

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

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

«_____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
освітньої програми «Менеджмент»
за спеціальністю «073 Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ПЕРЕМОГА»
ТУЛЬЧИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ
СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Науковий керівник: к.е.н., доцент

Ірина НАЙДА _____

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри обліку і
оподаткування Одеського державного
аграрного університету

Тетяна ГНАТЬЄВА _____

Виконала здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
заочної форми навчання освітньо-
професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Людмила МЕЛЕШКО

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень.*

*Використання ідей і текстів інших
авторів має посилання на відповідне*

джерело _____ Людмила МЕЛЕШКО

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
«06» листопада 2025 р.

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

Людмили МЕЛЕШКО

1. Тема роботи: *«Управління стратегічним розвитком ТОВ «Перемога» Тульчинського району Вінницької області в сучасних умовах трансформацій», керівник роботи к.е.н. Найда І.С., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «05» листопада 2025 р. № 150-з;*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 3 *«червня» 2026 р.*

3. Об'єкт дослідження – *процеси управління стратегічним розвитком аграрного підприємства в умовах сучасних трансформацій.*

4. Предмет дослідження – *теоретичні, методичні та практичні аспекти управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в умовах сучасних трансформацій.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *дослідити економічну сутність стратегічного розвитку підприємства та його роль у забезпеченні ефективності діяльності;*
- *визначити особливості стратегічного управління аграрними підприємствами в умовах сучасних трансформацій;*
- *узагальнити методичні підходи щодо оцінки стратегічного розвитку підприємства.*

5.2. Аналітичний розділ:

- *дослідити макроекономічні передумови управління стратегічним розвитком аграрного підприємства в умовах сучасних трансформацій;*
- *проаналізувати ресурсний потенціал як складову управління стратегічним розвитком підприємства;*
- *провести оцінку фінансових можливостей управління стратегічним розвитком підприємства.*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- *обґрунтувати стратегічні орієнтири діяльності підприємства в умовах сучасних трансформацій;*

- запропонувати розробку ESG-стратегії підприємства в контексті реалізації Європейського зеленого курсу;
- обґрунтувати впровадження цифровізації управління виробничими процесами як інструменту реалізації стратегії розвитку підприємства.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Концепт уальні підходи щодо визначення поняття «стратегічний розвиток підприємства» Наукові підходи до трактування поняття «управління стратегічним розвитком підприємства». Значення управління стратегічним розвитком підприємства. Підходи до визначення поняття «стратегія розвитку підприємства». Класифікація стратегій розвитку підприємства. Етапи стратегічного управління розвитком підприємства. Методичні підходи щодо стратегічного управління розвитком підприємства.

6.2. До аналітичного розділу:

PESTEL-аналіз макроекономічних передумов стратегічного розвитку аграрних підприємств в Україні. Глобальні мегатренди та їхній вплив на стратегічний розвиток аграрних підприємств в Україні. Забезпеченість ТОВ «Перемога» основними видами ресурсів. Структура посівних площ сільськогосподарських культур в ТОВ «Перемога». Обсяги виробництва основних видів продукції в ТОВ «Перемога». Урожайність сільськогосподарських культур в ТОВ «Перемога». Загальна вартість та стан основних засобів ТОВ «Перемога». Фінансові результати діяльності ТОВ «Перемога». Оцінка економічної ефективності діяльності ТОВ «Перемога». Структура витрат на виробництво продукції у ТОВ «Перемога». Оцінка фінансового стану ТОВ «Перемога». Капітальні інвестиції ТОВ «Перемога».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

«Дерево цілей» ТОВ «Перемога». Стратегічна карта ТОВ «Перемога». Основні складові European Green Deal. ESG-профіль поточного стану ТОВ «Перемога» станом на 2025 р. ESG-заходи стратегічного розвитку ТОВ «Перемога». Дорожня карта впровадження ESG-стратегії ТОВ «Перемога» на 2027-2029 рр. Економічний ефект впровадження ESG-стратегії у ТОВ «Перемога». Порівняльна характеристика цифрових платформ управління агровиробництвом. Функціональні можливості Cropwise Operations. Розрахунок економії витрат від впровадження Cropwise Operations у ТОВ «Перемога». Оцінка економічної ефективності впровадження Cropwise Operations у ТОВ «Перемога». План впровадження Cropwise Operations у ТОВ «Перемога».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *нормативно-довідкова література, літературні джерела, річні фінансові звіти та статистична ТОВ «Перемога» Тульчинського району Вінницької області за період 2023-2025 рр., особисті спостереження автора, літературні джерела, Інтернет-джерела.*

8. Дата видачі завдання 06.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з /п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікацій ної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.11.25 – 5.11.25	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	06.11.25	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	12.11.25	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	13.11.25 – 10.02.26	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.26– 15.03.26	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.26– 15.04.26	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.26– 12.05.26	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.26 – 20.05.26	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.26– 25.05.26	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.26 – 02.06.26	0,3	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	03.06.26	0,1	
12.	Перевірка роботи на оригінальність	4.06.26– 09.06.26	0	
14.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	10. 06.26	0,5	
15.	Попередній захист на кафедрі	11.06.26- 12.06.26	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	13.06.26 – 20.06.26	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	23.06.26– 27.06.26	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «Бакалавр» _____ Людмила МЕЛЕШКО

Наукова керівниця _____ Ірина НАЙДА
Гарант ОП _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Мелешко Л.С. Управління стратегічним розвитком ТОВ «Перемога» Тульчинського району Вінницької області в сучасних умовах трансформацій. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Актуальність теми. У сучасних умовах економічної нестабільності, посилення конкурентної боротьби, глобалізаційних процесів та швидких трансформацій аграрного сектору особливого значення набуває ефективне управління стратегічним розвитком підприємств. Для аграрних підприємств стратегічний розвиток є необхідною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, фінансової стійкості, адаптивності до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності господарської діяльності.

Сучасні трансформаційні процеси в економіці України супроводжуються значними викликами для аграрного бізнесу, серед яких нестабільність ринкової кон'юнктури, інфляційні процеси, воєнний стан, порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості ресурсів, зміни кліматичних умов та посилення інтеграції до європейського економічного простору. За таких умов аграрні підприємства потребують формування ефективної системи стратегічного управління, яка забезпечить своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, раціональне використання ресурсного потенціалу та реалізацію довгострокових цілей розвитку.

Особливої актуальності питання стратегічного розвитку набувають для сільськогосподарських підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від природно-кліматичних факторів, рівня технологічного забезпечення, інвестиційної активності та ефективності управлінських рішень. У сучасних умовах саме стратегічне управління виступає важливим інструментом забезпечення економічної стійкості підприємства, підвищення його конкурентних переваг та формування ефективної моделі функціонування в умовах трансформаційної економіки.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства в умовах сучасних трансформацій.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити економічну сутність стратегічного розвитку підприємства та його роль у забезпеченні ефективності діяльності;
- визначити особливості стратегічного управління аграрними підприємствами в умовах сучасних трансформацій;

- узагальнити методичні підходи щодо оцінки стратегічного розвитку підприємства;
- здійснити загальну організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати ресурсний потенціал як складову управління стратегічним розвитком підприємства;
- провести оцінку фінансових можливостей управління стратегічним розвитком підприємства;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири діяльності підприємства в умовах сучасних трансформацій;
- запропонувати розробку ESG-стратегії підприємства в контексті реалізації Європейського зеленого курсу;
- обґрунтувати впровадження цифровізації управління виробничими процесами як інструменту реалізації стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком аграрного підприємства в умовах сучасних трансформацій.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління стратегічним розвитком ТОВ «Перемога» Тульчинського району Вінницької області в умовах сучасних трансформацій.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: абстрактно-логічний метод – для узагальнення теоретичних положень щодо стратегічного управління розвитком підприємства, ESG-концепції та макроекономічних передумов; методи аналізу і синтезу – для дослідження ресурсного потенціалу, фінансово-економічних показників та обґрунтування стратегічних орієнтирів діяльності підприємства; економіко-статистичний метод – для оцінки динаміки фінансових результатів, ефективності використання ресурсів і показників фінансового стану; порівняльний аналіз – для виявлення змін у виробничих, фінансових та організаційних показниках у динаміці; PESTEL-аналіз – для оцінки впливу макроекономічного середовища на розвиток підприємства.; графічний і табличний методи – для наочного відображення результатів дослідження у вигляді таблиць, рисунків і схем.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління стратегічним розвитком підприємства в умовах сучасних трансформацій» визначено економічну сутність стратегічного розвитку підприємства та його роль у забезпеченні ефективності діяльності; розкрито особливості стратегічного управління аграрними підприємствами в умовах сучасних трансформацій; узагальнено методичні підходи щодо оцінки стратегічного розвитку підприємства.

У другому розділі «Макроекономічні передумови та сучасний стан управління стратегічним розвитком ТОВ «Перемога» в умовах сучасних трансформацій» визначено макроекономічні передумови управління стратегічним розвитком аграрного підприємства в умовах сучасних трансформацій; проаналізовано ресурсний потенціал як складову управління

стратегічним розвитком підприємства; здійснено оцінку фінансових можливостей управління стратегічним розвитком підприємства.

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Перемога» в умовах сучасних трансформацій» обґрунтовано стратегічні орієнтири діяльності підприємства в умовах сучасних трансформацій; сформовано ESG-стратегію підприємства в контексті реалізації Європейського зеленого курсу; обґрунтовано впровадження цифровізації управління виробничими процесами як інструменту реалізації стратегії розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічним розвитком аграрного підприємства шляхом обґрунтування стратегічних орієнтирів його діяльності в умовах сучасних трансформацій, впровадження ESG-підходів у систему стратегічного управління та визначення напрямів цифровізації виробничих і управлінських процесів.

Кваліфікаційна робота містить 79 сторінок, 24 таблиці, 10 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 56 найменування.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія розвитку, трансформація, аграрні підприємства, ESG-концепція, цифровізація.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	7
1.1. Економічна сутність та значення стратегічного розвитку підприємства	7
1.2. Стратегія розвитку підприємства: поняття та класифікація	13
1.3. Методичні підходи щодо управління стратегічним розвитком підприємства	20
РОЗДІЛ 2 МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ПЕРЕМОГА» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	26
2.1. Макроекономічні передумови управління стратегічним розвитком аграрного підприємства в умовах сучасних трансформацій	26
2.2. Ресурсний потенціал як складова управління стратегічним розвитком підприємства	32
2.3. Оцінка фінансових можливостей управління стратегічним розвитком підприємства	40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ПЕРЕМОГА» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	48
3.1. Обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства в умовах сучасних трансформацій	48
3.2. Формування ESG-стратегії підприємства в контексті реалізації Європейського зеленого курсу	53
3.3. Цифровізація управління виробничими процесами як інструмент реалізації стратегії розвитку підприємства	60
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах економічної нестабільності, посилення конкурентної боротьби, глобалізаційних процесів та швидких трансформацій аграрного сектору особливого значення набуває ефективне управління стратегічним розвитком підприємств. Для аграрних підприємств стратегічний розвиток є необхідною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, фінансової стійкості, адаптивності до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності господарської діяльності.

Сучасні трансформаційні процеси в економіці України супроводжуються значними викликами для аграрного бізнесу, серед яких нестабільність ринкової кон'юнктури, інфляційні процеси, воєнний стан, порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості ресурсів, зміни кліматичних умов та посилення інтеграції до європейського економічного простору. За таких умов аграрні підприємства потребують формування ефективної системи стратегічного управління, яка забезпечить своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, раціональне використання ресурсного потенціалу та реалізацію довгострокових цілей розвитку.

Особливої актуальності питання стратегічного розвитку набувають для сільськогосподарських підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від природно-кліматичних факторів, рівня технологічного забезпечення, інвестиційної активності та ефективності управлінських рішень. У сучасних умовах саме стратегічне управління виступає важливим інструментом забезпечення економічної стійкості підприємства, підвищення його конкурентних переваг та формування ефективної моделі функціонування в умовах трансформаційної економіки.

Теоретичні та практичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємств, зокрема аграрного сектору, досліджувалися у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких: Бердник Б.М. [4], Дідур Г.І.

[13], Єпіфанова І.Ю. [16], Залуцька Х.Я. [17], Пилипенко О. В. [30], Портер М.Е. [34], Романюк С. А. [36], Рудніченко Є. М. [37], Савченко С. М. [38], Швиданенко В. В. [50], Шершньова З. Є. [52] та інші. У наукових роботах значну увагу приділено питанням стратегічного планування та управління розвитком підприємств, формуванню конкурентних стратегій, адаптації до змін зовнішнього середовища, управлінню ризиками та забезпеченню сталого розвитку.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства в умовах сучасних трансформацій.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити економічну сутність стратегічного розвитку підприємства та його роль у забезпеченні ефективності діяльності;
- визначити особливості стратегічного управління аграрними підприємствами в умовах сучасних трансформацій;
- узагальнити методичні підходи щодо оцінки стратегічного розвитку підприємства;
- досліджено макроекономічні передумови управління стратегічним розвитком аграрного підприємства в умовах сучасних трансформацій;
- проаналізувати ресурсний потенціал як складову управління стратегічним розвитком підприємства;
- провести оцінку фінансових можливостей управління стратегічним розвитком підприємства;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири діяльності підприємства в умовах сучасних трансформацій;
- запропонувати розробку ESG-стратегії підприємства в контексті реалізації Європейського зеленого курсу;
- обґрунтувати впровадження цифровізації управління виробничими процесами як інструменту реалізації стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком аграрного підприємства в умовах сучасних трансформацій.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління стратегічним розвитком ТОВ «Перемога» Тульчинського району Вінницької області в умовах сучасних трансформацій.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: абстрактно-логічний метод – для узагальнення теоретичних положень щодо стратегічного управління розвитком підприємства, ESG-концепції та макроекономічних передумов; методи аналізу і синтезу – для дослідження ресурсного потенціалу, фінансово-економічних показників та обґрунтування стратегічних орієнтирів діяльності підприємства; економіко-статистичний метод – для оцінки динаміки фінансових результатів, ефективності використання ресурсів і показників фінансового стану; порівняльний аналіз – для виявлення змін у виробничих, фінансових та організаційних показниках у динаміці; PESTEL-аналіз – для оцінки впливу макроекономічного середовища на розвиток підприємства.; графічний і табличний методи – для наочного відображення результатів дослідження у вигляді таблиць, рисунків і схем.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність аграрного сектору та впровадження принципів сталого розвитку, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із питань стратегічного менеджменту, ESG-стратегії та розвитку аграрних підприємств, матеріали періодичних видань, аналітичні звіти міжнародних організацій (зокрема FAO, World Economic Forum), офіційні статистичні дані, а також фінансова та управлінська звітність ТОВ «Перемога» за 2023-2025 роки і внутрішні документи підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічним

розвитком аграрного підприємства шляхом обґрунтування стратегічних орієнтирів його діяльності в умовах сучасних трансформацій, впровадження ESG-підходів у систему стратегічного управління та визначення напрямів цифровізації виробничих і управлінських процесів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

1.1. Економічна сутність та значення управління стратегічного розвитку підприємства

У сучасній системі менеджменту стратегічний розвиток підприємства виступає не лише інструментом забезпечення довгострокового функціонування, а й основою формування конкурентних переваг, економічної стійкості та адаптивності суб'єкта господарювання до змін зовнішнього середовища. Динамічність ринкових процесів, посилення глобальної конкуренції, цифровізація економіки та зростання рівня невизначеності суттєво трансформують підходи до управління підприємствами, зміщуючи акценти від оперативного реагування до стратегічного прогнозування та управління розвитком.

У таких умовах розвиток підприємства перестає розглядатися виключно як процес кількісного зростання або збільшення фінансових результатів. Сучасне розуміння стратегічного розвитку охоплює комплексні якісні зміни у системі управління, бізнес-процесах, ресурсному забезпеченні, інноваційній діяльності та ринковій поведінці підприємства. Саме тому особливого значення набуває дослідження економічної сутності стратегічного розвитку та визначення ролі управління ним у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

У сучасній економічній літературі поняття «стратегічний розвиток підприємства» трактується неоднозначно, що свідчить про складність та багатогранність даної економічної категорії. Одні науковці розглядають стратегічний розвиток як процес довгострокових кількісних і якісних змін

підприємства, інші – як результат реалізації стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг.

Так, Калиніченко Ю. визначає стратегічний розвиток як процес цілеспрямованої зміни стану підприємства, що забезпечує його адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності [19].

На думку Шандової Л. П., стратегічний розвиток підприємства слід розглядати як комплекс довгострокових перетворень, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування в умовах нестабільності [47]. Водночас Швед В. В. та Горобець А. П. акцентують увагу на тому, що стратегічний розвиток є результатом реалізації стратегічних цілей підприємства та формування ефективної системи управління [48].

Шершньова З. Є. та Василенко В. О. розглядають стратегічний розвиток із позиції системного підходу, відповідно до якого підприємство функціонує як цілісна соціально-економічна система, а стратегічний розвиток охоплює узгоджені зміни всіх її елементів – виробничих, фінансових, кадрових, інноваційних та управлінських [8, 52]. Науковці підкреслюють, що ефективний розвиток підприємства можливий лише за умови комплексного стратегічного управління та взаємозв'язку між внутрішнім потенціалом підприємства і зовнішнім середовищем.

Спіфанова І. Ю. акцентує увагу на адаптивному характері стратегічного розвитку підприємства в умовах невизначеності, кризових явищ та воєнного стану [16]. На їхню думку, стратегічний розвиток повинен базуватися на здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища, мінімізувати ризики та забезпечувати економічну стійкість навіть за умов високої турбулентності економіки. У цьому контексті стратегічний розвиток розглядається не лише як процес досягнення довгострокових цілей, а як механізм забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства.

