

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

На правах рукопису

ЦИПКО АНДРІЙ СЕРГІЙОВИЧ

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:
ТОЦЬКА ОЛЕСЯ ЛЕОНТІЇВНА,
доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 6
засідання кафедри менеджменту
від 25 листопада 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Другий (магістерський) рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Наталія ХОМЮК

«6» грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ**

_____ Ципку Андрію Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Напрями удосконалення системи стратегічного менеджменту організації в умовах воєнного стану.
2. Керівник роботи Тоцька Олеся Леонтіївна, доктор економічних наук, професор.
3. Строк подання здобувачем роботи 05.12.2025 р.
3. Мета та завдання КР Метою роботи є визначення ефективних напрямів удосконалення системи стратегічного менеджменту організації в умовах воєнного стану з метою забезпечення її адаптивності, стійкості до зовнішніх ризиків і підвищення конкурентоспроможності на ринку. Для досягнення мети в роботі було поставлено такі завдання: описати теоретичні основи формування системи стратегічного менеджменту; визначити специфіку стратегічного управління підприємством в умовах підвищеної невизначеності; охарактеризувати методичні підходи до аналізу й оцінювання системи стратегічного менеджменту; розробити загальну характеристику та провести аналіз основних показників діяльності підприємства; здійснити діагностику управлінських рішень підприємства у контексті стратегічного розвитку; провести аналіз та оцінку стану системи стратегічного менеджменту підприємства; визначити проблеми та пропозиції щодо удосконалення системи стратегічного менеджменту підприємства; описати способи модернізації системи стратегічного управління відповідно до сучасних викликів; визначити стратегічні напрями розвитку підприємства.
4. Дата видачі завдання 06.12.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Ципко А. С. Напрями удосконалення системи стратегічного менеджменту організації в умовах воєнного стану.

У роботі описано теоретичні основи формування системи стратегічного менеджменту. Описано специфіку стратегічного управління підприємством в умовах підвищеної невизначеності. Охарактеризовано методичні підходи до аналізу й оцінювання системи стратегічного менеджменту. Здійснено аналіз основних показників діяльності, а також здійснено діагностику управлінських рішень підприємства у контексті стратегічного розвитку. Проведено аналіз та оцінку стану системи стратегічного менеджменту підприємства. Визначено проблеми та пропозиції щодо удосконалення системи стратегічного менеджменту підприємства. Описано способи модернізації та стратегічні напрями розвитку системи стратегічного управління підприємства відповідно до сучасних викликів.

У роботі сформульовано проблеми та запропоновано напрями удосконалення системи стратегічного менеджменту підприємства. Окрему увагу приділено питанням модернізації системи стратегічного управління відповідно до сучасних викликів. Зазначено, що її розвиток повинен базуватися на поєднанні адаптивних стратегій, інноваційних рішень і соціальної відповідальності бізнесу. На основі проведених досліджень визначено стратегічні напрями розвитку підприємства, серед яких – підвищення ефективності використання земельних ресурсів, диверсифікація продукції, розширення ринків збуту, впровадження сучасних агротехнологій, розвиток бренду та забезпечення сталого розвитку господарства.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні методичних підходів до формування адаптивної стратегії розвитку підприємства з урахуванням сучасних тенденцій ринку та внутрішнього потенціалу підприємства.

Практичне значення роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані для вдосконалення стратегічного менеджменту організацій в

умовах воєнного стану, підвищення їх адаптивності, зниження ризиків і забезпечення стійкого розвитку бізнесу.

Ключові слова: стратегічне управління, розвиток підприємства, адаптивна стратегія, ефективність, конкурентоспроможність.

SUMMARY

Tsytko A. S. Directions for improving the strategic management system of an organization in martial law.

The paper describes the theoretical foundations of the formation of a strategic management system. The specifics of strategic management of an enterprise in conditions of increased uncertainty are described. Methodological approaches to the analysis and assessment of the strategic management system are characterized. The analysis of the main performance indicators is carried out, as well as the diagnostics of the enterprise's management decisions in the context of strategic development are carried out. The analysis and assessment of the state of the enterprise's strategic management system are carried out. Problems and proposals for improving the enterprise's strategic management system are identified. Methods of modernization and strategic directions for the development of the enterprise's strategic management system in accordance with modern challenges are described.

The work formulates problems and proposes directions for improving the strategic management system of the enterprise. Special attention is paid to the issues of modernization of the strategic management system in accordance with modern challenges. It is noted that its development should be based on a combination of adaptive strategies, innovative solutions and social responsibility of business. Based on the conducted research, strategic directions for the development of the enterprise were determined, including increasing the efficiency of land resource use, product diversification, expansion of sales markets, introduction of modern agricultural technologies, brand development and ensuring sustainable development of the economy.

The scientific novelty of the paper lies in the substantiation of methodological approaches to the formation of an adaptive strategy for the development of an enterprise, taking into account modern market trends and the internal potential of the enterprise.

The practical significance of the paper lies in the fact that its results can be used to improve the strategic management of organizations in martial law, increase their adaptability, reduce risks and ensure sustainable business development.

Keywords: strategic management, enterprise development, adaptive strategy, efficiency, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
1.1. Теоретичні основи формування системи стратегічного менеджменту	10
1.2. Специфіка стратегічного управління підприємством в умовах підвищеної невизначеності	15
1.3. Методичні підходи до аналізу й оцінювання системи стратегічного менеджменту	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства	26
2.2. Діагностика управлінських рішень підприємства у контексті стратегічного розвитку	33
2.3. Аналіз і оцінка стану системи стратегічного менеджменту підприємства	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
3.1. Проблеми та пропозиції щодо удосконалення системи стратегічного менеджменту підприємства	43
3.2. Модернізація системи стратегічного управління відповідно до сучасних викликів	48
3.3. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства	52
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови воєнного стану в Україні зумовили кардинальні зміни у функціонуванні національної економіки, трансформацію організаційних структур, стратегій розвитку й управлінських підходів. Підприємства зіткнулися з необхідністю швидко адаптуватися до нестабільного середовища, обмежень ресурсів, порушення логістичних ланцюгів і підвищеного рівня ризиків. За таких обставин особливої ваги набуває ефективне стратегічне управління, яке має забезпечити не лише виживання організацій, а й їхню стійкість, гнучкість і здатність до подальшого відновлення.

Проблема удосконалення системи стратегічного менеджменту набуває особливого значення, оскільки традиційні підходи до планування та реалізації стратегій часто виявляються неефективними в умовах високої невизначеності. Необхідність інтеграції гнучких методів управління, цифрових інструментів аналітики, антикризових стратегій і соціальної відповідальності визначає нові напрями розвитку стратегічного менеджменту.

