

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

«Управління стратегічним розвитком підприємства»

Здобувач **Веліков Лазар Степанович**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Групи **ТУпд-8-24-М1М(2.0здс)**

науковий керівник роботи

к.е.н. доц. **Ліганенко Ірина Віталіївна**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Випускна кваліфікаційна робота допущена до
захисту рішенням засідання кафедри
протокол № __ від «__» _____

завідувач кафедри

(прізвище, ім'я, по-батькові)

м. Київ – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність і роль стратегії в забезпеченні розвитку підприємства	6
1.2. Особливості стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору	21
1.3. Сучасні механізми управління стратегічним розвитком в умовах невизначеності	28
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «ДУНАЙСЬКИЙ АГРАРІЙ».....	36
2.1. Особливості функціонування ТОВ «Дунайський Аграрій»	36
2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	52
2.3. Аналіз ефективності існуючої системи управління та оцінка стратегічного потенціалу	65
Висновки до розділу 2	74
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ДУНАЙСЬКИЙ АГРАРІЙ».....	75
3.1. Формування стратегічних альтернатив та обґрунтування вибору оптимального напрямку розвитку	75
3.2. Розробка заходів із реалізації стратегії та організаційного механізму управління ними	84
3.3. Оцінка економічної ефективності розроблених заходів та управління ризиками.....	93
Висновок по розділу 3.....	104
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	109
ДОДАТКИ	119

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств аграрного сектору стратегічне управління здійснюється в середовищі безпрецедентної турбулентності та підвищеної невизначеності. Воєнні загрози, логістичні обмеження експорту (особливо критичні для роботи портів Дунайського кластеру), висока волатильність світових і внутрішніх цін на сільськогосподарську продукцію, а також кліматичні зміни (посилення засушливості на Півдні України) роблять традиційні моделі жорсткого довгострокового планування неефективними.

В умовах жорстких ресурсних обмежень класична екстенсивна модель розвитку агробізнесу повністю вичерпала свій потенціал. Для збереження конкурентоспроможності підприємства змушені переходити до стратегії керованої інтенсифікації, впровадження інноваційних агротехнологій, цифровізації управління та формування стратегічної гнучкості. Це зумовлює високу актуальність теми магістерської роботи, спрямованої на розробку адаптивних стратегій, що здатні трансформувати внутрішній потенціал підприємства у стійкі конкурентні переваги та гарантувати його життєздатність в умовах кризи.

Ступінь наукового розроблення проблеми. Вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного управління, адаптації ресурсного потенціалу до змін зовнішнього середовища та формування стратегічної гнучкості підприємств зробили такі вчені, як Л. М. Киш, І. О. Кузнецова, Р. В. Кутузов, М. Б. Дацюк-Томчук, В. В. Швед, Б. М. Кізюн та О. М. Петухова. Особливостям стратегічного розвитку підприємств саме аграрного сектору, антикризовому управлінню, а також цифровій трансформації та інноваційній діяльності агробізнесу присвячено праці С. Білоус, Л. А. Буяк, О. В. Бондаренко, А. В. Таранича та О. Шпикуляка.

Разом з тим, незважаючи на ґрунтовну теоретичну базу та значну кількість наукових публікацій, питання формування адаптивних стратегій

фермерських господарств, орієнтованих на подолання специфічних регіональних викликів (воєнно-логістичних обмежень Півдня України, демографічної кризи та посилення кліматичних ризиків), залишаються недостатньо вивченими і потребують подальшого дослідження та прикладного обґрунтування.

Мета дослідження. Метою магістерської роботи є поглиблення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації адаптивної стратегії розвитку ТОВ «Дунайський Аграрій» в умовах нестабільного макросередовища.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні засади, галузеві особливості та сучасні адаптивні інструменти управління стратегічним розвитком підприємств аграрного сектору в умовах макроекономічної невизначеності;
- здійснити комплексну стратегічну діагностику ТОВ «Дунайський Аграрій», що включає оцінку фінансово-господарського стану, аналіз факторів макро- та мікросередовища (із застосуванням матричних методів SWOT, PESTEL, моделі 5 сил М. Портера) та визначення існуючих стратегічних розривів;
- обґрунтувати вибір стратегії технологічної інтенсифікації, розробити організаційно-економічний механізм її реалізації (включно зі Стратегічною картою, цифровими дашбордами та системою KPI) і провести оцінку інвестиційної ефективності та ризиків запропонованих заходів.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком аграрного підприємства в умовах впливу факторів невизначеності та ризику. Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та прикладні аспекти формування, обґрунтування і реалізації стратегії розвитку ТОВ «Дунайський Аграрій».

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. У процесі дослідження

застосовувалися: системно-структурний аналіз — для дослідження теоретичних концепцій стратегічного управління; методи фінансово-економічного аналізу — для оцінки ліквідності, рентабельності та ділової активності; матричні методи (SWOT, PESTEL, аналіз п'яти сил конкуренції та аналіз стратегічних розривів GAP) — для просторової діагностики зовнішніх загроз та внутрішніх резервів підприємства; методи динамічного інвестиційного аналізу (NPV, IRR, ROI, DPBP) — для оцінки фінансової доцільності капіталовкладень; метод сценарного моделювання — для врахування можливих варіантів розвитку макросередовища.

Інформаційна база дослідження. Підґрунтям для написання роботи слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань стратегічного менеджменту, а також офіційна фінансова звітність (Баланс, Звіт про фінансові результати), статистична звітність (форма № 50-сг) та дані управлінського обліку ТОВ «Дунайський Аграрій» за період 2023–2025 років.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані в магістерській роботі підходи мають виражений прикладний характер. Розроблений план впровадження стратегії технологічної інтенсифікації, система ключових показників ефективності (KPI), механізми мотивації персоналу та матриця управління ризиками можуть бути безпосередньо імплементовані в практичну діяльність ТОВ «Дунайський Аграрій». Реалізація цих заходів дозволить підприємству скоротити виробничу собівартість на 10-15%, зменшити залежність від постачальників ресурсів та гарантувати зростання рентабельності навіть в умовах кризових явищ на аграрному ринку.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і роль стратегії в забезпеченні розвитку підприємства

В умовах нестабільного ринкового середовища, для якого характерні високий рівень невизначеності, посилення конкуренції та швидкі зміни зовнішніх умов, стратегія набуває ключового значення як інструмент довгострокового розвитку підприємства. Вона визначає загальний напрям діяльності суб'єкта господарювання, забезпечує узгодження цілей, ресурсів і управлінських рішень та створює основу для формування конкурентних переваг. Для аграрних підприємств значення стратегії є особливо важливим, оскільки їх функціонування значною мірою залежить від природно-кліматичних факторів, кон'юнктури аграрних ринків, державної підтримки та рівня технологічного розвитку. Належним чином сформована стратегія дозволяє не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й забезпечує умови для інноваційного оновлення та сталого розвитку підприємства.

У науковій літературі поняття «стратегія» трактується з різних позицій залежно від методологічного підходу та об'єкта дослідження. Одні автори розглядають її як систему довгострокових цілей і напрямів розвитку, інші – як інструмент адаптації до змін зовнішнього середовища або механізм ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства. Узагальнення наукових підходів до визначення сутності поняття «стратегія» наведено в табл. 1.1.

Наукові підходи до визначення сутності поняття «стратегія»

Автор(и)	Визначення сутності поняття	Ключовий акцент підходу
Л. М. Киш	Стратегія розглядається як комплексний напрям розвитку підприємства, що визначає довгострокові цілі та способи їх досягнення [35,с.110].	Цільова орієнтація та довгостроковий розвиток
І. О. Кузнецова	Стратегія базується на ресурсному підході та передбачає ефективне використання внутрішнього потенціалу для формування конкурентних переваг [41,с.114].	Ресурсне забезпечення стратегії
Р. В. Кутузов, М. Б. Дацюк-Томчук, М. Власюк	Стратегія є інструментом забезпечення стратегічної гнучкості та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища [42,с.41].	Адаптивність і стратегічна гнучкість
В. В. Швед, Б. М. Кізюн	Стратегія трактується як методологічна основа управління, що інтегрує цілі, ресурси, інструменти та фактори зовнішнього середовища [72,с.366].	Методологічна цілісність управління

Аналіз наведених підходів свідчить про те, що сучасне розуміння стратегії виходить за межі традиційного довгострокового планування. У сучасних умовах вона розглядається як комплексна управлінська концепція, що поєднує цільову орієнтацію, ефективне використання ресурсів, адаптивність до змін зовнішнього середовища та забезпечення стратегічної гнучкості. Зокрема, Л. М. Киш [35] підкреслює роль стратегії у визначенні напрямів розвитку підприємства, І. О. Кузнецова [41] акцентує увагу на ресурсному забезпеченні конкурентних переваг, а Р. В. Кутузов та співавтори [42] обґрунтовують необхідність стратегічної гнучкості в умовах нестабільності. Це дає підстави розглядати стратегію як системний інструмент управління, спрямований на забезпечення довгострокової ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Проведений аналіз наукових праць, присвячених розвитку теорії стратегічного управління, дає змогу простежити послідовну трансформацію

підходів до формування стратегії підприємства. Еволюція наукової думки відображає перехід від концепцій, орієнтованих переважно на довгострокове планування, до сучасних адаптивних моделей, що враховують динамічність зовнішнього середовища, необхідність стратегічної гнучкості та швидкого реагування на зміни. Узагальнення основних етапів розвитку методичного інструментарію стратегічного управління наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1. Генезис концептуальних підходів до формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено актором на основі [15; 42; 51]

Представлена на рис. 1.1 схема відображає основні етапи розвитку наукових підходів до формування стратегії підприємства та демонструє поступовий перехід від традиційних моделей довгострокового планування до сучасних адаптивних концепцій стратегічного управління. Початковим етапом цієї еволюції був системно-цільовий підхід, у межах якого стратегія розглядалася як інструмент визначення довгострокових цілей і розроблення послідовного плану їх досягнення. Подальший розвиток теорії стратегічного

управління зумовив поширення ресурсного підходу, відповідно до якого головним джерелом конкурентних переваг визнаються унікальні ресурси та ключові компетенції підприємства. Наступним етапом стало використання інтегрованих матричних моделей, зокрема SWOT- та PESTEL-аналізу, що дозволили поєднати результати оцінки внутрішнього потенціалу підприємства з аналізом зовнішнього середовища. Сучасний етап розвитку стратегічного управління представлений моделями динамічної адаптації та стратегічної гнучкості, які передбачають здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та коригувати стратегічні орієнтири.

На думку О. М. Петухової та О. В. Ставицького, «еволюція теорії стратегічного управління відображає перехід від формалізованого довгострокового планування до гнучких систем управління, орієнтованих на адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища» [51, с. 12]. Це положення узгоджується з сучасним розумінням стратегії як комплексного механізму забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнення наукових підходів до визначення поняття «стратегія» дає підстави стверджувати, що в сучасній економічній науці ця категорія трактується значно ширше, ніж просто довгостроковий план дій. Стратегія розглядається як цілісна управлінська концепція, яка визначає пріоритетні напрями діяльності підприємства, забезпечує координацію ресурсів і встановлює механізми досягнення поставлених цілей. Разом з тим її значущість проявляється лише за умови орієнтації на реальні зміни в діяльності підприємства та забезпечення його поступального розвитку.

Поняття «розвиток» характеризує процес переходу підприємства до якісно нового стану, який супроводжується вдосконаленням виробничих процесів, фінансових результатів, організаційної структури та системи управління. Якщо стратегія визначає загальний напрям руху підприємства та інструменти реалізації поставлених цілей, то розвиток відображає конкретні кількісні й якісні зміни, що виникають унаслідок реалізації стратегічних

рішень. Таким чином, зазначені категорії є взаємопов'язаними та логічно доповнюють одна одну.

Поєднання цих понять формує категорію «стратегія розвитку підприємства», яку доцільно розглядати як систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Для більш повного розкриття змісту понять «стратегія» і «розвиток» та визначення особливостей їх взаємозв'язку доцільно здійснити порівняльну характеристику, результати якої наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика понять «стратегія», «розвиток» та «стратегія розвитку підприємства»

Характеристика	Стратегія	Розвиток	Стратегія розвитку підприємства
Змістове наповнення категорії	Узагальнений напрям діяльності підприємства, що визначає цілі та способи їх досягнення	Процес послідовних кількісних і якісних перетворень у функціонуванні підприємства	Інтегрована система управлінських рішень, спрямованих на реалізацію довгострокових змін
Функціональне призначення	Формування стратегічних орієнтирів і пріоритетів діяльності	Забезпечення переходу підприємства до більш ефективного стану	Поєднання цілей розвитку з механізмами їх практичної реалізації
Часовий аспект	Переважно довгострокова орієнтація	Безперервний процес трансформації	Довгостроковий процес із постійним коригуванням стратегічних рішень
Визначальні ознаки	Цілеспрямованість, узгодженість, адаптивність	Динамічність, прогресивність, структурні зміни	Комплексність, гнучкість, інноваційна спрямованість
Кінцевий результат	Досягнення визначених стратегічних цілей	Підвищення ефективності та зміцнення потенціалу підприємства	Стійке економічне зростання та формування довгострокових конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі [13; 21; 58].

Результати порівняльного аналізу, наведені в табл. 1.2, підтверджують, що стратегія розвитку підприємства формується на основі поєднання двох ключових економічних категорій – стратегії та розвитку. Стратегія визначає довгострокові орієнтири діяльності підприємства, його пріоритети та механізми досягнення поставлених цілей. Розвиток, своєю чергою, відображає процес реальних кількісних і якісних змін, що характеризують перехід підприємства до більш ефективного стану. У взаємодії ці категорії утворюють цілісну управлінську концепцію, спрямовану на забезпечення стійкого функціонування та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Отже, результативність стратегічного управління визначається не лише обґрунтованістю сформульованих довгострокових цілей, а й здатністю підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати систему управління та коригувати напрями розвитку відповідно до нових умов господарювання.

За сучасних умов, для яких характерні нестабільність ринкової кон'юнктури, зростання рівня невизначеності та посилення впливу зовнішніх ризиків, розроблення стратегії розвитку потребує використання науково обґрунтованого методичного інструментарію. Застосування сучасних методів аналізу та прогнозування дає змогу комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства, визначити вплив факторів зовнішнього середовища та сформувати обґрунтовані стратегічні рішення.

Сучасні наукові підходи до стратегічного управління акцентують увагу на необхідності використання комплексного методичного інструментарію, який забезпечує обґрунтованість управлінських рішень та підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливого значення в цьому контексті набувають SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, матричні моделі та інші аналітичні інструменти, що дають змогу оцінити внутрішній потенціал підприємства, виявити ключові фактори впливу та сформувати альтернативні напрями стратегічного розвитку. На

думку Р. В. Кутузова, М. Б. Дацюк-Томчук та М. Власюка, «стратегічна гнучкість є необхідною умовою забезпечення ефективного функціонування аграрних підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища» [42, с. 39].

Ефективність стратегічного управління значною мірою визначається правильністю вибору виду стратегії, який має відповідати ресурсним можливостям підприємства, його конкурентним позиціям та особливостям зовнішнього середовища. Класифікація стратегій дозволяє впорядкувати існуючі управлінські підходи та обрати найбільш доцільний варіант дій залежно від стратегічних цілей і умов господарювання.

У науковій літературі виокремлюють різні типи стратегій, що відрізняються за спрямованістю, масштабом і механізмами реалізації. Для оцінювання їх практичної придатності доцільно здійснити порівняльний аналіз основних стратегічних моделей та розглянути особливості їх застосування у діяльності фермерських господарств, що представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація стратегій підприємства та оцінка доцільності їх застосування у сільському господарстві

Ознака класифікації	Види стратегій	Особливості реалізації в аграрному секторі	Практична доцільність для фермерських господарств
1	2	3	4
За рівнем управління	корпоративна;	визначає спеціалізацію господарства,	Помірна доцільність. У більшості фермерських господарств межі між рівнями управління є умовними, однак такий підхід сприяє узгодженню стратегічних і поточних рішень
	конкурентна (бізнес-стратегія);	визначає ринкову поведінку	
	функціональна;	напрями розвитку окремих сфер діяльності,	
	операційна	поточні виробничі рішення	

продовження таблиці 1.3.

1	2	3	4
За напрямом розвитку	зростання;	орієнтовані на розширення виробництва та підвищення продуктивності	Висока доцільність. Найбільш актуальними для аграрних підприємств є стратегії інтенсивного зростання, спрямовані на підвищення віддачі з наявних ресурсів
	стабілізація;	на збереження досягнутих позицій	
	скорочення	на оптимізацію витрат і концентрацію ресурсів	
За способом формування конкурентних переваг	лідерство за витратами;	зниження собівартості продукції	Дуже висока доцільність. Для більшості фермерських господарств ключове значення має стратегія мінімізації витрат, оскільки рівень прибутковості істотно залежить від собівартості продукції
	диференціація;	виробництво продукції з унікальними	
	фокусування	характеристиками або концентрація на вузькому ринковому сегменті	
За ступенем адаптивності	жорсткі;	дотримання заздалегідь визначеного плану	Найвища доцільність. Для аграрного сектору найбільш ефективними є адаптивні стратегії, що забезпечують швидке реагування на кліматичні, цінові та логістичні ризики
	адаптивні	допускають оперативне коригування рішень залежно від змін зовнішнього середовища	

Джерело: складено автором на основі [23; 31; 34; 42].

Практичне значення класифікації стратегій полягає в тому, що вона створює методичну основу для формування комплексного стратегічного набору підприємства, який поєднує різні напрями реагування на зміни зовнішнього середовища. Для аграрних підприємств особливого значення набувають стратегії диверсифікації та інтенсифікації, оскільки їх застосування сприяє зниженню впливу сезонності виробництва, природно-кліматичних ризиків та коливань ринкової кон'юнктури.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, воєнними загрозами та необхідністю відновлення економіки, зростає роль адаптивних стратегій, заснованих на цифровізації

управлінських процесів і впровадженні інноваційних рішень. На думку А. В. Таранича та Д. О. Пелехацького, «використання сучасних цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту суттєво підвищує якість стратегічних рішень і забезпечує більш гнучке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища» [63, с. 61].

Узагальнення наукових підходів і врахування специфіки аграрного сектору дає підстави визначити стратегічний розвиток аграрного підприємства як безперервний адаптивний процес кількісних і якісних змін у структурі та використанні ресурсного потенціалу, спрямований на забезпечення стратегічної гнучкості, зміцнення конкурентних позицій та досягнення довгострокової стійкості в умовах турбулентного ринкового й безпекового середовища.

Формування стратегічних напрямів розвитку підприємства ґрунтується на застосуванні комплексу аналітичних методів, які дають змогу об'єктивно оцінити внутрішні можливості підприємства, виявити зовнішні загрози та визначити перспективні напрями зростання. У стратегічному менеджменті важливе місце посідають класичні матричні моделі, що дозволяють наочно відобразити стратегічну позицію підприємства та обґрунтувати вибір оптимальної стратегії розвитку, що розглянуто в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика класичних методів стратегічного аналізу

Назва методу (моделі)	Зміст та аналітичне призначення	Приклади використання в аграрному секторі
1	2	3
Матриця І. Ансоффа	Дає змогу визначити напрями стратегічного розвитку залежно від поєднання існуючих або нових продуктів і ринків	Обґрунтування вибору між розширенням виробництва традиційних культур та освоєнням нових видів продукції
Матриця BCG	Використовується для оцінювання окремих напрямів діяльності за показниками ринкової частки та темпів зростання ринку	Формування оптимальної структури посівних площ з урахуванням прибутковості та перспективності окремих культур

продовження таблиці 1.4.

1	2	3
Матриця GE/McKinsey	Передбачає комплексну оцінку конкурентних позицій підприємства та привабливості відповідного ринкового сегмента	Прийняття рішень щодо доцільності інвестування в оновлення техніки, технологій і виробничої інфраструктури
Модель п'яти конкурентних сил М. Портера	Дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску з боку постачальників, покупців, потенційних конкурентів, товарів-замінників і внутрішньогалузевого суперництва	Аналіз впливу постачальників матеріально-технічних ресурсів та зернотрейдерів на прибутковість агропідприємства

Джерело: складено автором на основі [40; 55].

Незважаючи на широке використання класичних інструментів стратегічного аналізу, у сучасних умовах вони дедалі частіше застосовуються у поєднанні з іншими методами, що дає змогу підвищити повноту та обґрунтованість стратегічних рішень. Одним із найбільш поширених підходів є інтеграція SWOT-аналізу та PESTEL-аналізу. Таке поєднання дозволяє одночасно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників зовнішнього середовища. Для аграрних підприємств застосування зазначених методів має особливе значення, оскільки їх діяльність суттєво залежить від природно-кліматичних умов, державного регулювання та кон'юнктури аграрного ринку.

Разом з тим, ефективність SWOT- та PESTEL-аналізу має певні обмеження в умовах високої невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища. SWOT-аналіз забезпечує систематизацію ключових факторів впливу, проте відображає ситуацію лише на певний момент часу та значною мірою залежить від експертних оцінок. PESTEL-аналіз, своєю чергою, дає змогу структурувати макросередовище підприємства, однак не гарантує точності прогнозів у ситуаціях, коли політичні, економічні чи логістичні умови змінюються надто швидко. У таких умовах результати аналізу потребують

регулярного оновлення, а сформовані на їх основі стратегічні рішення мають бути достатньо гнучкими для оперативного коригування.

Деталізовану характеристику переваг і обмежень SWOT- та PESTEL-аналізу в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища, а також можливі напрями їх адаптації до потреб аграрних підприємств наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Обмеження методів SWOT і PESTEL в умовах турбулентного середовища
агробізнесу

Характеристика	SWOT-аналіз	PESTEL-аналіз
Типові напрями використання в аграрному секторі	Дослідження внутрішніх переваг і проблемних аспектів діяльності підприємства, а також оцінка ринкових можливостей і загроз	Аналіз впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів макросередовища
Основні обмеження в умовах нестабільності	Відображає ситуацію на конкретний момент часу та значною мірою залежить від суб'єктивності експертних оцінок	Ускладнюється через низьку передбачуваність змін у зовнішньому середовищі та обмежену точність довгострокових прогнозів
Напрями вдосконалення та адаптації	Регулярне оновлення матриці, використання динамічного SWOT-аналізу та інтеграція з інструментами антикризового управління	Поєднання зі сценарним плануванням, використання кількох прогнозних сценаріїв та скорочення горизонту прогнозування
Аналітичне призначення	Виявлення сильних і слабких сторін підприємства та визначення зовнішніх можливостей і загроз	Комплексне оцінювання факторів макросередовища, що впливають на стратегічні рішення підприємства

Джерело: складено автором на основі [16; 20; 23].

Сучасний етап розвитку методичного інструментарію стратегічного управління характеризується переходом до інтегрованих моделей, що поєднують положення ресурсного підходу та концепції стратегічної гнучкості. Використання ресурсного підходу дає змогу виявити унікальні активи підприємства, зокрема земельні ресурси, спеціалізовані знання, технологічні

рішення та організаційні компетенції, які формують основу його довгострокових конкурентних переваг. Водночас концепція стратегічної гнучкості орієнтує підприємство на здатність оперативно переглядати та коригувати обрані напрями розвитку відповідно до змін зовнішнього середовища. На думку Р. В. Кутузова, М. Б. Дацюк-Томчук та М. Власюка, «стратегічна гнучкість забезпечує адаптацію аграрного підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищує ефективність реалізації стратегічних рішень» [42, с. 38].

У сучасних умовах діяльність аграрних підприємств здійснюється в середовищі підвищеної невизначеності, що формується під впливом воєнних загроз, коливань цін на сільськогосподарську продукцію, логістичних обмежень, кліматичних змін і трансформації механізмів державної підтримки. За таких обставин традиційні підходи до стратегічного планування, розраховані на відносну стабільність зовнішнього середовища та незмінність довгострокових орієнтирів, втрачають свою ефективність. Це зумовлює необхідність формування адаптивної моделі стратегічного управління, яка забезпечує своєчасне реагування на нові виклики та коригування стратегічних напрямів розвитку підприємства.

