)
24. Марченко Н., Хрущ І. Проблеми аграрного сектору економіки України в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць "Сучасна парадигма соціально-економічного розвитку України в умовах воєнного стану"*. 2022. С. 62— 65. URL: <http://surl.li/svwjzb> (дата звернення: 18.05.2025)
25. Матриця McKinsey/GE: визначаємо, куди спрямувати інвестиції всередині компанії. URL: <https://surli.cc/lyvdxu> (дата звернення: 20.05.2025)
26. Мельник О. Г., Петришин Н.Я., Жежуха В.Й. Система бізнес-індикаторів діагностики ефективності стратегічного планування. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 4 (1). С. 41-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_4\(1\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_4(1)_12) (дата звернення: 11.04.2025)
27. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник / Б. М. Мізюк. Львів : Магнолія, 2009. 544 с.

28. Могильна Л.М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. №15. С.418-424
29. Організаційна структура ТОВ «ДЕЛЕНИ»
30. Пивовар П.В. Трансформація як соціально-економічний феномен. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 91-97. URL: DOI:10.32702/2306-6806.2021.8.91 (дата звернення: 18.05.2025)
31. Польова О.Л., Ліцький В.О. Конкурентоспроможність АПК у контексті євроінтеграційних процесів України. *Всеукраїнський наукововиробничий журнал "Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики"*. 2016. Випуск № 7. С. 7-17
32. Пономаренко В. С. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах : наукове видання. м. Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. – 452 с.
33. Програма релокації підприємств. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення: 18.04.2025)
34. Саблук П.Т. Соціально-економічні проблеми розвитку українського села і сільських територій: матеріали до Сьомих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників 9–10 листопада 2005 р. Київ: УААН ННЦ "Інститут аграрної економіки", 2005. 82 с.
35. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 109-116
36. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. м. Суми. Сумський державний університет, 2016. 80 с. С.5
37. Стратегічна реструктуризація підприємств: навчальний посібник. Г.М. Заболотний, В.В. Коровій, П.С. Мартинюк, А.М. Ступніцький. Вінниця: Книга-Вега. 2003. 304 с.

38. Фостолович В.А. Особливості формування сучасних систем управління у сільськогосподарських підприємствах з інтегрованою системою екологічного менеджменту. *Бізнес Інформ*. №5. 2016. С. 122-127.
39. Федосова А. Стратегічна діагностика підприємства. *Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Economic-visnik-7-2016-12.pdf> (дата звернення: 20.04.2025)
40. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с. С.42
41. Шатіло О. Концептуальні підходи оцінки ефективності впровадження інновацій на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. №1. С. 199-203. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-30> (дата звернення: 11.04.2025)
42. Шарабура Т.С. Формування адаптивної стратегії економічного розвитку підприємств в контексті євроінтеграції. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2019. №1 (07). URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/105/91> (дата звернення: 11.04.2025)
43. Шпикуляк О.Г., Курило Л.І., Супрун О.М. Інституційне регулювання як детермінанта формування інноваційної моделі розвитку аграрної сфери. *Облік і фінанси АПК*. 2011. № 2. С. 106-109.
44. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №17. С.402-412
45. Юрчук Н.П. Інноваційні чинники формування конкурентоспроможної продукції сільськогосподарських підприємств. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал "Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики"*. 2018. № 5. С. 50-63.
46. Якубів В. М. Збалансований розвиток аграрних підприємств у сільському зростанні: монографія. Івано-Франківськ: Видавництво Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. 2019. 320 с.