Питанням дослідження особливостей системи стратегічного менеджменту підприємства присвятили свої роботи такі вчені: П. С. Дармороз, Р. І. Жовновач, О. В. Ісаєнко, А. В. Козловський, Р. В. Короленко, С. М. Короленко, В. С. Марков, О. О. Рудаченко, В. А. Рябка, Ю. О. Тараруєв, А. А. Турило, А. М. Турило, Д. О. Хамайдула, О. В. Шаталов, Р. П. Шерстюк й ін.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є визначення ефективних напрямів удосконалення системи стратегічного менеджменту організації в умовах воєнного стану з метою забезпечення її адаптивності, стійкості до зовнішніх ризиків і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Для досягнення мети в роботі було поставлено такі завдання:

- описати теоретичні основи формування системи стратегічного менеджменту;
- визначити специфіку стратегічного управління підприємством в умовах підвищеної невизначеності;
- охарактеризувати методичні підходи до аналізу й оцінювання системи стратегічного менеджменту;
- розробити загальну характеристику та провести аналіз основних показників діяльності підприємства;
- здійснити діагностику управлінських рішень підприємства у контексті стратегічного розвитку;
- провести аналіз та оцінку стану системи стратегічного менеджменту підприємства;
- визначити проблеми та пропозиції щодо удосконалення системи стратегічного менеджменту підприємства;
- описати способи модернізації системи стратегічного управління відповідно до сучасних викликів;
- визначити стратегічні напрями розвитку підприємства.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного менеджменту в організаціях, що функціонують в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є напрями удосконалення системи стратегічного менеджменту з метою підвищення адаптивності, стійкості й ефективності організацій у кризових умовах.

Матеріалами дослідження є наукові праці вітчизняних і закордонних дослідників з питань стратегічного менеджменту, законодавчі та нормативні документи України щодо функціонування підприємств під час воєнного стану, фінансова та статистична звітність підприємства, аналітичні огляди, результати практичної діяльності окремих підприємств, а також сучасні методичні підходи до планування та реалізації стратегій у кризових умовах.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні методичних підходів до формування адаптивної стратегії розвитку підприємства з урахуванням сучасних тенденцій ринку та внутрішнього потенціалу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що результати роботи можуть бути використані для вдосконалення стратегічного менеджменту організацій в умовах воєнного стану, підвищення їх адаптивності, зниження ризиків і забезпечення стійкого розвитку бізнесу.

Апробація результатів та публікації. За результатами дослідження було опубліковано тези на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (30 жовтня 2025 р., м. Полтава) [1].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Теоретичні основи формування системи стратегічного менеджменту

Система стратегічного менеджменту є комплексом взаємопов'язаних підходів, методів і процесів, спрямованих на визначення довгострокових цілей організації та забезпечення її ефективного розвитку в умовах динамічного та часто непередбачуваного зовнішнього середовища. Вона охоплює формування стратегії, планування ресурсів, контроль за виконанням стратегічних рішень і їх коригування відповідно до змін ринкових і внутрішніх умов.

Стратегічний менеджмент – це діяльність, яка спрямована на формування та підтримку стратегічної гармонії між цілями організації, її ресурсним потенціалом і умовами зовнішнього середовища, що дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність, довгострокове виживання та досягнення поставлених завдань [2].

Стратегічний менеджмент організації постає у контексті процесу розроблення та впровадження стратегії організації, яка могла б забезпечити успішне функціонування в довготерміновій перспективі [3].

Стратегічний менеджмент вирізняється своєю орієнтацією на довгостроковий розвиток організації та здатністю враховувати вплив зовнішнього середовища на досягнення її цілей. Він передбачає системний підхід до планування, прийняття рішень і контролю за їх реалізацією, інтегруючи аналіз ринкових тенденцій, внутрішніх ресурсів і потенційних ризиків. Стратегічний менеджмент поєднує аналітичні й управлінські інструменти, спрямовані на формування конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку організації навіть в умовах високої невизначеності.

Розглянемо докладніше особливості стратегічного управління [4]:

- стратегічне управління не дозволяє забезпечити точний і повний аналіз поточного стану підприємства та його позицій на ринку. Воно відображає сукупність якісних характеристик організації, що визначають її перспективний розвиток, конкурентну позицію та потенціал для успішного виживання;
- система стратегічного управління є певною управлінською філософією, яка не зводиться до набору формалізованих правил і процедур. Вона базується на творчому мисленні та теоретичних знаннях керівника; стратегічне управління спрямоване на розвиток корпоративної культури, створення гнучкого й інклюзивного середовища, в якому представники всіх рівнів управління залучені до процесу прийняття рішень;
- формування ефективної системи стратегічного управління потребує значних фінансових і часових ресурсів для забезпечення постійного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також розробки й реалізації стратегічних рішень.

Основні риси стратегічного менеджменту, що забезпечують ефективне управління організацією в сучасних умовах, полягають у такому. Успішність діяльності підприємства визначається наявністю чітко сформованої стратегії, яка визначає структуру та принципи функціонування системи управління. Ефективність роботи організації оцінюється за досягненням стратегічних цілей, а сама стратегія може коригуватися у разі суттєвих змін зовнішнього середовища або під час реалізації стратегічних планів. Для збереження та зміцнення лідерських позицій стратегія повинна мати унікальні особливості, що виділяють підприємство серед конкурентів [5].

Розглянемо типові ознаки стратегічного менеджменту (табл. 1.1).

Стратегічний менеджмент характеризується орієнтацією на майбутнє та довгостроковий розвиток підприємства. Його завданням є не лише збереження стабільності, а випереджаючий розвиток і формування стійких конкурентних переваг. Рішення в межах стратегічного управління ухвалюються на найвищому управлінському рівні – власниками, топменеджерами чи

стратегічними комітетами – оскільки вони визначають загальний напрям розвитку організації на роки вперед.

Таблиця 1.1

Типові ознаки стратегічного менеджменту

Характер впливу на об'єкти управління	Типові ознаки менеджменту	
	Поточний менеджмент	Стратегічний менеджмент
Мета впливу	Підтримання поточної рівноваги	Генерування масштабних змін і нової рівноваги
Простір впливу	Місцевий ринок	Глобальний ринок
Об'єкти впливу	Компанії (фірми, підприємства)	Корпорації та кластери (у т. ч. транснаціональні)
Масштаб впливу	Зміна лінійки моделей продукції	Зміна поколінь продукції та технологічного устрою
Період впливу	Виробничий цикл	Життєвий цикл організації
Очікуваний результат	Забезпечення прибутковості	Забезпечення перспективної конкурентоспроможності
Базовий вид менеджменту	Фінансовий	Інвестиційний та інноваційний

Примітка: побудовано автором на основі [6].