На рис. 1.2 наведено концептуальну модель адаптації аграрного підприємства до турбулентних змін зовнішнього середовища, яка відображає логічну послідовність управлінських дій та інструментів, спрямованих на забезпечення стратегічної гнучкості.

Базовим елементом моделі виступають інструменти забезпечення гнучкості, серед яких ключове місце посідають цифровізація управлінських процесів, система постійного моніторингу та ресурсна мобільність. Використання цифрових технологій забезпечує своєчасне отримання, накопичення та аналіз інформації щодо виробничих, фінансових і логістичних процесів, що створює інформаційну основу для прийняття оперативних управлінських рішень. Ресурсна мобільність, своєю чергою, характеризує здатність підприємства швидко перерозподіляти фінансові, матеріальні та

трудові ресурси між окремими напрямками діяльності залежно від зміни внутрішніх і зовнішніх умов функціонування.

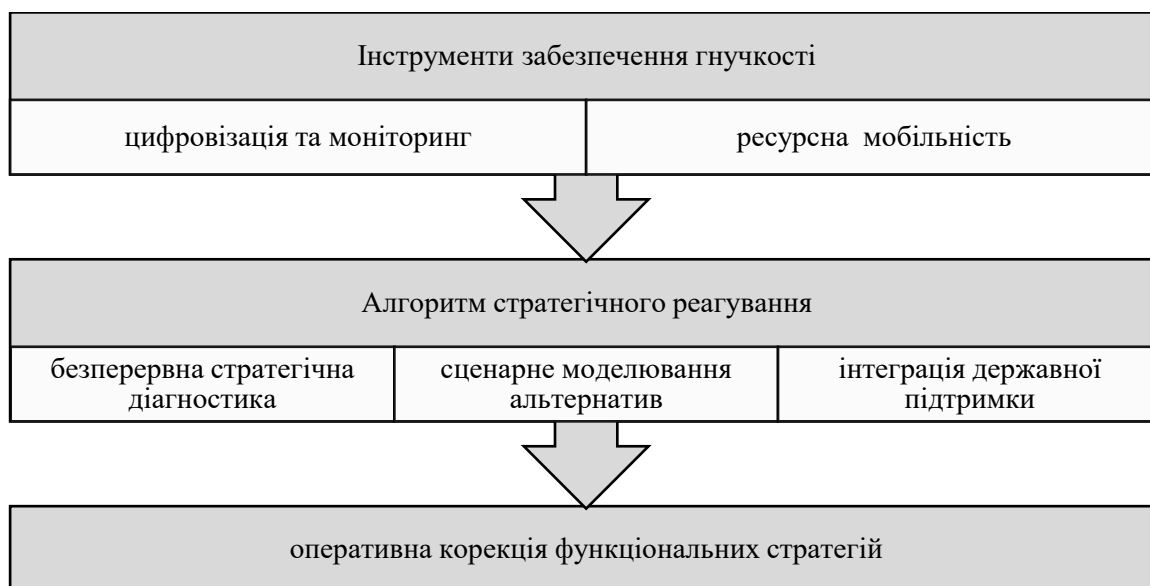


Рисунок 1.2. Модель адаптації агропідприємства до турбулентних змін
Джерело: складено на основі [10, 14, 15, 17]

Застосування зазначених інструментів створює організаційно-інформаційну основу для реалізації механізму стратегічного реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища. Початковим етапом цього механізму є безперервна стратегічна діагностика, яка передбачає систематичне оцінювання внутрішнього стану підприємства, аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу та своєчасне виявлення ризиків і відхилень. За результатами такої діагностики здійснюється сценарне моделювання, у межах якого розробляються альтернативні варіанти управлінських рішень залежно від можливих змін ринкових, виробничих і фінансових умов.

Важливою складовою адаптаційної моделі є використання інструментів державної підтримки, зокрема грантових програм, пільгового кредитування, компенсаційних механізмів та інших форм фінансового стимулювання. На думку В. В. Буяк, «цифрова трансформація та державна підтримка створюють додаткові можливості для підвищення стійкості та конкурентоспроможності аграрного бізнесу» [16, с. 58]. Залучення таких ресурсів розширює фінансові

можливості підприємства та сприяє реалізації стратегічних змін в умовах підвищеної невизначеності.

Кінцевим результатом функціонування запропонованої моделі є оперативне коригування функціональних стратегій підприємства, що охоплює адаптацію виробничої, логістичної, фінансової та маркетингової політики без зміни загального стратегічного курсу. Це забезпечує збереження стійкості господарської системи, підвищує її адаптивність та підтримує конкурентоспроможність підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Отже, запропонована модель поєднує цифрові технології, гнучке управління ресурсами та механізми державної підтримки в єдину систему стратегічного реагування, орієнтовану на забезпечення довгострокового розвитку аграрного підприємства.

Сучасні тенденції розвитку стратегічного менеджменту свідчать про доцільність поєднання традиційних методів аналізу з цифровими інструментами, які забезпечують автоматизований збір, обробку та інтерпретацію інформації щодо стану ринку, ресурсного потенціалу підприємства та можливих наслідків реалізації стратегічних альтернатив. На думку О. В. Бондаренко та М. Л. Сидоренко, «цифровізація стратегічного управління в аграрному секторі створює передумови для підвищення оперативності, точності та обґрунтованості управлінських рішень» [14, с. 145].

Поєднання класичних аналітичних методів із сучасними цифровими технологіями формує надійне методичне підґрунтя для розроблення життєздатного стратегічного набору аграрного підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Водночас результати стратегічного аналізу виконують роль інформаційної бази, тоді як безпосереднє формування стратегії потребує дотримання чіткої послідовності управлінських дій та врахування принципів адаптивності, узгодженості й циклічності.

Трансформація результатів аналітичної оцінки у цілісну систему взаємопов'язаних стратегій різних рівнів є складним процесом, який має забезпечувати узгодження стратегічних цілей із ресурсними можливостями

підприємства та умовами зовнішнього середовища. Логічну послідовність формування стратегічного набору підприємства наведено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Послідовність формування стратегічного набору підприємства в умовах невизначеності та ризику
Джерело: складено автором на основі [15; 27; 31; 32; 42].

Процес формування стратегічного набору підприємства в умовах високої невизначеності ґрунтується на принципах системності, адаптивності та узгодженості з наявним ресурсним потенціалом. Початковим етапом цього процесу є стратегічна діагностика, яка дає змогу виявити відхилення між поточним станом підприємства та бажаними орієнтирами його розвитку, а також визначити ключові фактори, що впливають на досягнення стратегічних цілей.

На основі результатів діагностики здійснюється розроблення стратегічних альтернатив, що в сучасних умовах передбачає формування кількох можливих сценаріїв розвитку. На думку Н. В. Зарічної, О. Ю. Бочко та

Н. Р. Кубрак, «стратегічне управління аграрними підприємствами повинно базуватися на гнучкому виборі альтернативних рішень з урахуванням змін ринкового середовища та маркетингових ризиків» [33, с. 136]. Такий підхід дозволяє своєчасно коригувати функціональні стратегії підприємства без зміни його загального стратегічного курсу.

Важливою складовою формування стратегічного набору є його деталізація за окремими напрямками діяльності, коли корпоративна стратегія конкретизується у виробничій, маркетинговій, фінансовій та інноваційній стратегіях. Сучасні підходи передбачають включення до стратегічного набору цифрових інструментів управління та систем відстежуваності, що сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів і якості управлінських рішень. Завершальним етапом є створення механізму зворотного зв'язку, який забезпечує постійний моніторинг результатів реалізації стратегії та дає змогу своєчасно переглядати її окремі елементи у разі суттєвих змін зовнішнього середовища. Це забезпечує довгострокову життєздатність і конкурентоспроможність підприємства.

1.2. Особливості стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору

Стратегічний розвиток підприємств аграрного сектору має низку специфічних рис, що відрізняють його від стратегічного управління в інших видах економічної діяльності. Це зумовлено особливостями сільськогосподарського виробництва, високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонним характером господарських процесів, тривалим виробничим циклом та значним впливом державного регулювання. Визначальною особливістю аграрного виробництва є те, що основним засобом виробництва виступає земля, від стану та ефективності використання якої безпосередньо залежать обсяги виробництва, рівень витрат і кінцеві результати діяльності підприємства.

У процесі формування стратегії розвитку аграрного підприємства необхідно враховувати сукупність галузевих факторів, які визначають можливості реалізації стратегічних рішень та впливають на рівень ризику. Ігнорування природних, технологічних, біологічних і організаційно-економічних особливостей сільськогосподарського виробництва може призвести до невідповідності між запланованими орієнтирами та фактичними результатами господарювання.

Для систематизації основних галузевих особливостей та визначення їх впливу на стратегічні рішення аграрного підприємства доцільно узагальнити відповідну інформацію у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Вплив галузевих особливостей на формування стратегічних рішень аграрного підприємства

Галузева особливість	Сутність фактора впливу	Наслідки для стратегічного вибору
Залежність від природно-кліматичних умов	Результати виробництва істотно залежать від погодних умов, температурного режиму, рівня опадів та інших природних чинників	Необхідність включення до стратегії заходів щодо зниження кліматичних ризиків, страхування врожаю та впровадження адаптивних технологій
Сезонний характер виробництва	Існує часовий розрив між моментом здійснення витрат і надходженням виручки від реалізації продукції	Потреба у формуванні гнучкої фінансової політики, резервів ліквідності та диверсифікації джерел доходу
Біологічна природа виробничих активів	Об'єктами виробництва є рослини і тварини, розвиток яких залежить від природних і технологічних факторів	Орієнтація на застосування сучасних технологій вирощування, захисту, відтворення та генетичного вдосконалення
Земля як основний засіб виробництва	Земельні ресурси є обмеженим і незамінним фактором виробництва, від якого залежить продуктивність господарства	Пріоритет стратегій інтенсифікації, підвищення родючості ґрунтів і раціонального використання земельного фонду

Джерело: складено автором на основі [3; 6; 30; 33; 60].

Специфіка аграрного виробництва зумовлює необхідність застосування особливих підходів до формування та реалізації стратегії розвитку. Використання землі як основного й обмеженого ресурсу орієнтує підприємства на стратегії інтенсифікації, що передбачають підвищення продуктивності за рахунок оновлення технічної бази, впровадження сучасних агротехнологій та раціонального використання земельних ресурсів. Сезонний характер виробництва, у свою чергу, обумовлює потребу в стратегічній гнучкості, оскільки підприємство має забезпечувати ефективний перерозподіл ресурсів між різними видами діяльності для підтримання стабільного фінансового стану протягом року.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває поєднання традиційних агротехнологій із цифровими рішеннями. Біологічний характер активів вимагає постійного контролю за станом посівів і тварин, що зумовлює доцільність впровадження систем точного землеробства, автоматизованого моніторингу та аналітичних платформ для підтримки управлінських рішень. Використання таких технологій сприяє зниженню впливу природно-кліматичних ризиків, підвищенню ефективності виробництва та розширенню можливостей для інноваційного розвитку. Отже, галузеві особливості аграрного виробництва не лише формують певні обмеження, а й визначають перспективні напрями модернізації системи управління підприємством.

Стратегічний розвиток фермерських господарств у сучасних умовах залежить не тільки від внутрішніх управлінських рішень, а й від державної аграрної політики та загальносвітових тенденцій розвитку агробізнесу. Пріоритетами державного регулювання є забезпечення продовольчої безпеки, підтримка малих і середніх виробників, стимулювання інноваційної діяльності та поширення принципів сталого розвитку. Урахування цих орієнтирів дає змогу аграрним підприємствам формувати стратегії, що відповідають як власним інтересам, так і довгостроковим цілям розвитку аграрного сектору та сільських територій.

Таблиця 1.7

Державні пріоритети та сучасні тенденції розвитку фермерських господарств

	Зміст та нормативно-інституційна основа	Вплив на формування стратегії розвитку
Фінансова підтримка	Надання бюджетних дотацій, компенсацій та інших форм державної допомоги для підтримки діяльності фермерських господарств	Створює можливості для розширення виробництва, зміцнення ліквідності та фінансування поточної діяльності
Грантові програми	Надання безповоротного фінансування на створення садів, тепличних комплексів, виноградників та інших інвестиційних проєктів	Сприяє диверсифікації діяльності та освоєнню високомаржинальних напрямів агробізнесу
Цифровізація	Впровадження систем точного землеробства, автоматизованого моніторингу та цифрових платформ управління	Підвищує ефективність використання ресурсів, якість управлінських рішень і прозорість бізнес-процесів
С.г. кооперація	Об'єднання ресурсів фермерів для спільного постачання, переробки, зберігання та реалізації продукції	Посилює ринкові позиції, знижує трансакційні та логістичні витрати, розширює доступ до інфраструктури

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4; 7; 8; 14; 33].

Державна політика стимулювання агропромислового комплексу спрямована на створення замкнених циклів виробництва та переробки. Саме цей напрям — перехід від реалізації сировини до створення продукції з доданою вартістю — має стати ключовим орієнтиром при виборі стратегічного набору сучасного аграрного підприємства.

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем невизначеності, воєнними викликами та глобалізаційними змінами, управління експортним потенціалом та логістикою стає фундаментальною умовою стабільного функціонування аграрних підприємств. Особливого значення цей аспект набуває для агровиробників Півдня України, чия конкурентоспроможність та ринкова позиція критично залежать від безперебійної роботи альтернативних експортних шляхів, зокрема інфраструктури Дунайського портового кластеру.

Безпекові ризики, логістичні обмеження та висока мінливість інфраструктурних і макроекономічних чинників призводять до того, що класичні методи жорсткого довгострокового прогнозування втрачають свою ефективність, оскільки зовнішнє середовище може змінюватися блискавично. В умовах такої турбулентності управління експортними ланцюгами вимагає від підприємств впровадження моделі стратегічної гнучкості. Цей підхід забезпечує здатність агровиробника не просто дотримуватися наперед визначеного плану, а оперативно трансформувати свою виробничо-збутову систему, перерозподіляти матеріальні ресурси та коригувати функціональні стратегії (зокрема, логістичну та маркетингову) у відповідь на шоківі зміни, зберігаючи при цьому загальний стратегічний курс розвитку.

Стратегічне управління логістичними процесами в умовах нестабільного зовнішнього середовища потребує переходу від пасивної моделі реалізації продукції до більш активного управління каналами збуту. Замість продажу сировини безпосередньо після збирання врожаю посередникам, аграрним підприємствам доцільно орієнтуватися на механізми, що забезпечують посилення контролю над логістичним ланцюгом та збереження більшої частки доданої вартості. Одним із найбільш ефективних інструментів у цьому контексті є кооперація, яка передбачає об'єднання ресурсів кількох товаровиробників для спільного формування великих товарних партій і їх прямої реалізації через портову або іншу експортну інфраструктуру. На думку О. Шпикуляка та О. Алексєєвої, «розвиток фермерських господарств на кооперативних засадах сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та зміцненню конкурентних позицій виробників» [73, с. 101].

Разом з тим, реалізація коопераційних стратегій у сфері логістики пов'язана з низкою зовнішніх ризиків. Їх результативність значною мірою залежить від безпекової ситуації, стабільності транспортної інфраструктури, ринкової кон'юнктури та готовності учасників кооперації до довгострокової взаємодії. Незважаючи на відносно короткий період окупності таких рішень,

успішність їх впровадження потребує належного рівня координації, взаємної довіри та узгодженості стратегічних інтересів усіх учасників.

Мінімізація логістичних та геополітичних ризиків також нерозривно пов'язана зі здатністю підприємства акумулювати продукцію. Інвестування у власні або спільні (кооперативні) потужності для зберігання дозволяє фермерам уникати реалізації врожаю за мінімальними цінами під час збиральної кампанії, натомість формуючи експортні відправлення у зимовий період пікового попиту. Отже, успішне управління експортним потенціалом у період воєнної турбулентності досягається виключно через синергію оперативної логістичної гнучкості, розбудову локальної інфраструктури зберігання та перехід до інноваційних форм прямого збуту.



Рисунок 1.5. Вплив ESG-критеріїв на формування конкурентних переваг органічного агропідприємства

Джерело: сформовано на основі [58, 66, 72]

В умовах жорстких ресурсних обмежень, насамперед фіксованого розміру земельного банку та дефіциту кваліфікованих кадрів, класична екстенсивна модель розвитку агробізнесу (шляхом простого розширення посівних площ) втрачає свою актуальність. На зміну їй приходить стратегія керованої інтенсифікації, фундаментом якої є впровадження інноваційних агротехнологій та систем точного землеробства.

Окрему увагу в сучасній теорії стратегічного управління приділяють поєднанню біологічного характеру активів із цифровими рішеннями. Оскільки рослинництво як жива система потребує постійного моніторингу та є чутливим до погодних умов, стратегічний вибір на користь інноваційного розвитку передбачає впровадження автоматизованого контролю. Для сучасного аграрного підприємства, такого як ТОВ «Дунайський Аграрій», це означає перехід на принципово новий рівень управління витратами та врожайністю через наступні інструменти:

- використання систем GPS-навігації, автопілотів та дронів для картування полів. Це дозволяє оптимізувати траєкторію руху техніки, уникаючи перекриттів, що миттєво дає економію пально-мастильних матеріалів та робочого часу механізаторів.

- перехід до точного дозування насіння, мінеральних чи органічних добрив та біопрепаратів виключно на основі електронних карт потреб ґрунту. Це стратегічне рішення дозволяє трансформувати значну частину матеріальних витрат безпосередньо у чистий прибуток підприємства.

- мінімізують втручання в екосистему ґрунту, зберігають вологу (що критично для посушливих регіонів Півдня України) та знижують загальну собівартість виробництва.

Важливим трендом є також загальна цифрова трансформація менеджменту, яка дозволяє автоматизувати збір даних та прогнозувати ефективність стратегічних альтернатив у режимі реального часу. Цифровізація та моніторинг виступають ключовими інструментами забезпечення стратегічної гнучкості підприємства. Наявність електронних дашбордів

(панелей управління) створює для керівництва інформаційну основу для оперативного отримання та обробки даних щодо виробничих, фінансових і логістичних процесів.

1.3. Сучасні механізми управління стратегічним розвитком в умовах невизначеності

У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств стратегічне управління здійснюється в середовищі підвищеної невизначеності, що формується під впливом воєнних ризиків, коливань цін на сільськогосподарську продукцію, логістичних обмежень та кліматичних змін. За таких обставин традиційні підходи до стратегічного планування, орієнтовані на відносну стабільність зовнішнього середовища та жорстке дотримання довгострокових планів, поступово втрачають свою ефективність і не забезпечують належної швидкості управлінської реакції на нові виклики.

Сучасний етап розвитку теорії стратегічного управління пов'язаний із поширенням моделей динамічної адаптації, центральне місце серед яких посідає концепція стратегічної гнучкості. На думку Р. В. Кутузова, М. Б. Дацюк-Томчук та М. Власюка, «стратегічна гнучкість забезпечує здатність аграрного підприємства своєчасно трансформувати свою діяльність відповідно до змін зовнішнього середовища» [42, с. 37]. Сутність цього підходу полягає в тому, що підприємство повинно бути спроможним не лише реалізовувати заздалегідь сформований план, а й оперативно коригувати виробничо-збутову систему, структуру ресурсів та управлінські рішення відповідно до змін мікро- та макросередовища.

Такий підхід забезпечує підприємству можливість коригувати поточні матричні та функціональні стратегії під впливом раптових (шокових) змін, зберігаючи при цьому загальний корпоративний вектор розвитку. Механізм переходу компанії до адаптивного стилю управління відображено на рисунку 1.6.



Рисунок 1.6. Теоретична модель адаптації системи управління підприємством до турбулентних змін.

Джерело: складено на основі [57, 65, 69]

Представлена модель візуалізує алгоритм управлінських дій, що забезпечують стратегічну стійкість підприємства. Її базою є два головні інструменти гнучкості: цифровізація та моніторинг (автоматизований збір даних у режимі реального часу) і ресурсна мобільність (здатність швидко перерозподіляти фінанси, техніку та кадри між різними напрямками діяльності).

Використання сучасних інструментів стратегічного управління створює умови для реалізації безперервного адаптаційного циклу підприємства. Початковою стадією цього циклу є стратегічна діагностика, у межах якої здійснюється систематичний аналіз внутрішнього стану підприємства та оцінювання впливу зовнішніх чинників. На основі отриманих результатів проводиться сценарне моделювання, яке передбачає розроблення кількох альтернативних варіантів управлінських рішень залежно від можливого

розвитку подій. Практичним результатом такого підходу є своєчасне коригування функціональних стратегій підприємства, зокрема виробничої, логістичної та маркетингової.

У сучасних умовах діяльність аграрних підприємств відбувається в середовищі підвищеної невизначеності, зумовленої воєнними ризиками, логістичними обмеженнями, кліматичними змінами та нестабільністю ринкової кон'юнктури. За таких умов традиційні підходи до стратегічного планування, що передбачають жорстке дотримання довгострокових орієнтирів, не забезпечують необхідної гнучкості управлінських рішень. На думку В. В. Шведа та Б. М. Кізюна, «ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно здійснювати моніторинг відхилень і коригувати стратегічні рішення» [72, с. 115].

У цьому контексті особливого значення набуває стратегічний контролінг, який виступає ключовим елементом адаптивної системи управління. На відміну від традиційного контролю, зорієнтованого переважно на оцінку вже отриманих результатів, стратегічний контролінг має превентивний характер і спрямований на майбутнє. Його зміст полягає у постійному аналізі внутрішнього стану підприємства, оцінюванні ефективності використання ресурсного потенціалу та своєчасному виявленні потенційних ризиків і відхилень, що створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Основні характеристики стратегічного контролінгу наведено в табл. 1.8.

Для підприємства з фокусом на вирощування нішової продукції, такого як ТОВ «Дунайський Аграрій», стратегічний контролінг є фундаментом збереження конкурентоспроможності. Наявність такої системи дозволяє своєчасно реагувати на зміни та коригувати напрями розвитку.

Порівняльна характеристика традиційного контролю та стратегічного
контролінгу в системі управління агропідприємством

Ознака порівняння	Традиційний контроль	Стратегічний контролінг
Основна мета	Фіксація помилок та відхилень від плану після їх виникнення.	Своєчасне виявлення загроз до їх настання та коригування цілей.
Орієнтація у часі	Ретроспективна (спрямованість у минуле, аналіз звітів).	Перспективна (спрямованість у майбутнє, сценарне моделювання).
Об'єкт аналізу	Фінансові показники, витрати, обсяги виробленої продукції.	Внутрішній потенціал, зовнішнє макросередовище, логістичні та безпекові ризики.
Частота здійснення	Періодична (щоквартально, наприкінці фінансового року).	Безперервна (в режимі реального часу завдяки інструментам цифровізації).
Управлінський наслідок	Пошук винних, застосування санкцій, констатація збитків.	Оперативна корекція функціональних стратегій, розподіл ресурсів.

Джерело: розроблено автором на основі [33, 43, 49]

Отримуючи сигнали від системи контролінгу про відхилення (наприклад, зміну кліматичних умов або блокування експортних шляхів), керівництво отримує змогу здійснити оперативну корекцію функціональних стратегій — виробничої, логістичної чи фінансової — без зміни загального стратегічного курсу розвитку підприємства.

Інтеграція контролінгу формує інформаційну та аналітичну базу для сценарного моделювання альтернатив, коли керівництво розробляє декілька варіантів дій залежно від розвитку зовнішніх чинників.

В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища класичні методи стратегічного аналізу (такі як жорсткий PESTEL-аналіз) стикаються з неможливістю довгострокового прогнозування, оскільки макроекономічні, інфраструктурні та безпекові чинники можуть змінюватися блискавично, що робить розроблені на їх основі одноваріантні стратегії швидко застарілими.

Саме тому ключовим механізмом прийняття управлінських рішень за умов високого рівня ризику стає сценарне планування [67,с.279].

Сутність сценарного підходу полягає у відмові від спроб спрогнозувати єдине «точне» майбутнє. Натомість керівництво переходить до сценарного моделювання альтернатив, у межах якого розробляються декілька можливих варіантів управлінських дій залежно від розвитку зовнішніх і внутрішніх чинників. Цей інструмент дозволяє підприємству підготуватися до різних варіантів розгортання подій і заздалегідь розробити алгоритми реагування.