Малюта Л. Я. та Гудзь Ю. Ф. пов'язують стратегічний розвиток підприємства насамперед із інноваційною діяльністю, цифровою

трансформацією та формуванням нових конкурентних переваг [10, 27]. Дослідники наголошують, що сучасне підприємство не може забезпечити стійкий розвиток без впровадження інноваційних технологій, цифровізації бізнес-процесів та ефективного інформаційного забезпечення стратегічного управління.

Отже, аналіз наукових підходів свідчить про відсутність єдиного трактування поняття стратегічного розвитку підприємства. Водночас більшість дослідників розглядають його як складний багатокомпонентний процес, що поєднує стратегічні зміни, адаптацію до зовнішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та формування умов для довгострокового функціонування підприємства. Узагальнення основних концептуальних підходів до трактування стратегічного розвитку підприємства наведено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Концептуальні підходи щодо визначення поняття «стратегічний розвиток підприємства»

Джерело: сформовано автором на основі [9; 19; 21; 47; 48].

Невід’ємною складовою стратегічного розвитку є система управління стратегічним розвитком підприємства. Особливого значення питання управління стратегічним розвитком набуває в умовах невизначеності та кризових явищ. Як зазначають Акулюшина М. О., Лук’янчук О. М. та Адирова Т. І., сучасне стратегічне управління повинно базуватися на принципах гнучкості, адаптивності та сценарного планування [2]. Аналогічної позиції дотримуються Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. та Каплун Р. А., які підкреслюють необхідність трансформації системи стратегічного управління в умовах воєнного стану [16].

У сучасній економічній літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «управління стратегічним розвитком підприємства», що наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до трактування поняття «управління стратегічним розвитком підприємства»

Автор	Визначення
Демченко Д. М., Петухова О. М. [12]	процес формування та реалізації стратегічних рішень щодо забезпечення довгострокового розвитку підприємства.
Кондратенко Н. О. [25]	система управлінських заходів, спрямованих на адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.
Бердник Б. М. [4]	адаптивний механізм функціонування підприємства в умовах невизначеності.
Комаровський А. А., Рудницька О. В. [24]	важлива складова загальної системи менеджменту підприємства.
Савченко С. М., Нікітін В. Г. [39]	сукупність принципів, методів та інструментів стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства.
Шершньова З. Є. [52]	комплексний процес розробки, реалізації та контролю стратегічних рішень для забезпечення довгострокового розвитку підприємства.
Довгань В. Л. [15]	система стратегічних дій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності та стабільності функціонування підприємства
Романюк С. А. [36]	цілеспрямований управлінський вплив на розвиток підприємства з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.
Судомир С. М., Герчанівська С. В. [42]	процес забезпечення стратегічної стійкості та розвитку підприємства на основі ефективного управління ресурсним потенціалом.

Джерело: сформовано автором на основі [4; 12; 24; 25; 39].

Таким чином, проведений аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що управління стратегічним розвитком підприємства є складною багатокомпонентною категорією, яка поєднує процеси стратегічного планування, реалізації управлінських рішень, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Незважаючи на різноманітність трактувань, спільною рисою більшості підходів є орієнтація на забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства у стратегічній перспективі.

Разом із тим сучасні умови господарювання потребують розширення традиційного розуміння управління стратегічним розвитком. Високий рівень економічної невизначеності, цифровізація бізнес-процесів, глобалізаційні виклики, посилення конкуренції та кризові явища формують необхідність інтеграції у систему стратегічного управління інструментів ризик-менеджменту, цифрових технологій, інноваційного розвитку, ESG-принципів та механізмів забезпечення економічної безпеки підприємства.

У зв'язку з цим управління стратегічним розвитком доцільно розглядати як комплексну систему формування, реалізації та коригування стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової ефективності, конкурентоспроможності, адаптивності та економічної стійкості підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Саме такий підхід дозволяє забезпечити не лише стабільне функціонування підприємства, а й створення передумов для його сталого розвитку та зміцнення ринкових позицій у майбутньому.

Важливу роль у системі стратегічного управління відіграють його функції. Основними функціями управління стратегічним розвитком підприємства є:

- стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- прогнозування тенденцій розвитку підприємства;
- формування місії, бачення та стратегічних цілей;
- стратегічне планування розвитку;

- організація реалізації стратегічних рішень;
- мотивація персоналу до досягнення стратегічних цілей;
- стратегічний контроль та оцінка результативності;
- управління ризиками та адаптація до змін зовнішнього середовища [19, с. 110].

Реалізація зазначених функцій базується на відповідних принципах управління стратегічним розвитком підприємства, серед яких доцільно виділити принципи системності, комплексності, адаптивності, гнучкості, інноваційності, безперервності розвитку, економічної ефективності, орієнтації на конкурентні переваги, стратегічної збалансованості, урахування ризиків та невизначеності [29, с. 44].

Управління стратегічним розвитком має комплексний характер та охоплює ключові напрями забезпечення ефективного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі (рис. 1.2).

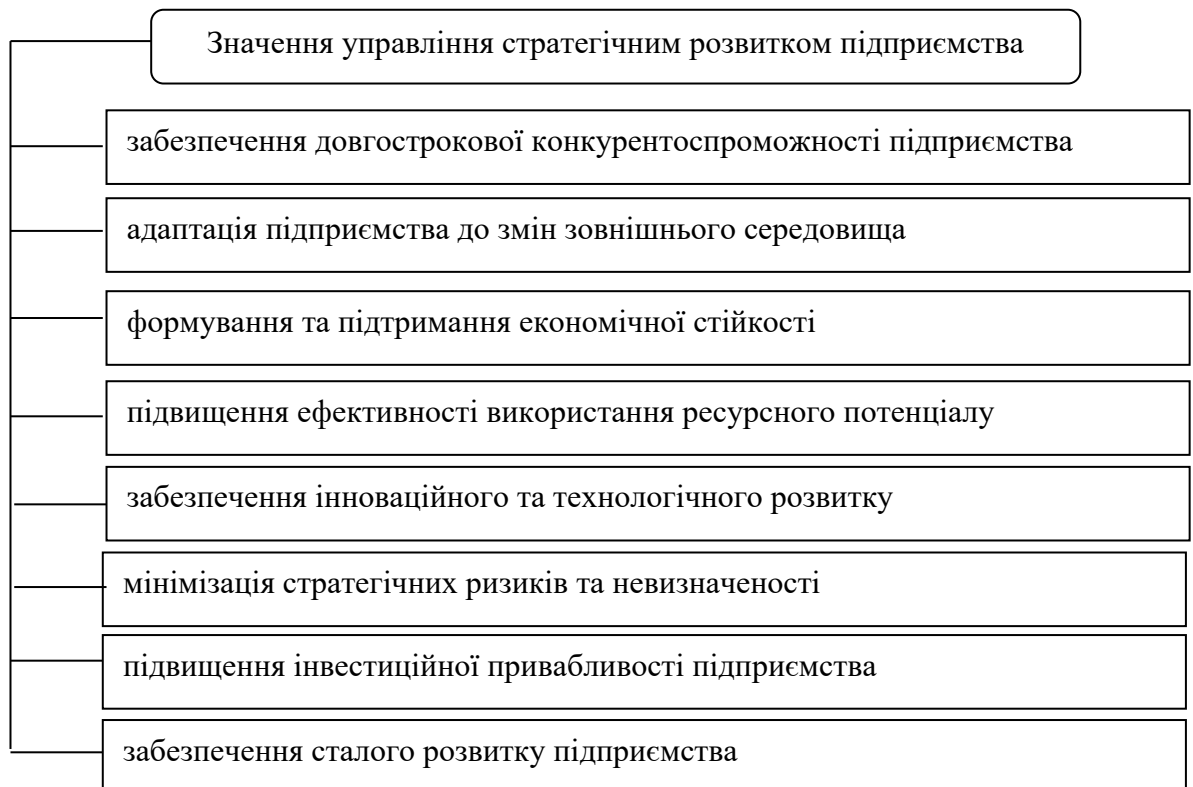


Рисунок 1.2 – Значення управління стратегічним розвитком підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [29]

Його значення полягає не лише у формуванні стратегічних орієнтирів розвитку, а й у створенні умов для ефективного використання ресурсного потенціалу, забезпечення інноваційної активності, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій підприємства

Отже, стратегічний розвиток підприємства є складною багатокомпонентною економічною категорією, що відображає процес довгострокових якісних та кількісних змін діяльності підприємства під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Управління стратегічним розвитком виступає ключовим елементом сучасної системи менеджменту, спрямованим на забезпечення конкурентоспроможності, економічної безпеки та стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності та динамічних ринкових змін.

1.2. Стратегія розвитку підприємства: поняття та класифікація

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно формувати та реалізовувати довгострокові напрями розвитку. Посилення конкуренції, нестабільність зовнішнього середовища, цифровізація економіки та зростання рівня невизначеності обумовлюють необхідність використання стратегічного підходу до управління підприємством. Саме стратегія розвитку забезпечує узгодження цілей підприємства з його ресурсними можливостями та умовами ринкового середовища.

У науковій літературі поняття «стратегія розвитку підприємства» трактується неоднозначно, що пояснюється складністю та багатогранністю даної економічної категорії. Більшість науковців розглядають стратегію як систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення поняття «стратегія розвитку підприємства»

Автор	Визначення поняття «стратегія розвитку підприємства»
Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. [5]	система довгострокових цілей та способів їх досягнення, що забезпечують ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства та його адаптацію до зовнішніх змін.
Василига С. М. [9]	комплекс управлінських рішень і заходів, орієнтованих на забезпечення стабільного функціонування та перспективного розвитку підприємства в умовах ринкової конкуренції.
Полозова Т. В. [32]	система взаємопов'язаних рішень щодо забезпечення ефективного функціонування, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.
Портер М. Е. [34]	формування стійких конкурентних переваг шляхом вибору унікальної ринкової позиції та ефективного поєднання видів діяльності підприємства.
Рудніченко Є. М. [37]	інструмент забезпечення його довгострокового розвитку через формування цілей, механізмів реалізації та адаптацію до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.
Смолін І. В. [41]	довгострокова модель поведінки підприємства, спрямована на досягнення стратегічних цілей через адаптацію до факторів зовнішнього середовища.
Сумець О. М. [43]	система управлінських рішень, що формують перспективи економічного зростання підприємства, забезпечують його конкурентоспроможність та стійкість функціонування.
Тур В. О. [45]	довгостроковий напрям діяльності підприємства, спрямований на забезпечення його конкурентоспроможності, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення поставлених цілей.
Шершньова З. Є. [52]	генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні напрями діяльності підприємства, розподіл ресурсів і механізми досягнення стратегічних цілей.

Джерело: сформовано автором на основі [5; 9; 32; 34; 37; 41; 43; 45; 52].

На думку Василиги В. О., стратегія розвитку підприємства є комплексним механізмом визначення пріоритетних напрямів діяльності суб'єкта господарювання, який забезпечує його адаптацію до змін зовнішнього середовища та створення умов для довгострокового функціонування [9]. Подібної позиції дотримуються Шведкий В. А. та Горобець А. П., які зазначають, що стратегія розвитку формує основу управлінської діяльності підприємства та визначає його перспективну модель поведінки на ринку [48].

У сучасній економічній науці стратегія розвитку підприємства розглядається не лише як інструмент планування, а як комплексна система

управління змінами, що охоплює процеси аналізу, прогнозування, формування конкурентних переваг та адаптації підприємства до зовнішніх викликів [24]. У цьому контексті стратегія виступає інтегрованою моделлю управлінських рішень, яка забезпечує взаємозв'язок між цілями підприємства, його ресурсами та механізмами реалізації розвитку.

Вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного управління здійснив Генрі Мінцберг, який запропонував концепцію «5P стратегії». Відповідно до даної моделі стратегія може одночасно розглядатися як:

- план (Plan), тобто система заздалегідь визначених дій;
- модель поведінки (Pattern), що відображає повторюваність управлінських рішень;
- позиція (Position), яка характеризує місце підприємства у конкурентному середовищі;
- перспектива (Perspective), що формує стратегічне бачення розвитку;
- прийом або маневр (Ploy), спрямований на досягнення конкурентних переваг.

Застосування моделі 5P дозволяє розглядати стратегію розвитку підприємства як багатокomпонентну систему, що охоплює не лише планування діяльності, а й поведінкові, конкурентні та організаційні аспекти стратегічного управління. Особливого значення така концепція набуває в умовах нестабільного ринкового середовища, де стратегія повинна характеризуватися гнучкістю та адаптивністю.

Узагальнення наукових підходів до трактування стратегії розвитку підприємства дозволяє виокремити її основні характерні ознаки: довгострокова орієнтація, спрямованість на досягнення стратегічних цілей, комплексний характер управлінських рішень, адаптивність до змін зовнішнього середовища, орієнтація на формування конкурентних переваг, узгодженість ресурсного забезпечення та стратегічних пріоритетів та інші (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Основні характеристики стратегії розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Важливе значення у системі стратегічного управління має класифікація стратегій розвитку підприємства, оскільки вона дозволяє систематизувати стратегічні альтернативи та обґрунтувати вибір найбільш ефективного напрямку розвитку підприємства.

У сучасній науковій літературі існує значна кількість підходів до класифікації стратегій розвитку підприємства. Їх різноманітність обумовлена специфікою діяльності підприємств, особливостями галузі, рівнем конкуренції та характером стратегічних цілей (табл. 1.3).

Так, відповідно до рівня управління виділяють:

- корпоративну стратегію;
- бізнес-стратегію;
- функціональні стратегії.

Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства, формує його місію та систему стратегічних цілей. Бізнес-стратегія орієнтована на забезпечення конкурентних переваг у конкретному сегменті ринку. Функціональні стратегії деталізують напрями діяльності окремих підсистем підприємства – маркетингової, фінансової, виробничої, кадрової та інноваційної.

Таблиця 1.3 – Класифікація стратегій розвитку підприємства

№ п/п	Ознака класифікації	Види стратегій
1	За рівнем управління	- корпоративна; - ділова; - функціональна; - операційна
2	За напрямом розвитку	- зростання; - стабілізації; - скорочення; - диверсифікації
3	За конкурентною поведінкою	- лідерство за витратами; - диференціація; - фокусування; - стратегія «блакитного океану».
4	За рівнем адаптивності	- проактивні; - адаптивні; - реактивні; - гнучкі.
5	За функціональним змістом	- маркетингові; - виробничі; - фінансові; - інноваційні; - кадрові та інші.

Джерело: побудовано автором на основі [10, с. 84]

Однією з найбільш поширених є класифікація стратегій за напрямом розвитку підприємства. За даним критерієм виділяють:

- стратегії зростання;
- стратегії стабілізації;
- стратегії скорочення.

Стратегії зростання орієнтовані на розширення діяльності підприємства, збільшення обсягів виробництва, освоєння нових ринків та диверсифікацію діяльності. Вони застосовуються переважно в умовах сприятливого ринкового середовища та достатнього ресурсного забезпечення.

Стратегії стабілізації спрямовані на підтримання досягнутих ринкових позицій та забезпечення стійкого функціонування підприємства. Основною метою таких стратегій є мінімізація ризиків та забезпечення стабільності діяльності в умовах помірних змін зовнішнього середовища.

Стратегії скорочення використовуються переважно в кризових умовах та передбачають оптимізацію витрат, реструктуризацію діяльності, скорочення окремих напрямів бізнесу або переорієнтацію підприємства на нові ринки.

Особливого значення у сучасних умовах набувають конкурентні стратегії, запропоновані М. Портером. Відповідно до його підходу підприємства можуть забезпечувати конкурентні переваги через: лідерство за витратами; диференціацію; фокусування на окремому сегменті ринку [34].

Стратегія лідерства за витратами базується на мінімізації витрат та забезпеченні цінових переваг. Стратегія диференціації спрямована на створення унікальної цінності продукції для споживачів. Стратегія фокусування передбачає концентрацію діяльності підприємства на вузькому сегменті ринку.

Поряд із класичними конкурентними стратегіями у сучасній теорії стратегічного управління все більшого поширення набуває концепція «блакитного океану», запропонована В. Чан Кімом та Р. Моборн. На відміну від традиційних підходів, що передбачають конкуренцію в межах існуючого ринкового простору, стратегія «блакитного океану» орієнтована на створення нових ринкових ніш та формування унікальної споживчої цінності. Основною її метою є уникнення прямої конкурентної боротьби шляхом створення інноваційних продуктів, послуг або бізнес-моделей, які забезпечують підприємству стійкі конкурентні переваги [20].

Окремим напрямом класифікації є поділ стратегій за рівнем адаптивності до змін зовнішнього середовища. За цією ознакою виділяють проактивні, адаптивні, реактивні та гнучкі стратегії. Проактивні стратегії передбачають випереджувальне реагування на можливі зміни ринкового середовища та формування нових можливостей для розвитку підприємства. Адаптивні стратегії спрямовані на своєчасне пристосування до змін зовнішніх умов господарювання. Реактивні стратегії характеризуються реагуванням на вже наявні зміни та загрози, тоді як гнучкі стратегії

забезпечують можливість оперативного коригування стратегічних рішень залежно від динаміки зовнішнього середовища [16].

Важливе місце у системі стратегічного управління займають стратегії, класифіковані за функціональним змістом. До них належать маркетингові, виробничі, фінансові, інноваційні, кадрові та інші функціональні стратегії. Маркетингові стратегії визначають напрями формування попиту, просування продукції та розвитку ринків збуту. Виробничі стратегії орієнтовані на вдосконалення виробничих процесів, підвищення продуктивності та ефективності використання ресурсів. Фінансові стратегії забезпечують оптимізацію структури капіталу, управління фінансовими потоками та підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Інноваційні стратегії спрямовані на впровадження нових технологій, продуктів і управлінських рішень, тоді як кадрові стратегії забезпечують формування та розвиток людського капіталу підприємства.