Важливою особливістю стратегічного менеджменту є використання широкого спектра інформації, що надходить не тільки із внутрішніх джерел, а насамперед із зовнішнього середовища. Аналітика глобальних ринків, прогнозування трендів, моніторинг змін у технологіях і споживчих перевагах дають змогу підприємству передбачати майбутні виклики та завчасно адаптуватися. Таке управління має проактивний характер: зміни ініціюються до виникнення кризових ситуацій, що мінімізує ризики та підвищує ефективність [7].

Система стратегічного менеджменту має забезпечувати підприємству можливість формувати стратегію, яка на основі аналізу результатів поточної діяльності дозволяє визначати перспективи розвитку та розробляти чіткі плани. Говорячи про стратегічний менеджмент, слід відзначити як фінансові, так і нефінансові вигоди. Така система створює умови, за яких керівництво підприємства зацікавлене у визначенні майбутнього образу організації та плануванні конкретних кроків для його досягнення.

Крім того, система стратегічного менеджменту сприяє формуванню прозорої й узгодженої структури прийняття рішень, де стратегічні пріоритети стають орієнтиром для всіх рівнів управління. Вона стимулює розвиток корпоративної культури, заснованої на відповідальності, інноваційності та співпраці, що дозволяє організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У табл. 1.2 представлено основні етапи стратегічного процесу.

Таблиця 1.2

Основні етапи стратегічного процесу

Етапи	Основна характеристика
Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища	Оцінка ринкових тенденцій, конкурентного середовища, політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів (PEST-аналіз). Ідентифікація можливостей і загроз. Оцінка ресурсів, можливостей, сильних і слабких сторін організації (SWOT-аналіз). Визначення внутрішніх процесів, структур і компетенцій.
Визначення місії та бачення	Формулювання місії організації, що відображає її основну мету та цінності. Розробка бачення майбутнього, яке визначає довгострокові цілі.
Формування стратегічних цілей	Встановлення конкретних, вимірюваних і досяжних цілей, які організація має досягти.
Розробка стратегій	Визначення альтернативних стратегій для досягнення цілей. Вибір найефективніших стратегічних шляхів.
Розробка планів дій	Конкретизація стратегії у формі детальних планів і проєктів. Розподіл ресурсів та визначення відповідальних осіб.
Впровадження стратегії	Реалізація планів дій. Координація зусиль і ресурсів для реалізації стратегічних ініціатив.
Моніторинг та оцінка результатів	Постійний контроль за виконанням планів. Оцінка результатів і досягнень у порівнянні з визначеними цілями.
Коригування стратегії	Внесення змін на основі результатів моніторингу й оцінки. Адаптація стратегічного плану до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Примітка: побудовано автором на основі [8].

Кожен етап стратегічного процесу є взаємопов'язаним і формує цілісну систему управління розвитком організації. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища закладає основу для формування місії, бачення та стратегічних цілей, тоді як розробка стратегій і планів дій забезпечує конкретні шляхи їх досягнення. Впровадження стратегії вимагає ефективної координації ресурсів і

залучення всіх підрозділів, а моніторинг і оцінка результатів дозволяють вчасно виявляти відхилення та вносити корективи.

На рис. 1.1. відображено елементи системи стратегічного менеджменту підприємства.

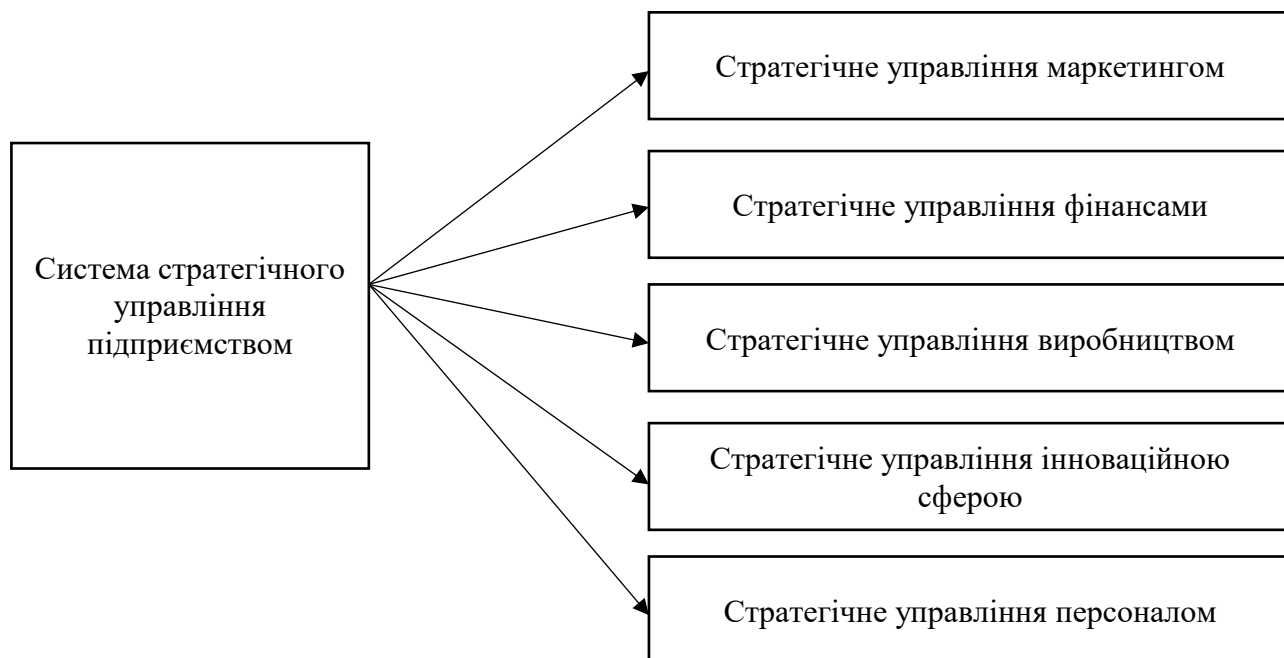


Рис. 1.1. Елементи системи стратегічного менеджменту підприємства

Примітка: побудовано автором на основі [9].

У межах підприємства виділені елементи формують основу для створення цілісної й ефективної системи стратегічного менеджменту, що забезпечує узгодженість усіх управлінських процесів. Кожна підсистема в межах цієї структури виконує конкретні функції, спрямовані на досягнення стратегічних цілей, оптимізацію ресурсів і підвищення адаптивності організації. Орієнтація функціонування всіх підсистем на забезпечення сталого розвитку дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність, а також своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому довгострокову життєздатність та ефективність діяльності.