Для сучасного аграрного підприємства, такого як ТОВ «Дунайський Аграрій», моделювання управлінських рішень традиційно здійснюється за трьома базовими векторами:

1. Оптимістичний сценарій розробляється з урахуванням максимально сприятливих умов (наприклад, сприятливі погодні умови, стабільне зростання цін на органічну продукцію, безперебійна робота експортних логістичних шляхів). У цьому випадку управлінські рішення фокусуються на інтенсивному розвитку, залученні інвестицій та формуванні резервного капіталу.

2. Реалістичний сценарій базується на збереженні поточних ринкових трендів із закладанням нормативного рівня ризику. Управлінські рішення спрямовуються на планову економію витрат та підтримку стабільної рентабельності.

3. Песимістичний сценарій враховує настання критичних загроз, таких як сильна засуха в південному регіоні, падіння закупівельних цін або воєнно-логістичні обмеження в роботі портів. За цього сценарію підприємство заздалегідь моделює рішення для виживання: режим жорсткої економії матеріально-технічних ресурсів, перехід на вологозберігаючі технології обробітку ґрунту та перегляд каналів збуту.

Механізм сценарного моделювання забезпечує високий рівень стратегічної гнучкості. Якщо настають непередбачувані кризові обставини, керівництву не потрібно витрачати час на панічний пошук рішень — підприємство просто здійснює оперативну корекцію функціональних стратегій

(маркетингової чи логістичної) і переходить на заздалегідь змодельований «запасний» план дій [74,с.102].

Традиційні підходи до стратегічного планування, які орієнтовані на стабільність зовнішнього середовища та жорстке дотримання довгострокових планів, у сучасних умовах не забезпечують необхідної гнучкості управлінських рішень. В аграрному секторі, де на результати діяльності критично впливають мінливі кліматичні умови, воєнні ризики та висока волатильність цін на ресурси (пальне, добрива), класичний жорсткий бюджет втрачає свою актуальність вже у перші місяці операційного циклу. Відповіддю на ці виклики є перехід підприємства до системи індикативного планування.

Індикативне планування передбачає відмову від директивних, незмінних фінансових лімітів на користь гнучкої системи випереджальних індикаторів. Сутність цього механізму полягає у тому, що керівництво встановлює не жорсткі цифри, а допустимі межі (індикатори) ключових показників (наприклад, граничний рівень витрат на гектар, мінімально допустима маржинальність культури, рівень вологості в ґрунті тощо). Застосування такого підходу формує ресурсну мобільність — здатність підприємства швидко перерозподіляти фінансові, матеріальні та трудові ресурси між окремими напрямками діяльності залежно від поточної ситуації.

Для сучасного підприємства, такого як ТОВ «Дунайський Аграрій», ефективна реалізація індикативного планування неможлива без відповідного технологічного забезпечення. Останні наукові розробки вказують на доцільність інтеграції в стратегічний аналіз інструментів цифровізації, що дозволяють автоматизувати збір даних та прогнозувати ефективність альтернатив у режимі реального часу. Використання цифрових технологій створює інформаційну основу для оперативного отримання та обробки даних щодо виробничих, фінансових і логістичних процесів.

Замість того, щоб аналізувати фінансові розриви в кінці року за фактом їх настання, керівництво отримує сигнали від системи випереджальних індикаторів (наприклад, через цифрові дашборди) ще на стадії формування

тенденції. Це дозволяє вчасно скоригувати норми витрат або змінити структуру посівів.

В умовах сучасної економічної турбулентності управління аграрним підприємством неможливе без врахування широкого спектра загроз. Це вимагає від керівництва відмови від фрагментарного реагування на проблеми на користь комплексної інтеграції підсистеми ризик-менеджменту в загальну систему стратегічного управління. Сучасна наука доводить, що стратегія підприємства має розглядатися не просто як план оптимістичних дій, а як дієвий механізм забезпечення життєздатності в умовах високих ризиків безпекового та ринкового середовища [60].

Інтеграція ризик-менеджменту означає, що ідентифікація та оцінка потенційних загроз здійснюється на кожному етапі стратегічного процесу: від генерації альтернатив до контролю за їх виконанням. Для сучасного аграрного підприємства, що функціонує в умовах Півдня України (зокрема, ТОВ «Дунайський Аграрій»), підсистема управління ризиками повинна безперервно відстежувати п'ять базових груп факторів: ринкові (волатильність цін на органічну та класичну продукцію), кліматичні (посилення засух), безпекові (воєнні логістичні обмеження, зокрема в роботі портів Дунаю), фінансові та технологічні ризики.

Теоретико-методичною базою такої інтеграції найчастіше виступає побудова стратегічної матриці ризиків. Згідно з цим підходом, кожен ідентифікований чинник оцінюється за двома ключовими критеріями: ймовірність його виникнення та ступінь деструктивного впливу на діяльність підприємства. Такий інструмент дозволяє менеджменту не лише констатувати наявність загроз, а й завчасно розробляти компенсаційні заходи (стратегічні реакції). Наприклад, для мінімізації кліматичних ризиків у загальну стратегію превентивно закладається перехід на вологозберігаючі технології (обробіток без перевертання пласта), а для подолання безпекових логістичних загроз — розбудова інфраструктури зберігання або прямий експорт.

Отже, наявність інтегрованої підсистеми ризик-менеджменту гарантує, що при настанні кризової ситуації підприємство не витрачає час на хаотичні рішення, а активує заздалегідь розроблений управлінський алгоритм захисту. Це дозволяє трансформувати внутрішні ресурси господарства у стійку конкурентну перевагу, забезпечуючи його сталий розвиток у довгостроковій перспективі навіть за умов жорсткої макроекономічної невизначеності.

Висновки до розділу 1

У результаті теоретичного дослідження стратегічних засад розвитку підприємства встановлено, що в умовах сучасної економічної турбулентності стратегія виступає не просто планом дій, а динамічною моделлю адаптації ресурсного потенціалу до змін зовнішнього середовища. Аналіз наукових підходів дозволив визначити, що найбільш ефективним для аграрної сфери є поєднання ресурсного підходу з моделлю стратегічної гнучкості.

Дослідження методичного інструментарію показало, що формування стратегічного набору має базуватися на інтеграції класичних матричних методів (Ansoff, BCG) із сучасними цифровими інструментами аналізу та прогнозування. Це дозволяє забезпечити циклічність процесу стратегічного управління та оперативність корекції цілей.

Виявлено, що стратегічний розвиток агробізнесу критично залежить від галузевої специфіки: сезонності, природно-кліматичних факторів та земельної залежності. Встановлено, що сучасні тренди розвитку фермерських господарств в Україні тісно пов'язані з державними пріоритетами цифровізації, грантової підтримки та стимулювання переробки, що має бути ключовим орієнтиром при виборі стратегічних альтернатив для конкретного суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «ДУНАЙСЬКИЙ АГРАРІЙ»

2.1. Особливості функціонування ТОВ «Дунайський Аграрій»

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Дунайський Аграрій» (ЄДРПОУ 38861582). Господарство зареєстроване та провадить свою діяльність у селі Саф'яни Ізмаїльського району Одеської області. Відповідно до чинного законодавства, підприємство є юридичною особою, що здійснює сільськогосподарську діяльність на орендованих землях.

Виробнича структура підприємства суттєво відрізняється від класичних фермерських господарств регіону. ТОВ «Дунайський Аграрій» має чітко виражений органічний напрям і є одним із найбільших виробників сертифікованої органічної продукції в Україні. Спеціалізація господарства є високодиверсифікованою: вона охоплює вирощування органічних зернових, бобових та олійних культур, органічне овочівництво та садівництво.

Земельне забезпечення є фундаментом ресурсного потенціалу підприємства. Загальна площа сільськогосподарських угідь становить 324,5 га. Характерною особливістю є максимальний рівень розораності: 100% земель представлені ріллею. Відсутність сіножатей та пасовищ додатково підтверджує вузьку спеціалізацію господарства та повну відсутність тваринницької галузі. Така структура земельного фонду дозволяє максимально ефективно використовувати наявну техніку для вирощування польових культур.

Господарство повністю відмовилося від використання синтетичних мінеральних добрив та хімічних засобів захисту рослин. Ресурсна база ТОВ «Дунайський Аграрій» орієнтована на внесення органічних добрив, використання біопрепаратів та механічний обробіток ґрунту. Це вимагає залучення значної кількості сучасної сільськогосподарської техніки та ручної праці, що зумовлює високу питому вагу витрат на оплату праці у структурі собівартості. Господарство забезпечує соціальну стабільність у регіоні,

залучаючи значну кількість постійних та сезонних працівників для догляду за садами та збору врожаю.

ТОВ «ДУНАЙСЬКИЙ АГРАРІЙ» спеціалізується переважно на виробництві зернових та олійних культур, що свідчить про чітко сформований зерново-олійний напрям господарювання. Відповідно до даних форми № 50-ст за 2025 рік, у структурі собівартості реалізованої продукції провідне місце посідає соняшник, частка якого становить 62,3 %. Така концентрація витрат пояснюється високим рівнем прибутковості цієї культури та її значною економічною привабливістю в умовах Одеської області.

На зернові культури, зокрема пшеницю та кукурудзу на зерно, припадає 37,7 % загального обсягу витрат. Це свідчить про збереження збалансованої структури посівів та орієнтацію підприємства на поєднання культур із різним рівнем рентабельності та ризику.

Для визначення ринкових позицій підприємства та оцінювання результативності його господарської діяльності доцільно проаналізувати динаміку обсягів реалізації основних видів продукції за 2023–2025 роки, що наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.2.

Динаміка реалізації продукції ТОВ «Дунайський Аграрій» за 2023–2025 рр.

Показник	дані за роками			Відхилення			
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	абсолютні		відносні	
				2024 / 2023	2025 / 2024	2024 / 2023	2025 / 2024
Реалізовано основної продукції (Ц)							
пшениця	1978	2340,5	2567,1	362,50	226,60	18,33	9,68
кукурудза	3120,5	3450	3839,6	329,50	389,60	10,56	11,29
соняшник	4850	5100,2	5210,5	250,20	110,30	5,16	2,16
Разом	9948,5	10890,7	11617,2	942,20	726,50	9,47	6,67

продовження таблиці 2.1.

1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Реалізовано (млн. грн)</i>							
пшениця	1,12	1,45	1,73	0,33	0,28	29,44	19,62
кукурудза	1,85	2,15	2,61	0,30	0,46	16,24	21,40
соняшник	5,35	5,98	6,64	0,63	0,66	11,77	10,97
фрукти та виноград	7,37	6,27	5,70	- 1,10	- 0,57	-14,93	-9,10
інша сільгосппродукція	3,05	3,50	2,50	0,45	- 1,00	14,78	-28,57
Разом	18,73	19,34	19,17	0,61	- 0,17	3,26	-0,87

Джерело: складено на основі статистичної звітності

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про неоднорідну динаміку реалізації продукції ТОВ «ДУНАЙСЬКИЙ АГРАРІЙ» у 2023–2025 рр. Загалом підприємство демонструє зростання обсягів реалізації основних культур рослинництва, однак позитивний ефект від цього частково нівелюється скороченням доходів від інших видів діяльності.

У сегменті зернових культур спостерігається стійка тенденція до нарощування обсягів реалізації. Так, продаж пшениці збільшився з 1 978 ц у 2023 році до 2 567,1 ц у 2025 році, тобто на 589,1 ц, або на 29,8 %. Виручка від реалізації цієї культури зросла з 1,12 млн грн до 1,73 млн грн, що свідчить про приріст на 0,61 млн грн, або на 54,5 %. Реалізація кукурудзи також характеризується позитивною динамікою: за аналізований період її обсяг зріс на 719,1 ц, або на 23,0 %, а виручка збільшилася на 0,76 млн грн, або на 41,1 %. Це свідчить про стабільний попит на зернові культури та ефективність їх виробництва.

Найбільший внесок у формування доходів підприємства забезпечує соняшник. Обсяг його реалізації зріс з 4 850 ц у 2023 році до 5 210,5 ц у 2025 році, що становить приріст на 360,5 ц, або 7,4 %. Водночас виручка від реалізації соняшнику збільшилася з 5,35 млн грн до 6,64 млн грн, тобто на 1,29

млн грн, або на 24,1 %. Це підтверджує ключову роль соняшнику у товарній структурі підприємства та високу економічну ефективність його вирощування.

Водночас доходи від інших напрямів діяльності мають тенденцію до скорочення. Виручка від реалізації фруктів і винограду зменшилася з 7,37 млн грн у 2023 році до 5,70 млн грн у 2025 році, або на 1,67 млн грн (22,7 %). Надходження від реалізації іншої сільськогосподарської продукції після зростання у 2024 році до 3,50 млн грн знизилися до 2,50 млн грн у 2025 році. У результаті загальна виручка від іншої реалізації скоротилася з 10,41 млн грн до 8,19 млн грн, тобто на 2,22 млн грн, або на 21,3 %.

Сумарна виручка підприємства у 2024 році зросла на 0,61 млн грн, або на 3,26 %, і становила 19,34 млн грн. Проте у 2025 році відбулося незначне зниження до 19,17 млн грн, що на 0,17 млн грн, або 0,87 %, менше порівняно з попереднім роком. Це свідчить про те, що зростання доходів від реалізації зернових та олійних культур не повністю компенсувало скорочення надходжень від інших видів продукції.

З огляду на географічне розташування підприємства, основним каналом реалізації продукції ТОВ «ДУНАЙСЬКИЙ АГРАРІЙ» є продаж сільськогосподарської продукції великим трейдерам та експортерам через портову інфраструктуру Дунайського логістичного кластеру, зокрема порти Ізмаїл та Рені. Позитивна динаміка виручки за умови відносно помірного зростання витрат свідчить про ефективне використання логістичних переваг регіону, що дозволяє підприємству знижувати витрати на транспортування та забезпечувати конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках.

ТОВ «ДУНАЙСЬКИЙ АГРАРІЙ» займає активну позицію на аграрному ринку Ізмаїльського району та реалізує стратегію, орієнтовану на виробництво експортно привабливих культур. Наявність 324,5 га ріллі та концентрація на вирощуванні соняшнику, пшениці й кукурудзи створюють передумови для зростання доходів, зміцнення фінансової стійкості та підвищення ефективності господарської діяльності.

Для більш ґрунтовної оцінки фінансового стану підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних показників доходів і витрат, які формують кінцевий фінансовий результат. З цією метою на основі даних звіту про фінансові результати сформовано аналітичну таблицю 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Дунайський Аграрій» за 2023–2025 рр.

Показник	Дані за роками			Відхилення			
				абсолютні (+ / -)		відносні (%)	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024 / 2023	2025 / 2024	2024 / 2023	2025 / 2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка (без ПДВ), млн. грн	18,73	19,34	19,17	0,61	-0,17	3,26	-0,87
Всього доходи, млн. грн	18,87	19,39	19,31	0,52	-0,08	2,75	-0,41
Всього витрати, млн. грн	19,37	19,04	18,65	-0,33	-0,39	-1,68	-2,03
Чистий прибуток, млн. грн	-0,50	0,29	0,54	0,78	0,25	-157,8	87,79

Джерело: розраховано за даними звітності

Результати аналізу свідчать про поступове покращення фінансового стану ТОВ «ДУНАЙСЬКИЙ АГРАРІЙ» та його вихід із кризового стану. Якщо за підсумками 2023 року підприємство отримало збиток у сумі 496,0 тис. грн, то вже у 2024 році діяльність стала прибутковою. У 2025 році обсяг чистого прибутку зріс на 87,79 % порівняно з попереднім роком і досяг 538,4 тис. грн.

Позитивна динаміка фінансового результату була забезпечена насамперед завдяки послідовному скороченню загальної суми витрат. У 2024 році вони зменшилися на 1,68 %, а у 2025 році – ще на 2,03 %, при цьому чистий дохід від реалізації продукції залишався на відносно стабільному рівні. Основним джерелом формування доходу підприємства є виручка від реалізації сільськогосподарської продукції, передусім зернових культур та соняшнику.

Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства доцільно дослідити структуру та динаміку активів, оскільки саме їх склад і

співвідношення суттєво впливають на рівень фінансової стійкості, ліквідності та загальної ефективності господарської діяльності (табл 2.3.).

Таблиця 2.3.

Аналіз активів ТОВ «Дунайський Аграрій» за 2023–2025 рр.

Показник (на кінець року)	Дані за роками (млн.грн)			Відхилення			
				абсолютні (+ / -)		відносні (%)	
	на 31.12.23	на 31.12.24	на 31.12.25	2024 / 2023	2025 / 2024	2024 / 2023	2025 / 2024
Необоротні активи	4,85	6,03	7,33	1,17	1,31	24,17	21,69
Оборотні активи	7,73	7,42	6,42	-0,30	-1,00	-3,92	-13,53
Баланс	12,58	13,45	13,75	0,87	0,30	6,91	2,25

Джерело: розраховано за даними звітності

У структурі активів підприємства простежується стійка тенденція до збільшення вартості необоротних активів. У 2024 році їх обсяг зріс на 24,17 %, а у 2025 році – ще на 21,69 %, що свідчить про активне оновлення та розширення матеріально-технічної бази, насамперед за рахунок інвестицій в основні засоби. Одночасно спостерігається скорочення оборотних активів, зокрема внаслідок зменшення залишків запасів і дебіторської заборгованості у 2025 році.

Для оцінювання платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «ДУНАЙСЬКИЙ АГРАРІЙ» було проаналізовано динаміку та структуру його активів за 2023–2025 роки. Особливе значення має склад оборотних активів, до якого належать грошові кошти, дебіторська заборгованість та виробничі запаси, оскільки саме ці елементи формують ресурсну основу для своєчасного виконання поточних зобов'язань.

Зміни у співвідношенні окремих складових активів безпосередньо впливають на рівень ліквідності підприємства та визначають його здатність оперативно реагувати на потребу у фінансових ресурсах, що є особливо важливим в умовах сезонного характеру аграрного виробництва. У зв'язку з

цим наступним етапом дослідження є аналіз показників ліквідності, який дозволяє оцінити достатність оборотних активів для забезпечення безперервності господарської діяльності та своєчасного погашення поточних зобов'язань підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Аналіз ліквідності ТОВ «Дунайський Аграрій» за 2023–2025 рр.

Показники	дані на кінець року			відхилення			
				абсолютні (+/-)		відносні (%)	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024 / 2023	2025 / 2024	2024 / 2023	2025 / 2024
Гроші та їх еквіваленти	65,4	111,4	203,6	46	92,2	70,34	82,76
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3246,9	2348,1	3123,4	-898,8	775,3	-27,68	33,02
Запаси:	3370,4	3530,2	3396,6	159,8	-133,6	4,74	-3,78
Разом оборотні активи	7424,5	6419,9	7240,4	-1004,6	820,5	-13,53	12,78
Поточні зобов'язання, тис. грн	759,1	1084,4	1008,1	325,3	-76,3	42,85	-7,04
Коефіцієнт поточної ліквідності	9,78	5,92	7,18	-3,860	1,262	-39,47	21,32
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,34	2,66	3,81	-2,676	1,148	-50,10	43,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,10	0,20	0,017	0,099	19,24	96,60

Джерело: розраховано за даними звітності

Аналіз показників ліквідності ТОВ «ДУНАЙСЬКИЙ АГРАРІЙ» за 2023–2025 роки свідчить про збереження високого рівня платоспроможності підприємства та його здатності своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Водночас динаміка окремих показників вказує на певні зміни у структурі оборотних активів, які впливають на рівень фінансової гнучкості.

Обсяг грошових коштів та їх еквівалентів мав стійку тенденцію до зростання. У 2023 році їх сума становила 65,4 тис. грн, у 2024 році – 111,4 тис. грн, а у 2025 році – 203,6 тис. грн. За два роки цей показник збільшився більш ніж утричі, що позитивно характеризує стан ліквідних ресурсів підприємства. Дебіторська заборгованість у 2024 році скоротилася на 898,8 тис. грн, або на 27,68 %, однак у 2025 році знову зросла на 775,3 тис. грн, або на 33,02 %, досягнувши 3 123,4 тис. грн. Це може свідчити про активізацію реалізації продукції на умовах відстрочки платежу. Запаси у 2024 році зросли на 159,8 тис. грн, а у 2025 році дещо скоротилися на 133,6 тис. грн, що вказує на відносну стабільність їх обсягу.

Загальна сума оборотних активів у 2024 році зменшилася на 1 004,6 тис. грн, або на 13,53 %, до 6 419,9 тис. грн. У 2025 році вона зросла на 820,5 тис. грн, або на 12,78 %, і становила 7 240,4 тис. грн, майже досягнувши рівня 2023 року. Поточні зобов'язання збільшилися у 2024 році на 325,3 тис. грн, але у 2025 році скоротилися на 76,3 тис. грн до 1 008,1 тис. грн.

Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 9,78 у 2023 році до 5,92 у 2024 році, проте у 2025 році зріс до 7,18. Незважаючи на коливання, його значення суттєво перевищує нормативний рівень 1,5–2,0, що свідчить про значний запас платоспроможності. Аналогічна тенденція характерна для коефіцієнта швидкої ліквідності, який зменшився з 5,34 до 2,66 у 2024 році, а у 2025 році підвищився до 3,81. Значення показника в усі роки істотно перевищує рекомендований норматив, що свідчить про достатній обсяг високоліквідних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє позитивну тенденцію: з 0,09 у 2023 році він зріс до 0,10 у 2024 році та досяг 0,20 у 2025 році. Таким чином, у 2025 році підприємство досягло мінімального рекомендованого нормативу, що свідчить про покращення можливостей негайного погашення короткострокових зобов'язань за рахунок грошових коштів.

Отже, результати аналізу свідчать, що ТОВ «ДУНАЙСЬКИЙ АГРАРІЙ» характеризується високим рівнем ліквідності та достатнім запасом фінансової

стійкості. Підприємство має значний обсяг оборотних активів порівняно з поточними зобов'язаннями, що забезпечує його здатність своєчасно виконувати короткострокові фінансові зобов'язання та підтримувати стабільність операційної діяльності.

Одним із ключових аспектів аналізу є визначення ступеня незалежності господарства від зовнішніх джерел фінансування. На основі даних Пасиву Балансу сформовано аналітичну таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Дунайський Аграрій» за 2023–2025 рр.

Показник	Дані за роками			Відхилення			
				абсолютні (+ / -)		відносні (%)	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024 / 2023	2025 / 2024	2024 / 2023	2025 / 2024
Власний капітал, млн. грн	4,93	5,21	5,75	+0,28	+0,54	5,68	10,36
Поточні зобов'язання, млн. грн	8,52	8,54	8,98	+0,02	+0,44	0,23	5,15
Валюта балансу (Пасив), млн. грн	13,45	13,75	14,73	+0,30	+0,98	2,23	7,13
Коефіцієнт автономії (ВК / ВБ)	0,37	0,38	0,39	+0,01	+0,01	2,70	2,63

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Динаміка власного капіталу ТОВ «Дунайський Аграрій» свідчить про його стабільне поступове зростання. У 2024 році цей показник збільшився на 5,68 % (до 5,21 млн грн), а у 2025 році зріс ще на 10,36 %, досягнувши позначки 5,75 млн грн. Такий позитивний приріст зумовлений успішною господарською діяльністю та накопиченням нерозподіленого прибутку на балансі господарства.

Разом з тим, аналіз структури пасиву засвідчує, що підприємство не має довгострокових зобов'язань, натомість його діяльність значною мірою фінансується за рахунок залучених поточних боргів. У 2025 році обсяг короткострокової заборгованості збільшився на 5,15 % і становив 8,98 млн грн.

Левову частку в цій сумі займають короткострокові кредити банків (понад 3,7 млн грн) та поточна кредиторська заборгованість, що є типовим явищем для аграрного бізнесу в умовах постійної потреби в оборотних коштах на період проведення посівних і збиральних кампаній.

Коефіцієнт автономії, який демонструє частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування, протягом аналізованого періоду дещо зріс: з 0,37 у 2023 році до 0,39 у 2025 році. Проте його значення продовжує залишатися нижчим за загальноприйнятий безпечний норматив (0,5). Це означає, що 39 % майна підприємства сформовано за рахунок власних джерел, тоді як решта 61 % забезпечується залученими ресурсами кредиторів та банків.

Отже, ТОВ «Дунайський Аграрій» характеризується помірним рівнем фінансової залежності. Виявлена реальна структура капіталу має безпосередній вплив на вибір майбутніх векторів розвитку підприємства.