Сучасні умови цифрової трансформації економіки обумовлюють поширення інноваційних та цифрових стратегій розвитку. Вони базуються на впровадженні цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів, використанні Big Data-аналітики та сучасних інформаційних систем управління [27]. Реалізація таких стратегій сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, зростанню ефективності використання ресурсів та формуванню нових конкурентних переваг підприємства. Крім того, в умовах високого рівня невизначеності важливого значення набувають адаптивні та ризик-орієнтовані стратегії розвитку підприємства. Їх особливістю є постійний моніторинг зовнішнього середовища, використання сценарного планування та оперативне коригування стратегічних рішень.

Таким чином, вибір стратегії розвитку є складним управлінським процесом, який потребує врахування внутрішніх можливостей підприємства, особливостей зовнішнього середовища та довгострокових цілей його діяльності. Саме тому ефективна реалізація стратегії значною мірою

залежить від застосування відповідних методичних підходів та інструментів стратегічного управління, розгляд яких доцільно здійснити у наступному підпункті.

1.3. Методичні підходи щодо управління стратегічним розвитком підприємства

Методичне забезпечення управління стратегічним розвитком підприємства є важливою складовою сучасної управлінської практики, оскільки визначає інструменти, послідовність та логіку прийняття стратегічних рішень. На відміну від загальнотеоретичних положень, методичні підходи забезпечують прикладний вимір стратегічного управління, дозволяючи трансформувати аналітичну інформацію у конкретні управлінські дії.

Побудова системи стратегічного управління розвитком підприємства передбачає формування чіткої логіки управлінського циклу, визначення послідовності етапів прийняття рішень, набору аналітичних інструментів, а також критеріїв оцінювання ефективності стратегічного розвитку. Так, у найбільш узагальненому вигляді процес стратегічного управління розвитком підприємства можна представити як послідовність взаємопов'язаних етапів (табл. 1.4).

Наведена послідовність етапів стратегічного управління розвитком підприємства відображає його циклічний та взаємопов'язаний характер. Кожен із етапів виконує специфічну функцію у загальному процесі формування, реалізації та коригування стратегічних рішень, забезпечуючи цілісність управлінського циклу. Водночас варто зазначити, що практична реалізація стратегічного управління не обмежується лише формалізованою послідовністю етапів. Її ефективність значною мірою залежить від застосування відповідного методичного інструментарію, який забезпечує

аналітичне обґрунтування, вибір стратегічних альтернатив та контроль їх реалізації.

У цьому контексті методичні підходи виступають ключовим елементом системи стратегічного управління, оскільки визначають логіку використання інструментів управлінського впливу та забезпечують наукове обґрунтування стратегічних рішень.

Таблиця 1.4 – Етапи стратегічного управління розвитком підприємства

№ етапу	Етап стратегічного управління	Зміст етапу
1	Формування стратегічного бачення, місії та цілей	Визначення довгострокових орієнтирів розвитку підприємства, формування місії, бачення та системи стратегічних цілей
2	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Дослідження факторів макро- та мікросередовища, оцінювання ресурсного потенціалу підприємства (SWOT, PEST/PESTEL тощо)
3	Формування стратегічних альтернатив	Розробка можливих варіантів стратегічного розвитку підприємства з урахуванням результатів аналізу
4	Вибір базової стратегії	Оцінювання альтернатив за критеріями ефективності, ризику та ресурсної забезпеченості, вибір оптимальної стратегії
5	Розробка програм і механізмів реалізації	Формування планів, програм, проєктів та інструментів реалізації обраної стратегії
6	Реалізація стратегічних рішень	Практичне впровадження стратегічних заходів через управлінські, організаційні та фінансові інструменти
7	Контроль, моніторинг і коригування	Оцінювання результатів реалізації стратегії, контроль досягнення цілей та внесення коригувальних змін

Джерело: узагальнено автором на основі [30; 34; 52].

У науковій літературі відсутній єдиний універсальний підхід до їх класифікації, що зумовлено багатовимірністю самого процесу стратегічного управління та різноманітністю умов функціонування підприємств.

Так, З. Є. Шершньова розглядає методичні підходи в межах системи стратегічного управління як сукупність аналітичних процедур, що включають стратегічний аналіз, формування альтернатив, вибір стратегії та контроль її реалізації. На її думку, ключове значення має логічна

послідовність управлінського циклу, що забезпечує узгодженість стратегічних рішень [52].

У працях М. Портера методичний інструментарій стратегічного управління базується на аналізі конкурентного середовища та галузевої структури. Учений акцентує увагу на застосуванні моделей п'яти сил конкуренції та формуванні конкурентних переваг через позиціонування підприємства на ринку [34]. Таким чином, методичний підхід у його трактуванні має переважно конкурентно-аналітичний характер.

Інший підхід пропонують Савченко С. М. та Нікітін В. Г., які розглядають методичні засади стратегічного управління як систему принципів і методів оцінювання ефективності діяльності підприємства. Вони акцентують увагу на використанні показникових систем, стратегічного контролінгу та KPI як базових інструментів реалізації стратегічних рішень [39].

У свою чергу, Пилипенко О. В. підкреслює роль стратегічного аналізу як ключового методичного етапу, який включає SWOT-аналіз, PEST-аналіз, портфельні матриці та сценарне моделювання. На думку автора, саме аналітичні інструменти забезпечують обґрунтованість стратегічного вибору підприємства [30].

Особливу увагу сучасні дослідники приділяють адаптивним та інноваційним методичним підходам. Зокрема, Бердник Б. М. розглядає методичні засади стратегічного управління як адаптивну систему, що передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, швидке коригування стратегій та використання сценарного планування [4]. Подібної позиції дотримується Єпіфанова І. Ю., яка акцентує на необхідності гнучких методів стратегічного управління в умовах кризових та воєнних викликів, зокрема використання ризик-орієнтованих моделей прийняття рішень [16].

Важливий внесок у розвиток методичних підходів зробила Малюта Л. Я., яка пов'язує їх із інноваційним розвитком підприємства. Вона підкреслює значення цифрових технологій, інноваційного менеджменту та

інформаційних систем підтримки прийняття рішень у стратегічному управлінні [27].

У таблиці 1.5 наведено узагальнено характеристику методичних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства.

Таким чином, методичні підходи до управління стратегічним розвитком підприємства характеризуються багатоваріантністю та поєднанням аналітичних, адаптивних, оцінкових та інноваційних інструментів. Їх еволюція свідчить про поступовий перехід від класичних моделей стратегічного аналізу до інтегрованих цифрово-адаптивних систем управління, що враховують високу невизначеність сучасного економічного середовища.

Таблиця 1.5 – Методичні підходи щодо стратегічного управління розвитком підприємства

Підхід	Основний інструментарій	Сутність
Аналітичний	SWOT, PEST, PESTEL, SPACE, GAP-аналіз, модель п'яти сил М. Портера	оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища
Прогнозний	сценарне моделювання, трендовий аналіз	визначення майбутніх тенденцій розвитку
Ресурсний	VRIO-аналіз, ресурсна діагностика	оцінка та використання потенціалу підприємства з метою оптимізації ресурсів
Цільовий	KPI, OKR, SMART, «дерево цілей», стратегічна карта (Strategy Map)	орієнтація на досягнення стратегічних результатів
Проектний	портфельне управління, Agile, Scrum, Lean-менеджмент	реалізація стратегічних змін через проекти
Контрольний	Balanced Scorecard, (BSC), стратегічний контролінг, KPI-моніторинг	моніторинг та коригування стратегій з метою підвищення ефективності
Інноваційно-цифровий	Business Intelligence (BI), Big Data-аналітика, AI-інструменти, цифрові дашборди	підтримка стратегічних рішень на основі цифрових даних та аналітики
Ризик-орієнтований	ризик-менеджмент, матриця ризиків, Monte Carlo simulation	оцінка, мінімізація та управління стратегічними ризиками

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 15; 30; 34; 41].

З урахуванням наведених методичних підходів доцільно підкреслити, що жоден із них не є універсальним і самодостатнім для забезпечення ефективного управління стратегічним розвитком підприємства. У практичній діяльності підприємств вони застосовуються не ізольовано, а в комплексі, формуючи інтегровану систему стратегічного управління (рис. 1.4).

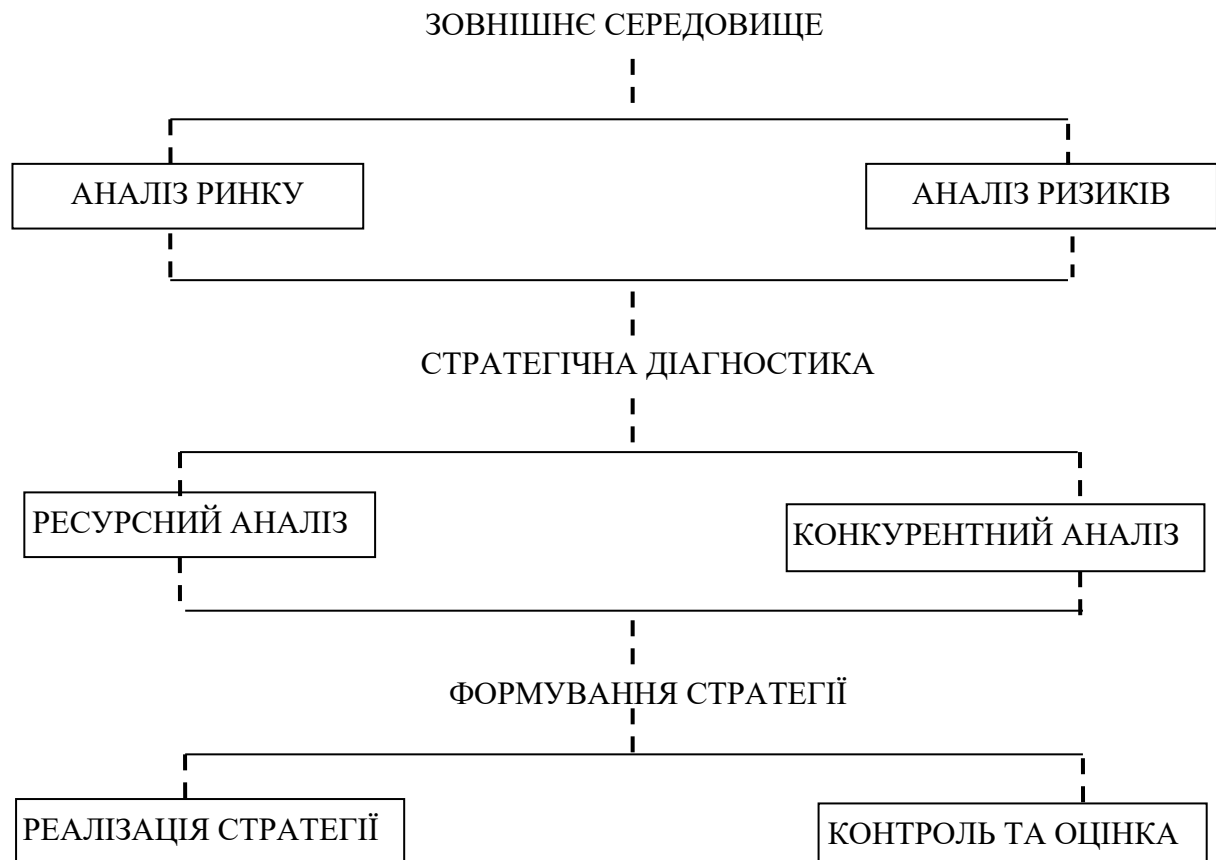


Рисунок 1.3 – Інтегрована модель методичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [51]

Зокрема, аналітичний та прогнозний підходи забезпечують інформаційно-діагностичну базу прийняття рішень, ресурсний підхід визначає внутрішні обмеження та можливості розвитку, тоді як цільовий підхід формує стратегічні орієнтири. У свою чергу, проєктний підхід забезпечує реалізацію стратегічних змін у практичній площині, а контрольний – дозволяє здійснювати оцінку результативності та своєчасне коригування управлінських дій.

Інноваційно-цифровий та ризик-орієнтований підходи набувають особливого значення в умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем невизначеності, швидкою зміною технологій та зростанням впливу зовнішніх шоків. Саме вони забезпечують перехід від традиційних моделей стратегічного управління до комплексних цифрово-адаптивних моделей, орієнтованих на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах динамічного та невизначеного середовища.

Таким чином, методичні підходи до управління стратегічним розвитком підприємства формують багаторівневу та взаємопов'язану систему інструментів, яка охоплює всі ключові етапи стратегічного управлінського циклу – від аналітичного обґрунтування та формування стратегічних орієнтирів до реалізації та контролю досягнутих результатів. Їх характерною особливістю є відсутність універсальності та необхідність комбінованого застосування залежно від специфіки діяльності підприємства, рівня невизначеності зовнішнього середовища та внутрішнього ресурсного потенціалу. Це обумовлює інтеграцію різних методичних підходів у єдину систему стратегічного управління, що забезпечує її адаптивність, гнучкість та результативність.

РОЗДІЛ 2

МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ПЕРЕМОГА» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

2.1. Макроекономічні передумови управління стратегічним розвитком аграрного підприємства в умовах сучасних трансформацій

Функціонування аграрних підприємств в Україні відбувається в умовах динамічних соціально-економічних трансформацій, які супроводжуються змінами ринкового середовища, посиленням глобальної конкуренції, розвитком цифрових технологій та впливом воєнних ризиків. У таких умовах забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання потребує формування ефективної системи стратегічного управління, здатної своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища та використовувати наявні можливості для розвитку.

Важливою макроекономічною передумовою стратегічного розвитку аграрних підприємств є роль аграрного сектору в економіці України. Сільське господарство традиційно належить до стратегічно важливих галузей національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку держави, формуючи значну частку валютних надходжень від експорту та створюючи робочі місця у сільській місцевості. Протягом останніх років аграрний сектор залишається одним із ключових джерел формування валового внутрішнього продукту та експортного потенціалу країни.

Водночас сучасний етап розвитку аграрного виробництва характеризується високим рівнем невизначеності. Повномасштабна війна спричинила значні зміни у функціонуванні агропромислового комплексу, зокрема руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, скорочення посівних площ у окремих регіонах, підвищення вартості матеріально-технічних ресурсів та ускладнення доступу до зовнішніх ринків збуту. За

таких умов традиційні підходи до управління підприємством втрачають ефективність, а стратегічне управління набуває особливого значення як інструмент адаптації до нових економічних реалій.

Одним із найбільш поширених інструментів комплексного дослідження макросередовища є PESTEL-аналіз, який передбачає оцінку політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів впливу (табл. 2.1). Застосування даного інструменту дозволяє визначити ключові можливості та загрози для аграрних підприємств і сформулювати обґрунтовані стратегічні рішення щодо подальшого розвитку.

Визначальною загрозою серед політичних факторів залишаються воєнні ризики та безпекова нестабільність, які суттєво обмежують операційну діяльність підприємств, особливо у прифронтових регіонах. Водночас євроінтеграційні процеси та активна міжнародна підтримка з боку USAID, ЄС і FAO формують відчутний компенсаторний потенціал, розширюючи можливості для залучення зовнішнього фінансування та виходу на нові ринки збуту. Корупційні ризики та непередбачуваність регуляторної політики знижують інвестиційну привабливість галузі та ускладнюють довгострокове планування.

Економічна група факторів характеризується найбільш вираженим негативним впливом на розвиток аграрних підприємств, загальна оцінка складає –18 балів. Критичним викликом є руйнування портової та транспортної інфраструктури, що безпосередньо обмежує експортний потенціал галузі, яка традиційно орієнтована на зовнішні ринки. Додатковий тиск чинять інфляційні процеси та зростання виробничих витрат, обмежений доступ до кредитних ресурсів за умов високих процентних ставок, нестабільність валютного курсу та скорочення платоспроможного попиту на внутрішньому ринку. Наведені чинники в сукупності суттєво погіршують фінансову стійкість підприємств, підвищують ризики неплатоспроможності та обмежують інвестиційні можливості для модернізації виробництва.

Таблиця 2.1 - PESTEL-аналіз макроекономічних передумов стратегічного розвитку аграрних підприємств України

P (Political)	Оцінка	E (Economic)	Оцінка
1. Воєнні ризики та безпекова нестабільність	-5	1. Зростання інфляції та виробничих витрат	-4
2. Державні програми підтримки аграрного сектору	+3	2. Нестабільність валютного курсу	-3
3. Поглиблення євроінтеграційних процесів та доступ до ринків ЄС	+4	3. Обмежений доступ до кредитних ресурсів та висока вартість позикового капіталу	-3
4. Посилення міжнародної допомоги та грантів для відновлення аграрної інфраструктури (USAID, ЄС, FAO)	+3	4. Обмеження логістики та доступу до портів через пошкодження інфраструктури	-5
5. Корупційні ризики та нестабільність регуляторної політики в умовах воєнного стану	-3	5. Зниження купівельної спроможності внутрішнього ринку та скорочення споживчого попиту	-3
Разом по групі	+2	Разом по групі	-18
S (Social)	Оцінка	T (Technological)	Оцінка
1. Мобілізація населення та дефіцит робочої сили	-5	1. Прискорення процесів цифровізації та автоматизації управлінських та виробничих процесів	+4
2. Внутрішня та зовнішня міграція населення	-4	2. Використання штучного інтелекту та Big Data в агробізнесі	+3
3. Зростання цифрової грамотності населення	+2	3. Впровадження технологій точного землеробства	+4
4. Підвищення попиту на продукцію національного виробника	+3	4. Використання БПЛА, супутникового моніторингу та дистанційного контролю посівів	+4
5. Посилення ролі жіночої праці в агросекторі, перекваліфікація	+2	5. Зупинка або затримка постачань імпортного обладнання та запчастин для сільськогосподарської техніки.	-3
Разом по групі	-2	Разом по групі	+12
E (Environmental)	Оцінка	L (Legal)	Оцінка
1. Посилення впливу кліматичних змін та ризику посух	-4	1. Гармонізація законодавства з вимогами ЄС	+3
2. Деградація та мінування ґрунтів	-5	2. Реформа ринку сільськогосподарських земель	+3
3. Посилення вимог European Green Deal до агровиробників щодо сталого виробництва	-3	3. Норми воєнного стану та регуляторні обмеження	-4
4. Впровадження ресурсозберігаючих технологій та принципів сталого розвитку	+3	4. Посилення вимог щодо екологічної безпеки та сертифікації продукції	-2
5. Імплементація екологічних стандартів ESG	-2	5. Трудове законодавство в умовах мобілізації	-3
Разом по групі	-11	Разом по групі	-3

Джерело: побудовано автором

Оцінка соціальних факторів також свідчить про переважання загроз над можливостями (–2 бали). Найбільш деструктивним є вплив мобілізації на трудові ресурси галузі, зокрема аграрний сектор, що традиційно є трудомістким, відчуває критичний дефіцит кваліфікованої робочої сили. Масштабна внутрішня та зовнішня міграція населення поглиблює цю проблему, особливо в сільській місцевості. Частковою компенсацією слугують зростання попиту на продукцію вітчизняного виробника та розширення ролі жінок в агровиробництві і процеси перекваліфікації, що сприяє адаптації галузі до нових умов ринку праці.