Отже, теоретичні основи формування системи стратегічного менеджменту ґрунтуються на комплексному підході до управління організацією, який поєднує аналітичні, планові, організаційні та контрольні

функції. Система стратегічного менеджменту забезпечує узгодженість між місією, цілями, ресурсним потенціалом підприємства та впливом зовнішнього середовища. Вона спрямована на формування довгострокових орієнтирів розвитку, створення конкурентних переваг і підвищення стійкості організації в умовах невизначеності. Ефективність стратегічного менеджменту залежить від здатності керівництва приймати обґрунтовані рішення, адаптувати стратегію до динамічних змін і забезпечувати збалансований розвиток усіх підсистем підприємства.

1.2. Специфіка стратегічного управління підприємством в умовах підвищеної невизначеності

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем нестабільності та непередбачуваності, що суттєво впливає на ефективність діяльності підприємств. Підвищена невизначеність, спричинена економічними, політичними та соціальними факторами, зокрема воєнними подіями, вимагає від керівництва нових підходів до формування та реалізації стратегій. У таких умовах стратегічне управління набуває особливої специфіки, адже воно має не лише визначати напрями розвитку, а й забезпечувати гнучкість, здатність швидко реагувати на зміни та мінімізувати ризики. Саме ефективність стратегічного управління в умовах невизначеності визначає, чи зможе підприємство зберегти свої позиції на ринку й адаптуватися до нових викликів, використовуючи кризу як можливість для оновлення та зростання.

Основні аспекти стратегічного управління в умовах криз і військових загроз відображено в табл. 1.3.

У сучасних умовах стратегічне управління набуває рис не лише інструменту стабілізації, а й засобу відновлення конкурентоспроможності підприємств. Кризові та військові виклики формують нову управлінську

парадигму, у центрі якої – швидкість прийняття рішень, гнучкість бізнес-моделі та здатність до самоорганізації.

Таблиця 1.3

Основні аспекти стратегічного управління в умовах криз і військових загроз

Аспект	Характеристика
Виявлення зовнішніх загроз і ризиків	У кризових умовах підприємства стикаються з нестачею ресурсів, втратою ринків і порушенням виробничих процесів. Тому першочерговим завданням є аналіз ризиків і визначення найбільш уразливих елементів діяльності.
Гнучкість стратегічного планування	Важливо передбачати альтернативні сценарії розвитку, щоб швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно перерозподіляти ресурси.
Розроблення антикризових стратегій	Підприємства мають оптимізувати витрати, диверсифікувати ринки, налагоджувати нові канали постачання й підтримувати фінансову стійкість.
Посилення системи внутрішнього контролю	Кризові обставини вимагають підвищеної уваги до управління фінансами, контролю за витратами та постійного моніторингу результатів.
Стійкість логістичних ланцюгів	Необхідно швидко адаптувати маршрути постачання, знаходити нових партнерів і мінімізувати ризики переривання логістики.
Інновації та цифровізація	Використання цифрових технологій сприяє автоматизації процесів, дистанційній роботі, новим каналам комунікації та створенню інноваційних продуктів.
Підтримка персоналу	У кризових умовах важливо зберігати кадровий потенціал, підтримувати мотивацію працівників і формувати культуру взаємопідтримки й адаптивності.
Співпраця з державою та партнерами	Ефективна взаємодія з державними структурами, міжнародними організаціями й іншими підприємствами дозволяє посилити стабільність бізнесу.
Соціальна відповідальність бізнесу	Підприємства мають підтримувати громади, забезпечувати безпеку працівників і брати участь у волонтерських ініціативах, що підвищує довіру суспільства.
Використання попереднього досвіду	Аналіз власних і чужих практик дає змогу уникати повторення помилок і формувати ефективні антикризові рішення.

Примітка: побудовано автором на основі [10].

Підприємства, які вміють перетворювати загрози на можливості, демонструють більш стійкі позиції на ринку та здатні адаптуватися до турбулентності середовища. Важливим чинником стає поєднання стратегічного бачення з оперативною гнучкістю, що дозволяє не лише зберегти бізнес у період невизначеності, а й закласти основу для подальшого розвитку після завершення кризової фази.

У контексті стратегічного менеджменту сучасні українські організації в умовах війни повинні орієнтуватися на:

- постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища для своєчасного виявлення загроз і можливостей;
- зосередження на довготермінових стратегічних цілях і розробці відповідних планів для їх досягнення;
- формування різних сценаріїв розвитку подій для підготовки до змін у зовнішньому середовищі;
- забезпечення гнучкої структури та процесів для можливості масштабування діяльності відповідно до потреб ринку;
- впровадження інновацій і постійний пошук нових можливостей для розвитку;
- залученні та мотивації висококваліфікованого й стресостійкого персоналу, готового до змін і активної участі у реалізації стратегічних рішень [11].

Стратегічний менеджмент у воєнний період стає засобом підтримання економічної стабільності, зміцнення довіри партнерів і збереження конкурентних позицій. Важливо, щоб управлінські рішення базувалися на системному аналізі ризиків, цифровій аналітиці та глибокому розумінні ринкових тенденцій. Застосування гнучких стратегій, інноваційних інструментів і розвитку людського капіталу сприяє створенню організацій, здатних діяти ефективно навіть у турбулентному середовищі.

У сучасних умовах надзвичайно важливо швидко реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на діяльність підприємств. В умовах затяжної війни українська економіка зазнає системних трансформацій, які вимагають від бізнесу нових підходів до управління, стратегічного мислення й адаптивності. Очевидно, що в сучасному діловому просторі не можуть ефективно функціонувати підприємства, орієнтовані на моделі, притаманні мирному або довоєнному періоду. Натомість виживають і розвиваються ті організації, які здатні швидко перебудовувати свої бізнес-

процеси, переорієнтовувати ринки збуту, впроваджувати цифрові інструменти та формувати стійкі стратегії, адаптовані до реалій воєнного часу [12].

Розглянемо перешкоди розвитку бізнесу в умовах воєнного стану:

- низька платоспроможність клієнтів;
- непрогнозованість ситуації в Україні;
- відсутність капіталу;
- мінливе регуляторне середовище;
- важка доступність кредитних коштів;
- руйнація ланцюгів постачання;
- логістичні проблеми [13].