Оскільки коефіцієнт автономії є нижчим за норму, підприємству не рекомендовано реалізовувати ризиковані стратегії продуктової диверсифікації (наприклад, будівництво переробних потужностей), які вимагають агресивного залучення багатомільйонних банківських кредитів. Натомість найбільш обґрунтованим шляхом є перехід до стратегії технологічної інтенсифікації та оптимізації внутрішніх витрат. Фінансування такого сценарію цілком можливе за рахунок реінвестування наявного власного прибутку та використання інструментів пільгового лізингу на сучасну сільськогосподарську техніку.

Наступним етапом дослідження є аналіз показників ділової активності, результати якого наведено в табл. 2.6.

Оцінка оборотності активів і зобов'язань дозволяє визначити ефективність використання оборотного капіталу та швидкість трансформації вкладених ресурсів у грошові надходження. Для аграрного підприємства ці показники мають особливе значення, оскільки сезонність виробництва та тривалість операційного циклу безпосередньо впливають на потребу в оборотних коштах і загальний рівень фінансової стійкості.

Аналіз ділової активності ТОВ «Дунайський Аграрій» за 2023–2025 рр.

Показники	дані за роками			відхилення			
				абсолютні (+/-)		відносні (%)	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024 / 2023	2025 / 2024	2024 / 2023	2025 / 2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Вихідні дані							
середнє значення запасів	2,82	3,45	3,46	+0,63	+0,01	22,34	0,29
середнє значення дебіторської заборгованості (ДЗ)	3,45	2,80	2,74	-0,65	-0,06	-18,84	-2,14
середнє значення кредиторської заборгованості (КЗ)	3,16	3,95	4,11	+0,79	+0,16	25,00	4,05
чистий дохід	18,73	19,34	19,17	+0,61	-0,17	3,26	-0,88
собівартість	11,04	10,98	12,65	-0,06	+1,67	-0,54	15,21
розрахункові дані							
Коефіцієнт оборотності запасів	3,91	3,18	3,66	-0,73	+0,48	-18,67	15,09
Період оборотності запасів	93,35	114,78	99,73	+21,43	-15,05	22,96	-13,11
Коефіцієнт оборотності ДЗ	5,43	6,91	7,00	+1,48	+0,09	27,26	1,30
Період оборотності ДЗ	67,22	52,82	52,14	-14,40	-0,68	-21,42	-1,29
Коефіцієнт оборотності КЗ	3,49	2,78	3,08	-0,71	+0,30	-20,34	10,79
Період оборотності КЗ	104,58	131,29	118,51	+26,71	-12,78	25,54	-9,73

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Оцінка оборотності активів і зобов'язань дозволяє визначити ефективність використання оборотного капіталу підприємства. Середній обсяг

запасів у 2024 році збільшився на 0,63 млн грн (або на 22,34 %) і досяг 3,45 млн грн. У 2025 році суттєвих змін не відбулося: приріст становив лише 0,01 млн грн (0,29 %), що свідчить про стабілізацію обсягів матеріальних ресурсів на складах.

Водночас середня величина дебіторської заборгованості має стійку тенденцію до зменшення. У 2024 році вона скоротилася на 0,65 млн грн (-18,84 %), а у 2025 році – ще на 0,06 млн грн, склавши 2,74 млн грн. Це є позитивним сигналом, який підтверджує прискорення надходження коштів від покупців. Натомість середній розмір кредиторської заборгованості зріс: з 3,16 млн грн у 2023 році до 4,11 млн грн у 2025 році.

Чистий дохід ТОВ «Дунайський Аграрій» у 2024 році збільшився на 3,26 %, однак у 2025 році дещо знизився до 19,17 млн грн (-0,88 %). При цьому повна собівартість продукції у 2025 році продемонструвала різке зростання на 15,21 % (до 12,65 млн грн), що підкреслює вплив інфляційних процесів та подорожчання матеріально-технічних ресурсів.

Коефіцієнт оборотності запасів у 2024 році погіршився до 3,18 обороту, але у 2025 році відновився до 3,66 обороту. Відповідно, період оборотності запасів (час, за який сировина перетворюється на готову продукцію і списується) зріс до 114,78 днів у 2024 році, після чого скоротився до 99,73 днів у 2025 році.

Найбільш сприятливою є динаміка дебіторської заборгованості. Коефіцієнт її оборотності зріс із 5,43 у 2023 році до 7,00 оборотів у 2025 році. Відповідно, середній період інкасації (погашення) боргів покупцями скоротився з 67,22 до 52,14 днів. Це свідчить про високу розрахункову дисципліну контрагентів.

Період погашення підприємством власної кредиторської заборгованості у 2025 році становив 118,51 днів. Порівняння періодів інкасації (52 дні) та погашення кредиторської заборгованості (118 днів) демонструє вкрай вигідну для ТОВ «Дунайський Аграрій» структуру грошових потоків. Підприємство отримує кошти від покупців більш ніж у два рази швидше, ніж змушене

розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Це дозволяє використовувати кошти кредиторів як безпечне джерело фінансування поточної операційної діяльності, частково компенсуючи зростання собівартості.

Проведений аналіз дає підстави зробити висновок, що ТОВ «ДУНАЙСЬКИЙ АГРАРІЙ» загалом забезпечує належний рівень управління оборотним капіталом. До позитивних аспектів слід віднести прискорення оборотності дебіторської заборгованості, зменшення середнього строку її погашення та покращення показників оборотності запасів у 2025 році.

Разом з тим, істотне зростання собівартості продукції та відносно тривалий період обороту запасів свідчать про наявність резервів для підвищення ефективності управління витратами та оптимізації використання матеріальних ресурсів.

Це вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи виробничого планування, контролю витрат і організації запасів.

Для більш повної оцінки результативності господарської діяльності підприємства доцільно проаналізувати показники рентабельності, які характеризують ефективність використання ресурсів, витрат і капіталу та дозволяють оцінити рівень прибутковості діяльності ТОВ «ДУНАЙСЬКИЙ АГРАРІЙ» (табл 2.7.).

Упродовж 2023–2025 років досліджуваний показник змінився з від'ємного значення –2,65 % до 2,81 %.

Це свідчить про те, що у 2025 році підприємство отримувало близько 2,8 копійки чистого прибутку з кожної гривні чистого доходу від реалізації продукції.

Незважаючи на те, що рівень чистої рентабельності залишається відносно невисоким, позитивна динаміка показника засвідчує поступове підвищення ефективності господарської діяльності.

Аналіз рентабельності ТОВ «Дунайський Аграрій» за 2023–2025 рр.

Показник	Дані за роками			відхилення			
				абсолютні (+ / -)		відносні (%)	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024 / 2023	2025 / 2024	2024 / 2023	2025 / 2024
Чистий прибуток (збиток), млн. грн	-0,50	0,29	0,54	0,78	0,25	-157,80	87,79
Чистий дохід від реалізації, млн. грн	18,73	19,34	19,17	0,61	-0,17	3,26	-0,87
Рентабельність продажів (ЧП / ЧД), %	-2,65	1,48	2,81	4,13	1,33	-155,85	89,86
Рентабельність активів (ЧП / сер. А), %	-3,94	2,13	3,92	6,07	1,79	-154,06	84,04

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Рентабельність активів також мала тенденцію до зростання і у 2025 році досягла 3,92 %. Це характеризує покращення результативності використання майнового потенціалу підприємства та зростання здатності активів забезпечувати формування прибутку.

Результати аналізу підтверджують, що ТОВ «Дунайський Аграрій» змогло подолати збитковість, яка спостерігалася у 2023 році. Високе значення коефіцієнта автономії та поступове збільшення чистого прибутку дають підстави оцінювати фінансовий стан господарства як достатньо стабільний. Разом із тим порівняно низькі показники рентабельності свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи управління витратами та зниження собівартості виробництва основних сільськогосподарських культур.

Оскільки результативність діяльності аграрного підприємства значною мірою залежить від рівня виробничих витрат, особливої уваги потребує аналіз собівартості зернових та олійних культур, які формують основну частину грошових надходжень ТОВ «Дунайський Аграрій». На підставі даних розділу 1 форми державної статистичної звітності № 50-сг та показників фінансової звітності підприємства проведено аналіз динаміки витрат, результати якого наведено в табл. 2.8.

Аналіз собівартості реалізованої продукції ТОВ «Дунайський Аграрій» за
2023–2025 рр.

Показник	Дані за роками (млн грн)			Відхилення			
				абсолютні (+ / -)		відносні (%)	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024 / 2023	2025 / 2024	2024 / 2023	2025 / 2024
Пшениця	1,50	1,61	1,72	0,11	0,11	7,42	6,50
Кукурудза	2,25	2,42	2,61	0,17	0,20	7,49	8,11
Соняшник	4,66	5,10	5,63	0,44	0,53	9,54	10,33
Разом по основних культурах	8,41	9,13	9,96	0,72	0,83	8,61	9,07

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Аналіз динаміки витрат ТОВ «Дунайський Аграрій» свідчить про поступове зростання загальної собівартості продукції, середньорічний темп якого становив близько 8–10 %. Основною причиною цього процесу стало підвищення вартості основних матеріально-технічних ресурсів, зокрема пального, мінеральних добрив і засобів захисту рослин. У 2025 році витрати на мінеральні добрива у галузі рослинництва становили 1938,2 тис. грн, тоді як витрати на пальне та мастильні матеріали досягли 811,1 тис. грн.

Обсяг прямих матеріальних витрат у 2025 році склав 7179,6 тис. грн. Значну частку в їх структурі займали витрати на електроенергію в сумі 1374,0 тис. грн, що свідчить про активне використання обладнання для сушіння, доробки та зберігання зернової продукції.

Прямі витрати на оплату праці у 2025 році становили 3317,4 тис. грн. Збільшення фонду оплати праці за одночасного скорочення середньооблікової чисельності працівників з 20 осіб у 2023 році до 16 осіб у 2025 році свідчить про зростання продуктивності праці, підвищення рівня заробітної плати та більш інтенсивне використання трудових ресурсів.

Амортизаційні відрахування у рослинництві у 2025 році склали 178,3 тис. грн. Стабільність цього показника підтверджує систематичне оновлення

основних засобів і підтримання належного технічного стану виробничої бази підприємства.

Для визначення потенційних резервів зниження собівартості продукції проведено аналіз структури витрат за економічними елементами у 2025 році, результати якого наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Структура витрат на виробництво продукції рослинництва у 2025 р.

Елементи витрат	Сума, тис. грн	Частка, %
Прямі матеріальні витрати	7,18	50,42
Прямі витрати на оплату праці	3,32	23,30
Відрахування на соціальні заходи	0,96	6,78
Амортизація	0,18	1,25
Загальновиробничі та інші витрати	2,6	18,25
Усього виробнича собівартість	14,24	100,0

Джерело: розраховано автором за даними звіту № 50-ст

Проведений аналіз свідчить, що у структурі собівартості продукції домінують матеріальні витрати, частка яких перевищує 50 %. Це вказує на високу залежність фінансових результатів підприємства від рівня цін на основні виробничі ресурси. Одним із ключових чинників, що обмежує зростання прибутковості, є більш швидке підвищення вартості мінеральних добрив, засобів захисту рослин та інших матеріальних ресурсів порівняно з темпами зростання цін реалізації зернових культур.

Водночас досягнення беззбиткового виробництва пшениці у 2025 році свідчить про позитивний ефект від упроваджених заходів щодо посилення контролю за виробничим процесом, оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Це підтверджує наявність потенціалу для подальшого зростання економічної ефективності діяльності підприємства.

2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Дунайський Аграрій» доцільно здійснити комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища його функціонування. Одним із найбільш поширених і водночас ефективних інструментів такої діагностики є SWOT-аналіз, який дає змогу систематизувати ключові чинники за чотирма групами: сильні сторони та слабкі сторони, що характеризують внутрішній стан підприємства, а також можливості й загрози, які формуються під впливом зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз ТОВ «Дунайський Аграрій» був проведений автором магістерської роботи у співпраці з керівником господарства. Достовірність отриманих результатів забезпечувалася використанням комплексу інформаційних джерел. Зокрема, було опрацьовано фінансову звітність підприємства за 2023–2025 роки, що дало змогу оцінити динаміку прибутковості, фінансової стійкості та структури капіталу. Також використано дані форми державної статистичної звітності № 50-сг «Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств», на основі яких проаналізовано виробничу спеціалізацію та структуру витрат. Додатково проведено безпосереднє вивчення виробничого процесу, логістичних маршрутів доставки продукції за напрямом с. Саф'яни – порти Дунайського регіону, а також технічного стану машинно-тракторного парку.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило сформулювати матрицю SWOT-аналізу (табл 2.10.), яка відображає ключові конкурентні переваги підприємства, його внутрішні обмеження, а також зовнішні можливості та ризики, що визначають перспективи подальшого розвитку.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що основними конкурентними перевагами ТОВ «Дунайський Аграрій» є достатній рівень фінансової стійкості та вигідне географічне розташування, яке забезпечує зручний доступ до логістичної інфраструктури Дунайського регіону.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Дунайський Аграрій»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Висока фінансова незалежність. Коефіцієнт автономії на рівні 0,39 свідчить про формування майже 40% активів за рахунок власного капіталу.	1. Вузька галузева спеціалізація. Зосередження виключно на рослинництві підвищує ризики в разі неврожаю або цінових коливань на ринку зерна.
2. Позитивна динаміка прибутковості. Вихід на чистий прибуток у 538,4 тис. грн у 2025 р. після збиткового 2023 року.	2. Висока матеріаломісткість. Понад 50% у структурі собівартості займають покупні ресурси (добрива, паливе, ЗЗР).
3. Логістична перевага. Близькість до Дунайського портового кластеру (Ізмаїл), що суттєво знижує витрати на збут експортних партій соняшнику та пшениці.	3. Технічна залежність. Необхідність залучення сторонніх організацій для збору врожаю та захисту рослин (через брак власних потужностей).
4. Стабільність кадрового ядра. Збереження ключових фахівців та досвідчене оперативне управління під керівництвом С. П. Панитовського.	4. Обмеженість власного банку земель. Компактна площа (324,5 га) обмежує ефект масштабу при масовому виробництві.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Державна підтримка та гранти. Можливість участі в програмах «єРобота» для створення ліній переробки або закладання багаторічних насаджень.	1. Воєнні та логістичні ризики. Близькість до прикордонної зони та ризик блокування портів, що безпосередньо впливає на ціну реалізації.
2. Впровадження Precision Farming. Використання систем GPS-моніторингу та точного внесення добрив для зниження витрат на 10-15%.	2. Волатильність ринку. Різкі коливання цін на соняшник, який є головним джерелом чистого прибутку господарства.
3. Вертикальна інтеграція. Створення власних потужностей для зберігання (міні-елеваторів), що дозволить реалізувати продукцію в період пікових цін.	3. Кліматичні зміни. Посилення засушливості клімату в Одеській області, що потребує інвестицій в іригаційні системи.

Джерело: складено автором на основі експертної оцінки та фінансової звітності ТОВ

Водночас одним із головних внутрішніх обмежень залишається високий рівень собівартості продукції, зумовлений значною залежністю підприємства від коливань цін на матеріально-технічні ресурси, а також необхідністю використання орендованої техніки.

На основі проведеної стратегічної діагностики та SWOT-аналізу, виконаного у співпраці з керівництвом господарства, було узагальнено ключові проблеми, що стримують підвищення ефективності діяльності підприємства, а також визначено внутрішні резерви та зовнішні можливості для посилення його конкурентних позицій. Систематизація цих чинників сформувала аналітичне підґрунтя для розробки стратегічних заходів, запропонованих у третьому розділі магістерської роботи. Результати узагальнення наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11.

Матриця стратегічних проблем та резервів розвитку ТОВ «Дунайський Аграрій»

Категорія	Складові фактори	Характер впливу на діяльність підприємства
Основні стратегічні виклики	1. Висока концентрація виробництва на соняшнику	Значна залежність фінансових результатів від кон'юнктури ринку однієї культури підвищує ризик суттєвого зниження прибутковості у разі падіння цін або зменшення врожайності
	2. Залежність від залучених технологічних послуг	Використання орендованої техніки та сторонніх сервісів для виконання окремих агротехнологічних операцій збільшує витрати та потребу в оборотних коштах
	3. Невідповідність темпів зростання цін на ресурси та продукцію	Прискорене подорожчання пального, добрив і засобів захисту рослин порівняно з цінами реалізації зернових культур знижує рівень рентабельності
Потенційні резерви стратегічного розвитку	1. Впровадження цифрових технологій та енергоощадних рішень	Використання елементів точного землеробства створює передумови для скорочення витрат на матеріально-технічні ресурси та підвищення ефективності виробництва
	2. Залучення інструментів державної підтримки та диверсифікація діяльності	Отримання грантів і державної допомоги розширює можливості для розвитку переробки та освоєння нових напрямів виробництва
	3. Розвиток кооперації та прямого експорту	Об'єднання з іншими виробниками для формування товарних партій та самостійного виходу на експортні ринки сприяє збільшенню виручки та зниженню логістичних витрат

Джерело: розроблено автором на основі аналізу ресурсного потенціалу ТОВ

Поглиблений аналіз виявлених факторів дає підстави стверджувати, що ТОВ «ДУНАЙСЬКИЙ АГРАРІЙ» функціонує в умовах так званої прибуткової вразливості. Незважаючи на отримання позитивного фінансового результату у 2025 році, його формування значною мірою залежало від сприятливої ринкової кон'юнктури на соняшник, тоді як інші напрями діяльності характеризуються нижчим рівнем рентабельності або не забезпечують достатнього внеску у формування прибутку.

Одним із найбільш перспективних резервів підвищення ефективності є технологічне оновлення виробництва. Значні витрати на ремонт техніки, придбання запасних частин, шин та оплати послуг сторонніх організацій з виконання окремих агротехнологічних операцій свідчать про доцільність інвестування у власний сучасний машинно-тракторний парк, енергоощадне обладнання та системи цифрового моніторингу. Реалізація таких заходів сприятиме стабілізації собівартості продукції та зниженню залежності від зовнішніх інфляційних факторів.

Важливим стратегічним резервом розвитку є також вигідне географічне розташування підприємства поблизу портової інфраструктури м. Ізмаїл. Використання цього потенціалу через перехід від реалізації продукції посередникам до прямого виходу на експортні ринки, зокрема шляхом участі в коопераційних об'єднаннях, дасть змогу збільшити частку доданої вартості, яка залишається в розпорядженні підприємства.

Отже, виявлені проблеми та резерви розвитку свідчать про необхідність переходу від переважно реактивної моделі поведінки до активного стратегічного управління витратами, технологічним розвитком і каналами збуту, що створить передумови для зміцнення конкурентних позицій та забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємства.

Функціонування ТОВ «Дунайський Аграрій» відбувається в умовах надзвичайно турбулентного макросередовища, яке характеризується високим рівнем невизначеності. Для комплексної оцінки зовнішніх факторів, що лежать поза межами прямого контролю керівництва, але мають критичний вплив на

результати діяльності господарства, застосовано метод PESTEL-аналізу. Враховуючи територіальне розташування підприємства в Ізмаїльському районі Одеської області, особливий акцент зроблено на специфічних регіональних викликах: кліматичних змінах (засушливості) та воєнно-логістичних обмеженнях прикордонної зони.

Для того, щоб аналіз мав не лише описовий, а й чітко виражений цифровий та прикладний характер, ми пов'язали макроекономічні фактори з реальними фінансово-виробничими показниками ТОВ «Дунайський Аграрій». Результати кількісної оцінки впливу факторів PESTEL зведено в аналітичну таблицю 2.12. Оцінка (від 1 до 5 балів) базується на матриці ризиків.

Таблиця 2.12

Кількісна оцінка впливу факторів макросередовища (PESTEL) на
стратегічний розвиток ТОВ «Дунайський Аграрій»

Група факторів	Ключовий чинник впливу	Оцінка впливу (1-5)	Кількісний (цифровий) прояв впливу на показники підприємства
1	2	3	4
Р (Політичні)	Воєнні ризики та безпека експортних логістичних шляхів (робота Дунайського кластеру)	5	Визначає здатність реалізувати продукцію на експорт. Від стабільності портів Ізмаїла залежить формування 100% виручки підприємства від реалізації основних експортних культур (пшениці, кукурудзи, сояшнику) на суму 10 982,2 тис. грн.
Е (Економічні)	Інфляція та зростання цін на матеріально-технічні ресурси (МТР)	5	Диспропорція цін призвела до того, що прямі матеріальні витрати (пальне, добрива) займають 50,42% у структурі собівартості (7 179,6 тис. грн із загальних 14 238,7 тис. грн).
Е (Економічні)	Волатильність світових цін на олійні культури	4	Господарство має критичну концентрацію на одній культурі: сояшник формує 62,3% виробничих витрат та є головним драйвером прибутку. Падіння цін миттєво знизить рентабельність.
S (Соціальні)	Демографічна криза, відтік кадрів та мобілізаційні процеси	3	Скорочення середньої чисельності працівників з 20 до 16 осіб. Вимушене зростання фонду оплати праці до 3 317,4 тис. грн (23,3% собівартості) для утримання кваліфікованих механізаторів.

1	2	3	4
Т (Технологічні)	Інновації в агротехнологіях (Precision Farming) та цифровізація управління	4	Відсутність власних технологій змушує витрачати кошти на послуги сторонніх організацій (сумарно понад 580 тис. грн за сезон). Впровадження GPS дасть змогу зекономити 10-15% МТР.
Е (Екологічні)	Посилення засушливості клімату та деградація ґрунтів на Півдні України	5	Безпосередньо загрожує врожайності на всіх 324,5 га ріллі підприємства. Вимагає превентивних інвестицій у вологозберігаючі технології (Strip-till).
Л (Правові)	Державне регулювання (грантові програми «єРобота») та євроінтеграційні стандарти	2	Створює можливість залучення безповоротних коштів для диверсифікації діяльності (наприклад, переробки чи садівництва), яка оцінюється в понад 5 млн грн інвестицій.
Р (Політичні); Е (Економічні); S (Соціальні); Т (Технологічні); Е (Екологічні); Л (Правові)			

Джерело: розроблено на основі фінансової звітності

Детальний аналіз наведених факторів дозволяє зробити такі стратегічні висновки щодо позиціонування підприємства у макросередовищі:

1. Економіко-політичний тиск є максимальним. ТОВ «Дунайський Аграрій» перебуває у стані так званих «цінових ножиць». З одного боку, політично-безпекові чинники унеможливають довгострокове планування логістики. З іншого боку, економічна інфляція невинно підвищує вартість посівної кампанії (витрати на мінеральні добрива у 2025 році досягли 1 938,2 тис. грн, а на пальне — 811,1 тис. грн). Оскільки вплинути на глобальні ціни на соняшник та зерно неможливо, єдиною реакцією на ці макрофактори є жорсткий внутрішній контроль витрат.

2. Екологічний фактор (клімат Півдня) диктує технологічні зміни. Високий бал загрози (5 із 5) зумовлений тим, що глобальне потепління перетворює Південь України на зону ризикованого землеробства. Для господарства, чий земельний банк на 100% складається з ріллі (324,5 га), кліматичний чинник вимагає негайного технологічного переоснащення —

відмови від класичної оранки на користь систем мінімального втручання в ґрунт.

3. Соціальні фактори вимагають інтенсифікації. У зв'язку з демографічними проблемами та дефіцитом робочої сили в сільській місцевості, утримувати великий штат стає економічно неефективно. Збереження штату на рівні 16 осіб за умови зростання площ обробітку або продуктивності вимагає переходу від ручної/екстенсивної праці до автоматизації (купівля широкозахватної техніки та автопілотів).

Висновок до питання: Макросередовище ТОВ «Дунайський Аграрій» характеризується високим рівнем загроз економічного та екологічного характеру. Стратегія розвитку підприємства повинна будуватися не на намаганні змінити ці фактори, а на швидкій внутрішній адаптації до них через впровадження інноваційних технологій для збереження вологи та жорсткого цифрового контролю за матеріальними витратами.