Технологічна група є єдиною, що демонструє виражений позитивний вплив на стратегічний розвиток аграрних підприємств (+12 балів). Впровадження технологій точного землеробства та активне використання безпілотних літальних апаратів і супутникового моніторингу посівів відкривають нові можливості для підвищення врожайності та оптимізації ресурсних витрат. Прискорення цифровізації та автоматизації виробничих процесів набуває особливого стратегічного значення в умовах дефіциту трудових ресурсів, а використання штучного інтелекту та технологій Big Data забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень. Стримуючим чинником залишаються труднощі з постачанням імпортного обладнання та запчастин, що ускладнює технічне переоснащення підприємств.

Аналіз екологічних факторів виявляє значний негативний вплив на аграрний сектор –11 балів. Особливо критичним є унікальний для воєнного часу чинник мінування та деградації сільськогосподарських угідь, що призводить до безпосереднього виведення земель з обробітку. Посилення кліматичних ризиків, зокрема збільшення частоти і тривалості посух, суттєво підвищує волатильність аграрного виробництва. Вимоги European Green Deal щодо екологізації виробництва та необхідність впровадження стандартів ESG формують додаткове регуляторне навантаження, хоча водночас

стимулюють впровадження ресурсозберігаючих технологій, що є позитивним вектором довгострокового розвитку.

Правова група факторів свідчить про відносну збалансованість позитивних і негативних правових детермінант. Розвиток ринку сільськогосподарських земель та гармонізація українського законодавства з нормами ЄС створюють сприятливі умови для залучення інвестицій та підвищення прозорості земельних відносин. Разом із тим обмеження, зумовлені режимом воєнного стану, зростаючі вимоги до трудового законодавства в умовах мобілізації та посилення екологічних вимог до сертифікації продукції формують суттєве регуляторне навантаження на суб'єктів господарювання.

Доповненням до PESTEL-аналізу є дослідження глобальних мегатрендів, що формують довгостроковий горизонт стратегічного розвитку аграрних підприємств. Аналіз глобальних мегатрендів засвідчує, що аграрні підприємства України функціонують у середовищі кардинальних довгострокових зрушень, які одночасно формують як суттєві ризики, так і значний стратегічний потенціал (табл. 2.2).

Стратегічний розвиток аграрних підприємств України формується під одночасним впливом глобальних економічних, технологічних, екологічних та соціальних змін. Найбільш визначальними серед них є цифрова трансформація агросектору та посилення вимог до сталого розвитку, які фактично змінюють модель конкурентоспроможності підприємств, орієнтуючи їх на впровадження інновацій та ESG-підходів.

Важливим є також посилення геополітичної фрагментації, що безпосередньо впливає на логістику та ринки збуту аграрної продукції України, змушуючи підприємства диверсифікувати канали реалізації та підвищувати гнучкість бізнес-моделей. Одночасно зростання глобального попиту на продовольство формує сприятливі умови для посилення експортного потенціалу українських аграрних підприємств.

Таблиця 2.2 – Глобальні мегатренди та їхній вплив на стратегічний розвиток аграрних підприємств України

Мегатренд	Зміст	Прояв в Україні	Стратегічні напрями
Глобальна продовольча безпека	Зростання населення Землі до 9,7 млрд до 2050 р. підвищує попит на продовольство на 50-60%	Україна – один із ключових гравців глобального ринку зернових та олійних; геополітична значущість зростає	Орієнтація на довгострокові контракти з імпортерами, розвиток B2B-відносин
Цифрова трансформація агросектору (AgriTech)	Ринок агротехнологій зростає на 12-15% щорічно; точне землеробство, AI, IoT стають стандартом	Впровадження дронів, агроплатформ та супутникового моніторингу набирає темп, попри воєнний контекст	Інвестиції у технологічну модернізацію як умова збереження конкурентоспроможності
Кліматична нейтральність і сталий розвиток	ЄС зобов'язується досягти кліматичної нейтральності до 2050 р.; Green Deal трансформує стандарти АПК	Зростають вимоги до сертифікації, скорочення хімічних добрив, слідів вуглецю в продукті	Перехід до стійких агрономічних практик як умова збереження доступу до ринку ЄС
Геополітична фрагментація та регіоналізація ланцюгів постачань	Деглобалізація, торгові блоки, санкційні режими переформатовують логістику	Переорієнтація зернового експорту з Чорного моря на Дунай та залізницю до ЄС	Диверсифікація логістичних маршрутів і ринків збуту
Зростання ролі ESG-стандартів	Інвестори та покупці вимагають звітності щодо екологічних, соціальних та управлінських показників	Вітчизняні банки та іноземні партнери починають враховувати ESG-рейтинги при кредитуванні	Розробка ESG-стратегії, залучення «зеленого» фінансування
Демографічний перехід та урбанізація	Скорочення сільського населення та старіння аграрної робочої сили	Особливо гостро в умовах воєнної мобілізації; загроза критичного дефіциту механізаторів	Автоматизація виробництва, програми залучення молоді

Джерело: побудовано автором на основі звітів FAO, World Economic Forum

Отже, сучасне макросередовище функціонування аграрних підприємств характеризується одночасним впливом значних ризиків і нових можливостей. Ключовими деструктивними чинниками є наслідки воєнних дій у економічній, соціальній та екологічній сферах. Водночас технологічна компонента виступає головним стратегічним драйвером розвитку галузі, що актуалізує необхідність формування інноваційно орієнтованої стратегії, спрямованої на технологічну модернізацію виробництва, цифрову трансформацію управлінських процесів, підвищенні адаптивності до

кліматичних змін, диверсифікації джерел фінансування та забезпеченні відповідності європейським стандартам ведення агробізнесу.

2.2. Ресурсний потенціал як складова управління стратегічним розвитком підприємства

В умовах нестабільного ринкового середовища та високої конкуренції в аграрному секторі одним із ключових чинників забезпечення стратегічного розвитку підприємства є наявність достатнього ресурсного потенціалу. Саме ресурси визначають виробничі можливості господарства, рівень його конкурентоспроможності, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізовувати довгострокові цілі розвитку.

ТОВ «Перемога» здійснює господарську діяльність на території Тульчинського району Вінницької області. Підприємство належить до категорії середніх сільськогосподарських товаровиробників регіону та спеціалізується переважно на виробництві продукції рослинництва, зокрема вирощуванні зернових, зернобобових та олійних культур. Товариство було створене у 2003 р. та за період своєї діяльності сформувало належну виробничу базу для ведення ефективного сільськогосподарського виробництва. Господарство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та самостійно визначає напрями виробничого і стратегічного розвитку залежно від кон'юнктури аграрного ринку та наявних ресурсних можливостей.

Вигідне географічне розташування підприємства в межах Вінницької області сприяє ефективному веденню сільськогосподарського виробництва завдяки сприятливим ґрунтово-кліматичним умовам регіону. Родючі чорноземні ґрунти, достатній рівень забезпеченості земельними ресурсами та розвинена транспортна інфраструктура створюють передумови для

отримання стабільних урожаїв і забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства на внутрішньому ринку.

З метою оцінки можливостей розвитку підприємства доцільним є проведення аналізу його ресурсного потенціалу, який є основою забезпечення ефективної виробничої діяльності та досягнення стратегічних цілей господарства. До складу ресурсного потенціалу товариства належать земельні, трудові, матеріально-технічні та фінансові ресурси (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Забезпеченість ТОВ «Перемога» основними видами ресурсів

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Площа сільськогосподарських угідь, га	639,8	618,3	611,6	95,6
з них: рілля	639,8	618,3	611,6	95,6
Частка ріллі в сільськогосподарських угіддях, %	100,0	100,0	100,0	-
Кількість працівників, зайнятих в с.-г. виробництві, чол.	20	18	18	90,0
Середньорічна вартість авансованого капіталу, тис. грн.	49877	58380,4	61075,5	122,5
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	46943	47257,9	47502,0	101,2
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	35522	43655,7	46192,6	130,0
Середньорічна вартість основних засобів (залишкова вартість), тис. грн.	14355	14724,7	14882,9	103,7
в т. ч. на 100 га с/г угідь, тис. грн.	2243,7	2381,5	2433,4	108,5
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн.	717,8	818,0	826,8	115,2
Приходиться на одного середньорічного працівника ріллі, га	32,0	34,4	34,0	106,2

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Земельні ресурси підприємства характеризуються тенденцією до скорочення. Так, площа сільськогосподарських угідь зменшилася з 639,8 га у 2023 р. до 611,6 га у 2025 р., або на 4,4 %. Водночас уся площа угідь представлена ріллею, частка якої протягом досліджуваного періоду становила 100%, що свідчить про повну орієнтацію господарства на виробництво продукції рослинництва та високий рівень освоєння земельного

фонду. Чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, скоротилася з 20 до 18 осіб, що становить 90,0 % від рівня 2023 р. Незважаючи на зменшення трудових ресурсів, навантаження земельної площі на одного працівника зросло з 32,0 до 34,0 га, або на 6,2%, що свідчить про підвищення рівня механізації виробництва та більш інтенсивне використання трудового потенціалу.

Фінансові ресурси підприємства демонструють позитивну динаміку. Середньорічна вартість авансованого капіталу зросла на 22,5% і у 2025 р. досягла 61075,5 тис. грн. Водночас середньорічна вартість власного капіталу збільшилася лише на 1,2 %, що вказує на переважне зростання залучених джерел фінансування або поточних зобов'язань у структурі капіталу підприємства. Суттєве зростання спостерігається щодо оборотних засобів, середньорічна вартість яких збільшилася з 35522,0 тис. грн. у 2023 р. до 46192,6 тис. грн. у 2025 р., або на 30,0%. Така тенденція свідчить про нарощування обсягів виробничих запасів та підвищення забезпеченості підприємства оборотними ресурсами, необхідними для здійснення виробничого процесу.

Вартість основних засобів зросла на 3,7%, досягнувши у 2025 р. 14882,9 тис. грн. Крім того, вартість основних засобів у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшилася на 8,5%, а на одного середньорічного працівника – на 15,2%, що свідчить про поступове зміцнення матеріально-технічної бази підприємства та зростання фондоозброєності праці.

Отже, ресурсний потенціал ТОВ «Перемога» характеризується скороченням земельних і трудових ресурсів при одночасному зростанні фінансового забезпечення, оборотних засобів та вартості основних фондів. Виявлені тенденції свідчать про підвищення капіталоозброєності виробництва та створюють передумови для подальшого підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз структури посівних площ (табл. 2.4) свідчить про істотні зміни у

виробничій спрямованості підприємства. У 2025 р. питома вага зернових і зернобобових культур досягла 67,6 % загальної посівної площі, що на 21,7 відсоткових пункти перевищує показник 2023 р. Така тенденція свідчить про посилення ролі рослинницької продукції зернового напрямку в господарстві та концентрацію ресурсів на вирощуванні культур, які характеризуються стабільним попитом на ринку та забезпечують належний рівень економічної ефективності.

Таблиця 2.4 – Структура посівних площ сільськогосподарських культур в ТОВ «Перемога»

Види продукції	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Абсолютний приріст 2025 р. до 2023 р., га
	га	%	га	%	га	%	
Зернові та зернобобові – всього	293,8	45,9	255,3	41,3	413,6	67,6	119,8
пшениця озима	106,0	16,6	181,0	29,3	175,0	28,6	69,0
кукурудза на зерно	187,8	29,4	74,3	12,0	238,6	39,0	50,8
Технічні - всього	346,0	54,1	363,0	58,7	198,0	32,4	-148,0
соя	146,0	22,8	-	-	23,0	3,8	-123,0
соняшник	97,0	15,2	198,0	32,0	175,0	28,6	78,0
ріпак	103,0	16,1	93,0	15,0	0	0,0	-103,0
Цукор буряковий	0	0,0	72,0	11,6	0	0,0	0,0
Всього по підприємству	639,8	100,0	618,3	100,0	611,6	100	-28,2

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Частка технічних культур у 2025 р. скоротилася до 32,4 %, що на 21,7 відсоткового пункта менше, ніж у 2023 р. Загальна площа їх посівів зменшилася на 148,0 га, що відбулось за рахунок найбільшого скорочення сої та ріпаку. Водночас площа соняшнику збільшилася на 78,0 га порівняно з 2023 р., що свідчить про збереження його важливого значення в структурі товарного виробництва підприємства. Особливістю структури посівних площ у 2024 р. було вирощування цукрових буряків на площі 72,0 га, однак у 2025

р. їх посіви були відсутні. Загальна посівна площа підприємства за досліджуваний період скоротилася на 28,2 га і становила 611,6 га у 2025 р.

Зміни у структурі посівних площ безпосередньо вплинули на зростання результатів виробничої діяльності підприємства (табл. 2.5). Найбільший приріст спостерігається у виробництві кукурудзи на зерно, обсяги якої збільшилися на 92,4 %, та озимої пшениці, виробництво якої зросло на 78,9 %. Виробництво насіння соняшнику також демонструє позитивну динаміку, збільшившись у 2,3 рази. Водночас у 2025 році підприємство не здійснювало виробництво ріпаку озимого та цукрових буряків, що узгоджується зі змінами у структурі посівних площ. Загалом отримані результати свідчать про концентрацію виробництва на найбільш економічно доцільних культурах та підвищення обсягів валової продукції рослинництва.

Таблиця 2.5 – Обсяги виробництва основних видів продукції в ТОВ «Перемога», ц

Види продукції	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
пшениця озима	4986,2	9129,6	8918,0	178,9
кукурудза на зерно	9080,0	1675,8	17466,6	192,4
насіння соняшнику	1425,9	3458,5	3238,9	У 2,3 рази
ріпак озимий	2927,3	1730,0	-	-
буряк цукровий	-	34807,8	-	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Позитивна динаміка обсягів виробництва значною мірою була забезпечена підвищенням урожайності основних сільськогосподарських культур, що свідчить про підвищення продуктивності використання земельних ресурсів підприємства (рис. 2.1). Загалом аналіз урожайності свідчить про значну залежність виробничих результатів ТОВ «Перемога» від природно-кліматичних умов, що є характерною рисою аграрних підприємств лісостепового регіону. Найбільш перспективними з точки зору урожайності та стабільності виробництва є пшениця озима і кукурудза на зерно за умови

достатнього зволоження, тоді як соняшник забезпечує відносно стабільний, хоча й помірний урожай.

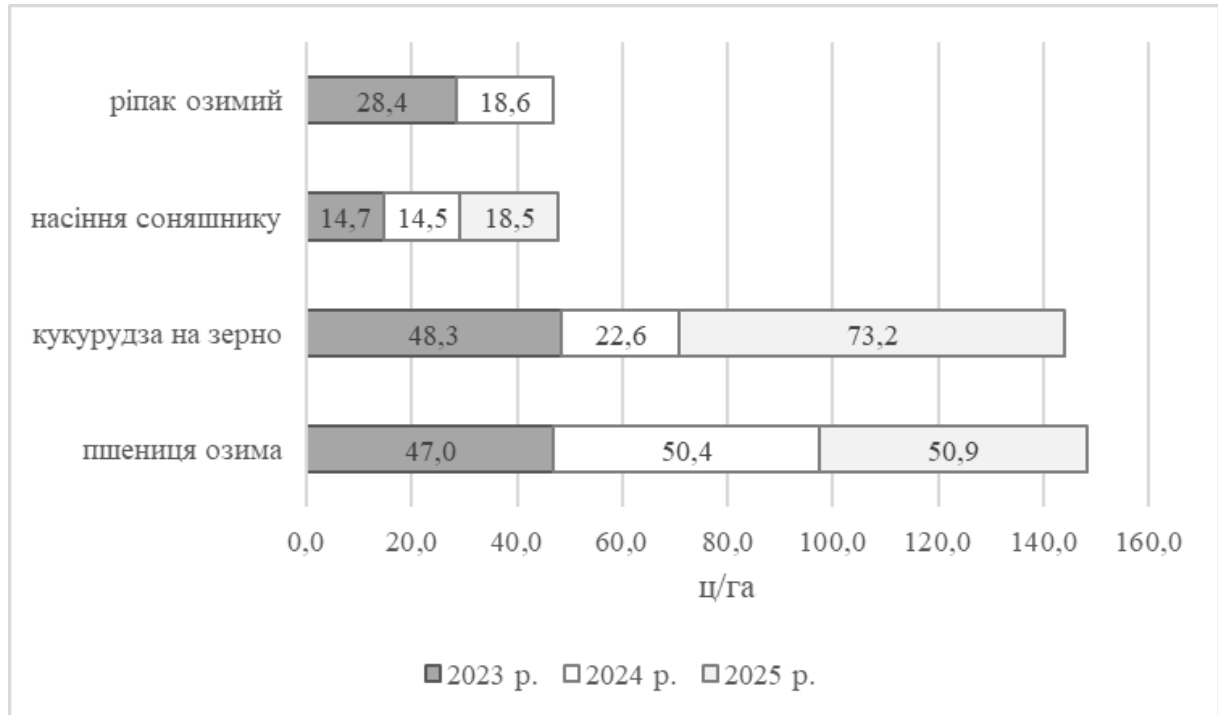


Рисунок 2.1 – Урожайність сільськогосподарських культур в ТОВ «Перемога», ц/га

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Рисунок 2.2 свідчить, що технічний парк ТОВ «Перемога» є достатньо укомплектованим та налічує 31 одиницю техніки й обладнання, необхідних для виконання основних виробничих процесів. Найбільшу частку становить автомобільний транспорт – 25,8 % (8 од.), який забезпечує перевезення працівників, матеріальних ресурсів і готової продукції. Значною є також частка ґрунтообробної техніки – 22,6 % (7 од.), до складу якої входять плуги, культиватори, борона та котки.