Перелічені перешкоди мають суттєвий вплив на стратегічне управління підприємством, змінюючи його пріоритети, інструменти та підходи. Низька платоспроможність клієнтів змушує підприємства переглядати свої стратегії збуту, концентруючись на утриманні наявних споживачів, підвищенні цінності пропозиції й оптимізації витрат. У таких умовах стратегічні рішення стають орієнтованими не стільки на розширення ринку, скільки на його збереження та стабілізацію.

Непрогнозованість ситуації в Україні робить традиційне довгострокове планування менш ефективним, тому в стратегічному менеджменті зростає роль гнучкості, сценарного планування та ризик-менеджменту. Підприємства змушені створювати кілька варіантів розвитку подій і передбачати можливість швидкої адаптації до змін.

Відсутність капіталу та важка доступність кредитних ресурсів обмежують фінансові можливості бізнесу, ускладнюючи реалізацію інвестиційних та інноваційних стратегій. Це зумовлює необхідність пошуку внутрішніх резервів, залучення грантів, партнерських програм чи міжнародної допомоги. Стратегічне управління в таких умовах спрямовується на збереження фінансової стійкості та підтримання ліквідності.

Мінливе регуляторне середовище вимагає від менеджменту постійного моніторингу законодавчих змін і швидкої адаптації до них, що підвищує

значення аналітичної функції стратегічного управління. Руйнування ланцюгів постачання та логістичні проблеми змушують переглядати операційні стратегії, формувати нові маршрути постачання, локалізувати виробництво чи диверсифікувати ринки збуту.

У результаті стратегічне управління в умовах війни перетворюється на процес постійного коригування цілей і дій, у якому ключовими стають адаптивність, гнучкість і здатність підприємства до швидкого реагування на непередбачувані зміни зовнішнього середовища.

Важливою передумовою результативного стратегічного менеджменту є активне застосування інструментів ризик-менеджменту. Системна ідентифікація, аналіз та оцінка ризиків дозволяють своєчасно виявляти потенційні загрози та розробляти ефективні механізми їх нейтралізації [14]. У сучасних умовах нестабільності ці процеси набувають особливого значення, адже саме здатність підприємства передбачати ризики, знижувати їх вплив і швидко реагувати на непередбачувані події забезпечує його фінансову стійкість, конкурентоспроможність і можливість довгострокового розвитку навіть у кризових чи воєнних обставинах.

Отже, специфіка стратегічного управління в умовах підвищеної невизначеності полягає в необхідності формування організаційної гнучкості та здатності до швидкої адаптації стратегічних рішень. Пріоритетним стає не лише планування і контроль, а й активне прогнозування змін, використання альтернативних сценаріїв розвитку й інтеграція інноваційних підходів у всі сфери діяльності підприємства. Стратегічний менеджмент у середовищі високої невизначеності передбачає постійне підвищення ролі інформаційного забезпечення, аналітичної підтримки та розвитку людського капіталу, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати, зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати довгострокову стійкість бізнесу.

1.3. Методичні підходи до аналізу й оцінювання системи стратегічного менеджменту

Значення методичних підходів до аналізу й оцінювання системи стратегічного менеджменту полягає насамперед у тому, що вони дозволяють системно оцінити стан стратегічного управління, виявити сильні та слабкі сторони, визначити ступінь відповідності стратегії зовнішнім умовам і внутрішньому потенціалу організації. Завдяки цьому керівництво отримує обґрунтовану базу для коригування стратегічних планів, вдосконалення механізмів управління й оптимізації ресурсів.

Не менш важливою є роль методичних підходів у забезпеченні об'єктивності та прозорості процесу оцінювання. Вони допомагають збирати та структурувати інформацію, а також аналізувати її з урахуванням ключових стратегічних показників і факторів впливу. Це особливо актуально в умовах нестабільності та високої мінливості зовнішнього середовища, коли помилки в стратегічному плануванні можуть призвести до значних фінансових втрат або втрати ринкових позицій.

Використання структурованих методичних підходів дає змогу забезпечити порівняльний аналіз – як у динаміці, так і відносно конкурентів, що дозволяє підприємству визначати своє місце на ринку та прогнозувати можливі сценарії розвитку.

Для всебічної оцінки й обґрунтування стратегічних рішень на етапах розробки та реалізації плану застосовуються такі методичні інструменти [15]:

- матриця Д. Абеля використовується для оцінки напрямів докладання зусиль підприємства у трьох вимірах – сегменти покупців, їх потреби й відповідні технології виробництва; допомагає визначити пріоритетні ринкові ніші, зорієнтувати продуктову політику та вибрати нові сфери росту з урахуванням специфіки галузі;
- PEST-аналіз застосовується для оперативної оцінки зовнішнього середовища – політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів;

служує інструментом раннього виявлення загроз і можливостей, підсилює управління ризиками та доповнює SWOT-аналіз при формуванні стратегій;

- модель М. Портера (п'ять сил) використовується для оцінки галузевої привабливості та конкурентного середовища: аналізу ринкової позиції постачальників і покупців, сили наявних конкурентів, загрози нових гравців і товарів-субститутів; дозволяє обґрунтувати вибір позиціонування, цінової політики та заходів щодо підвищення бар'єрів входу.

У сукупності ці інструменти забезпечують комплексну діагностику зовнішніх і внутрішніх факторів, підґрунтя для сценарного планування, пріоритизації ресурсів і формування обґрунтованих, адаптивних управлінських рішень.

Ефективність системи стратегічного менеджменту доцільно оцінювати не лише з позиції виконання поставлених цілей чи реалізації вибраної стратегії, а й через її фактичний вплив на фінансовий стан підприємства.

У процесі такої оцінки враховуються такі показники:

- ліквідності, що характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання;
- платоспроможності, яка свідчить про загальну фінансову незалежність та можливість забезпечувати розрахунки в довгостроковому періоді;
- фінансової стійкості, що демонструє оптимальність структури капіталу та рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування;
- рентабельності, яка вказує на ефективність використання ресурсів і здатність генерувати прибуток;
- оборотності активів, що характеризує швидкість перетворення вкладених коштів у грошові надходження [16].

Сукупність цих показників дозволяє комплексно оцінити, наскільки стратегічний менеджмент забезпечує стабільну динаміку розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та фінансову надійність. Наявність позитивних тенденцій за такими індикаторами є свідченням правильності обраної стратегії та результативності управлінських

рішень. Натомість погіршення значень сигналізує про необхідність коригування стратегічних пріоритетів або перегляду окремих управлінських підходів. Показники фінансового стану виступають об'єктивним базисом для оцінювання ефективності системи стратегічного менеджменту та визначення подальших напрямів її удосконалення [17].