Для формування ефективної ринкової стратегії підприємства важливо розуміти не лише макроекономічний вплив, а й специфіку галузевого конкурентного середовища. Оскільки ТОВ «Дунайський Аграрій» функціонує в умовах відкритого аграрного ринку Одещини, для діагностики інтенсивності конкуренції та розподілу ринкової влади доцільно застосувати класичну модель п'яти сил М. Портера. Цей метод дозволяє оцінити конкуренцію не лише між прямими суперниками, а й тиск з боку постачальників ресурсів та покупців продукції.

Результати кількісної бальної оцінки (від 1 до 5, де 5 — критичний вплив) зведено у таблицю 2.13.

Для прикладного обґрунтування виставлених балів наведемо детальну економічну та цифрову розшифровку впливу кожної з конкурентних сил на діяльність підприємства:

Ринкова влада постачальників (5 балів): Постачальники мають майже монопольний вплив на собівартість.

Оцінка інтенсивності конкуренції для ТОВ «Дунайський Аграрій» за моделлю 5 сил Портера

Сила конкуренції за М. Портером	Бальна оцінка загрози
1. Ринкова влада постачальників (МТР, техніки, послуг)	5
2. Ринкова влада покупців (трейдерів та експортерів)	5
3. Інтенсивність конкуренції між діючими підприємствами	4
4. Загроза появи нових конкурентів	2
5. Загроза появи товарів-субститутів (замінників)	2

Примітка: Джерело — систематизовано та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства, статистичного звіту Форма № 50-сг «Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств», даних управлінського обліку щодо логістичних маршрутів (с. Саф'яни) - порти Дунаю), а також результатів експертної діагностики спільно з керівництвом).

Це підтверджується тим, що прямі матеріальні витрати формують 50,42% загальної собівартості виробництва підприємства (7 179,6 тис. грн з 14 238,7 тис. грн). Зокрема, диктат цін постачальниками призвів до витрат на добрива у розмірі 1 938,2 тис. грн та на пальне — 811,1 тис. грн у 2025 році. Крім того, наявна технологічна залежність підприємства: витрати на послуги сторонніх організацій зі збирання врожаю (на 98 га) та захисту рослин (на 226 га) сукупно складають понад 580 тис. грн за сезон.

Ринкова влада покупців (5 балів): Покупці здійснюють критичний тиск через монополізацію експортних каналів у Дунайських портах. Саме від їхніх цінових пропозицій залежить 100% виручки підприємства від реалізації основних культур (соняшнику, пшениці та кукурудзи), загальна сума якої складає 10 982,2 тис. грн.

Інтенсивність конкуренції (4 бали): Аграрний сектор Півдня є висококонцентрованим. ТОВ «Дунайський Аграрій» з порівняно компактним земельним банком у 324,5 га об'єктивно не може конкурувати за ефектом масштабу з великими холдингами. Особливо жорстка конкуренція

спостерігається у сегменті соняшнику, який формує 62,3% усіх витрат та є головним джерелом доходу (6 636,6 тис. грн).

Загроза появи нових конкурентів (2 бали): Бар'єри для входу на аграрний ринок регіону є надвисокими. Вільних земель майже немає (на підприємстві 100% земель представлені ріллею), а вартість технічного входження є капіталомісткою (лише базова технологічна модернізація системи висіву оцінюється у 2,05 млн грн).

Загроза субститутів (2 бали): Для базової сировини (пшениця, кукурудза, соняшник) загроза повноцінних замінників на продовольчому ринку є мінімальною. Проте, для сегмента «іншої реалізації» (фрукти та виноград), який у 2025 році приніс 5 695,4 тис. грн доходу, існує пряма конкуренція з боку імпоротної продукції.

Аналітичні висновки за результатами моделювання: Аналіз наочно демонструє ключовий стратегічний парадокс: головна загроза для підприємства (максимальні 5 балів) виходить не від прямих конкурентів-фермерів, а з вертикальної площини — від постачальників ресурсів та покупців-трейдерів. ТОВ «Дунайський Аграрій» затиснуте у «цінових ножицях». Щоб зберегти конкурентоспроможність, керівництво повинно сфокусуватися на зменшенні залежності від постачальників через жорстку економію МТР (впровадження систем точного землеробства) та розвиток прямого експорту в портах для обходу монополії локальних покупців.

Успішна реалізація будь-якої стратегії підприємства залежить від того, наскільки вона враховує інтереси ключових зацікавлених сторін — стейкхолдерів. Стейкхолдери — це фізичні та юридичні особи, які мають прямий або непрямий вплив на діяльність підприємства, або ж самі зазнають впливу від його рішень. Для ТОВ «Дунайський Аграрій» розуміння розстановки сил у системі інтересів є критично важливим, оскільки підприємство функціонує у тісній взаємодії з власниками землі, місцевими громадами, монопольними постачальниками та експортними трейдерами.

Для структурування інформації та визначення пріоритетів управлінських дій побудовано карту стейкхолдерів з кількісною оцінкою їхнього впливу на діяльність ТОВ «Дунайський Аграрій» за 5-бальною шкалою (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Карта ключових стейкхолдерів ТОВ «Дунайський Аграрій» та оцінка їхнього впливу

Група стейкхолдерів	Основний економічний інтерес щодо підприємства	Бальна оцінка сили впливу на стратегію (1-5)
1. Трейдери та покупці (експортери в портах)	Закупівля сільгосппродукції за мінімальними цінами, стабільність поставок.	5
2. Постачальники ресурсів та послуг	Збут пального, добрив, техніки та послуг за максимальною ціною.	5
3. Власники землі (пайовики)	Своєчасне та повне отримання орендної плати, збереження родючості ґрунтів.	4
4. Персонал підприємства	Стабільна заробітна плата, безпечні умови праці, збереження робочих місць.	4
5. Держава та місцеві громади	Сплата податків, соціальна стабільність регіону, дотримання екологічних норм.	3

Джерело: розроблено на основі фінансової та управлінської звітності підприємства)

Для прикладного обґрунтування виставлених балів наведемо детальну розшифровку економічного впливу кожної групи стейкхолдерів, спираючись на фактичні показники діяльності господарства:

Трейдери та експортери (5 балів). Мають абсолютний вплив на фінансовий результат підприємства. Оскільки господарство збуває свою продукцію через порти Дунайського кластеру (Ізмаїл, Рені), саме трейдери диктують ціни на основні культури (пшеницю, кукурудзу та соняшник). Від їхніх закупівельних цін залежить формування базової виручки підприємства, яка у 2025 році склала 10 982,2 тис. грн.

Постачальники ресурсів та технічних послуг (5 балів). Визначають структуру витрат. Диктат цін з боку постачальників призводить до того, що прямі матеріальні витрати формують понад половину (50,42%) виробничої собівартості. Зокрема, залежність від постачальників матеріалів проявляється у витратах на мінеральні добрива (1 938,2 тис. грн) та пальне (811,1 тис. грн). Окрім того, підприємство має критичну залежність від постачальників технічних послуг (аутсорсингу): через відсутність власної техніки господарство змушене витрачати понад 580 тис. грн на оренду комбайнів для збору врожаю на площі 98 га та обприскувачів для 226 га.

Власники землі / пайовики (4 бали). Земельний банк обсягом 324,5 га (100% рілля) є фундаментом виробничого процесу. Втрата лояльності орендодавців означатиме пропорційне зменшення площ обробітку та падіння валового збору, тому стратегія підприємства обов'язково повинна включати заходи щодо підвищення родючості орендованих ґрунтів і гарантії виплат.

Персонал (4 бали). В умовах демографічної кризи та дефіциту кадрів у прикордонному регіоні, утримання колективу із 16 досвідчених фахівців є критичним завданням. Витрати на оплату праці сягають 3 317,4 тис. грн (23,3% собівартості). Без лояльності персоналу та їхньої готовності до навчання неможливо реалізувати жодну стратегію технологічної модернізації.

Держава (3 бали). З одного боку, держава здійснює фіскальний тиск (податки), з іншого — виступає як фінансовий донор. Взаємодія з цим стейкхолдером відкриває доступ до грантових програм (наприклад, «єРобота»), що дає змогу залучати безповоротні інвестиції на суму до 5 млн грн для розвитку нових напрямів.

Аналіз стейкхолдерів чітко показує, що поточна бізнес-модель ТОВ «Дунайський Аграрій» є надто вразливою до впливу зовнішніх контрагентів. Більшу частину доданої вартості, яку генерують працівники на землі пайовиків, перехоплюють постачальники ресурсів (через завищені ціни на добрива та оренду техніки) і трейдери (купуючи сировину за мінімальними цінами). Відповідно, головним завданням стратегічного управління має стати

перебалансування цієї системи: зниження впливу постачальників шляхом придбання власної техніки (що зекономить понад 580 тис. грн щорічно) та послаблення влади локальних трейдерів через кооперацію та прямий експорт.

Завершальним етапом діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Дунайський Аграрій» є проведення GAP-аналізу (аналізу розривів). Сутність цього методу полягає у виявленні «стратегічних гепів» — невідповідностей між поточним станом ресурсного потенціалу підприємства та жорсткими вимогами турбулентного зовнішнього ринку. Ідентифікація таких розривів дозволяє керівництву чітко зрозуміти, яких саме компетенцій, технологій чи ресурсів не вистачає для досягнення цільових показників ефективності та збереження конкурентоспроможності. На основі проведеного раніше PESTEL-аналізу, моделювання за моделлю Портера та матриці стратегічних проблем (яка фіксує критичну концентрацію на одній культурі та технологічну залежність), було виокремлено три ключові стратегічні розриви для ТОВ «Дунайський Аграрій». Для наочності та кількісного обґрунтування результати GAP-аналізу систематизовано у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Матриця стратегічних розривів (GAP-аналіз) ТОВ «Дунайський Аграрій»

Сфера аналізу	Поточний стан підприємства (Що маємо зараз)	Вимоги зовнішнього ринку (Що потрібно для успіху)	Кількісний (цифровий) індикатор стратегічного розриву
1	2	3	4
1. Технологічний та операційний розрив	Екстенсивний підхід, залежність від орендованої техніки для збору врожаю (на 98 га) та обприскування (на 226 га).	Наявність власного енергоефективного парку машин, використання технологій точного землеробства (Precision Farming) для мінімізації витрат.	Щорічне вимивання понад 580 тис. грн оборотних коштів на оплату послуг сторонніх організацій. Перевитрати на МТР (пальне, добрива) становлять 10-15% через відсутність GPS-навігації.

продовження таблиці 2.15.

1	2	3	4
2. Комерційно-логістичний розрив	Реалізація сировини «з поля» локальним трейдерам-монополістам у портах Дунаю. Відсутність власних потужностей для зберігання.	Здатність формувати великі партії для прямого експорту, наявність інфраструктури зберігання для збуту в період пікових цін (узимку).	Втрата підприємством 15-20% маржинальності (доданої вартості), яку перехоплюють посередники та експортери при закупівлі продукції.
3. Продуктовий розрив (асортиментний)	Висока залежність фінансового результату від однієї культури: соняшник формує 62,3% витрат та генерує основний прибуток.	Збалансований портфель культур, диверсифікація ризиків через створення ліній первинної переробки або розширення нішових культур.	100% залежність базової прибутковості від волатильності світових цін на одну олійну культуру, що створює загрозу касових розривів.

Джерело: розроблено автором на основі стратегічної діагностики та фінансової звітності підприємства)

Детальна характеристика виявлених розривів:

1. Технологічний. Це найбільш критичний розрив, який загрожує поточній ліквідності ТОВ «Дунайський Аграрій». Ринок вимагає жорсткої економії та цифрового контролю за кожним гектаром, тоді як підприємство продовжує витрачати значні суми на оренду чужої техніки та нераціонально використовує добрива (витрати на які досягли 1 938,2 тис. грн). Ліквідація цього розриву є першочерговим завданням і вимагає інвестицій у власну систему висіву та GPS-моніторинг.

2. Комерційно-логістичний. Поточна модель продажу продукції повністю вичерпала свій потенціал. Незважаючи на вигідне розташування поблизу Ізмаїла, господарство не отримує повної вигоди від експорту, оскільки виступає лише постачальником сировини для трейдерів. Подолання цього розриву лежить у площині стратегічної кооперації з іншими фермерами або будівництва власних міні-сховищ.

3. Продуктовий. Знаходження підприємства у стані «прибуткової вразливості». Позитивний фінансовий результат (538,4 тис. грн чистого прибутку у 2025 році) тримається переважно на сприятливій кон'юнктурі ринку соняшнику. Вимоги ринку диктують необхідність зменшення цієї залежності через перехід до глибшої переробки або інтенсифікації інших зернових культур.

Комплексна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища засвідчила, що хоча ТОВ «Дунайський Аграрій» має достатню фінансову стійкість (коефіцієнт автономії 0,39), поточна екстенсивна модель управління вже не відповідає жорстким макроекономічним викликам. Наявність суттєвих стратегічних розривів вказує на те, що підприємство потребує не просто точкових покращень, а системного перегляду механізмів управління ресурсами. Це зумовлює необхідність переходу до діагностики ефективності самої системи управління та оцінки стратегічного потенціалу менеджменту.

2.3. Аналіз ефективності існуючої системи управління та оцінка стратегічного потенціалу

Успішна реалізація будь-якої стратегії розвитку неможлива без наявності відповідної ресурсної та управлінської бази. Для того щоб об'єктивно оцінити здатність ТОВ «Дунайський Аграрій» адаптуватися до вимог зовнішнього середовища (які ми дослідили в попередньому підрозділі), необхідно визначити його стратегічний потенціал. Стратегічний потенціал — це сукупна здатність підприємства генерувати та використовувати ресурси для формування довгострокових конкурентних переваг.

Для комплексної та кількісної діагностики цього явища в теорії стратегічного управління використовується розрахунок інтегрального показника (Isp). У межах нашого дослідження ми здійснимо його оцінку через три ключові складові: фінансову (здатність фінансувати розвиток), виробничу

(ефективність використання землі та праці) та технологічну (рівень інноваційності та технічного забезпечення).

Кожна складова оцінюється за шкалою від 0 до 1 (де 1 — це абсолютний еталонний стан, а 0 — криза). Інтегральний показник розраховується як середнє арифметичне трьох складових. Результати розрахунків та базові індикатори, які були взяті з фінансової звітності підприємства за 2025 рік, зведено в таблицю 2.16.

Таблиця 2.16

Розрахунок інтегрального показника стратегічного потенціалу ТОВ
«Дунайський Аграрій» (за даними 2025 року)

Складова потенціалу	Базові індикатори (фактичні значення 2025 р.)	Оцінка складової (від 0 до 1)	Рівень розвитку
1. Фінансовий потенціал	Коефіцієнт автономії: 0,39. Коефіцієнт поточної ліквідності: 7,18. Наявність чистого прибутку: 538,4 тис. грн.	0,90	Високий
2. Виробничий потенціал	Використання земельного банку: 100% рілля (324,5 га). Рентабельність продажів: 2,81% (низький рівень). Питома вага матеріальних витрат: 50,42%.	0,65	Середній
3. Технологічний потенціал	Забезпеченість власною технікою: дефіцит (послуги сторонніх організацій обійшлися у >580 тис. грн). Рівень цифровізації 0%. Впровадження енергозберігаючих технологій: часткове.	0,25	Критично низький
Інтегральний показник (Isp)	$Isp = (0,90 + 0,65 + 0,25) / 3 = 0,60$	0,60	Задовільний, але дисбалансований

Джерело: розраховано та систематизовано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Отриманий інтегральний показник на рівні 0,60 свідчить про те, що загальний стратегічний потенціал ТОВ «Дунайський Аграрій» є задовільним, проте структура цього потенціалу має жорсткий внутрішній дисбаланс.

Господарство має колосальний запас фінансової стійкості: майже 40% його активів сформовано за рахунок власного капіталу. Підприємство здатне негайно розрахуватися за своїми поточними боргами, оскільки коефіцієнт

ліквідності (7,18) багаторазово перевищує норму. Це означає, що підприємство є абсолютно платоспроможним та готовим до інвестицій.

Попри 100% використання земельного фонду (324,5 га), виробничий цикл є надто витратним. Більше половини (50,42%) виробничої собівартості з'їдають матеріальні витрати (пальне, добрива). Через це рентабельність залишається на низькому рівні (2,81%), що не дозволяє ефективно трансформувати вирощений урожай у великі обсяги прибутку.

Технологічна складова є критичним «вузьким місцем» (оцінка 0,25). Низький бал зумовлений тим, що підприємство не володіє повним циклом власної техніки. Через це господарство змушене щорічно вимивати обігові кошти на оплату послуг підрядників (збір врожаю на 98 га та захист рослин на 226 га). Відсутність систем точного землеробства (GPS-навігації) унеможливорює економію ресурсів.

Розрахунок інтегрального показника довів, що головна управлінська проблема ТОВ «Дунайський Аграрій» полягає у розриві між фінансами та технологіями. Головним стратегічним завданням системи менеджменту на наступний період має стати перенаправлення надлишкового фінансового потенціалу на екстрене підтягування технологічної складової (модернізацію техніки). Водночас реалізація таких змін неможлива без відповідної структури управління та підготовки персоналу, що вимагає подальшої оцінки організаційної архітектури компанії.

Реалізація будь-якої стратегії розвитку потребує адекватного організаційного забезпечення. Відповідно до базових принципів стратегічного менеджменту, організаційна структура повинна слідувати за стратегією та адаптуватися до її нових цілей. Оскільки головною метою ТОВ «Дунайський Аграрій» на найближчу перспективу визначено перехід від екстенсивного до інтенсивного шляху розвитку на базі технологічної модернізації, необхідно оцінити, наскільки існуюча система розподілу повноважень здатна підтримати цей перехід.

Аналіз діючої системи управління свідчить, що ТОВ «Дунайський Аграрій» має типову для середніх фермерських господарств плоску (просту) лінійно-функціональну структуру. Управління є високоцентралізованим і зосередженим у руках керівника. Загальна чисельність персоналу у 2025 році склала 16 осіб. Така компактна і жорстка ієрархія забезпечувала максимальну оперативність прийняття рішень на етапі виживання підприємства та дозволила суттєво оптимізувати фонд оплати праці, який за підсумками 2025 року склав 3 317,4 тис. грн (23,3% собівартості).

Проте, зіставлення існуючої структури з новими стратегічними орієнтирами (цифровізацією та запровадженням технологій виявляє низку стратегічних невідповідностей (організаційних розривів):

1. Структура підприємства налаштована на традиційне виконання механічних польових робіт. У штаті відсутні фахівці з точного землеробства (ІТ-агрономи або інженери-електроніки). Як наслідок, підприємство ризикує зіткнутися зі складнощами при опануванні систем GPS-навігації та змушене покладатися на залучення стороннього сервісу для налаштування електронних карт полів.
2. Діюча лінійна структура сфокусована на виконанні поточних завдань (посіяти, зібрати), а не на оптимізації витрат. Оскільки матеріаломісткість виробництва сягає понад 50%, стратегія вимагає жорсткого цифрового контролю за паливом та добривами, що наразі не закріплено як прямий обов'язок за жодним менеджером середньої ланки.

Для приведення організаційної структури у відповідність до стратегічних цілей інтенсифікації підприємству немає потреби безконтрольно розширювати штат. Натомість вимагається глибока реорганізація функціональних обов'язків наявних 16 працівників:

Посада має еволюціонувати від технічного наглядача до ключового менеджера з управління ресурсами. Згідно з новими стратегічними КРІ, саме агроном повинен відповідати за щомісячний моніторинг використання ПММ

та добив і забезпечувати цільову економію ресурсів на рівні 12% за допомогою електронних інструментів контролю.

Перехід до автоматизованого висіву та обприскування вимагає трансформації механізаторів в операторів техніки з числовим програмним керуванням. Це потребуватиме короткострокового навчання та зміни посадових інструкцій.

Структура має перейти на гнучку систему стимулювання (KPI), де заробітна плата виробничого персоналу безпосередньо прив'язується до фактичної економії матеріальних ресурсів на закріплених за ними ділянках.

Існуюча плоска організаційна структура ТОВ «Дунайський Аграрій» є достатньо гнучкою, проте вона потребує якісного функціонального оновлення. Щоб успішно реалізувати стратегію технологічного розвитку, керівництву необхідно делегувати частину повноважень щодо контролю за витратами на рівень головного агронома, а також адаптувати посадові обов'язки персоналу до умов цифровізації агротехнічних процесів.

У сучасних умовах турбулентного середовища ефективність стратегічного управління критично залежить від швидкості отримання та обробки управлінської інформації. Як свідчать сучасні наукові дослідження, інструменти цифровізації та моніторингу виступають фундаментальною основою для забезпечення стратегічної гнучкості підприємства. Для ТОВ «Дунайський Аграрій», яке працює в зоні ризикованого землеробства та стикається з жорсткими ціновими викликами, інформаційне забезпечення має ключове значення для контролю за витратами.

Проведена діагностика існуючої системи управління ТОВ «Дунайський Аграрій» виявила глибокий розрив між потребами підприємства та його фактичним рівнем технологічного забезпечення. Поточний рівень цифровізації виробничих бізнес-процесів на підприємстві фактично дорівнює нулю.

Діагностику інформаційного забезпечення та рівня цифровізації доцільно розділити на два вектори: польовий (агротехнічний) та управлінський.

Наразі підприємство використовує традиційні (ручні) методи контролю за обробітком свого земельного банку площею 324,5 га ріллі. Відсутність інструментів точного землеробства (GPS-навігації, систем паралельного водіння, електронних карт полів) призводить до суттєвих фінансових втрат через нераціональне використання ресурсів.

Оскільки управління технікою здійснюється без цифрового контролю перекриттів, фіксується значна перевитрата ресурсів. У 2025 році прямі матеріальні витрати сягнули 50,42% у структурі собівартості (7 179,6 тис. грн). Зокрема, відсутність систем точного дозування призвела до того, що витрати на мінеральні добрива склали 1 938,2 тис. грн, а на паливе — 811,1 тис. грн.

Господарство не має власних цифрових засобів моніторингу роботи залученої техніки. Сплачуючи понад 580 тис. грн за послуги зі збирання врожаю (на 98 га) та обприскування (на 226 га), керівництво не може в режимі реального часу відстежувати якість виконання цих робіт.

Інформаційна система підприємства орієнтована переважно на фіскальні та бухгалтерські потреби, а не на стратегічне управління.

Інформація про фактичну собівартість (яка у 2025 році зросла на 15,22% до 12 653,3 тис. грн) надходить до керівника лише після завершення звітного періоду. Це унеможливорює оперативну корекцію функціональних стратегій та прийняття превентивних рішень у процесі посівної кампанії.

Сучасні інструменти цифровізації дозволяють автоматизувати збір даних та прогнозувати ефективність стратегічних альтернатив у режимі реального часу. На підприємстві такі аналітичні панелі (дашборди) відсутні, що змушує керівництво приймати рішення інтуїтивно, спираючись лише на власний досвід.

Діагностика засвідчила, що існуюча система інформаційного забезпечення ТОВ «Дунайський Аграрій» не відповідає стратегічним цілям інтенсифікації. Рівень цифровізації є критично низьким, що є головною причиною високої матеріаломісткості продукції. Для того, щоб головний агроном міг ефективно виконувати свої нові функції ресурсозбереження (про

які йшлося у попередньому питанні), першочерговим завданням має стати інтеграція базових цифрових інструментів: створення електронних карт на всі 324,5 га, встановлення GPS-трекерів на техніку та перехід до хмарних систем моніторингу витрат пального і добрив. Це повністю відповідає сучасним державним пріоритетам цифровізації аграрного сектору.

Формування та реалізація будь-якої стратегії розвитку підприємства неможливі без відповідного кадрового забезпечення. В умовах сучасної демографічної кризи та відтоку робочої сили з сільських територій управління людським капіталом перетворюється з суто адміністративної функції на стратегічний пріоритет аграрного менеджменту.

Кількісний аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Дунайський Аграрій» свідчить про стійку тенденцію до оптимізації штату. Протягом досліджуваного періоду відбулося скорочення чисельності працівників з 20 осіб у 2023 році до 16 осіб у 2025 році. Водночас прямі витрати на оплату праці у 2025 році склали 3 317,4 тис. грн, що становить 23,3% у загальній структурі виробничої собівартості. Зростання фонду оплати праці на фоні скорочення чисельності персоналу свідчить про інтенсифікацію праці та цілеспрямовану політику керівництва щодо утримання ключових кваліфікованих фахівців шляхом підвищення рівня їхньої заробітної плати.