Тракторний парк представлений 5 одиницями техніки (16,1 %), що забезпечують виконання основних польових робіт. Частка спеціалізованого обладнання також становить 16,1% (5 од.), включаючи автокран, компресор та іншу допоміжну техніку. Для збирання врожаю підприємство використовує 2 зернозбиральні комбайни (Єнісей та Claas), що складає 6,5% і дає змогу своєчасно здійснювати збирання врожаю та мінімізувати втрати

продукції. посівна техніка та обприскувачі представлені по 2 одиниці кожного виду (по 6,5%).



Рисунок 2.2 - Забезпеченість сільськогосподарською технікою ТОВ «Перемога» у 2025 р., од.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Транспортне забезпечення представлене 8 одиницями автомобільної техніки (автомобілі САЗ, ГАЗ, УАЗ, ВАЗ та ін.), що використовуються для перевезення працівників, матеріальних ресурсів і готової продукції. Крім того, підприємство має 1 автокран, який забезпечує виконання вантажно-розвантажувальних робіт. Для проведення збиральної кампанії використовується 2 зернозбиральні комбайни (Єнісей та Claas), що дає змогу своєчасно здійснювати збирання врожаю та мінімізувати втрати продукції.

У структурі ґрунтообробної та посівної техніки наявні 2 сівалки, 2 культиватори, 2 плуги, 1 дискова борона, 2 котки, а також інше спеціалізоване обладнання (обприскувачі, компресор, пристосування для збирання соняшнику, машина БДС-82 тощо). Загалом частка ґрунтообробної та посівної техніки є найбільшою, що відповідає виробничій спеціалізації підприємства та забезпечує можливість виконання основних агротехнічних операцій власними силами.

З метою оцінки стану матеріально-технічного забезпечення підприємства на рис. 2.3 наведено динаміку вартості та зносу основних засобів підприємства.

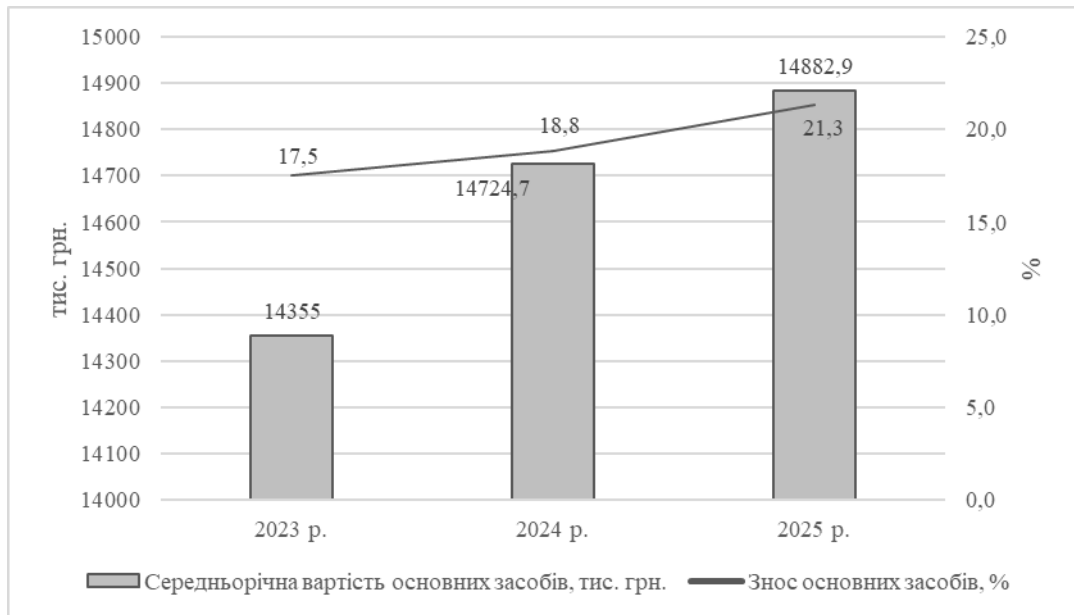


Рисунок 2.3 – Загальна вартість та стан основних засобів ТОВ «Перемога»

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Таким чином, ТОВ «Перемога» має достатній рівень забезпеченості земельними, трудовими та матеріально-технічними ресурсами для здійснення господарської діяльності. Підприємство демонструє позитивні тенденції у розвитку виробничого потенціалу, що проявляється у зростанні обсягів виробництва основних видів продукції, підвищенні продуктивності використання ресурсів та підтриманні належного рівня технічного забезпечення. Разом із тим наявність ресурсного потенціалу сама по собі не гарантує успішного стратегічного розвитку підприємства. Вирішальне значення має здатність господарства ефективно трансформувати наявні ресурси у фінансові результати, забезпечувати прибутковість діяльності та формувати власні джерела фінансування майбутнього розвитку.

2.3. Оцінка фінансових можливостей управління стратегічним розвитком підприємства

Ефективність стратегічного розвитку підприємства значною мірою залежить від рівня його фінансового забезпечення та здатності формувати необхідні ресурси для реалізації довгострокових цілей. Саме фінансові можливості визначають потенціал підприємства щодо впровадження інновацій, оновлення матеріально-технічної бази, розширення виробництва та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Оцінка фінансових можливостей ТОВ «Перемога» передбачає дослідження динаміки фінансових результатів та рівня прибутковості діяльності, майнового стану та структури капіталу, показників фінансового стану та рентабельності.

Важливою складовою оцінки фінансових можливостей підприємства є аналіз результатів його господарської діяльності, оскільки саме фінансові результати відображають ефективність використання наявних ресурсів та формують основу для забезпечення стратегічного розвитку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Фінансові результати діяльності ТОВ «Перемога»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р.	
				+/-	%
Вартість валової продукції (в постійних цінах 2021 р.), тис. грн.	15844,6	19453,8	21809,7	5965,1	137,6
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	24194,8	21450,4	30865,1	6670,3	127,6
Собівартість реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	22191,2	19767,7	28666,5	6475,3	129,2
Валовий прибуток, тис. грн.	2003,6	1682,7	2198,6	195	109,7
Чистий прибуток, тис. грн.	545,9	83,8	404,6	-141,3	74,1

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Так, вартість валової продукції зросла на 37,6%, а чистий дохід від реалізації продукції – на 27,6%, що вказує на розширення масштабів господарської діяльності підприємства. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилася на 29,2%, що дещо стримувало зростання

прибутковості. Валовий прибуток у 2025 р. становив 2198,6 тис. грн., що на 9,7% більше порівняно з 2023 р. Разом з тим чистий прибуток скоротився на 25,9% і становив 404,6 тис. грн., що свідчить про зростання витрат та вплив інших факторів на кінцевий фінансовий результат. Отже, підприємство забезпечує зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, однак потребує підвищення ефективності управління витратами з метою збільшення чистого прибутку та зміцнення фінансових можливостей стратегічного розвитку.

Для комплексної оцінки фінансових можливостей підприємства доцільним є аналіз показників економічної ефективності, які характеризують результативність використання ресурсного потенціалу господарства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінка економічної ефективності діяльності ТОВ «Перемога»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Вартість валової продукції в постійних цінах 2021 р. в розрахунку на:				
- 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	2476,5	3146,3	3566,0	144,0
- 1000 грн. основних фондів сільськогосподарського призначення, грн.	1103,8	1321,2	1465,4	132,8
- 1 працівника, зайнятого в сільському господарстві, тис. грн.	792,2	1080,8	1211,7	152,9
Припадає валового прибутку в розрахунку на:				
- 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	313,2	272,1	359,5	114,8
- 1000 грн. основних фондів сільськогосподарського призначення, грн.	139,6	114,3	147,7	105,8
- 1 працівника, зайнятого в сільському господарстві, тис. грн.	100,2	93,5	122,1	121,9
Рівень рентабельності виробничої діяльності підприємства, %	9,0	8,5	7,7	x
Рівень рентабельності діяльності підприємства, %	2,5	0,4	1,4	x

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Дані таблиці 2.7 свідчать про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Перемога» у 2023-2025 рр. Так, вартість валової продукції в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зросла на 44,0%, на 1000 грн основних засобів – на 32,8 %, а на одного працівника – на 52,9%, що свідчить про підвищення продуктивності використання земельних, трудових та виробничих ресурсів. Позитивна динаміка спостерігається і за показниками валового прибутку. Зокрема, його величина в розрахунку на 100 га угідь збільшилася на 14,8%, на 1000 грн основних фондів – на 5,8%, а на одного працівника – на 21,9%. Це вказує на зростання результативності господарської діяльності підприємства.

Водночас рівень рентабельності виробничої діяльності за досліджуваний період знизився з 9,0% до 7,7%, а рівень рентабельності діяльності підприємства – з 2,5% до 1,4 %, що свідчить про випереджаюче зростання витрат порівняно з отриманими фінансовими результатами. Отже, ТОВ «Перемога» демонструє підвищення ефективності використання ресурсів та зростання обсягів виробництва, проте зниження показників рентабельності вказує на необхідність удосконалення управління витратами для зміцнення фінансових можливостей стратегічного розвитку підприємства.

Відповідно дані таблиці 2.8 свідчать про зростання витрат на виробництво продукції у 2025 р. на 21,4% порівняно з 2023 р. Найбільшу частку у структурі витрат займають прямі матеріальні витрати, які у 2025 р. становили 69,5% загальної суми витрат.

У складі матеріальних витрат найбільшу частку займають витрати на мінеральні добрива, однак їх питома вага зменшилася з 48,2% до 29,9%. Натомість суттєво зросли витрати на пальне з 9,6% до 16,4%, насіння та посадковий матеріал з 4,9% до 9,5%), а також запасні частини з 8,6% до 10,0%, що пов'язано зі зростанням цін на матеріально-технічні ресурси та інтенсифікацією виробництва.

Таблиця 2.8 – Структура витрат на виробництво продукції у ТОВ «Перемога»

Види продукції	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Абсолютний приріст 2025 р. до 2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Прямі матеріальні витрати	17883,6	73,9	16427,5	67,2	20412,2	69,5	2528,6	-4,4
- насіння та посадковий матеріал	1196,5	4,9	2101,4	8,6	2784,8	9,5	1588,3	4,5
- мінеральні добрива	11662,8	48,2	8985	36,8	8791,8	29,9	-2871	-18,3
- пальне	2327,5	9,6	3063,5	12,5	4819,5	16,4	2492	6,8
- електроенергія	611,4	2,5	287,9	1,2	1083,8	3,7	472,4	1,2
- запасні частини	2085,4	8,6	1989,7	8,1	2932,3	10,0	846,9	1,4
Прямі витрати на оплату праці	2298,2	9,5	2414,6	9,9	2856	9,7	557,8	0,2
Інші прямі витрати	3923,1	16,2	4728,8	19,3	5620,4	19,1	1697,3	2,9
- відрахування на соціальні заходи	505,6	2,1	531,2	2,2	628,3	2,1	122,7	0,0
- орендна плата за земельні паї	3131	12,9	3738	15,3	4231,8	14,4	1100,8	1,5
- амортизація	386,5	1,6	459,6	1,9	760,3	2,6	373,8	1,0
Загальновиробничі витрати	85	0,4	868,8	3,6	478,3	1,6	393,3	1,3
Всього витрат	24189,9	100,0	24439,7	100,0	29366,9	100,0	5177	0,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Частка витрат на оплату праці протягом досліджуваного періоду залишалася відносно стабільною та становила близько 10,0% загальних витрат. Водночас зросли інші прямі витрати, насамперед орендна плата за земельні паї та амортизаційні відрахування, що свідчить про підвищення вартості використання земельних і матеріально-технічних ресурсів. Отже, структура витрат ТОВ «Перемога» має матеріаломісткий характер, а основними чинниками зростання витрат є збільшення витрат на пальне, насіння, запасні частини та оренду землі. Це обумовлює необхідність посилення контролю за використанням матеріальних ресурсів та пошуку резервів оптимізації витрат з метою підвищення прибутковості діяльності

підприємства.

Аналіз показників фінансового стану, представлений у таблиці 2.9, дозволяє визначити ефективність формування та використання фінансових ресурсів, а також оцінити потенційні можливості підприємства щодо залучення інвестицій і фінансування подальшого розвитку.

Таблиця 2.9 – Оцінка фінансового стану ТОВ «Перемога»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., +/-
Показники ліквідності та платоспроможності				
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,92	0,75	0,71	-0,21
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	12,11	3,93	3,40	-8,71
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,14	1,04	0,84	-2,30
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,53	0,14	0,10	-0,43
Частка оборотних активів у майні підприємства (коефіцієнт мобільності активів)	0,71	0,75	0,76	0,04
Показники ділової активності				
Коефіцієнт оборотності активів	0,49	0,37	0,51	0,02
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,56	1,76	2,11	-5,45
Період погашення кредиторської заборгованості, (днів)	48	205	172	124
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,16	2,15	3,09	-0,07
Період погашення дебіторської заборгованості, (днів)	115	169	118	3
Продуктивність праці, тис. грн.	792,2	1080,8	1211,7	519,5
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт автономії	0,94	0,81	0,78	-0,16
Коефіцієнт фінансування	16,00	4,25	3,50	-12,5
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	0,92	0,75	0,71	-0,21
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,69	0,69	0,69	0,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

ТОВ «Перемога» у 2023-2025 рр. зберігало достатній рівень фінансової стійкості та платоспроможності, що є важливою передумовою реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємства. Незважаючи на певне

зниження коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами з 0,92 до 0,71, його значення суттєво перевищує нормативний рівень, що свідчить про достатню забезпеченість оборотних активів власними джерелами фінансування. Коефіцієнт покриття у 2025 р. становив 3,40, що підтверджує здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання та підтримувати фінансову стабільність навіть за умов несприятливих змін зовнішнього середовища.

Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта мобільності активів з 0,71 до 0,76, що свідчить про збільшення частки оборотних активів у структурі майна підприємства та підвищення його фінансової гнучкості. Водночас скорочення коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності вказує на необхідність посилення контролю за грошовими потоками та структурою оборотних активів.

Аналіз показників ділової активності засвідчив підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Зокрема, коефіцієнт оборотності активів зріс з 0,49 до 0,51, а продуктивність праці – з 792,2 до 1211,7 тис. грн. на одного працівника, або на 52,9 %. Це свідчить про зростання результативності використання наявних ресурсів та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Разом з тим збільшення періоду погашення кредиторської заборгованості до 172 днів характеризує більш тривале використання залучених коштів у господарському обороті, тоді як період погашення дебіторської заборгованості залишався відносно стабільним і становив 118 днів у 2025 р.

Показники фінансової стійкості також підтверджують наявність у підприємства достатнього потенціалу для стратегічного розвитку. Незважаючи на зниження коефіцієнта автономії з 0,94 до 0,78, його значення суттєво перевищує нормативний рівень, що свідчить про високий ступінь фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт фінансування хоча і скоротився з 16,0 до 3,5, залишається на достатньо високому рівні, що характеризує незначну залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Стабільне значення коефіцієнта маневреності власного капіталу 0,69 вказує на збереження високої частки власних коштів у мобільній формі, що створює можливості для оперативного фінансування інвестиційних проєктів та стратегічних заходів.

Рівень капітальних інвестицій є важливим індикатором стратегічного розвитку, оскільки характеризує здатність підприємства спрямовувати фінансові ресурси на оновлення матеріально-технічної бази, модернізацію виробництва та підвищення ефективності господарської діяльності.

Як свідчать дані рис. 2.4, упродовж досліджуваного періоду обсяги капітальних інвестицій ТОВ «Перемога» характеризувалися значною варіативністю. У 2023 р. їх обсяг становив 180,3 тис. грн., тоді як у 2024 р. відбулося суттєве зростання у 7,2 раза, що свідчить про активізацію інвестиційної діяльності підприємства та спрямування коштів на оновлення матеріально-технічної бази. У 2025 р. капітальні інвестиції скоротилися, проте залишилися вищими за рівень 2023 р. на 28,2%, що свідчить про здійснення інвестицій у підтримання та розвиток свого виробничого потенціалу, незважаючи на обмежені фінансові ресурси.