Визначимо загальні результативні показники ефективності стратегічного менеджменту для фермерського господарства:

- вартість валової продукції на середньорічного працівника;
- вартість товарної продукції на одного середньорічного працівника;
- чистий прибуток на одного середньорічного працівника;
- вартість валової продукції на 1 га с.-г. угідь;
- чистий прибуток на 1 га с.-г. угідь;
- вартість товарної продукції на 1 га с.-г. угідь [18].

Продовжуючи перелік, доцільно також враховувати інтегральні показники ділової активності та стратегічної результативності, що дають змогу комплексно оцінити ефективність управлінських рішень:

- рівень рентабельності виробництва як узагальнюючий індикатор ефективності використання ресурсів;
- коефіцієнт оборотності основного й оборотного капіталу;
- показники інвестиційної привабливості господарства (динаміка капіталовкладень, рівень їх окупності);
- індекс стратегічної стійкості, що відображає здатність підприємства зберігати конкурентні позиції у довгостроковій перспективі;
- співвідношення власного та залученого капіталу як індикатор фінансової незалежності;
- рівень інноваційної активності (обсяг витрат на модернізацію технічної бази, впровадження нових технологій, цифрових рішень тощо) [19].

Оцінювання ефективності стратегічного менеджменту не обмежується лише аналізом економічних показників. Воно передбачає комплексний підхід,

що охоплює як результати господарської діяльності, так і якість управлінських рішень, рівень стратегічного мислення та здатність підприємства до адаптації.

Важливо враховувати динаміку змін, а не лише стан показників у певний момент часу. Наприклад, зростання валової продукції на одного працівника або на 1 га землі свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів і про те, наскільки стратегічні рішення справді впливають на продуктивність.

Під час оцінки стратегічного менеджменту слід зважати на структуру отриманих результатів, тобто не лише на фінансовий ефект, але й на стратегічні переваги, яких вдалося досягти: розширення ринку збуту, диверсифікацію продукції, укріплення відносин із партнерами, впровадження нових технологій.

Оцінювання має включати показники стійкості, які відображають готовність підприємства протистояти ризикам. Сюди належать коефіцієнт автономії, ліквідності, покриття зобов'язань. Чим вищий рівень фінансової стабільності та рівноваги – тим більший потенціал для реалізації довгострокової стратегії.

Окрім того, важливим напрямом аналізу є оцінка управлінської гнучкості – здатності оперативно змінювати плани, переформатовувати виробничі процеси або вводити нові напрями діяльності у відповідь на зовнішні виклики. У фермерському господарстві це особливо актуально через залежність від природно-кліматичних умов, коливання цін на ресурси та ринковий попит.

Оцінювання стратегічного менеджменту є багатовимірним процесом, що поєднує:

- фінансові індикатори;
- виробничі та ресурсні показники;
- стратегічні й управлінські критерії;
- рівень ризикозахищеності й інноваційності.

Лише оцінка їх у сукупності дає змогу зробити повноцінний висновок про ефективність управлінської стратегії та визначити шляхи її вдосконалення.

Проведення оцінки ефективності стратегічного менеджменту може здійснюватися також на основі рейтингового методу, який належить до

інтегральних методик оцінювання та дозволяє комплексно врахувати вплив різних груп показників. Суть цього підходу полягає у присвоєнні підприємству певного рейтингу (класу, рівня), що відображає ступінь реалізації стратегічних цілей і здатність менеджменту забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Перевагою рейтингового методу є можливість узагальнити різні аспекти діяльності підприємства та представити їх у зрозумілій формі – у вигляді підсумкового рейтингу чи ранжування. Це дозволяє:

- порівнювати поточний рівень стратегічного розвитку в динаміці;
- визначати сильні та слабкі сторони управлінської системи;
- виявляти резерви зростання та найбільш ризикові ділянки;
- здійснювати бенчмаркінг – порівняння показників із подібними підприємствами.

Рейтинговий метод забезпечує об'єктивність оцінки, підвищує прозорість процесу аналізу та допомагає сформувати стратегічну карту розвитку підприємства з орієнтацією на довготривалу ефективність і конкурентоспроможність.

Індикаторами стратегічної діяльності для рейтингової оцінки є:

- зростання обсягів продажу підприємства порівняно зі зростанням у галузі;
- зміна прибутку підприємства порівняно з конкурентами;
- динаміка чистого прибутку, окупності інвестицій, доданої економічної вартості та їх порівняння з показниками конкурентів;
- зміна фінансового стану підприємства;
- поліпшення внутрішніх показників (собівартість продукції, оборотність запасів тощо);
- стійке фінансове та ринкове становище підприємства;
- лідерство підприємства в технології, інноваціях, якості, швидкості виведення на ринок нових товарів й ін.;
- репутація й імідж підприємства [20].

Оцінка ефективності стратегічного менеджменту є важливою передумовою стійкого розвитку підприємства, оскільки вона дає змогу своєчасно виявити рівень відповідності фактичних результатів поставленим стратегічним цілям і з'ясувати, наскільки обрана стратегія сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Комплексне оцінювання, що охоплює фінансові, виробничі, ресурсні та управлінські показники, дозволяє виміряти поточну результативність, визначити потенціал для майбутнього зростання, адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність підприємства забезпечувати довгострокову економічну стабільність. Завдяки цьому процес оцінювання трансформується з формальної процедури в стратегічний інструмент управління, який забезпечує підґрунтя для прийняття обґрунтованих рішень, своєчасного коригування управлінських дій і формування ефективних програм розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства

Фермерське господарство (далі – ФГ) «***** ****» є сільськогосподарським підприємством, що здійснює діяльність у сфері рослинництва з орієнтацією на виробництво товарної продукції овочево-баштанної групи. Господарство функціонує на орендованих земельних угіддях значної площі, що дає змогу масштабувати виробництво й ефективно формувати врожайність на рівні, достатньому для забезпечення стабільної присутності на ринку. Організаційна модель управління зорієнтована на довгостроковий розвиток, підвищення якості продукції й економічну результативність. Підприємство дотримується стратегії раціонального використання ресурсів, екологічної відповідальності та впровадження сучасних агротехнологій.

Повна назва: фермерське господарство «***** ****».

Дата реєстрації: **.**.**** р.

Юридична адреса: ***** область, ***** район, с. *****, вул. *****, буд. *.

Керівник – *****.

Розмір статутного капіталу – 1 000 грн.

Код ЄДРПОУ: *****.

В оренді фермерського господарства перебуває **** земельних ділянок загальною площею *** га [21].