Для оцінки продуктивності праці доцільно зіставити загальний чистий дохід підприємства із середньообліковою чисельністю персоналу. Оскільки загальна виручка підприємства у 2025 році склала 19 174,2 тис. грн, на одного працівника припадає майже 1,2 млн грн згенерованого доходу. Це є досить високим показником продуктивності для аграрного сектору регіону, який підтверджує значну інтенсивність роботи наявного колективу.

Проте, з точки зору стратегічного менеджменту, ключовим критерієм оцінки кадрового потенціалу є не стільки поточний виробіток, скільки готовність персоналу до стратегічних змін. Оскільки пріоритетним сценарієм розвитку підприємства обрано стратегію інтенсифікації та технологічної модернізації, виникає суттєвий технологічний ризик: поточний персонал може

мати складнощі з опануванням нових систем GPS-навігації та електронного контролю висіву. Діючі механізатори володіють компетенціями класичного обробітку землі, однак цифровізація вимагає від них трансформації в операторів техніки з числовим програмним керуванням.

Оцінюючи рівень плинності та готовності до інновацій, можна зробити такі висновки:

- збереження стабільного складу з 16 фахівців створює надійне підґрунтя для впровадження змін. Лояльні працівники з меншим спротивом сприймають нововведення, якщо розуміють їхню економічну вигоду.
- відсутність у штаті ІТ-агрономів вимагає обов'язкового проведення фахового навчання для існуючих працівників, а також залучення стороннього ІТ-сервісу для первинного налаштування електронних систем.

Кадровий потенціал ТОВ «Дунайський Аграрій» є стабільним, високомотивованим, але потребує якісного освітнього оновлення. Щоб персонал перетворився на активний драйвер інновацій, керівництву необхідно поєднати технічне переоснащення із короткотерміновими навчальними програмами. Крім того, готовність до змін значно зросте, якщо впровадити стимулюючу систему бонусів, яка безпосередньо прив'яже заробітну плату механізаторів до фактичної економії ними пального та добрив.

Успішна реалізація будь-якої стратегії розвитку вимагає не лише фінансових ресурсів та новітніх технологій, а й відповідного соціально-психологічного середовища. Як зазначають сучасні дослідники (зокрема, А. Бричко та А. Бондар), синергія корпоративної культури відіграє ключову роль в успішній реалізації стратегічного управління аграрним підприємством, оскільки саме вона визначає здатність колективу адаптуватися до турбулентних змін.

Аудит існуючої системи управління ТОВ «Дунайський Аграрій» засвідчив, що на підприємстві історично сформувався централізований (авторитарний) стиль лідерства, який є типовим для фермерських господарств

із простою лінійною організаційною структурою. Усі стратегічні та більшість операційних рішень приймаються одноосібно керівником. Такий стиль лідерства відіграв позитивну роль на етапі подолання кризових явищ (дозволивши вивести підприємство на рівень чистого прибутку в 538,4 тис. грн), проте він стає бар'єром на етапі переходу до інноваційної моделі розвитку. Впровадження систем точного землеробства вимагає делегування повноважень та прояву ініціативи з боку персоналу.

Для того щоб корпоративна культура стала драйвером, а не гальмом стратегічних змін, система управління ТОВ «Дунайський Аграрій» має цілеспрямовано розвивати такі елементи внутрішнього середовища:

1. Подолання опору інноваціям через довіру та лояльність. Збереження стабільного колективу із 16 досвідчених фахівців є сильною стороною підприємства. Основою оновленої корпоративної культури має стати трансформаційне лідерство, коли керівник не просто віддає накази, а пояснює колективу економічну вигоду від інновацій. Лояльні працівники, які довіряють керівництву, з набагато меншим спротивом сприймають нововведення (наприклад, перехід на роботу з GPS-навігацією), якщо розуміють, що це сприятиме збереженню їхніх робочих місць.

2. Формування культури безперервного навчання. Стратегія інтенсифікації супроводжується технологічними викликами. Відсутність у штаті спеціалізованих ІТ-агрономів вимагає запровадження культури, яка заохочує розвиток. Корпоративна культура повинна культивувати «право на помилку» на етапі навчання, коли керівництво не застосовує жорстких санкцій за перші невдачі механізаторів при освоєнні нової техніки з числовим програмним керуванням, а забезпечує їх фахову підготовку та підтримку сервісних інженерів.

3. Залученість персоналу через прозору систему винагород (KPI). Ефективна корпоративна культура узгоджує особисті інтереси працівника зі стратегічними цілями підприємства. Зміна стилю лідерства передбачає перехід від фіксованої оплати до результативної. Впровадження стимулюючої системи

бонусів, яка безпосередньо прив'язує заробітну плату механізаторів або головного агронома до фактичної економії ними пального та добрив, перетворить персонал на активних учасників стратегічного процесу.

Висновки до розділу 2

Проведений комплексний аналіз діяльності ТОВ «Дунайський Аграрій» дозволяє зробити узагальнюючий висновок щодо його стратегічного становища. Підприємство володіє потужним фінансовим фундаментом: високий рівень автономії та позитивна динаміка прибутковості (538,4 тис. грн чистого прибутку у 2025 р.) забезпечують йому високу стійкість. Разом із тим, екстенсивна виробнича модель вичерпала свій потенціал. Критична залежність від кон'юнктури ринку однієї культури (соняшнику) та надмірна матеріаломісткість виробництва (витрати на МТР перевищують 50% собівартості) формують значні стратегічні розриви.

Оцінка системи управління довела, що подолання цих розривів вимагає переходу до моделі керованої інтенсифікації на базі цифровізації процесів. Наявність фінансового ресурсу, стабільного колективу та вигідного логістичного розташування поблизу Дунайських портів створюють ідеальні передумови для обґрунтування та вибору оптимального вектора подальшого стратегічного розвитку, що буде здійснено у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ДУНАЙСЬКИЙ АГРАРІЙ»

3.1. Формування стратегічних альтернатив та обґрунтування вибору оптимального напрямку розвитку

Формування стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Дунайський Аграрій» базується на необхідності вирішення ключової суперечності між високим фінансовим потенціалом підприємства та його технологічною і ринковою вразливістю.

Оцінка фінансового стану як базису для змін: Підприємство володіє міцним фінансовим фундаментом, головним індикатором якого є високий рівень автономії. Це означає, що майже 90% активів сформовано за рахунок власного капіталу, що створює надійну базу для реалізації капіталомістких проєктів без критичної залежності від позикових коштів. Крім того, компанія продемонструвала позитивну динаміку, вийшовши зі збитків 2023 року на чистий прибуток у розмірі 538,4 тис. грн за підсумками 2025 року. Цей прибуток розглядається керівництвом як головне джерело для початкових інвестицій у майбутні стратегічні зміни.

Незважаючи на високу фінансову стабільність, поточна екстенсивна виробнича модель підприємства повністю вичерпала свій потенціал. Стратегічна діагностика виявила низку критичних проблем, які діють як каталізатори для формування нових стратегій:

Існує критична залежність від кон'юнктури ринку однієї олійної культури — соняшнику, який генерує понад 60% виручки та виступає основним драйвером прибутку.

Витрати на матеріально-технічні ресурси (насамперед пальне та мінеральні добрива) перевищують 50% у загальній структурі виробничої собівартості.

Підприємство змушене щорічно вимивати значні обігові кошти (сукупно понад 580 тис. грн у 2025 році) на оплату послуг сторонніх організацій для збирання врожаю та захисту рослин.

Господарство функціонує в умовах жорстких макроекономічних викликів, серед яких воєнно-логістичні ризики прикордонної зони (обмеження в роботі Дунайського портового кластеру) та екологічні чинники (посилення засушливості на Півдні України), що робить стару модель господарювання вкрай нестабільною.

З огляду на необхідність подолання виявлених розривів, спираючись на наявний ресурсний стан підприємства, було сформовано три можливі стратегічні альтернативи (табл 3.1).

Таблиця 3.1.

Характеристика стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «Дунайський Аграрій»

Назва альтернативи	Сутність та ключові заходи	Очікуваний стратегічний ефект
1. Стратегія технологічної інтенсифікації	Переоснащення машинно-тракторного парку сучасним обладнанням і перехід до систем точного землеробства, зокрема використання GPS-моніторингу та вологозберігаючої технології обробітку ґрунту (Strip-till).	Скорочення виробничої собівартості на 10–15 %, а також суттєва оптимізація споживання паливно-мастильних матеріалів (витрати яких у 2025 році сягнули 21 т).
2. Продуктова диверсифікація	Організація власних потужностей для первинної переробки вирощеного соняшнику, а також розвиток багаторічних насаджень із залученням фінансування за державними грантовими програмами.	Послаблення залежності підприємства від волатильності сировинних ринків та формування стабільного джерела доходу завдяки випуску продукції з вищою доданою вартістю.
3. Логістична кооперація	Спорудження власних потужностей для акумулювання та зберігання врожаю, а також консолідація зусиль із іншими фермерськими господарствами з метою самостійного здійснення експортних операцій.	Зростання ціни збуту продукції на 15–20 % завдяки прямому виходу на експорт та усуненню локальних трейдерів-посередників із ланцюжка постачання в Дунайських портах.

Для обґрунтованого вибору вектора розвитку ТОВ «Дунайський Аграрій» необхідно провести комплексне зіставлення трьох сформованих альтернатив — інтенсифікації, диверсифікації та кооперації. Порівняння здійснюється за п'ятьма ключовими параметрами: обсяг необхідних інвестицій, рівень ризику, прогнозований термін окупності, вплив на собівартість та складність практичного впровадження (табл 3.2.).

Таблиця 3.2.

Порівняльна характеристика стратегічних альтернатив розвитку ТОВ
«Дунайський Аграрій»

Критерії порівняльного аналізу	Стратегія технологічної інтенсифікації	Продуктова диверсифікація	Логістична кооперація
Потреба у кап. вкладеннях	Помірний обсяг (фінансування за рахунок власного прибутку з частковим залученням інструментів лізингу)	Значна капіталомісткість (критична потреба у зовнішньому кредитуванні або державному грантовому фінансуванні)	Помірний обсяг (передбачає пайову участь та консолідацію фінансових ресурсів партнерів)
Рівень стратегічного ризику	Мінімальний (усі операційні трансформації повністю контролюються внутрішнім менеджментом)	Максимальний (зумовлений високою невизначеністю та відсутністю досвіду на ринку переробки)	Помірний (присутня пряма залежність від надійності та стабільності зовнішніх контрагентів)
Очікуваний період окупності інвестицій	У межах 2–3 років	Орієнтовно 4–6 років	Найшвидший — 1,5–2 роки
Ефект впливу на виробничу собівартість	Безпосереднє скорочення загальних виробничих витрат на 10–15 %	Опосередкований вплив (економічний ефект досягається через формування доданої вартості)	Відсутній (забезпечує зростання кінцевої ціни реалізації, проте не оптимізує витрати)
Складність практичної реалізації	Середня (оновлення відбувається у межах знайомого галузевого профілю рослинництва)	Висока (вимагає створення інфраструктури та освоєння абсолютно нового напряму діяльності)	Середня (основна складність полягає у забезпеченні юридичного супроводу об'єднання)

Джерело: сформовано автором на основі експертних оцінок

Деталізуючи дані порівняльної матриці, можна виокремити такі стратегічні особливості кожної з альтернатив:

1. Сценарій продуктової диверсифікації є найбільш капіталомістким (високі інвестиції), оскільки вимагає залучення значних зовнішніх ресурсів, кредитів або державних грантів для створення нових переробних потужностей. Натомість інтенсифікація та кооперація потребують середніх обсягів фінансування. Перевага сценарію інтенсифікації полягає в тому, що для його запуску підприємству достатньо поєднати власні кошти (чистий прибуток базового року) та інструменти фінансового лізингу, не порушуючи високого рівня власної фінансової автономії.

2. Технологічна інтенсифікація характеризується найнижчим рівнем ризику, оскільки всі операційні процеси є внутрішніми та повністю контролюються керівництвом підприємства. Складність її впровадження є помірною, адже господарство залишається в межах існуючої і добре знайомої галузі рослинництва. Диверсифікація несе високий рівень ризику через невизначеність кон'юнктури ринку переробки та має високу складність освоєння абсолютно нової сфери діяльності. Логістична кооперація відзначається середніми ризиками, проте вона критично залежна від згоди та надійності зовнішніх партнерів по об'єднанню і потребує значного юридичного супроводу.

3. Логістична кооперація має найкоротший прогнозований термін окупності (1,5–2 роки), проте вона жодним чином не впливає на високу собівартість виробництва, а лише дозволяє отримати кращу ціну збуту. Сценарій диверсифікації має найдовший період окупності (4–6 років) і впливає на собівартість лише опосередковано. На цьому фоні оптимальним виглядає сценарій інтенсифікації: його окупність становить прийнятні 2–3 роки, і він єдиний забезпечує пряме та швидке зниження виробничої собівартості на 10–15%. Зіставлення параметрів доводить, що сценарій технологічної інтенсифікації є найбільш збалансованим та безпечним варіантом. Оскільки у 2025 році господарство спрямувало левову частку коштів саме на виробничу

собівартість, стратегія, яка дає пряме зниження цих витрат на 10-15%, принесе миттєвий економічний ефект. Цей вибір дозволяє підприємству отримати контрольований результат, уникаючи при цьому високих ризиків виходу на нові ринки (як у диверсифікації) чи критичної залежності від партнерів (як у кооперації). Логіка вибору оптимальної стратегії розвитку ТОВ «Дунайський Аграрій» полягає у необхідності переходу від екстенсивного використання наявних ресурсів до моделі керованої інтенсифікації. Оскільки підприємство має чітке обмеження у вигляді компактного земельного банку площею 324,5 га, нарощування валового прибутку через просте кількісне розширення площ є неможливим. Для остаточного підтвердження доцільності обраного шляху розвитку необхідно зіставити стратегічні альтернативи за методом «затрати-вигоди», порівнявши параметри інвестиційної ємності з очікуваними результатами та рівнем контролю над ними.

Таблиця 3.3.

Порівняльний аналіз стратегічних альтернатив за методом «затрати-вигоди»

Критерій порівняння	Сценарій інтенсифікації (технологічний)	Сценарій диверсифікації (продуктовий)	Сценарій кооперації (логістичний)
Орієнтовний обсяг інвестицій	2,28 млн грн	понад 5,0 млн грн	Середній (вимагає спільних внесків партнерів)
Співвідношення інвестицій до чистого прибутку 2025 р.	4,2 рази	понад 10 разів	-
Основне джерело економічної вигоди	Пряме зниження виробничої собівартості на 10–15 %	Формування високої доданої вартості від переробки	Зростання кінцевої ціни реалізації на 15–20 %
Ступінь контролю над результатом	Повний (усі чинники є внутрішніми)	Середній (залежить від кон'юнктури ринку збуту)	Низький (критична залежність від зовнішніх партнерів)
Вплив на фінансову стійкість	Зміцнює базу за рахунок капіталізації власного прибутку	Ризик втрати фінансової автономії через значні борги	Стабілізує збут, але не впливає на внутрішню ефективність

Джерело: сформовано на основі експертних оцінок фахівців ТОВ «Дунайський Аграрій»

Економічний аналіз наведених у таблиці даних дозволяє зробити такі висновки щодо кожної з альтернатив:

1. Недоцільність сценарію диверсифікації (невиправдані затрати): Цей напрям, що передбачає створення потужностей з первинної переробки соняшнику, на даному етапі розвитку господарства є передчасним та високоризиковим. Орієнтовний обсяг інвестицій у запуск навіть малої лінії з виробництва олії становить понад 5 млн грн, що більш ніж у 10 разів перевищує поточний чистий прибуток базового року (538,4 тис. грн). Залучення таких масштабних зовнішніх запозичень призведе до різкого падіння коефіцієнта автономії та може поставити під загрозу платоспроможність підприємства. Крім того, вихід на новий ринок відволікатиме управлінські ресурси від основного аграрного виробництва.

2. Вразливість сценарію кооперації (відсутність контролю): Незважаючи на привабливі перспективи зростання ціни реалізації на 15-20%, логістичний сценарій має критичний недолік — низький ступінь контролю над результатом. Його успіх повністю залежить від стабільності роботи портів Дунайського кластеру та надійності партнерів по об'єднанню. В умовах дії воєнного стану та інфраструктурних ризиків прикордонної зони Одещини цей варіант робить бізнес залежним від зовнішніх факторів, на які керівництво ТОВ «Дунайський Аграрій» об'єктивно не має впливу.

3. Економічна перевага стратегії інтенсифікації (оптимальне співвідношення «затрати-вигоди»): Технологічна модернізація є повністю підконтрольною внутрішньою стратегією, успіх якої залежить виключно від управлінських рішень керівництва та кваліфікації 16 штатних працівників. Обсяг інвестицій у розмірі 2,28 млн грн є посильним для підприємства і цілеспрямовано б'є по найбільш витратних статтях бюджету — матеріальних ресурсах (пальному, добривах) та оплаті сторонніх послуг. Впровадження систем точного землеробства дозволяє трансформувати економію від зниження собівартості у чистий прибуток вже протягом першого повного

виробничого циклу, не вимагаючи при цьому кардинальної зміни профілю діяльності.

Висновок: За критерієм співвідношення «рівень інвестицій – швидкість віддачі – контроль ризиків» сценарій інтенсифікації та технологічної модернізації є абсолютно обґрунтованим і безальтернативним пріоритетом для ТОВ «Дунайський Аграрій». Цей фокус дозволяє безпечно капіталізувати прибуток 2025 року у підвищення ефективності основного виробничого циклу, де господарство вже має стабільні ринкові позиції.

Успішна реалізація сценарію технологічної інтенсифікації безпосередньо залежить від наявності адекватного фінансового та матеріального забезпечення. Діагностика фінансового стану ТОВ «Дунайський Аграрій» засвідчила, що підприємство володіє унікальним рівнем фінансової незалежності. Коефіцієнт автономії свідчить про те, що майже 40% активів сформовано за рахунок власного капіталу. Це створює надійну фінансову "подушку безпеки", яка дозволяє господарству залучати інструменти фінансового лізингу без критичного ризику втрати платоспроможності.

Головним внутрішнім джерелом фінансування початкового етапу технологічної модернізації виступає чистий прибуток базового 2025 року, який склав 538,4 тис. грн. Цей прибуток розглядається керівництвом не як об'єкт вилучення, а як цільовий ресурс для капіталізації у підвищення ефективності основного виробничого циклу. Зокрема, саме ця сума виступить джерелом сплати початкового авансового внеску (у розмірі 30%) за договором фінансового лізингу для придбання власного обприскувача та восьмирядної сівалки точного висіву.

Загальний обсяг необхідних інвестицій у стратегію інтенсифікації (який включає закупівлю техніки, встановлення систем GPS-навігації, агрохімічний аналіз та навчання персоналу) оцінюється у 2,28 млн грн. Оскільки ці капіталовкладення цілеспрямовано б'ють по найбільш витратних статтях бюджету господарства — матеріальних ресурсах та оплаті послуг сторонніх

організацій (на які у 2025 році витрачалися величезні суми) — інвестиції почнуть трансформуватися у прямий прибуток вже протягом першого повного виробничого циклу.

Важливою перевагою обраної ресурсної стратегії є те, що ТОВ «Дунайський Аграрій» уникає надмірного боргового навантаження. Для порівняння, реалізація альтернативного сценарію продуктової диверсифікації (наприклад, створення лінії переробки олії) вимагала б інвестицій на суму понад 5 млн грн, що більш ніж вдвідесятеро перевищує чистий прибуток базового року. Залучення таких масштабних кредитних коштів призвело б до різкого падіння коефіцієнта автономії та поставило б підприємство у критичну залежність від банківських установ у разі несприятливої ринкової кон'юнктури.

Спираючись на власну ресурсну базу, ТОВ «Дунайський Аграрій» здатне профінансувати перехід до технологій точного землеробства. Використання чистого прибутку 2025 року (538,4 тис. грн) як бази для лізингового співфінансування є найбільш безпечним та збалансованим шляхом, що зміцнює фінансову стійкість компанії без генерації надмірних фінансових ризиків.

Остаточний вибір пріоритетного вектора стратегічного розвитку ТОВ «Дунайський Аграрій» безпосередньо впливає з жорстких об'єктивних обмежень, у яких функціонує підприємство. Серед трьох сформованих альтернатив (інтенсифікація, диверсифікація, кооперація) абсолютним пріоритетом визначено саме стратегію технологічної інтенсифікації, що пояснюється двома групами факторів: ресурсними (земельними) та зовнішніми (воєнно-логістичними).

1. Фундаментом ресурсного потенціалу підприємства є земельний банк загальною площею 324,5 га, характерною особливістю якого є 100% розораність. За таких умов нарощування валового прибутку через кількісне (екстенсивне) розширення посівних площ є неможливим. Отже, єдиним

шляхом економічного зростання залишається підвищення віддачі з кожного наявного гектара ріллі.

Крім того, компактний розмір підприємства робить реалізацію сценарію диверсифікації (будівництво переробних потужностей) надто ризикованою. В умовах обмеженої площі земель такі капіталомісткі інвестиції (понад 5 млн грн) можуть критично розтягнути терміни окупності (до 4–6 років) та відволікти фінансові й управлінські ресурси від основного напрямку діяльності. Також варто враховувати кадровий аспект: штат підприємства складається з 16 досвідчених працівників рослинництва. Стратегія інтенсифікації дозволяє впроваджувати нові технології з наявним персоналом, тоді як диверсифікація вимагала б радикального перегляду кадрової структури.

2. Сценарій логістичної кооперації, незважаючи на привабливі перспективи зростання ціни реалізації на 15-20% та найкоротший термін окупності, має критичну вразливість. Його успіх повністю залежить від стабільності роботи портів Дунайського кластеру (Ізмаїл, Рені). В умовах воєнного стану, безпекових загроз у прикордонній зоні Одещини та нестабільності експортних шляхів, ця стратегія робить бізнес критично залежним від зовнішніх факторів, на які керівництво не має жодного впливу. Тому кооперація може розглядатися лише як додатковий напрям збуту, але не як базова модель розвитку.

На противагу диверсифікації та кооперації, стратегія технологічної інтенсифікації (впровадження GPS-навігації, систем точного дозування добрив та вологозберігаючих технологій) є повністю підконтрольною внутрішньою стратегією. Оскільки понад 50% собівартості продукції підприємства формують матеріальні витрати (пальне та добрива), саме інтенсифікація б'є у найслабше місце підприємства, дозволяючи знизити витрати на 10-15%.

За критерієм співвідношення «рівень інвестицій – швидкість віддачі – контроль ризиків» перехід до точного землеробства є безумовним пріоритетом, який гарантує стабілізацію підприємства незалежно від того, як розвиватиметься макроекономічна та воєнна ситуація.

3.2. Розробка заходів із реалізації стратегії та організаційного механізму управління ними

Успішний перехід ТОВ «Дунайський Аграрій» до стратегії інтенсифікації та технологічної модернізації потребує не лише залучення інвестицій, а й формування дієвого організаційного механізму управління змінами. Для наочної візуалізації концепції розвитку та забезпечення системного підходу до її реалізації розроблено Стратегічну карту (Balanced Scorecard – BSC). Ця графоаналітична модель дозволяє трансформувати абстрактні стратегічні наміри у чіткий план дій, демонструючи причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями на чотирьох класичних рівнях управління підприємством (рис 3.1.)



Рисунок 3.1. Стратегічна карта розвитку ТОВ «Дунайський Аграрій»
Джерело: розроблено автором

Головним індикатором успіху є досягнення цільового рівня чистого прибутку в розмірі 1454,1 тис. грн та рентабельності витрат на рівні 12,39%.

Ці фінансові результати мають забезпечити окупність вкладених інвестицій протягом 2,5 років.

Фінансовий успіх неможливий без стабілізації каналів збуту, що досягається через використання логістичних переваг Дунайського портового кластеру та поступовий перехід підприємства до прямого експорту своєї продукції.

Основою для ринкової стабільності є оптимізація внутрішнього виробництва, що включає модернізацію системи висіву, встановлення обладнання для GPS-навігації та моніторингу, а також перехід на технологію точного дозування добрив.