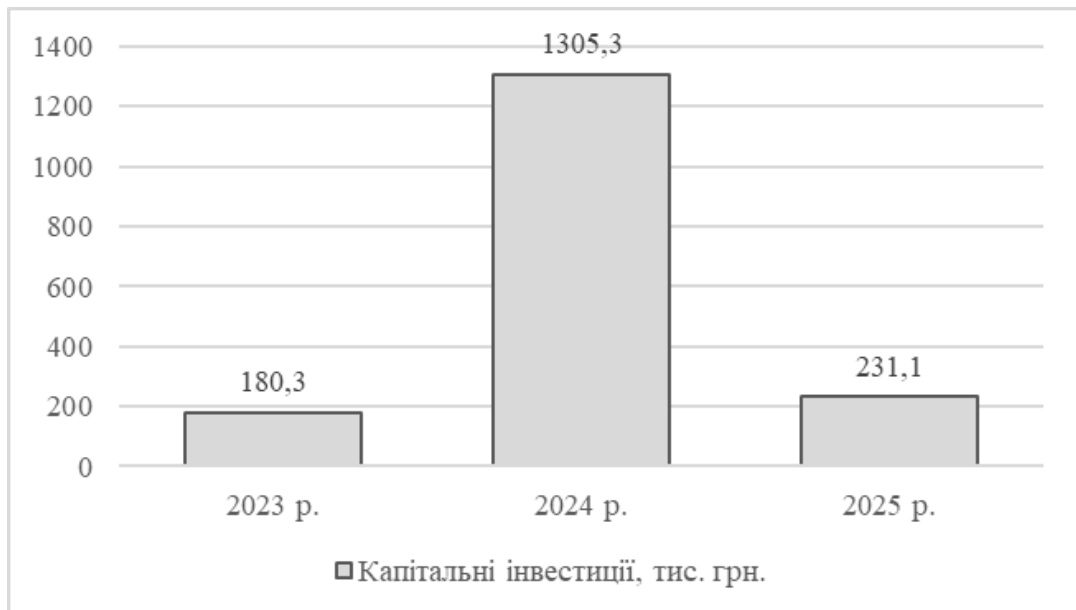


Рисунок 2.4 – Капітальні інвестиції ТОВ «Перемога», тис. грн.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, результати оцінки фінансового стану свідчать, що ТОВ «Перемога» має достатній рівень ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності для забезпечення стратегічного розвитку. Наявність значної частки власного капіталу, висока платоспроможність та зростання ефективності використання ресурсів формують сприятливі умови для реалізації інвестиційних проєктів, модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Водночас здійснення капітальних інвестицій підтверджує наявність у підприємства фінансових можливостей для оновлення виробничого потенціалу та впровадження заходів стратегічного розвитку. Незважаючи на певне скорочення прибутковості та окремих показників ліквідності, фінансовий стан ТОВ «Перемога» залишається достатньо стабільним, що створює основу для подальшого нарощування інвестиційної активності, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку підприємства в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ПЕРЕМОГА» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

3.1. Обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства в умовах сучасних трансформацій

Формування стратегічних орієнтирів розвитку аграрного підприємства в умовах сучасних трансформацій потребує врахування сукупності макроекономічних, галузевих та внутрішніх чинників, що визначають можливості та обмеження його функціонування. Для ТОВ «Перемога» необхідність переосмислення стратегічних пріоритетів зумовлена впливом воєнних ризиків, нестабільністю економічного середовища, структурними змінами на ринку аграрної продукції, а також прискоренням технологічної трансформації аграрного сектору.

Слід відмітити, що досліджуване підприємство функціонує в умовах одночасного поєднання негативних та позитивних факторів зовнішнього середовища. З одного боку, спостерігається зростання витрат, логістичні обмеження, дефіцит трудових ресурсів та підвищення кліматичних ризиків. З іншого боку, формуються нові можливості, пов'язані з цифровізацією аграрного виробництва, інтеграцією до європейського ринку, розвитком ESG-підходів та розширенням доступу до міжнародної технічної і фінансової підтримки.

У цьому контексті стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «Перемога» доцільно формувати на основі поєднання адаптаційної та інноваційно-орієнтованої моделі стратегічного управління, яка передбачає не лише реагування на зміни зовнішнього середовища, але й активне формування конкурентних переваг через модернізацію виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів та диверсифікацію напрямів діяльності.

З метою визначення пріоритетних напрямів розвитку ТОВ «Перемога» в умовах нестабільного та невизначеного ринкового середовища доцільно застосувати інструментарій стратегічного планування у вигляді побудови «дерева цілей». Використання даного інструменту дозволяє сформувати ієрархічну систему взаємопов'язаних цілей підприємства, узгодити стратегічні, тактичні та операційні завдання, а також визначити ключові напрями підвищення ефективності господарської діяльності.

Основою побудови «дерева цілей» є місія підприємства, яка відображає його призначення, головні цінності та довгострокові орієнтири розвитку. Для ТОВ «Перемога» місія полягає у якісній та конкурентоспроможній сільськогосподарській продукції шляхом раціонального використання ресурсного потенціалу, впровадження інноваційних агротехнологій та реалізації ESG-стратегії відповідно до вимог European Green Deal, що забезпечує сталий економічний розвиток підприємства, добробут персоналу та збереження агроєкосистем в умовах євроінтеграційних трансформацій. Досягнення цієї мети передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних завдань, спрямованих на зростання прибутковості виробництва, підвищення продуктивності використання ресурсів, впровадження цифрових технологій управління, удосконалення системи планування та мінімізацію виробничих ризиків.

Розробка «дерева цілей» передбачає структурування стратегічних орієнтирів підприємства за чотирма ключовими напрямками: виробництво, фінанси, інновації та сталий розвиток (рис. 3.1). Кожен із напрямів охоплює конкретні цілі, сформульовані відповідно до методики SMART, що забезпечує їх конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність та обмеженість у часі. Відповідно до розробленої ієрархічної системи, генеральна (головна) ціль декомпонується на стратегічні цілі другого рівня – за напрямками діяльності, які, у свою чергу, конкретизуються у цілях третього рівня – тактичних завданнях, виконання яких безпосередньо забезпечує досягнення стратегічних орієнтирів.

Місія ТОВ «Перемога» - забезпечення виробництва якісної та конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції шляхом раціонального використання ресурсного потенціалу, впровадження інноваційних агротехнологій та реалізації ESG-стратегії відповідно до вимог European Green Deal, що забезпечує сталий економічний розвиток підприємства, добробут персоналу та збереження агроєкосистем в умовах євроінтеграційних трансформацій.



Рисунок 3.1 – «Дерево цілей» ТОВ «Перемога»

Джерело: розроблено автором

Ключовим аспектом побудованого «дерева цілей» є забезпечення чіткої вертикальної та горизонтальної узгодженості управлінських рішень, що дозволяє трансформувати стратегічні орієнтири у конкретні, вимірювані управлінські дії. Таким чином, кожен із визначених напрямів розвитку підприємства не є ізольованим, а функціонує як елемент єдиної системи стратегічного управління. Зокрема, виробничий напрям забезпечує базову основу формування результатів діяльності підприємства, оскільки безпосередньо впливає на обсяги виробництва, ефективність використання земельних ресурсів та рівень продуктивності. Реалізація тактичних і операційних цілей у межах цього блоку дозволяє підвищити врожайність, оптимізувати структуру посівних площ та забезпечити раціональне використання матеріально-технічних ресурсів.

Фінансовий напрям виконує функцію забезпечення економічної стійкості підприємства та його здатності до самофінансування розвитку. У межах цього блоку ключовим є досягнення збалансованої структури витрат і доходів, підвищення рівня прибутковості та ліквідності, що створює фінансову основу для реалізації інноваційних і виробничих ініціатив.

Інноваційний напрям виступає драйвером підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Впровадження цифрових технологій, елементів точного землеробства та сучасних методів управління виробничими процесами дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити ресурсомісткість виробництва та забезпечити більш ефективне використання наявного потенціалу навіть в умовах обмеженого доступу до ресурсів.

Напрямок сталого розвитку формує соціально відповідальну модель функціонування підприємства, орієнтовану на підвищення якості трудового потенціалу, покращення умов праці та активну взаємодію з територіальною громадою. Особливу роль у цьому контексті відіграє формування позитивного соціального іміджу підприємства, що безпосередньо впливає на рівень довіри з боку працівників, населення та партнерів.

Відповідно подальший етап удосконалення системи стратегічного управління передбачає не лише деталізацію «дерева цілей», але й забезпечення узгодженості між окремими стратегічними орієнтирами. З цією метою доцільним є формування стратегічної карти, яка дозволяє візуалізувати причинно-наслідкові зв'язки між цілями різних рівнів та функціональних напрямів діяльності підприємства (рис. 3.2).

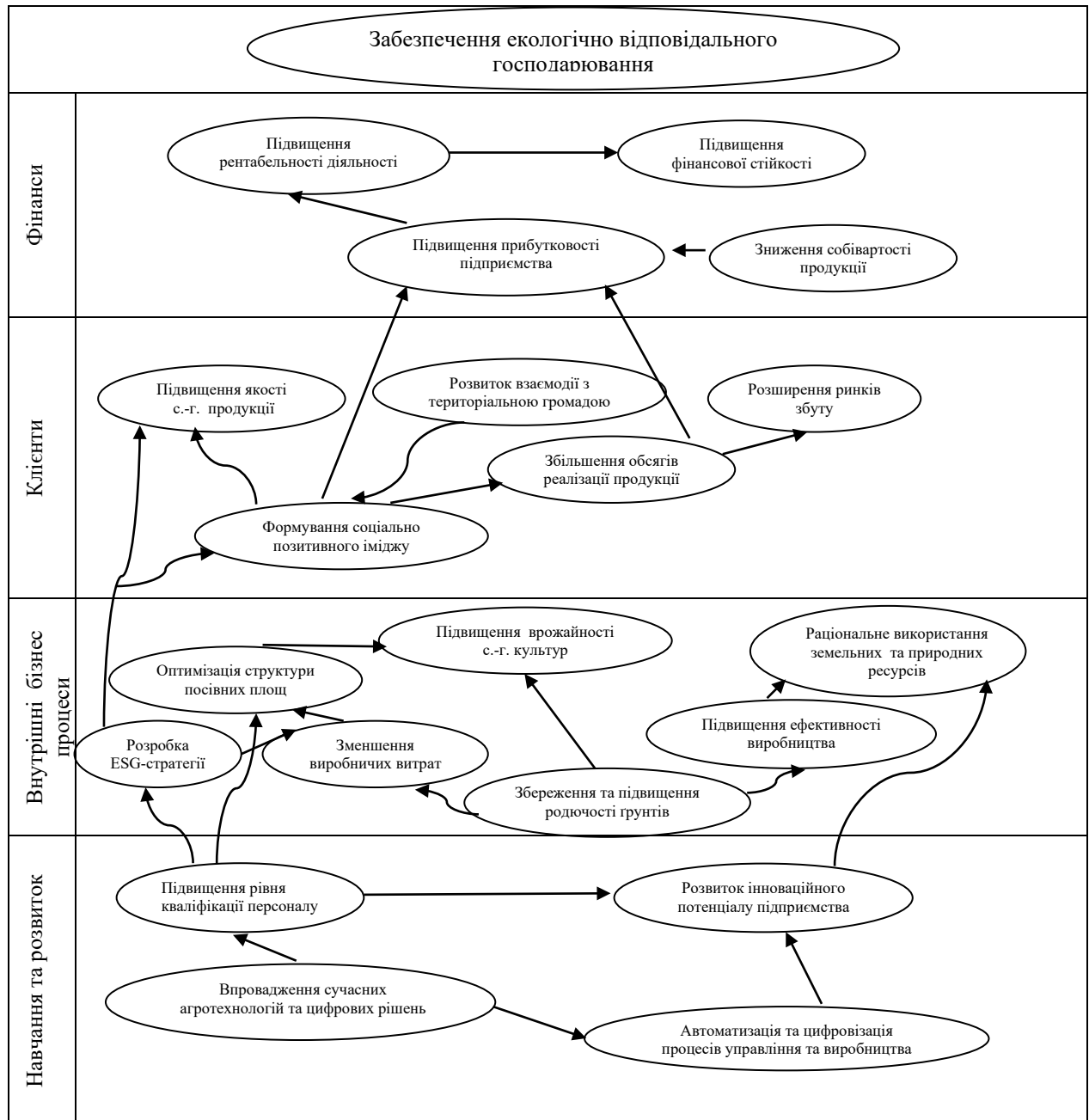


Рисунок 3.2 – Стратегічна карта ТОВ «Перемога»

Джерело: розроблено автором

Стратегічна карта ТОВ «Перемога» відображає взаємозалежність ключових напрямів розвитку підприємства та демонструє механізм досягнення стратегічних цілей через систему причинно-наслідкових зв'язків. Основою формування конкурентних переваг виступає блок «Навчання та розвиток», який передбачає підвищення кваліфікації персоналу, розвиток управлінських компетенцій та впровадження інноваційних рішень. Це створює передумови для удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, підвищення ефективності виробництва, оптимізації використання ресурсів та впровадження ESG-практик.

Покращення внутрішніх процесів сприяє зростанню цінності продукції для споживачів, зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню рівня задоволеності клієнтів і розширенню каналів збуту. У свою чергу, досягнення цілей клієнтської перспективи забезпечує покращення фінансових результатів, зростання прибутковості, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості підприємства.

Отже, запропонована система «дерева цілей» ТОВ «Перемога» та стратегічна карта забезпечує комплексний підхід до стратегічного управління, поєднуючи виробничі, фінансові, інноваційні та соціально-екологічні аспекти розвитку підприємства в єдину логічно узгоджену структуру, орієнтовану на довгострокове зростання та підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасних трансформацій аграрного сектору.

3.2. Формування ESG-стратегії підприємства в контексті реалізації Європейського зеленого курсу

В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів та набуття Україною статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу питання впровадження принципів сталого розвитку в діяльність вітчизняних

підприємств набуває особливої актуальності. Для аграрного сектору одним із ключових факторів зовнішнього середовища виступає реалізація Європейської зеленої угоди (European Green Deal) – довгострокової стратегії розвитку Євросоюзу, спрямованої на перетворення його економіки на кліматично нейтральну до 2050 року, яка визначає довгострокові орієнтири розвитку економіки ЄС на засадах кліматичної нейтральності, ресурсоефективності та екологічної безпеки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні складові European Green Deal

Європейський зелений курс (European Green Deal) – комплексна стратегія ЄС для сталого, кліматично нейтрального, ресурсоефективного та справедливого майбутнього.	
1. Кліматична нейтральність	досягнення кліматичної нейтральності ЄС до 2050 року.
2. Перехід до циркулярної економіки	раціональне використання ресурсів, повторне використання та переробка матеріалів.
3. Стійка аграрна політика (Стратегія «Від лану до столу»).	забезпечення сталого виробництва продовольства та підвищення екологічності аграрного сектору.
4. Енергоефективне будівництво та реконструкція	модернізація будівельного фонду та підвищення енергоефективності.
5. Чиста, безпечна та доступна енергія	перехід до безпечної, доступної та відновлюваної енергетики.
6. Захист екосистем та біорізноманіття	збереження природних ресурсів, відновлення екосистем та охорона біорізноманіття.
7. Стала мобільність	розвиток екологічно чистого транспорту та скорочення викидів у транспортному секторі.
8. Промислова стратегія	розвиток чистих технологій та декарбонізація промисловості.

Джерело: побудовано автором на основі [55]

Відповідно до визначених цілей до 2030 року передбачається скорочення використання хімічних пестицидів на 50%, зменшення застосування мінеральних добрив на 20%, скорочення втрат поживних речовин на 50 % та збільшення частки органічного землеробства до 25 % сільськогосподарських угідь. Водночас в Україні поступово формується нормативно-правова база щодо впровадження ESG-звітності та стандартів сталого розвитку, що свідчить про необхідність адаптації аграрних підприємств до нових вимог уже сьогодні.

У таких умовах ESG-концепція (Environmental, Social, Governance) перетворюється на важливий інструмент стратегічного управління підприємством, а її впровадження дозволяє не лише знизити екологічні та соціальні ризики, але й підвищити інвестиційну привабливість, конкурентоспроможність та стійкість бізнесу до зовнішніх викликів. Відповідно для ТОВ «Перемога» впровадження ESG-орієнтованого підходу до стратегічного управління є не лише питанням репутації, а й практичним інструментом підвищення конкурентоспроможності та зниження регуляторних ризиків у перспективі 3-5 років.

Результати проведеного аналізу діяльності ТОВ «Перемога» свідчать про наявність значного потенціалу для інтеграції ESG-принципів у систему стратегічного управління (табл. 3.2). Для визначення пріоритетних напрямів трансформації було сформовано ESG-профіль підприємства, який дозволяє оцінити поточний рівень відповідності принципам сталого розвитку.

Аналіз екологічної складової показав, що підприємство використовує традиційні підходи до внесення засобів захисту рослин та мінеральних добрив без застосування технологій точного землеробства. Відсутність карт родючості ґрунтів і систематичного моніторингу їх стану обмежує можливості оптимізації виробничих витрат та раціонального використання земельних ресурсів. Крім того, існує ризик виснаження ґрунтів через недостатню диверсифікацію структури посівів, а також вирощування ріпаку та цукрового буряку протягом останніх років.

Соціальна складова характеризується скороченням чисельності працівників, а середньомісячна заробітна плата на підприємстві залишається нижчою за середньогалузевий рівень, що може негативно впливати на мотивацію персоналу та здатність підприємства утримувати кваліфіковані кадри. Водночас соціальна діяльність підприємства не має формалізованого характеру та потребує систематизації.

Таблиця 3.2 – ESG-профіль поточного стану ТОВ «Перемога» станом на 2025 р.