Цілі та характер господарської діяльності ** «***** ****» визначаються його галузевою спеціалізацією та стратегічною орієнтацією на

сталий розвиток. Основною метою діяльності підприємства є формування стабільного рівня економічної ефективності та підвищення конкурентоспроможності за рахунок вирощування якісної сільськогосподарської продукції з мінімальними витратами. Господарство прагне забезпечити довгострокове зростання, удосконалення технологічного процесу та зміцнення ринкових позицій шляхом упровадження прогресивних методів агровиробництва.

Характер діяльності підприємства має виробничо-комерційну спрямованість, оскільки воно поєднує безпосереднє вирощування рослинницької продукції з її подальшою реалізацією на ринку. ФГ дотримується екологічно збалансованого підходу до господарювання, що передбачає раціональне використання земельних ресурсів, підтримання родючості ґрунтів і застосування безпечних технологій.

Основні напрями діяльності ** «***** ****» зосереджені на комплексному вирощуванні овочевих і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів. Підприємство здійснює планування сівоzmіни та підготовку земельних ділянок, впроваджує сучасні агротехнології для підвищення врожайності та якості продукції, а також забезпечує догляд за рослинами протягом усього вегетаційного періоду.

Виробничий процес характеризується високою сезонністю робіт, що вимагає гнучкого управління трудовими та матеріальними ресурсами, своєчасного виконання агротехнічних заходів і контролю за станом посівів протягом усього вегетаційного періоду. Господарство застосовує сучасні агротехнології та методи обробітку ґрунту, що підвищують урожайність, зменшують втрати продукції та забезпечують її відповідність екологічним стандартам [22].

Окрім того, особливістю виробництва є інтеграція контролю якості на всіх етапах: від підготовки насіння та посадкового матеріалу до збору й зберігання продукції, що гарантує її безпечність і високу конкурентоспроможність. В умовах воєнного стану особливу роль набуває

ефективна логістика та забезпечення безперервності виробничого циклу, що дозволяє мінімізувати ризики та підтримувати стабільність діяльності господарства.

Розглядаючи діяльність підприємства за 2022–2024 рр., проаналізуємо його основні техніко-економічні показники діяльності для того, аби відобразити реальну картину розвитку підприємства та його подальші перспективи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники ** «***** ****»

Показники	Роки			Абсол. відхил..		Віднос. відхил.,%	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	53164,3	58918,2	71443,1	5753,9	12524,9	10,82	21,26
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	36122,0	60410,4	70587,9	24288,4	10177,5	67,24	16,85
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	23483,2	51935,9	53178,8	28452,7	1242,9	121,16	2,39
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	11533,9	5753,9	12415,9	-5780	6662	-50,11	115,78
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	20	19	19	-1	0	-5,00	0,00
Фондовіддача, тис. грн	3,08	4,70	3,82	1,62	-0,88	52,60	-18,72
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	11,74	12841,2	18455,5	12829,46	5614,3	109279,90	43,72
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	47,97	71827	78357	71779,03	6530	149633,17	9,09
Продуктивність праці, тис. грн. / особу	1801,1	3179,5	3715,2	1378,4	535,7	76,53	16,85
Рентабельність капіталу, %	0,19	0,45	3,82	0,26	3,37	136,84	748,89

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність власного капіталу, %	0,40	0,10	0,19	-0,3	0,09	-75,00	90,00
Рентабельність продажу, %	0,32	0,10	0,18	-0,22	0,08	-68,75	80,00
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	2287,0	18626,6	11794,7	16339,6	-6831,9	714,46	-36,68
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	7457,7	1393,8	1209,0	-6063,9	-184,8	-81,31	-13,26

Примітка: побудовано автором на основі додатків А–В.

Власний капітал за аналізований період зріс на 21,26 %, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 16,85 % у 2024 р., порівняно з 2023 р., що є свідченням зростання обсягів реалізації. Собівартість реалізованої продукції продовжує зростати, але не такими темпами, як дохід, що позитивно впливає на прибутковість. Чистий прибуток значно покращився – зріс удвічі в 2024 р., що свідчить про ефективні управлінські рішення.

Продуктивність праці також зростає (+16,85 %), що говорить про покращення ефективності використання трудових ресурсів, навіть попри стабільну чисельність персоналу. Спостерігається зниження рентабельності капіталу у 2023 р. із подальшим суттєвим зростанням у 2024 р. – до 3,82 %, що свідчить про повернення підприємства до стабільного прибуткового функціонування.

Позитивною динамікою є значне скорочення кредиторської заборгованості (на 81,3 % у 2023 р. та ще на 13,3 % у 2024 р.), що вказує на покращення платоспроможності. Водночас, дебіторська заборгованість у 2023 р. зросла майже у 8 разів, однак у 2024 р. зменшилася на 36,68 %, що свідчить про часткове врегулювання розрахунків з контрагентами.

Проведемо оцінку фінансово-майнового стану підприємства (табл. 2.2).

У 2022–2024 рр. ** «***** ****» демонструє стабільне зростання загального обсягу доходів, який у 2024 р. становив 70639,9 тис. грн, що на

65,59 % більше, ніж у 2022 р. Найбільше зростання припало на 2023 р., проте у 2024 р. темп зростання сповільнився до 15,19 %, що може свідчити про вихід на етап стабілізації.

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів ** «***** ****»

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Відносн. відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	36122,0	60410,4	70587,9	24288,4	10177,5	67,24	16,85
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	23483,2	51935,9	53178,8	28452,7	1242,9	121,16	2,39
Інші доходи, тис. грн	-	-	39,4	-	-	-	-
Інші витрати, тис. грн	123,4	659,3	1546,3	535,9	887	434,28	134,54
Разом доходи, тис. грн	37034,4	61324,9	70639,9	24290,5	9315	65,59	15,19
Разом витрати, тис. грн	25500,5	55571,0	58278,0	30070,5	2707	117,92	4,87
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	11533,9	5753,9	12514,9	-5780	6761	-50,11	117,50
Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток), тис. грн.	11533,9	5753,9	12415,9	-5780	6662	-50,11	115,78

Примітка: розраховано на основі додатків А, Б, В.

Інші доходи з'явилися лише у 2024 р. (39,4 тис. грн), що може свідчити про розширення джерел прибутковості або продаж непрофільних активів.

Загальні витрати також зросли, але повільніше, ніж доходи – на 117,92 % у 2023 р. та лише на 4,87 % у 2024 р. Це позитивна тенденція, яка свідчить про ефективніше управління витратами.

Фінансовий результат до оподаткування у 2023 р. суттєво зменшився, порівняно з 2022 р., на 5780 тис. грн (–50,11 %), але вже у 2024 р. підприємство значно покращило свою прибутковість: прибуток зріс на 6761 тис. грн (на 117,5 %).