Фундаментом для всіх вищезазначених змін є людський капітал. Реалізація стратегії вимагає обов'язкового підвищення кваліфікації та сертифікації 16 штатних працівників для роботи з новою технікою, а також впровадження системи стимулювання персоналу (KPI) за економію матеріальних ресурсів.

Побудована Стратегічна карта задає напрям руху, проте для забезпечення ефективного оперативного контролю за її виконанням необхідно розробити систему ключових показників ефективності (KPI). Ця система дозволить керівництву господарства здійснювати безперервний моніторинг процесу модернізації та вчасно реагувати на відхилення від плану.

Система управління стратегією через KPI для ТОВ «Дунайський Аграрій» побудована на принципі делегування повноважень:

Головний агроном здійснює операційний контроль та відповідає за безпосереднє скорочення витрат на пально-мастильні матеріали та добрива в полях (цільова економія не менше 12%, моніторинг щомісяця), а також за зростання врожайності основних культур на 5% (оцінка по завершенню збиральної кампанії).

Голова фермерського господарства зосереджується на глобальних фінансових індикаторах, зокрема на забезпеченні 100% відмови від

орендованої техніки (що має дати сукупну економію 585,7 тис. грн) та загальному зниженні виробничої собівартості на 10-15%.

Таблиця 3.4.

Система ключових показників ефективності (КРІ) для моніторингу реалізації стратегії ТОВ «Дунайський Аграрій»

Об'єкт стратегічного моніторингу	Цільове значення індикатора (КРІ)	Регламент (частота) оцінювання	Суб'єкт контролінгу (відповідальний)
Оптимізація споживання матеріально-технічних ресурсів (пально-мастильних матеріалів та агрохімікатів)	Скорочення фізичних обсягів витрат щонайменше на 12 %	Щомісячний оперативний контроль (у періоди проведення ключових агротехнологічних операцій)	Головний агроном
Підвищення продуктивності вирощування базових сільськогосподарських культур	Збільшення показників врожайності на 5 %	За підсумками завершення збиральної кампанії (осінній період)	Головний агроном
Мінімізація залежності від аутсорсингу (послуг сторонньої сільгосптехніки)	Повна (100 %) відмова від оренди техніки із досягненням сумарної економії у розмірі 585,7 тис. грн	На етапі бюджетування перед початком кожного нового виробничого сезону	Керівник (голова) господарства
Скорочення загального рівня виробничої собівартості продукції	Зменшення показника на 10–15 % від базового рівня	За підсумками фінансового року (на етапі формування річної звітності)	Керівник (голова) господарства

Джерело: розроблено та розраховано автором на основі цільових прогнозних показників плану впровадження та нормативів ефективності систем точного землеробства)

Впровадження такої дворівневої системи КРІ дозволяє узгодити інтереси виконавців із загальними цілями підприємства. Делегування контролю за витратами матеріальних ресурсів головному агроному підвищує оперативну ефективність на місцях, тоді як керівник концентрує зусилля на управлінні фінансовою стійкістю компанії.

Для практичного переходу ТОВ «Дунайський Аграрій» до стратегії інтенсифікації та технологічної модернізації розроблено поетапний організаційно-економічний план (дорожню карту) на 2026 рік. Головною метою цього документа є оперативне усунення виявлених раніше стратегічних розривів: високої матеріаломісткості виробництва та критичної залежності від залученої техніки сторонніх організацій. Програма впровадження структурована у чотири взаємопов'язані блоки, кожен з яких має визначений бюджет, терміни та закріпленого відповідального керівника.

1. Блок технічного переоснащення та автоматизації (Березень–Квітень). Ключовим заходом є закупівля власного самохідного обприскувача та восьмирядної сівалки точного висіву. Це стратегічне рішення дозволить господарству повністю ліквідувати статтю витрат на оплату послуг підрядників (які у 2025 році залучалися для збору врожаю на 98 га та захисту рослин на 226 га). Фінансування цього етапу (загальною вартістю 2,05 млн грн) планується здійснити через механізм фінансового лізингу терміном на три роки із залученням державної програми «Доступні кредити 5-7-9%». Джерелом покриття 30% авансового внеску стане чистий прибуток базового 2025 року (538,4 тис. грн).

2. Блок цифровізації та GPS-моніторингу (Березень). З огляду на значні витрати базового року (811,1 тис. грн на пальне та 1938,2 тис. грн на мінеральні добрива), впровадження технологій моніторингу є критичним для виживання. Цей етап передбачає встановлення GPS-трекерів, систем паралельного водіння на всі наявні трактори та створення деталізованих електронних карт полів на всю площу ріллі (324,5 га) за допомогою фахівців сервісної ІТ-компанії. Загальна вартість цифрової модернізації оцінюється у 150 тис. грн.

3. Блок ресурсозбереження та агротехнічної оптимізації (Лютий). Передбачає перехід на диференційоване (точне) внесення добрив, зокрема азоту та сульфату амонію (яких у 2025 році було закуплено 290 ц). Для цього залучається зовнішній експерт (агрохімічна лабораторія), що проведе детальний аналіз ґрунту (бюджет 45 тис. грн). На основі цих даних головний

агроном повинен оновити технологічні карти вирощування базових культур (пшениці, кукурудзи, соняшнику) з метою зменшення норми висіву та внесення хімікатів без втрати планової врожайності.

4. Блок професійного розвитку кадрового потенціалу (Травень). Оскільки штат підприємства скоротився до 16 осіб, інтенсифікація праці вимагає підвищення їхньої кваліфікації. Заплановано виділити 35 тис. грн на короткотермінові курси для механізаторів з метою опанування специфіки роботи на техніці з числовим програмним керуванням (ЧПК). Одночасно керівництво впроваджує нову систему мотивації: преміювання безпосередньо прив'язується до зафіксованої цифровими системами економії пального та дотримання норм точного висіву.

Для наочної систематизації всіх розроблених кроків сформовано зведену таблицю, яка є практичним інструментом контролю для керівництва.

Таблиця 3.5.

Організаційно-економічний план впровадження стратегії інтенсифікації у 2026 р.

Напрямок стратегічних заходів	Суб'єкт відповідальності	Графік виконання	Прогнозна потреба в інвестиціях, тис. грн
1. Модернізація систем висіву та захисту рослин (придбання власної техніки)	Голова фермерського господарства	Березень – Квітень	2 050,0
2. Інтеграція систем GPS-навігації та цифрового контролю руху техніки	Головний агроном	Березень	150,0
3. Проведення агрохімічного аналізу ґрунту та диференціація норм добрив	Залучений експерт (підрядна лабораторія)	Лютий	45,0
4. Підвищення кваліфікації та сертифікація 16 штатних працівників (операторів)	Голова фермерського господарства	Травень	35,0
ЗАГАЛЬНА СУМА ІНВЕСТИЦІЙ			2 280,0

Джерело: розроблено та обґрунтовано автором

Такий деталізований графік має чітку інвестиційну спрямованість та базується на об'єктивних фінансових можливостях підприємства. Синхронізація власного прибутку з інструментами державного пільгового лізингу гарантує, що модернізація буде профінансована у повному обсязі без втрати фінансової автономії господарства.

Відповідно до базових принципів стратегічного менеджменту, організаційна структура повинна слідувати за стратегією компанії та швидко адаптуватися до її нових цілей. Оскільки стратегічним пріоритетом ТОВ «Дунайський Аграрій» визначено перехід від екстенсивного до інтенсивного шляху розвитку на базі масштабної технологічної модернізації, необхідно сформулювати відповідне організаційне підґрунтя для управління цими змінами.

Проведена діагностика показала, що підприємство має класичну плоску (просту) лінійно-функціональну структуру, яка характеризується високим рівнем централізації рішень у руках керівника. Компактний штат із 16 працівників раніше забезпечував максимальну оперативність виживання господарства. Проте ця структура орієнтована на традиційне механічне виконання польових робіт і містить суттєвий організаційний розрив — у штаті повністю відсутні фахівці з ІТ-агрономії або електроніки, здатні самостійно працювати із системами точного землеробства. Окрім того, діюча структура орієнтована на виконання поточних завдань (посів, збір), а не на оптимізацію витрат, яка зараз є критично необхідною через високу матеріаломісткість виробництва.

Для реалізації інвестиційного плану та впровадження систем GPS-навігації на 324,5 га ріллі підприємству немає потреби безконтрольно розширювати штат і створювати нові відділи, адже це невиправдано збільшить фонд оплати праці. Проектування адаптивної структури полягає у глибокій реорганізації функціональних обов'язків наявних 16 працівників та переході до гнучкого розподілу відповідальності.

Ключові організаційні зміни охоплюють три рівні управління:

1. Посада має еволюціонувати від статусу звичайного технічного наглядча за роботою в полі до ключового менеджера з управління ресурсами. У новій структурі саме агроном стає центром прийняття рішень щодо економії. Він відповідає за використання систем GPS-моніторингу, роботу з електронними картами ґрунту та контроль диференційованого внесення добрив. Відповідно до розробленої системи KPI, саме на агронома покладається пряма відповідальність за досягнення цільової економії пально-мастильних матеріалів та агрохімікатів на 12%.
2. Перехід підприємства до автоматизованого висіву та використання власного сучасного обприскувача вимагає кардинальної зміни профілю лінійного персоналу. Традиційні механізатори трансформуються в операторів техніки з числовим програмним керуванням (ЧПК). Це передбачає оновлення їхніх посадових інструкцій, обов'язкове проходження навчальних програм для опанування бортових комп'ютерів та співпрацю із залученими зовнішніми ІТ-сервісами.
3. Стиль управління переходить від жорсткого авторитарного контролю до трансформаційного лідерства. Керівник (голова господарства) делегує поточний польовий контроль витрат агроному, натомість концентруючи управлінські зусилля на стратегічних фінансових метриках: забезпеченні повної (100%) відмови від оренди техніки, зниженні загальної собівартості на 10-15% та управлінні макроекономічними ризиками.

Спроектowana адаптивна організаційна структура ТОВ «Дунайський Аграрій» не вимагає розширення штату, проте якісно оновлює його функціонал. Перерозподіл відповідальності та наділення головного агронома управлінськими функціями у сфері ресурсозбереження створюють дієвий організаційний механізм, здатний успішно реалізувати стратегію технологічної інтенсифікації.

Успішна реалізація розробленої стратегії інтенсифікації та досягнення визначених раніше показників KPI неможливі без активної залученості людського капіталу. В умовах демографічної кризи та дефіциту кадрів у

прикордонному регіоні, утримання колективу із 16 досвідчених фахівців є критичним завданням для ТОВ «Дунайський Аграрій». Оскільки у 2025 році прямі витрати на оплату праці склали 3 317,4 тис. грн (23,3% у структурі виробничої собівартості), керівництву необхідно трансформувати цей значний фонд оплати праці з фіксованих витрат на дієвий інструмент стимулювання.

Для узгодження особистих інтересів працівників зі стратегічними цілями підприємства пропонується впровадити комплексну систему мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні важелі впливу.

Фундаментом матеріальної мотивації є перехід від виключно фіксованої оплати праці до гнучкої результативної системи, яка безпосередньо прив'язує заробітну плату до виконання KPI.

Оскільки стратегічною ціллю є економія пально-мастильних матеріалів та мінеральних добрив щонайменше на 12%, пропонується запровадити для головного агронома та операторів техніки (механізаторів) преміювання, що базується на зафіксованій цифровими системами економії. Відсоток від фактично зекономлених ресурсів (дані про які надходитимуть з нових GPS-трекерів та систем точного висіву) формуватиме преміальний фонд для бригади. Це перетворить персонал на активних учасників процесу ресурсозбереження, адже їхній дохід прямо залежатиме від раціонального використання матеріалів.

Передбачено додаткове преміювання за дотримання оптимальних агротехнічних термінів та досягнення цільового зростання врожайності на 5% за підсумками збиральної кампанії.

Матеріальні стимули не працюватимуть ефективно, якщо персонал відчуватиме страх перед новими технологіями. Тому система управління ТОВ «Дунайський Аграрій» має еволюціонувати від жорсткого авторитарного стилю до трансформаційного лідерства. Нематеріальна мотивація включатиме такі кроки:

- Керівництво повинно проводити роз'яснювальну роботу серед 16 лояльних працівників, доводячи, що цифровізація (впровадження

автопілотів та GPS) не має на меті скорочення робочих місць. Навпаки, це інструмент, який полегшує їхню працю та гарантує стабільність підприємства, а отже — збереження їхньої зайнятості.

- Оскільки поточні механізatori мають трансформуватися в операторів техніки з числовим програмним керуванням (ЧПК), підприємство повинно культивувати психологічно безпечне середовище. На етапі навчання та первинного освоєння складних бортових комп'ютерів керівництво має відмовитися від жорстких санкцій за перші технічні помилки, надаючи працівникам фахову підтримку та консультації залучених сервісних інженерів.

Синхронізація оновленої системи матеріальних винагород (за досягнення KPI ресурсозбереження) із психологічною підтримкою та навчанням дозволить ТОВ «Дунайський Аграрій» безконфліктно перевести колектив на нові технологічні рейки. Персонал перетвориться з пасивних виконавців на активних драйверів стратегії інтенсифікації.

В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища ефективність стратегічного управління критично залежить від швидкості отримання та обробки управлінської інформації. Як засвідчила проведена раніше діагностика системи управління ТОВ «Дунайський Аграрій», наразі інформація про фактичну собівартість надходить до керівника переважно після завершення звітної періоду. Сучасні аналітичні панелі на підприємстві відсутні, що унеможлиблює оперативну корекцію функціональних стратегій і змушує керівництво приймати рішення інтуїтивно.

Тому завершальним організаційним заходом реалізації стратегії є загальна цифрова трансформація менеджменту через впровадження електронних дашбордів (інформаційних панелей). Цифровізація та моніторинг виступають ключовими інструментами забезпечення стратегічної гнучкості підприємства.

Впровадження дашбордів забезпечить ТОВ «Дунайський Аграрій» такі управлінські переваги:

- Дашборди створять для керівництва інформаційну основу для оперативного отримання та обробки даних щодо виробничих, фінансових і логістичних процесів у режимі реального часу. Базою для них стануть дані з раніше встановлених GPS-трекерів, електронних карт полів на 324,5 га та хмарних систем моніторингу витрат пального і добрив.
- Ефективна реалізація стратегії економії неможлива без відповідного технологічного забезпечення. Завдяки дашбордам, замість того, щоб аналізувати фінансові розриви в кінці року за фактом їх настання, керівництво отримуватиме сигнали від системи випереджальних індикаторів ще на стадії формування негативної тенденції. Наприклад, керівник зможе миттєво побачити на екрані перевитрату пального на конкретному полі і зупинити процес для з'ясування причин.
- Система дозволить не лише фіксувати поточний стан, а й прогнозувати ефективність стратегічних альтернатив.

Таким чином, розроблений організаційно-економічний механізм, що включає побудову Стратегічної карти (BSC), впровадження KPI, адаптацію структури та інсталяцію цифрових дашбордів, формує цілісну систему управління. Вона здатна успішно перевести ТОВ «Дунайський Аграрій» від екстенсивної до інтенсивної моделі розвитку, забезпечивши жорсткий цифровий контроль за ресурсами на всіх рівнях.

3.3. Оцінка економічної ефективності розроблених заходів та управління ризиками

Економічне обґрунтування ефективності розробленої стратегії інтенсифікації базується на комплексному зіставленні фактичних фінансових результатів підприємства до початку змін та очікуваних показників після повної реалізації плану інноваційних заходів.

Для забезпечення максимальної достовірності розрахунків застосовано такий часовий горизонт:

1. Базовий період (2025 рік). Останній звітний рік, за яким наявна фактично підтверджена фінансова та статистична звітність ТОВ «Дунайський Аграрій». Саме ці дані виступають точкою відліку.
2. Перехідний період (2026 рік). Рік безпосереднього впровадження організаційних та технологічних змін (закупівля техніки, монтаж GPS-обладнання, навчання персоналу). З огляду на сезонність агробізнесу, фінансовий ефект у цей рік буде частковим.
3. Прогнозний період (2027 рік). Перший повний календарний рік, коли всі чотири блоки розробленої стратегії (технічний, цифровий, агротехнічний та кадровий) функціонуватимуть синхронно протягом усього операційного циклу.

Методика формування прогнозних показників: Прогнозування фінансових результатів на 2027 рік ґрунтується на трьох ключових джерелах формування економічного ефекту від інтенсифікації:

Завдяки придбання власного обприскувача та сівалки точного висіву підприємство повністю відмовляється від оренди сторонньої техніки. Це гарантує економію на зборі врожаю (408 тис. грн) та захисті рослин (177,7 тис. грн), що сумарно дає 585,7 тис. грн збережених коштів.

Інтеграція систем GPS-навігації та цифрового контролю висіву забезпечує нормативне скорочення споживання паливно-мастильних матеріалів та мінеральних добрив щонайменше на 12%. Ураховуючи, що у 2025 році на ці ресурси було витрачено відповідно 811,1 тис. грн та 1938,2 тис. грн, додаткова пряма економія складе 330,0 тис. грн.

Забезпечення своєчасності польових робіт (оскільки власна техніка доступна 24/7) та диференційоване внесення добрив зумовлять зростання врожайності. Це згенерує додатковий приріст виручки на 5%. Базою для розрахунку слугує виключно виручка від реалізації цільових експортних культур (пшениці, кукурудзи та соняшнику) у розмірі 10 982,2 тис. грн, що дасть приріст у 549,1 тис. грн.

Узагальнені прогностні показники діяльності підприємства систематизовано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Прогностні показники фінансово-економічної ефективності впровадження стратегії ТОВ «Дунайський Аграрій»

Показник	дані за роками		відхилення	
	2025 рік (фактичний базовий)	2027 рік (цільовий прогностний)	Абсолютне (+/-)	Відносне (%)
Валова продукція (у постійних цінах), тис. грн	21 365,9	22 434,2	+ 1 068,3	105,0
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12 653,3	11 737,6	- 915,7	92,7
Виручка від реалізації (без ПДВ), тис. грн	10 982,2	11 531,3	+ 549,1	105,0
Чистий прибуток, тис. грн	538,4	1 454,1	+ 915,7	270,1
Рентабельність витрат, %	4,25	12,39	+ 8,14	-

Джерело: розраховано та спрогнозовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Як свідчать дані таблиці, реалізація стратегії інтенсифікації докорінно змінює фінансову модель ТОВ «Дунайський Аграрій». Ключовим індикатором успіху є зниження повної виробничої собівартості на 915,7 тис. грн (до 11 737,6 тис. грн), що вирішує головну виявлену проблему підприємства — надмірну матеріаломісткість.

Синергія зростання виручки (на 5%) та скорочення витрат забезпечує потужний мультиплікативний ефект: чистий прибуток зростає майже у 2,7 раза — з 538,4 тис. грн до 1 454,1 тис. грн. Цей додатковий обсяг прибутку є цілком достатнім для безпечного обслуговування лізингових платежів за нову техніку та формування резервного фінансового фонду.

Відповідно, рентабельність витрат — індикатор, що відображає прибутковість кожної вкладеної гривні — стрімко зростає з кризових 4,25% до

цілових 12,39%. Алгоритм розрахунку підтверджує цей результат: $(1\,454,1 \text{ тис. грн} / 11\,737,6 \text{ тис. грн}) \times 100\% = 12,39\%$.

Здійснений розрахунок підтверджує високу економічну доцільність переходу ТОВ «Дунайський Аграрій» до точного землеробства. Заплановані заходи дозволяють трансформувати збиткові статті витрат у прямий чистий прибуток, формуючи надійну фінансову подушку безпеки для підприємства.

Будь-яке стратегічне рішення, що передбачає залучення фінансових ресурсів, потребує глибокого інвестиційного обґрунтування з урахуванням фактора часу та ризиків. Відповідно до розробленого організаційно-економічного плану, стратегія інтенсифікації та переходу до точного землеробства ТОВ «Дунайський Аграрій» вимагає початкових капіталовкладень у розмірі 2 280,0 тис. грн.

Для оцінки доцільності цих вкладень застосуємо методи динамічного інвестиційного аналізу. Базою для розрахунків виступає щорічний додатковий чистий грошовий потік, який генеруватиме проєкт. Як було визначено у попередньому питанні, завдяки ліквідації витрат на оренду техніки та економії матеріальних ресурсів, чистий прибуток підприємства зростає на 915,7 тис. грн щороку.

Горизонт планування (життєвий цикл проєкту) визначено на рівні 5 років, що відповідає середньому терміну корисної експлуатації сільськогосподарської техніки та електроніки. Ставку дисконтування (\$r\$) прийнято на рівні 15%, що враховує поточну вартість капіталу в Україні (зокрема умови програми «Доступні кредити 5-7-9%») та специфічні галузеві ризики агробізнесу.

Результати інвестиційного аналізу стратегії:

1. Чиста приведена вартість (NPV)

Цей показник демонструє абсолютну суму чистого доходу від проєкту з урахуванням знецінення грошей у часі. Розрахунок здійснюється шляхом дисконтування щорічних потоків (915,7 тис. грн) за ставкою 15% та віднімання початкових інвестицій (2 280,0 тис. грн).

- Сумарний дисконтований грошовий потік за 5 років складе: 3 069,5 тис. грн.
- $NPV = 3\,069,5 - 2\,280,0 = + 789,5$ тис. грн.
- Оскільки $NPV > 0$, стратегія є економічно доцільною. Підприємство не лише поверне вкладені кошти з урахуванням інфляції, а й отримає додатково 789,5 тис. грн реальної економічної вартості.

2. Внутрішня норма дохідності (IRR).

IRR відображає максимальну вартість капіталу, яку здатен витримати проєкт (ставку, за якої NPV дорівнює нулю).

- За результатами математичного моделювання грошових потоків, IRR проєкту становить 28,6%.
- Прогнозована дохідність стратегії (28,6%) суттєво перевищує прийняту ставку дисконтування (15%). Це формує значний «запас міцності» (понад 13%). Навіть якщо вартість кредитування чи інфляція в Україні різко зростуть до 25-28%, модернізація все одно залишатиметься беззбитковою.

3. Дисконтований період окупності (DPBP).

На відміну від простого терміну окупності (який дорівнює 2,49 року: $2280 / 915,7$), дисконтований період враховує часову вартість грошей.

- Кумулятивний дисконтований грошовий потік стає позитивним на четвертому році реалізації стратегії.
- Розрахунковий DPBP = 3,36 року.
- Інвестиції повністю окупляться з урахуванням ризиків та інфляції трохи більше ніж за три роки, що є дуже високим показником для капіталомісткого аграрного бізнесу.

4. Рентабельність інвестицій (ROI)

Показник, що ілюструє прибутковість інвестицій у відсотках.

$$ROI_{\text{сер}} = \frac{ЧП_{\text{сер}}}{CI} \times 100\% \quad (3.1.)$$

де $ROI_{\text{сер}}$ Середньорічний ROI

ЧП_{сер} - середній чистий прибуток

СІ - Сума інвестицій

$$ROI_{сер} = \frac{915,7}{2280,0} \times 100\% = 40,1\%$$

Кожна інвестована у точне землеробство гривня генеруватиме 40 копійок додаткового чистого прибутку щороку, що значно перевищує альтернативну дохідність банківських депозитів.

Проведений інвестиційний аналіз (NPV = +789,5 тис. грн, IRR = 28,6%) математично доводить беззаперечну фінансову привабливість стратегії технологічної інтенсифікації. Висока внутрішня норма дохідності підтверджує, що інвестиції у власну техніку та GPS-моніторинг надійно захищені від інфляційних процесів і здатні забезпечити сталий розвиток ТОВ «Дунайський Аграрій».

В умовах сучасної економічної турбулентності управління аграрним підприємством неможливе без врахування широкого спектра загроз, що вимагає від керівництва відмови від фрагментарного реагування на проблеми на користь комплексної інтеграції підсистеми ризик-менеджменту в загальну систему стратегічного управління. Будь-яке інвестиційне рішення, зокрема впровадження системи точного землеробства вартістю 2,28 млн грн, супроводжується факторами невизначеності. Тому стратегія ТОВ «Дунайський Аграрій» має розглядатися не просто як план оптимістичних дій, а як дієвий механізм забезпечення життєздатності в умовах високих ризиків безпекового та ринкового середовища.