Вимір	Показник	Поточний стан	Оцінка
E (Екологічний)	Застосування хімічних ЗЗР	без диференціації за зонами	Потребує вдосконалення
	Система внесення добрив	без карт родючості	Потребує вдосконалення
	Сівозміна	у 2025 р. - 3 культури; у 2023-2024 рр. – 4-5 культур; звуження виробничої програми	Потребує відновлення
	Досвід вирощування ріпаку	вирощувався у 2023-2024 рр.; у 2025 р. – відсутність	Можливість швидкого відновлення
	Збереження родючості ґрунту	відсутній систематичний моніторинг, у 2024 р. вирощувався цукровий буряк з високим навантаженням на ґрунт	Потребує вдосконалення
S (Соціальний)	Рівень з/п відносно галузевого середнього	нижче галузевого (82,1 % у 2024 р.)	Потребує підвищення
	Кількість працівників	скорочення з 20 до 18	Потребує стабілізації
	Участь у житті громади	відсутні задокументовані ініціативи	Потребує розвитку
G (Управлінський)	ESG-звітність	відсутня	Потребує розробки
	Стратегічне планування	відсутній формалізований план	Потребує розробки
	Ризик-менеджмент	страхування відсутнє	Потребує вдосконалення

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу підприємства

У сфері корпоративного управління відсутні ESG-звітність, формалізована стратегія сталого розвитку та система управління ризиками, що ускладнює процес комунікації із зовнішніми стейкхолдерами та потенційними інвесторами.

З метою забезпечення відповідності вимогам European Green Deal та підвищення ефективності функціонування підприємства запропоновано ESG-стратегії ТОВ «Перемога», які включають комплекс взаємопов'язаних рішень за екологічним, соціальним та управлінським напрямками (рис. 3.3). Їх реалізація спрямована на підвищення ресурсоефективності виробництва,

зміцнення соціальної відповідальності підприємства та удосконалення системи корпоративного управління.

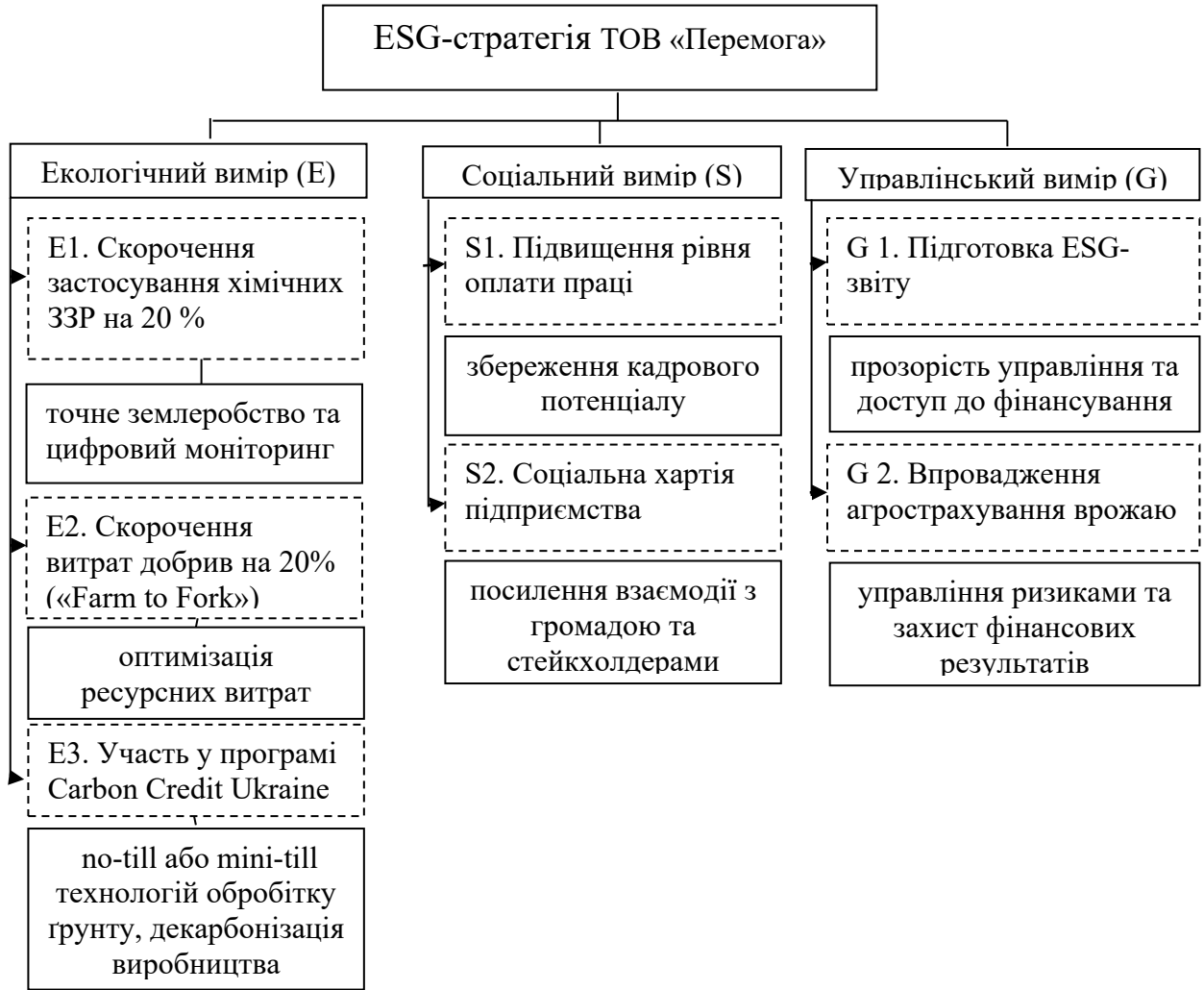


Рисунок 3.3 – ESG-заходи стратегічного розвитку ТОВ «Перемога»

Джерело: побудовано автором

Для забезпечення послідовної реалізації запропонованих заходів розроблено дорожню карту ESG-трансформації ТОВ «Перемога» на 2026-2028 роки, яка передбачає поетапне впровадження екологічних, соціальних та управлінських ініціатив, а також систему моніторингу досягнення цільових показників (табл. 3.3). Її реалізація сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню фінансової стійкості, зниженню екологічних ризиків та формуванню довгострокових переваг в умовах адаптації аграрного сектору України до європейських стандартів

господарювання. Запропонована дорожня карта відображає логіку переходу від аналітичного етапу до практичного впровадження ESG-ініціатив та подальшого контролю результатів.

Таблиця 3.3 – Дорожня карта впровадження ESG-стратегії ТОВ «Перемога» на 2027-2029 рр.

Етап	Захід	Термін	Відповідальний
I. Діагностика	Аудит поточного стану за напрямками E, S, G	I кв. 2027 р.	Керівник
	Визначення базових показників ESG	I кв. 2027 р.	Бухгалтер, агроном
II. Екологічні заходи	Підключення до Storwise, складання карт добрив	I–II кв. 2027 р.	Агроном
	Реєстрація в програмі Carbon Credit Ukraine	II кв. 2027 р.	Керівник
	Агрохімічне обстеження ґрунтів	IV кв. 2027 р.	Агроном
III. Соціальні заходи	Розробка та публікація Соціальної хартії	II кв. 2027 р.	Керівник
	Перегляд рівня з/п, укладення нових трудових договорів	I кв. 2027 р.	Керівник
IV. Управлінські заходи	Укладення договору агрострахування	До посівної 2027 р.	Керівник
	Підготовка ESG-звіту	IV кв. 2027 р.	Бухгалтер
V. Оцінка результатів	Порівняння фактичних ESG-показників з цільовими	I кв. 2028 р.	Керівник

Джерело: розроблено автором

З метою комплексного обґрунтування доцільності впровадження ESG-стратегії на рівні ТОВ «Перемога» важливим етапом є не лише якісна характеристика запропонованих заходів, але й кількісна оцінка їх економічної результативності. Це зумовлено необхідністю визначення балансу між обсягом інвестицій у ESG-трансформацію та очікуваними фінансовими й нефінансовими вигодами від її реалізації. Відповідно узагальнена оцінка економічної ефективності впровадження ESG-заходів у розрізі екологічного, соціального та управлінського напрямів наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Економічний ефект впровадження ESG-стратегії у ТОВ «Перемога»

ESG-заходи	Зміст	Витрати, тис. грн./рік	Ефект, тис. грн./рік
E1. Скорочення ЗЗР на 20 %	диференційоване внесення через Cropwise Operations (I етап Farm to Fork)	—	860,0
E2. Скорочення добрив на 20 %	карти родючості + диференційоване внесення (Farm to Fork)	—	1 433,3
E3. Carbon Credit Ukraine	No-till / mini-till, секвестрація 0,5 т CO ₂ /га, ціна \$25/т	30,0	321,1
S1. Підвищення з/п до галузевого середнього	Підвищення з/п до середньогалузевого рівня 24227 грн.	850,3	Зниження плинності
S2. Соціальна хартія	соціальні зобов'язання перед громадою, підтримка ЗСУ, інфраструктура	50,0	Репутаційний ефект
G1. Перший ESG-звіт (ESRS)	спрощений звіт за 2025–2026 рр.; доступ до «зелених» кредитів і грантів	30,0	Регуляторна готовність, залучення фінансування
G2. Агροстрахування врожаю (400+ га)	захист фінансових результатів від кліматичних та воєнних ризиків	100,0	до 2500,0
РАЗОМ		1060,3	2614,4
Чистий фінансовий ефект		-	1554,1

Джерело: розраховано автором

Оцінка економічної ефективності запропонованої ESG-стратегії свідчить про її високу доцільність. Загальний прямий фінансовий ефект від реалізації екологічних заходів становитиме 2614,4 тис. грн на рік. При цьому сукупні витрати на впровадження заходів оцінюються на рівні близько 1060,3 тис. грн. Таким чином, очікуваний чистий економічний ефект становитиме 1554,1 тис. грн щорічно. Крім безпосереднього фінансового результату, реалізація ESG-стратегії забезпечить низку стратегічних переваг, зокрема підвищення інвестиційної привабливості підприємства, доступ до програм пільгового фінансування та «зелених» кредитів, зниження регуляторних ризиків, покращення репутації серед партнерів і споживачів, а також підготовку до майбутніх вимог європейського законодавства у сфері сталого розвитку.

Отже, впровадження ESG-орієнтованого підходу до управління стратегічним розвитком ТОВ «Перемога» відповідає сучасним тенденціям розвитку аграрного бізнесу та вимогам European Green Deal. Запропонована стратегія дозволяє поєднати економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах трансформації аграрного сектору України.

3.3. Цифровізація управління виробничими процесами як інструмент реалізації стратегії розвитку підприємства

В умовах зростання невизначеності ринкового середовища, підвищення цін на паливно-мастильні матеріали та дефіциту трудових ресурсів особливого значення набуває використання цифрових технологій управління виробничими процесами. Для ТОВ «Перемога» одним із перспективних напрямів удосконалення системи стратегічного управління є впровадження агрологістичної цифрової платформи, яка забезпечує планування польових робіт, моніторинг використання техніки, контроль витрат пального та оперативний облік виробничих витрат.

Серед найбільш поширених рішень можна виділити системи Cropwise Operations, Cropio, AgroOnline, AgroHub та інші програмні продукти, що поєднують GPS-моніторинг техніки, електронні карти полів, управління виробничими операціями та автоматизований облік ресурсів (табл. 3.5).

Використання цифрової платформи дозволяє:

- здійснювати планування технологічних операцій у режимі реального часу;
- контролювати переміщення техніки за допомогою GPS-навігації;
- запобігати нецільовому використанню пального;
- оптимізувати маршрути руху техніки;

- підвищити якість управлінських рішень;
- формувати аналітичні звіти щодо ефективності виконання польових робіт.

Таблиця 3.5 – Порівняльна характеристика цифрових платформ управління агровиробництвом

Критерій	Cropwise Operations	Cropio	AgroOnline
Планування польових робіт	+	+	+
GPS-моніторинг техніки	+	+	+
Контроль витрат пального	+	+	±
Облік виробничих витрат	+	+	+
Контроль виконання технологічних операцій	+	+	±
Мобільний додаток	+	+	+
Інтеграція з супутниковим моніторингом	+	+	-
Зручність для невеликих господарств	+	±	+
Орієнтовна вартість впровадження	середня	висока	низька

Джерело: складено автором на основі функціональних можливостей програмних продуктів

За результатами порівняння найбільш доцільним для ТОВ «Перемога» є впровадження платформи Cropwise Operations - комплексного цифрового рішення для управління агровиробництвом від компанії Syngenta, яке поєднує функції управління польовими роботами, GPS-моніторингу техніки, контролю використання пального та аналітики виробничих процесів. Водночас вартість її впровадження є прийнятною для господарства даного масштабу.

Cropwise Operations є інтегрованою хмарною платформою, яка охоплює понад 76 млн. га у більш ніж 30 країнах світу та активно впроваджується в аграрному секторі України як інструмент цифрової трансформації виробничих процесів. Використання Cropwise Operations дозволяє аграрним підприємствам підвищити точність управління ресурсами, зокрема оптимізувати внесення засобів захисту рослин і мінеральних добрив, здійснювати моніторинг стану посівів у режимі реального часу, формувати

карти врожайності та забезпечувати аналітичну підтримку агротехнологічних рішень. Це особливо важливо в контексті впровадження ESG-орієнтованого підходу, оскільки сприяє зниженню екологічного навантаження, підвищенню ресурсоефективності та скороченню виробничих витрат.

З огляду на значний потенціал цифровізації агровиробництва, функціональні можливості Cropwise Operations наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Функціональні можливості Cropwise Operations

Модуль	Функції	Практична цінність для ТОВ «Перемога»
Супутниковий моніторинг полів	Відстеження стану посівів в реальному часі, виявлення проблемних зон	Контроль 611,6 га без щоденного виїзду на поле
Точне землеробство	Диференційоване внесення добрив і ЗЗР за зонами поля	Скорочення витрат на добрива та пестициди
Планування робіт	Складання технологічних карт, розклад польових операцій	Оптимізація використання техніки та праці
Прогнозування врожайності	Аналіз NDVI-індексів, метеопрогнози, моделі врожайності	Обґрунтування планових обсягів виробництва
Аналітика витрат	Облік витрат по полях і культурах, аналіз собівартості	База для точного фінансового планування
Мобільний доступ	Робота в польових умовах без Інтернету	Оперативний контроль для агронома

Джерело: складено автором на основі [54]

Впровадження цифрових технологій у систему управління агровиробництвом потребує попередньої оцінки необхідних фінансових ресурсів та економічної доцільності проєкту. Незважаючи на те, що використання платформ точного землеробства забезпечує суттєве підвищення ефективності виробництва, їх інтеграція супроводжується певними витратами на підключення, налаштування програмного забезпечення, навчання персоналу та подальше сервісне обслуговування.

Для ТОВ «Перемога» розрахунок витрат здійснено виходячи із загальної площі сільськогосподарських угідь підприємства 611,6 га, чинних тарифів платформи Cropwise Operations та необхідності використання додаткових функціональних модулів для реалізації елементів точного землеробства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Витрати на впровадження та обслуговування Cropwise Operations у ТОВ «Перемога»

Стаття витрат	Розрахунок	1-й рік впровадження, тис. грн.	2-й рік впровадження, тис. грн.
Підписка (базовий пакет, \$2,5/га/рік)	$611,6 \times \$2,5 \times 42$ грн	64,2	64,2
Додаткові модулі (\$0,5/га/рік)	$611,6 \times \$0,5 \times 42$ грн	12,8	12,8
Одноразове налаштування системи	-	15,0	-
Навчання персоналу	-	20,0	5,0
Разом		112,0	82,0

Джерело: складено автором на основі [54]

Згідно з результатами досліджень практики використання цифрових систем управління агровиробництвом, впровадження GPS-контролю та автоматизованого обліку польових робіт забезпечує скорочення витрат пального на 7-12%, диференційоване внесення мінеральних добрив на основі карт родючості ґрунту забезпечує економію 9,5% витрат (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Розрахунок економії витрат від впровадження Cropwise Operations у ТОВ «Перемога»

Модуль Cropwise	Стаття витрат	Норма економії, %	2025 р. (фактичні витрати), тис. грн.	Сума економії, тис. грн.	2027 р. (прогнозовані витрати), тис. грн.
GPS-моніторинг техніки + оптимізація маршрутів	пальне	8,0	4819,5	385,6	4433,9
Точне землеробство (карти родючості)	мінеральні добрива	9,5	8791,8	835,2	7956,6
Планування посівної кампанії	насіння та посадковий матеріал	3,0	2784,8	83,5	2701,3
Моніторинг стану техніки	запасні частини	5,0	2932,3	146,6	2785,7
Разом		-	19328,4	1450,9	17877,5

Джерело: складено автором на основі [54]

З метою комплексного обґрунтування доцільності впровадження Cropwise Operations у ТОВ «Перемога» та врахування часової вартості грошей здійснено оцінку економічної ефективності проекту методом дисконтування грошових потоків. Горизонт планування охоплює три роки – 2027-2029 рр., що відповідає середньостроковому стратегічному плану підприємства. Як ставку дисконтування прийнято 15%, що відповідає рівню ризику аграрних інвестицій в умовах воєнного стану та ринкової невизначеності в Україні. Річна економія витрат розрахована на основі фактичних даних про структуру витрат підприємства у 2025 р. і залишається незмінною протягом усього горизонту планування з огляду на стабільність площ та виробничої програми підприємства. Результати дисконтованого аналізу ефективності наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Оцінка економічної ефективності впровадження Cropwise Operations у ТОВ «Перемога»

Показник	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Економія витрат, тис. грн	1450,9	1450,9	1450,9
Витрати на впровадження та обслуговування, тис. грн	112,0	82,0	82,0
Чистий грошовий потік, тис. грн	1338,9	1368,9	1368,9
Коефіцієнт дисконтування ($r = 15\%$)	0,8696	0,7561	0,6575
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	1164,3	1034,7	900,0
Чиста приведена вартість (NPV)	3099,0		
Індекс прибутковості (PI)	15,5		
Термін окупності (PP)	менше 1 року		

Джерело: розраховано автором

Впровадження Cropwise Operations у ТОВ «Перемога» є економічно обґрунтованим і стратегічно доцільним рішенням. Розрахунки свідчать, що щорічна економія витрат на добрива, ЗЗР та паливо складе близько 1450,9 тис. грн. при річних витратах 112,0 тис. грн. Термін окупності первісних інвестицій не перевищує одного місяця, а індекс прибутковості складає 15,5%. Реалізація цього заходу дозволить збільшити чистий прибуток

підприємства майже вчетверо – з 404,6 до 1606,1 тис. грн., що суттєво підвищить інвестиційну привабливість та фінансову стійкість ТОВ «Перемога» в умовах сучасних ринкових трансформацій. План реалізації проєкту із визначенням основних заходів, термінів виконання та відповідальних осіб наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – План впровадження Cropwise Operations у ТОВ «Перемога»

Етап	Заходи	Термін	Відповідальний
I етап (підготовчий)	реєстрація на платформі, внесення полів, налаштування карт угідь	Жовтень 2027 р.	Керівник, агроном
II етап (навчання)	проходження онлайн-навчання Syngenta, тестова експлуатація	Листопад 2027 р.	Агроном
III етап (грунтовий аналіз)	відбір ґрунтових зразків, створення карт родючості по полях	Листопад-грудень 2027 р.	Агроном, підрядник
IV етап (планування сезону)	складання диференційованих карт внесення добрив і ЗЗР	Лютий 2028 р.	Агроном
V етап (повна експлуатація)	моніторинг посівів, облік операцій, аналіз відхилень	Квітень-жовтень 2028 р.	Агроном, бухгалтер
VI етап (оцінка ефекту)	порівняння фактичних витрат із плановими, розрахунок ROI	Грудень 2028 р.	Керівник

Джерело: побудовано автором

Послідовність реалізації заходів забезпечує формування необхідної інформаційної бази для використання інструментів точного землеробства, підготовку персоналу до роботи з цифровими технологіями та поступовий перехід до прийняття управлінських рішень на основі даних.

Особливе значення має проведення агрохімічного аналізу ґрунтів та створення карт родючості, що виступають основою для диференційованого внесення добрив і засобів захисту рослин. Це дозволить підвищити ефективність використання виробничих ресурсів, знизити рівень непродуктивних витрат та мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. Водночас використання функцій моніторингу посівів і контролю польових операцій сприятиме підвищенню оперативності управлінських рішень та покращенню контролю за виробничими процесами.

Завершальний етап передбачає оцінку отриманих результатів шляхом порівняння фактичних показників із плановими та визначення економічної ефективності впровадження цифрової платформи. Це дозволить оцінити рівень досягнення поставлених цілей і сформулювати пропозиції щодо подальшого розвитку цифрових технологій на підприємстві.

Таким чином, впровадження Cropwise Operations є не лише інструментом цифровізації виробничих процесів, а й важливою складовою реалізації ESG-стратегії ТОВ «Перемога». Використання платформи сприятиме підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства, покращенню екологічних показників виробництва та зміцненню його конкурентних позицій в умовах адаптації аграрного сектору України до вимог European Green Deal та сучасних тенденцій сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних положень та існуючої практики управління стратегічним розвитком в ТОВ «Перемога» в умовах сучасних трансформацій дають змогу зробити такі висновки.

1. Визначено, що управління стратегічним розвитком підприємства є комплексною категорією, що відображає довгостроковий напрям його функціонування та визначає механізми досягнення стратегічних цілей. Узагальнення наукових підходів свідчить про відсутність єдиного підходу до класифікації стратегій розвитку, що обумовлено багатогранністю процесів управління та різноманітністю умов господарювання. Водночас найбільш поширеними є класифікації за рівнем управління, напрямом розвитку, конкурентною поведінкою, рівнем адаптивності та функціональним змістом. Використання відповідного виду стратегії залежить від цілей підприємства, його ресурсного потенціалу, конкурентної позиції та особливостей зовнішнього середовища. У сучасних умовах особливої актуальності набуває інтеграція традиційних стратегій із цифровими, інноваційними та адаптивними підходами, що забезпечує підвищення ефективності управління та стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Для аграрних підприємств управління фінансовими результатами має специфічні особливості, обумовлені характером сільськогосподарського виробництва. Насамперед це сезонність виробничого процесу, тривалий операційний цикл, залежність від природно-кліматичних умов, нерівномірність надходження доходів та підвищений рівень виробничих ризиків. Усе це ускладнює процес планування доходів, витрат і прибутку.

Важливою особливістю аграрного виробництва є значна залежність фінансових результатів від зовнішніх факторів, які підприємство не може повністю контролювати. До таких факторів належать погодні умови, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зміни валютного курсу, інфляція, рівень державної підтримки та політична ситуація в країні.

Особливо гостро ці проблеми проявляються в умовах сучасних економічних викликів, пов'язаних із воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням цін на енергоносії та матеріальні ресурси.

3. Узагальнення методичних підходів до управління стратегічним розвитком підприємства дозволило встановити, що стратегічне управління є багатоступеневим циклічним процесом, який охоплює формування цілей, аналіз середовища, розробку альтернатив, вибір стратегії, її реалізацію та контроль результатів. Кожен етап супроводжується використанням відповідного інструментарію, що забезпечує науково обґрунтованість і послідовність управлінських рішень.

Виявлено, що в сучасній теорії та практиці не існує єдиного універсального методичного підходу до стратегічного управління. Найбільш ефективним є їх інтегроване застосування, яке поєднує аналітичні, прогнозні, ресурсні, цільові, проєктні, контрольні, інноваційно-цифрові та ризик-орієнтовані інструменти. Така комбінація забезпечує адаптивність системи стратегічного управління, підвищує якість прийняття рішень та дозволяє підприємству ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища.

4. Проведений PESTEL-аналіз та дослідження глобальних мегатрендів засвідчили, що макроекономічне середовище функціонування аграрних підприємств України є високоневизначеним та характеризується переважанням негативного впливу економічних, екологічних і соціальних факторів. Найбільш критичними загрозами залишаються воєнні ризики, руйнування логістичної інфраструктури, інфляційний тиск, дефіцит трудових ресурсів, кліматичні зміни та посилення регуляторних вимог у сфері екології та сталого розвитку. Сукупний вплив цих чинників ускладнює фінансову стійкість аграрних підприємств і обмежує їх інвестиційні можливості.

Водночас встановлено наявність вагомих стратегічних можливостей, пов'язаних із євроінтеграційними процесами, міжнародною підтримкою, розвитком цифрових технологій, точного землеробства, штучного інтелекту

та впровадженню ESG-підходів. Саме технологічна компонента формує ключовий позитивний драйвер розвитку галузі, забезпечуючи підґрунтя для підвищення ефективності виробництва та адаптації до сучасних викликів. У цілому результати дослідження підтверджують необхідність формування інноваційно-орієнтованої та адаптивної стратегії розвитку аграрних підприємств, спрямованої на цифрову трансформацію, екологізацію виробництва та інтеграцію до європейських стандартів господарювання.

5. Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Перемога» свідчить, що товариство має загалом достатній, але структурно неоднорідний ресурсний потенціал для забезпечення стратегічного розвитку. Підприємство характеризується скороченням земельних і трудових ресурсів при одночасному зростанні вартості основних засобів, оборотного капіталу та капіталоозброєності, що створює передумови для підвищення інтенсивності виробництва. Зміни у структурі посівних площ та зростання обсягів виробництва основних культур свідчать про концентрацію на більш ефективних напрямках діяльності та підвищення продуктивності використання ресурсів.

Водночас ресурсний потенціал підприємства потребує подальшого зміцнення, насамперед у частині відновлення земельних і трудових ресурсів, а також підвищення ефективності їх використання через впровадження сучасних технологій управління. Отже, наявна ресурсна база формує необхідні передумови для розвитку, однак ключовим фактором її трансформації у довгострокові конкурентні переваги є підвищення ефективності управління та інноваційна модернізація виробничих процесів.

6. ТОВ «Перемога» має достатній фінансовий потенціал для реалізації стратегічних напрямів розвитку. Підприємство забезпечує зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, підвищення ефективності використання земельних, трудових і виробничих ресурсів, а також зберігає високий рівень фінансової стійкості та незалежності. Значна частка власного капіталу, належна ліквідність і позитивна динаміка ділової активності створюють

сприятливі умови для фінансування інвестиційних проєктів та модернізації виробництва.

Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема зниження рівня рентабельності та чистого прибутку, а також зростання витрат на паливе, насіння, запасні частини й оренду земельних ресурсів. Це обумовлює необхідність удосконалення системи управління витратами, впровадження інноваційних технологій та пошуку резервів підвищення економічної ефективності. Загалом фінансовий стан ТОВ «Перемога» є достатньо стабільним і забезпечує необхідну основу для реалізації заходів стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій.

7. Визначено стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «Перемога» в умовах сучасних трансформацій зовнішнього середовища, які базуються на поєднанні адаптаційного та інноваційно-орієнтованого підходів до управління. Встановлено, що ключовими напрямками забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства є підвищення ефективності виробництва, зміцнення фінансової стійкості, впровадження інноваційних технологій та реалізація принципів сталого розвитку. Побудоване «дерево цілей» дозволило сформувати ієрархічну систему стратегічних, тактичних та операційних цілей, що забезпечує узгодженість управлінських рішень та концентрацію ресурсів на досягненні пріоритетних результатів.

Розроблена стратегічна карта ТОВ «Перемога» відобразила причинно-наслідкові зв'язки між основними напрямками розвитку підприємства та підтвердила необхідність комплексного підходу до стратегічного управління. Визначено, що досягнення фінансових результатів безпосередньо залежить від удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, розвитку кадрового потенціалу та впровадження інноваційних управлінських рішень. Запропонована система стратегічних орієнтирів створює основу для подальшої реалізації ESG-стратегії та цифрової трансформації підприємства,

забезпечуючи його адаптацію до сучасних викликів, підвищення ефективності господарської діяльності та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

8. Запропоновано формування ESG-стратегії ТОВ «Перемога» в контексті реалізації Європейського зеленого курсу та адаптації аграрного сектору України до сучасних вимог сталого розвитку. Встановлено, що існуючий рівень відповідності підприємства принципам ESG характеризується наявністю низки проблем у сфері екологічного менеджменту, соціальної відповідальності та корпоративного управління, що потребують системного вдосконалення. На основі проведеного ESG-аналізу розроблено комплекс заходів за екологічним, соціальним та управлінським напрямками, спрямованих на підвищення ресурсоефективності виробництва, збереження кадрового потенціалу, удосконалення системи управління ризиками та забезпечення прозорості діяльності підприємства.

Реалізація запропонованої ESG-стратегії дозволить ТОВ «Перемога» отримати не лише суттєвий економічний результат у вигляді щорічного чистого фінансового ефекту в розмірі 1554,1 тис. грн, але й сформувати довгострокові конкурентні переваги. Зокрема, впровадження принципів сталого розвитку сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості підприємства, розширенню доступу до програм пільгового фінансування та грантової підтримки, зниженню екологічних і регуляторних ризиків, а також забезпеченню готовності до майбутніх вимог європейського законодавства. Таким чином, ESG-стратегія виступає важливим інструментом управління стратегічним розвитком ТОВ «Перемога», що забезпечує поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки в умовах трансформації аграрного бізнесу.

9. Обґрунтовано доцільність цифровізації управління виробничими процесами ТОВ «Перемога» шляхом впровадження платформи Cropwise Operations як одного з ключових напрямів реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації аграрного сектору.

Використання сучасних цифрових інструментів управління дозволяє забезпечити новий рівень контролю за виробничими процесами, підвищити ефективність використання земельних, матеріальних і трудових ресурсів, а також покращити якість управлінських рішень на основі оперативних даних.

Проведені розрахунки підтверджують високу економічну ефективність запропонованого заходу. Очікувана щорічна економія витрат становить 1450,9 тис. грн, тоді як термін окупності інвестицій не перевищує одного року. Додатне значення чистої приведеної вартості проєкту та високий індекс прибутковості свідчать про доцільність інвестування у цифрові технології як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, впровадження Cropwise Operations забезпечує не лише цифрову трансформацію виробничих процесів, а й створює умови для реалізації принципів точного землеробства, підвищення економічної ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку ТОВ «Перемога» в умовах сучасних викликів аграрного ринку та адаптації до європейських стандартів господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О. О., Кавецький В. В. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства на основі рівня його економічної безпеки. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 1. С. 74-82.
2. Акулюшина М. О., Лук'янчук О. М., Адирова Т. І. Особливості стратегічного планування в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2025. Випуск № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-119>.
3. Артеменко Л. П., Петрук Ю. В. Особливості стратегічного планування підприємства в кризових умовах. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. №22 URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260143> (дата звернення 08.03.2026).
4. Бердник Б.М. Управління стратегічним розвитком підприємства в умовах невизначеності. *Інноваційна економіка*. 2026. №1. С. 154-161.
5. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Випуск 21. С. 31–34. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5> (дата звернення: 15.10.2025 р.)
6. Будник М. М., Невертій Г. С., Крилова Н. М. Стратегічне управління. Київ : Видавничий дім Кондор», 2020. 292 с.
7. Бутко М. П., Дітковська М. Ю, Задоржна С. М. та ін. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
8. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2004. 400 с.
9. Василига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121-125.

10. Гудзь Ю. Ф. Інформаційне забезпечення стратегічного управління бізнесом онлайн-ритейлера. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2025. № 1(89). С. 80-85.
11. Гужавіна І. В. Стратегічне управління в умовах криз: теоретико-прикладний аспект. Харків: ХНЕУ, 2019. 236 с.
12. Демченко Д. М., Петухова О. М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388> (дата звернення 07.10.2025 р.)
13. Дідур Г., Довган В., Пиродок Є. Особливості управління стратегічними змінами господарської діяльності сучасних організацій. *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*. 2024. №5. URL: <https://www.ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/68/61> (дата звернення 13.04.2026).
14. Длугопольська Т. І., Катоола Т. Б., Хропонюк Д. О. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії. *Innovation and Sustainability*. 2024. №2. С. 92-101.
15. Довгань В. Л. Стратегічне управління. Київ: ЦУЛ, 2020. 272 с.
16. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 64-71.
17. Залуцька Х.Я. Управління розвитком підприємств на основі процесів диверсифікації та інтеграції: теорія, методологія та практика: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2020. 189 с.
18. Занора В. О., Бут А. О., Матухно Ю. С. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81> (дата звернення 21.02.2026).

19. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 4 (29). С.106–115.
20. Кім В. Ч., Моборн Р. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції; пер. з англ. Г. Якубів. 2-ге вид. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2021. 304 с.
21. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303.
22. Коваленко Н.В. Управління розвитком промислових підприємств: теорія, методологія та практика: монографія. Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2019. 411 с.
23. Козинець А.О., Петровський О.О. Розвиток ІТ-сфери: проблеми та шляхи вирішення в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24607/1/2018-12_2-02.pdf. (дата звернення 21.02.2026)
24. Комаровський А. А., Рудницька О. В. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (дата звернення 21.02.2026)
25. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Волкова М.В., Швед А.Б. Теоретико-методичні аспекти управління стратегічним розвитком промислових підприємств. *Проблеми економіки*. 2022. № 4 (54). С. 163-170.
26. Маказан Є. В. Основи методології стратегічного управління. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 17. С. 145-148.
27. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

28. МХП затвердила Стратегію сталого розвитку до 2030 року: економічний, соціальний та екологічний розвиток. URL: <https://mhp.com.ua/uk/press-releases/mhp-strategia-stalogo-rozvytku-2030-roku> (дата звернення: 16.01.2026).

29. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 472 с.

30. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.

31. Писаренко С. В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27(2). С. 29-34.

32. Полозова Т.В. Управління стратегічним розвитком підприємств енергетичного ринку України. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 1. С. 162-168.

33. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 524-532.

34. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Наш Формат, 2021. 456 с.

35. Прокопенко О. В. ESG-принципи як імператив сталого розвитку в умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1897>

36. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ: НАДУ, 2019. 234 с.

37. Рудніченко Є. М. Система стратегічного управління підприємством. Харків : Фактор, 2018. 280 с.

38. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Стратегічне управління підприємствами: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
39. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.92> (дата звернення: 15.02.2026).
40. Синельник Л. С. SWOT – аналіз як один із можливих інструментів оцінки факторів впливу на платоспроможність підприємства. *Економіка та держава*. 2015. С. 62-64.
41. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. Київ: КНТЕУ, 2014. 344 с.
42. Судомир С.М., Герчанівська С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Агросвіт*. 2011. №13-14. С. 55-59.
43. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
44. Таран-Лала О., Сухорук К. Стратегічне планування та управління: сучасні аспекти. Львів: ЛНУ, 2022. 185 с.
45. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект ХХІ*. 2015. № 4. С. 38–45.
46. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362-367.
47. Шандова Н.В. Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи: монографія. Херсон: Вишемирський В.С., 2019. 307 с.
48. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 49. С. 36-43.

49. Шведкий В.А. Управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України: оцінка ефективності. *ECONOMICS: time realities*. 2022. №5(63). С. 42-48.
50. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: колективна монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 232 с.
51. Шендерівська Л.П., Батир А.О. Управління стратегічним розвитком малого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-33> (дата звернення 05.05.2026 р.)
52. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 700 с.
53. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2019. №1. С. 222- 229.
54. Cropwise Operations. URL: <https://operations.cropwise.com/> (дата звернення 05.05.2026 р.)
55. The European Green Deal. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640&from=ET> (дата звернення 05.05.2026 р.)
56. Word Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/> (дата звернення 23.04.2026 р.)

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансові звіти діяльності ТОВ «Перемога» 2023-2025 рр.