Процес управління ризиками починається з їх чіткої ідентифікації. Для ТОВ «Дунайський Аграрій», яке функціонує в умовах Півдня України (Ізмаїльський район) та прикордонної зони, визначено п'ять базових груп ризиків, які безпосередньо впливають на успішність реалізації стратегії технологічної інтенсифікації:

Основною комерційною загрозою є різке падіння світових та внутрішніх закупівельних цін на базову продукцію господарства (соняшник, пшеницю,

кукурудзу). Оскільки підприємство має критичну залежність від соняшнику, який формує понад 60% виробничих витрат і є головним джерелом прибутку, несприятлива ринкова кон'юнктура може швидко нівелювати фінансовий ефект від економії матеріальних ресурсів.

Географічне розташування підприємства в Одеській області робить його вразливим до посилення засушливості клімату та деградації ґрунтів. Засуха здатна критично знизити врожайність на всіх 324,5 га ріллі господарства, що прямо вплине на швидкість окупності нової техніки.

Реалізація стратегії безпосередньо залежить від можливості безперерійно експортувати вирощену продукцію. Ключовою загрозою є воєнні ризики та ймовірні інфраструктурні обмеження в роботі портів Дунайського кластеру (Ізмаїл, Рені). Блокування цих шляхів або суттєве подорожчання фрахту може призвести до неможливості збуту продукції навіть за наявності високого врожаю.

Специфічний ризик обраної стратегії полягає у нездатності своєчасно обслуговувати боргові зобов'язання (сплачувати лізингові платежі) за придбаний обприскувач та сівалку точного висіву. Цей ризик може настати у разі касового розриву, якщо ринкові та кліматичні загрози реалізуються одночасно.

Перехід до інтенсивної моделі пов'язаний зі складнощами опанування персоналом (16 штатними працівниками) новітніх систем GPS-навігації та бортових комп'ютерів техніки. Помилки операторів або саботаж інновацій через брак знань можуть призвести до того, що дороге обладнання використовуватиметься неефективно, і цільова економія пального та добрив (12%) не буде досягнута.

Ідентифікація та систематизація наведених п'яти груп ризиків формує теоретичне підґрунтя для наступного кроку. Керівництву підприємства недостатньо просто констатувати наявність загроз — необхідно оцінити ймовірність їх настання та розробити превентивні (компенсаційні) заходи, які дозволять активувати заздалегідь розроблений алгоритм захисту.

Для переведення процесу управління ризиками з теоретичної площини у практичну, на основі ідентифікованих у попередньому питанні загроз необхідно здійснити їх кількісну оцінку. З цією метою побудовано матрицю ризиків впровадження стратегії. Відповідно до методології ризик-менеджменту, кожен чинник оцінюється за 5-бальною шкалою за двома критеріями: ймовірність його виникнення та ступінь деструктивного впливу на фінансовий результат підприємства.

Добуток цих двох критеріїв формує інтегральний бал, який дозволяє ранжувати загрози за рівнем критичності та розробити для кожної з них конкретний алгоритм реагування (компенсаційний захід).

Таблиця 3.7.

Матриця оцінки ризиків впровадження стратегії інтенсифікації у ТОВ
«Дунайський Аграрій»

Вид стратегічного ризику	Ймовірність виникнення (1-5)	Ступінь впливу (1-5)	Інтегральний бал (ранг)	Превентивні заходи (стратегія реагування підприємства)
1	2	3	4	5
Ринковий ризик: падіння закупівельних світових цін на соняшник та зернові культури	4	5	20	Перехід у режим жорсткого ресурсозбереження. Компенсація втрати ціни здійснюється за рахунок зниження собівартості через технології точного висіву та економію ПММ.
Кліматичний ризик: посилення засух в Ізмаїльському районі Одещини	4	4	16	Впровадження ресурсо- та вологозберігаючих агротехнологій (Strip-till), перехід на диференційоване (точне) внесення добрив для збереження екосистеми ґрунту.
Безпековий (воєнний) ризик: логістичні обмеження експорту через порти Дунаю	3	5	15	Страховання нового обладнання та техніки. Підтримка постійної комунікації з експортерами Дунайського портового кластеру для можливості швидкого коригування логістичних маршрутів.

Продовження таблиці 3.7.

1	2	3	4	5
Фінансовий ризик: касовий розрив та нездатність вчасно сплачувати лізингові платежі	2	4	8	Опора на потужну фінансову "подушку безпеки": використання коефіцієнта автономії та залучення чистого прибутку базового року (538,4 тис. грн).
Технологічний (операційний) ризик: складнощі з опануванням нових систем GPS-навігації	2	3	6	Організація цільового фахового навчання та сертифікації для 16 штатних механізаторів. Залучення зовнішнього ІТ-сервісу для первинного налаштування бортових комп'ютерів.

Джерело: адаптовано та розраховано автором на основі експертних оцінок

Згідно з результатами розрахунків, ризики чітко розподіляються на три зони критичності, що вимагає від керівництва ТОВ «Дунайський Аграрій» диференційованого підходу до управління ними:

1. Зона критичного ризику (Червона зона — 16-20 балів). Найбільшу загрозу для стратегії становлять ринкові (20 балів) та кліматичні ризики (16 балів), що є об'єктивною реальністю для аграрного сектору Одещини. Проте стратегія інтенсифікації є найкращою відповіддю на ці загрози: впровадження вологозберігаючих технологій та точного дозування добрив не просто покращує прибутковість, а виступає головним інструментом виживання в умовах засухи та падіння цін на зерно.
2. Зона підвищеного ризику (Жовта зона — 15 балів). Безпекові логістичні загрози, пов'язані з роботою портів, мають високий ступінь деструктивного впливу (5 балів), адже від них залежить 100% експортної виручки. Нейтралізація цього ризику полягає у превентивному страхуванні та розбудові прямої комунікації з трейдерами.
3. Зона контрольованого ризику (Зелена зона — 6-8 балів). Фінансові та технологічні ризики успішно утримуються в безпечній зоні завдяки

внутрішнім резервам підприємства. Для нейтралізації фінансових загроз господарство спиратиметься на високий рівень власного капіталу, а технологічні бар'єри долатимуться через навчання наявного згуртованого колективу з 16 працівників, що перетворить людський капітал на рушійну силу модернізації.

Матриця доводить, що обрана стратегія інтенсифікації є надійно захищеною. Керівництво не ігнорує загрози зовнішнього середовища, а має чіткий алгоритм дій (компенсаційних заходів) для збереження стійкості бізнесу в разі їх настання.

Обґрунтованість вибору стратегії інтенсифікації підкріплюється не лише базовими інвестиційними розрахунками, а й аналізом її стійкості до можливих різких змін макроекономічного та екологічного середовища. Оскільки ТОВ «Дунайський Аграрій» функціонує в умовах високої турбулентності, покладатися на єдиний детермінований прогноз є вкрай ризикованим. Тому для оцінки потенційних результатів впровадження розроблених заходів застосовано метод сценарного планування. Цей підхід передбачає розробку трьох альтернативних варіантів розвитку подій, кожен з яких враховує різний рівень впливу зовнішніх ризиків на фінансовий результат та прогнозований термін окупності інвестицій підприємства (табл 3.8.).

Таблиця 3.8.

Сценарний аналіз реалізації стратегії технологічної інтенсифікації ТОВ
«Дунайський Аграрій»)

Сценарій розвитку	Передумови (умови виникнення)	Очікувані фінансово-економічні наслідки	Стратегічна реакція менеджменту
1	2	3	4
Оптимістичний	Сприятливі кліматичні умови, збереження високих закупівельних світових цін на соняшник, зростання врожайності завдяки новому обладнанню щонайменше на 10 %.	Прискорення окупності інвестицій до 2 років; перевищення планового рівня чистого прибутку.	Дострокове погашення лізингових зобов'язань за техніку; спрямування надлишку коштів у формування резервного капіталу.

1	2	3	4
Реалістичний (Базовий)	Збереження поточних цінових трендів базового 2025 року, досягнення планової економії витрат на пальне та добрива на рівні 12 %.	Окупність проєкту за 2,5 роки; досягнення цільової рентабельності витрат на рівні 12,39 %.	Планове виконання дорожньої карти; фокус на навчанні персоналу та оновленні техніки.
Песимістичний	Настання жорсткої засухи в Ізмаїльському районі, падіння світових цін на зерно, посилення воєнно-логістичних обмежень експорту.	Падіння валового збору; збільшення періоду окупності капіталовкладень до 3,5–4 років.	Активація антикризового плану: мінімізація втрат врожаю завдяки Strip-till, режим жорсткого цифрового контролю витрат ресурсів.

Джерело: складено та адаптовано автором

Оптимістичний сценарій формується за умови синергетичного ефекту від сприятливої погоди та високих цін на основну культуру господарства — соняшник. Завдяки підвищенню врожайності на 10% термін окупності початкових інвестицій у розмірі 2,28 млн грн може скоротитися з розрахункових 2,5 років до 2 років. Це дозволить підприємству значно швидше звільнитися від лізингового навантаження та акумулювати вільні кошти для подальшого розширення.

Реалістичний сценарій базується на розрахунках, наведених у попередніх питаннях. Він спирається на цілком досяжні показники: гарантоване зниження витрат на матеріальні ресурси на 12% за рахунок систем точного землеробства. Це дозволить підприємству спокійно виплачувати лізингові платежі та вийти на цільову рентабельність витрат у 12,39% за 2,5 роки.

Песимістичний сценарій є найбільш критичним і розглядає варіант комплексного удару: засухи на Півдні України та одночасного падіння цін або логістичних проблем. Показово, що в цій ситуації розроблена стратегія інтенсифікації розкривається як найкращий інструмент виживання. Впровадження вологозберігаючої технології (Strip-till) та систем точного дозування 450 ц комплексних добрив дозволить мінімізувати втрати ресурсів у

сухий рік. Навіть при суттєвому падінні валового збору та розтягуванні терміну окупності до 3,5–4 років, підприємство збереже базовий рівень рентабельності та уникне банкрутства.

Проведений інвестиційний аналіз (NPV, IRR) та розроблені матриці управління ризиками остаточно доводять економічну доцільність обраної стратегії. ТОВ «Дунайський Аграрій» отримує надзвичайно гнучкий інструмент розвитку. Запропонований комплекс заходів здатний не лише максимізувати прибуток за сприятливих умов, а й ефективно трансформувати внутрішні ресурси господарства у стійку конкурентну перевагу, що гарантує його виживання навіть у період найжорсткішої економічної кризи.

Висновок по розділу 3

Розробка стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Дунайський Аграрій» дозволила сформулювати цілісну модель модернізації господарства. Основним вектором обрано стратегію інтенсифікації, яка базується не на розширенні земельного банку, а на підвищенні віддачі з кожного наявного гектара через технології точного землеробства.

Встановлення систем GPS-навігації, модернізація сівалок та диференційоване внесення добрив дадуть змогу знизити витрати на паливе та агрохімікати на 10–15%, усунувши головну проблему підприємства — високу матеріаломісткість.

Інвестиційні розрахунки підтверджують, що реалізація заходів забезпечить зростання чистого прибутку до 1 454,1 тис. грн, гарантуючи швидку окупність інвестицій (протягом 2,5 років) та цільову рентабельність витрат на рівні 12,39%.

Розроблена Стратегічна карта (BSC) та оцінка ризиків доводять, що обраний шлях є максимально адаптивним. Навіть за умови настання песимістичного сценарію (засуха або логістичні обмеження Дунайського

портового кластеру), технологічна модернізація виступає гарантом збереження ліквідності бізнесу.

Таким чином, запропонований організаційно-економічний механізм успішно трансформує внутрішні ресурси господарства у стійку конкурентну перевагу, гарантуючи підприємству сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене комплексне дослідження системи стратегічного управління ТОВ «Дунайський Аграрій» дозволило сформувану науково обґрунтовану та практично орієнтовану модель розвитку підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Логіка роботи послідовно розкриває перехід від теоретичних концепцій до практичної оцінки та розробки інвестиційно привабливої стратегії.

Дослідження довело, що в сучасних умовах (воєнні ризики, логістичні обмеження, кліматичні зміни) традиційне жорстке довгострокове планування втратило свою ефективність. Для успішного функціонування аграрні підприємства повинні переходити до адаптивних моделей управління та концепції стратегічної гнучкості. Це передбачає здатність компанії оперативно коригувати свої функціональні стратегії за допомогою інструментів цифровізації, індикативного планування та безперервного стратегічного контролінгу, зберігаючи при цьому загальний вектор розвитку. Крім того, ключовим орієнтиром для агробізнесу стає перехід від екстенсивного розширення до керованої інтенсифікації на основі систем точного землеробства.

Аналіз господарської діяльності ТОВ «Дунайський Аграрій» засвідчив, що підприємство має достатній фінансовий фундамент: коефіцієнт автономії становить 0,39 (майже 40% активів сформовано за рахунок власного капіталу), а діяльність є прибутковою (538,4 тис. грн чистого прибутку у 2025 році).

Проте підприємство перебуває у стані «прибуткової вразливості». Виявлено критичні стратегічні розриви: прямі матеріальні витрати (пальне, добрива) поглинають понад 50% виробничої собівартості. Через брак власної техніки підприємство щорічно втрачає понад 580 тис. грн на оплату послуг сторонніх організацій (збір врожаю, обприскування). Компанія затиснута в «цінових ножицях» між монопольними постачальниками ресурсів та покупцями-трейдерами в Дунайських портах (Ізмаїл, Рені), від яких залежить

100% експортної виручки. Діюча система управління є застарілою, рівень цифровізації нульовий, а персонал орієнтований на виконання механічних завдань, а не на економію ресурсів.

Для подолання виявлених проблем методом порівняльного аналізу («затрати-вигоди») було доведено, що найбільш доцільною для ТОВ «Дунайський Аграрій» (яке має компактний земельний банк у 324,5 га) є стратегія технологічної інтенсифікації. Вона є менш ризикованою за продуктову диверсифікацію і гарантує пряме зниження виробничої собівартості на 10–15%.

Для успішної реалізації стратегії розроблено комплексний організаційно-економічний механізм:

- інвестиційна програма передбачає вкладення 2,28 млн грн у закупівлю власного самохідного обприскувача, сівалки точного висіву та GPS-навігації із залученням прибутку 2025 року та пільгового лізингу.
- розроблено Стратегічну карту (BSC), впроваджено дворівневу систему KPI та переформатовано оргструктуру, де головний агроном стає ключовим менеджером з управління ресурсами, а механізатори трансформуються в операторів техніки з ЧПК. Запроваджено систему преміювання за зекономлені ресурси та встановлення цифрових дашбордів для контролю в режимі реального часу.
- інвестиційний аналіз довів високу привабливість проєкту. Впровадження заходів дозволить збільшити чистий прибуток у 2,7 рази — до 1 454,1 тис. грн. Проєкт має додатне значення NPV (+789,5 тис. грн), внутрішню норму дохідності (IRR) на рівні 28,6% та дисконтований період окупності 3,36 року.
- розроблена матриця ризиків та сценарний аналіз підтвердили, що інтенсифікація є надійним інструментом виживання. Навіть за песимістичного сценарію (засуха), перехід на точне землеробство та вологозберігаючі технології дозволить зберегти рентабельність та уникнути банкрутства.

Розроблена у магістерській роботі стратегія переводить ТОВ «Дунайський Аграрій» від застарілої екстенсивно-реактивної моделі до проактивного інноваційного розвитку. Запропонований комплекс заходів дозволяє ефективно капіталізувати власні фінансові ресурси підприємства, розв'язати проблему високої собівартості та трансформувати внутрішній потенціал у стійку довгострокову конкурентну перевагу на аграрному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>.
3. Про основні засади державної аграрної політики на період до 2030 року : Закон України від 18.10.2005 № 2982-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2982-15>.
4. Про сільськогосподарську кооперацію : Закон України від 21.07.2020 № 819-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20>.
5. Про стимулювання розвитку агропромислового комплексу України : Закон України від 07.02.2002 № 3023-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3023-14>.
6. Про фермерське господарство : Закон України від 19.06.2003 № 973-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15>.
7. Про внесення змін до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.03.2024 № 300. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/300-2024-%D0%BF/card3/sp:dark>
8. Деякі питання надання грантів для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.06.2022 № 738 (в редакції від 01.01.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text>.
9. Антощенко В.В. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”. № 2., Т. 1. 2021. С. 161-170 DOI: 10.31359/2312-3427-2021-2-1-161

- 10.Артеменко Л.П., Цвіркун А.С. Антикризові стратегії промислових підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 34. С. 112–119.
- 11.Биба В. А. Організаційно-економічні аспекти розвитку фермерських господарств в Україні : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Біла Церква, 2019. 244 с. URL: https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/specradi/disert_biba.pdf
- 12.Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
- 13.Білоус С.П., Бривус А.О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3828/3748>
- 14.Бондаренко О. В., Сидоренко М. Л. Цифровізація стратегічного управління в аграрному секторі: досвід та перспективи для фермерських господарств. Світові досягнення сучасної науки : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 12–13 березня 2026 р.). Київ : МЦНД, 2026. С. 142–148. URL: <https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/33919.pdf>
- 15.Бричко А., Бондар А. Стратегічне управління аграрними підприємствами: синергія корпоративної культури та консалтингової підтримки. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-156>
- 16.Буяк Л. А. Сучасні тенденції та основні теоретичні підходи до цифрової трансформації агробізнесу. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 6 (17). С. 50-62.
- 17.Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92–96. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.7.92](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.7.92)

- 18.Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 3(88). С. 47–52. URL: <http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1494/1307>
- 19.Вовк В., Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>
- 20.Гавловська Н., Закусило В., Рудніченко Є., Брецько Н. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 318 (3). С. 75–81. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-11>
- 21.Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.6.27>
- 22.Гонтарева І. В., Євтушенко В. А., Михайленко Д. Г. Стан та особливості розвитку підприємництва в повоєнний період. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 2 (8). URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-11>
- 23.Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8521>
- 24.Гречан А.П., Шатіло О.В. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. Науковий вісник Ужгородського Університет. 2020. № 55. С. 90–96. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1\(55\).90-96](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1(55).90-96)
- 25.Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. Економічний простір. 2021. № 176. С. 53–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>

- 26.Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
- 27.Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2022. Вип. 23. С. 152–156.
- 28.Драмарецька К. П., Гориславський Є. О. Управління розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах змін. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 1. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/2025-1-32.pdf>
- 29.Дячков Д., Потапук І., Капран І. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7>
- 30.Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір. 2020. № 156. С. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>.
- 31.Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д., Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. Т. 1, № 6. С. 12–17. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-2>
- 32.Залізко В. Д., Кухта П. В., Машков А. С., Свідерська С. Є. Особливості фінансування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8245>
- 33.Зарічна О. В., Бочко О. Ю., Кубрак Н. Р. Стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами з урахуванням маркетингових ризиків. *The actual problems of regional economy development*. 2024. Т. 2. № 20. С. 130–140. URL:

<https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d015fa1a-b0b2-42f1-b140-82f1c75dcdfe/content>

34. Захарчук О. В., Завальнюк О. І. Інвестиції в інноваційний розвиток сільського господарства України. Вісник університету «Україна». Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг». 2023. № 8(35). DOI: <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2023-8-35-05>. URL: <https://economics.com.ua/s118-investiciyi-v-innovaciyniy-rozvitok-silskogo-gospodarstva-ukrayini>
35. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 38, ч. 1. С. 107–114. URL: <http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/22192.pdf>
36. Кобелєва Т., Витвицька О., Перерва П., Ковальчук С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2022. № 1. С. 52–57. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52>
37. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. № 4(72). С. 98–107.
38. Коваленко Н., Малахова Ю. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>
39. Колодій А., Агрес О., Колодій І. Перспективи запровадження систем відстежуваності продукції на основі технології блокчейн як форми модернізації системи управління в аграрному секторі економіки. *Аграрна економіка*. 2021. Т. 14 (1-2). С. 59–66. URL: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2021.01-02.059>
40. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навч. посібник. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/37815>

41. Кузнецова І. О. Стратегічне управління підприємством на засадах ресурсного підходу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 7-8 (308-309). С. 113–117. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/308-309/pdf/113-117.pdf>.
42. Кутузов Р. В., Дацюк-Томчук М. Б., Власюк М. Особливості стратегічного управління аграрними підприємствами з врахуванням моделі стратегічної гнучкості. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2024. Вип. 28. С. 34–43. URL: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-34-43>
43. Лесечко М.Д., Рудницька Р.М. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. URL: <https://elibrary.nadu.edu.ua>.
44. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. 232 с.
45. Могилко В. О., Дмитрієв І. А., Сагайдак-Нікітюк Р. В., Тіщенко О.М., Шевченко І. Ю., Ященко О. А. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 252 с.
46. Могильна Л. М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 15. С. 418–423. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/64.pdf
47. Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877>
48. Пеннер С., Римарцов В., Лобай Р. Інформаційні технології як інструмент стратегічного управління інноваціями в організації. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-97>

- 49.Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>
- 50.Петрів І., Старчиков А., Сігунов О. Стратегічне управління та сталий розвиток українського аграрного сектору в умовах глобалізації. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. Вип. 6. URL: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/91/109>
- 51.Петухова О. М., Ставицький О. В. Еволюція теорії стратегічного управління. *Агросвіт*. 2015. № 2. С. 10–14.
- 52.Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>
- 53.Писаренко С. В., Іванько М. В., Грицаєнко М. О. 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. Ч. 2. С. 27–31. URL: https://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_2_2019ua/7.pdf
- 54.Постол А. А. Удосконалення стратегічного управління аграрних підприємств на засадах планування, маркетингу та конкурентних переваг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2 (07). URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1309/Postol.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 55.Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 3. С. 101–105.

- 56.Рудаченко О., Кондратенко Н. Фермерське підприємництво як ключовий фактор регіонального розвитку: шляхи досягнення стратегічних пріоритетів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 342 (3(1)). С. 343–347. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-49](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-49)
- 57.Руденко Г. Р. Особливості впровадження інновацій у діяльність сільськогосподарських підприємств. *БізнесІнформ*. 2015. № 5. С. 128–132.
- 58.Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>
- 59.Свірідова С. С., Толстова С. А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 109–115. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>
- 60.Соловйов А. І. Стратегічне управління стійкістю аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: теоретико-методологічний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Вип. 57. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/895/852>
- 61.Ступка В. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-181>
- 62.Сус Т., Ємець О., Мовчун С., Онишко С., Цюпа О. Формування стратегії інноваційного розвитку аграрного сектора та фінансування її реалізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 6 (47). С. 150–159. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3903>
- 63.Таранич А. В., Пелехацький Д. О. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. *Економіка України*.

2024. Т. 67, № 1. С. 54–69. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054>
64. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
65. Телічко Н., Грекова Т., Дідик С., Мусурін В., Друмов В. Стратегічне управління інноваційним потенціалом аграрних підприємств в умовах екологічних змін. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (51). С. 162–169. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-23>
66. Токмакова І. В., Шатохін Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149563>.
67. Ульяновченко О., Васюренко Л., Литвинов А., Утенкова К., Філімонов Ю., Кукса І. Стратегічне управління ресурсним потенціалом як захід підвищення конкурентоспроможності підприємства в аграрному секторі. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 4 (39). С. 276–283. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241316>
68. Уніят Л. М. Організаційно-економічні засади інноваційного розвитку підприємств агропромислового бізнесу в конкурентному середовищі: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 586 с.
69. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>
70. Хахула Б. В. Інновації, як чинник прискорення науково-технічного прогресу в аграрному секторі України. *Агросвіт*. 2022. № 9-10. С. 79–85. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.9-10.79>

71. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 362–367. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978>
72. Швед В. В., Кізюн Б. М. Методологічне забезпечення стратегічного управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Т. 36 (75). № 1. С. 112–118. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/19.pdf
73. Шпикуляк О., Алексеева О. Розвиток фермерських господарств в організаційно-економічному забезпеченні зайнятості населення. *Економіка АПК*. 2021. Т. 28. № 4. С. 95–107. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-28-4-2021/rozvitok-fermerskikh-gospodarstv-v-organizatsiyno-ekonomichnomu-zabezpechenni-zaynyatosti-naselennya>
74. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. *Scientia fructuosa*. 2022. Т. 145, № 5. С. 93–112. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)06](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)06).
75. Ярова Ю.О., Артеменко Л. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 13. С. 257–263.

ДОДАТКИ