** «***** ****» демонструє позитивну динаміку у фінансово-господарській діяльності, особливо у 2024 р., коли вдалося не лише стабілізувати, а й наростити фінансовий результат, що свідчить про зростання ефективності управління, раціональне використання ресурсів і наявність потенціалу для подальшого розвитку.

У табл. 2.3 відображено аналіз показників фінансового стану ** «***** ****» за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану ** «***** ****»

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	3,26	2,96	4,31
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	3,44	3,21	4,03
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	3,28	3,94	4,21
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,72	0,55	0,72
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	3,21	2,98	3,32
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,67	0,43	0,54
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,80	0,68	0,87
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	34,21	32,18	74,62
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	23,56	29,15	39,36
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	12,18	16,19	18,32
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,19	0,45	3,82
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,40	0,10	0,19
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	0,33	0,12	0,19

Примітка: розраховано на основі додатків А, Б, В.

Ліквідність підприємства перебуває на дуже високому рівні: всі коефіцієнти значно перевищують нормативні значення, що свідчить про здатність підприємства своєчасно покривати свої зобов'язання.

Коефіцієнт платоспроможності відповідає нормативу (0,72 у 2024 р.), що вказує на високий рівень фінансової стійкості. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами дещо нижчий у 2023 р, проте відновлюється у 2024 р. Маневреність капіталу поліпшилася, що свідчить про зростання частки мобільних власних коштів.

Ділова активність підприємства значно зросла: всі показники оборотності продемонстрували позитивну динаміку, особливо оборотність активів, яка збільшилася більше, ніж удвічі в 2024 р., що свідчить про ефективніше використання ресурсів. Рентабельність активів у 2024 р. досягла 3,82 %, що є значним покращенням порівняно з попередніми періодами. Водночас рентабельність власного капіталу хоч і зросла у 2024 р., залишається ще на помірному рівні, що вимагає подальшої уваги.

Фінансові показники ** «***** ****» свідчать про зростання ефективності, високий рівень платоспроможності та активізацію діяльності, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку та реалізації стратегічних планів.

У цілому, ** «***** ****» характеризується стабільним фінансовим станом, високою ефективністю діяльності та наявністю потенціалу для подальшого розвитку й реалізації стратегічних планів навіть в умовах нестабільного економічного та воєнного середовища.

2.2. Діагностика управлінських рішень підприємства у контексті стратегічного розвитку

Для ** «***** ****» діагностика управлінських рішень набуває особливої актуальності в контексті стратегічного розвитку підприємства. Урахування специфіки рослинницького виробництва, сезонності робіт і високої чутливості до змін зовнішнього середовища вимагає оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень на кожному етапі виробничого та комерційного циклу.

Діагностика дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організаційної моделі, оцінити ефективність використання земельних, трудових і матеріальних ресурсів, а також визначити вплив управлінських рішень на фінансові та техніко-економічні показники підприємства. Системний підхід сприяє підвищенню адаптивності господарства до умов воєнного стану, оптимізації виробничих процесів і формуванню стратегічних рішень, які забезпечують довгострокове зростання, стабільність фінансових результатів і зміцнення конкурентних позицій на ринку овочево-баштанної продукції.

Стратегічні цілі ** «***** ****» спрямовані на забезпечення довгострокової стійкості та розвитку господарства в умовах високої невизначеності аграрного ринку та воєнного стану. Основними цілями є підвищення конкурентоспроможності продукції, максимізація економічної ефективності виробництва, раціональне використання земельних і матеріальних ресурсів, а також впровадження інноваційних агротехнологій для стабільного зростання врожайності.

Завданнями, що випливають із стратегічних цілей, є:

- оптимізація виробничих процесів і логістичних операцій;
- удосконалення системи контролю якості продукції та її сертифікації;
- підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та координації роботи працівників;
- забезпечення екологічної безпеки та впровадження сталих технологій обробітку ґрунтів;

- диверсифікація ринків збуту та зміцнення економічної стійкості господарства;
- моніторинг ринкових й економічних ризиків і адаптація до змін зовнішнього середовища [23–24].

Реалізація цих завдань дозволяє підтримувати стабільність виробництва та закріплювати лідерські позиції господарства на ринку, забезпечуючи його довгостроковий розвиток і соціальну значущість.

Загальнокорпоративна стратегія ** «***** ****» спрямована на забезпечення стабільного розвитку підприємства шляхом поєднання економічної ефективності, підвищення конкурентоспроможності продукції та збереження екологічної рівноваги. В її основі лежить комплексний підхід до управління всіма ресурсами господарства – земельними, матеріальними, трудовими та фінансовими – з урахуванням специфіки аграрного виробництва й умов воєнного стану.

Стратегія передбачає оптимізацію виробничих процесів, упровадження сучасних агротехнологій і систем контролю якості, що дозволяє забезпечити високу продуктивність і відповідність продукції екологічним стандартам. Вона також включає диверсифікацію каналів збуту, підвищення ефективності логістики й адаптацію до ринкових і економічних ризиків [25]. Загальнокорпоративна стратегія ** «***** ****» спрямована на створення стабільної та гнучкої бізнес-моделі, яка дозволяє підприємству не лише підтримувати економічну стійкість, а й забезпечувати довгостроковий розвиток у мінливому зовнішньому середовищі.

Рішення стратегічного розвитку ** «***** ****» реалізуються безпосередньо через ключові бізнес-процеси, що забезпечують послідовне та цілісне функціонування підприємства. Планування сівозмін і агротехнічних заходів дозволяє визначити пріоритетність культур і оптимально розподілити ресурси, що створює основу для ефективного виробничого циклу. Обробіток ґрунту та догляд за культурами забезпечують необхідну продуктивність і якість врожаю, тоді як збір, первинна обробка та контроль якості гарантують

відповідність продукції стандартам і екологічну безпечність. Логістика, зберігання, маркетинг і збут реалізують стратегічні цілі підприємства у сфері присутності на ринку та задоволення попиту споживачів. Управління ресурсами, аналіз і оптимізація процесів забезпечують підвищення ефективності виробництва й економічної результативності. В умовах зовнішніх ризиків і нестабільного середовища адаптація бізнес-процесів стає критичною, дозволяючи підприємству швидко реагувати на зміни, мінімізувати втрати та зберігати конкурентні позиції [26–28]. Стратегічні рішення інтегруються у всі ключові процеси ** «***** ****», забезпечуючи сталий розвиток і довгострокову ефективність діяльності.

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств аграрного сектору постійного удосконалення системи управління, що передбачає не лише прийняття стратегічних рішень, а й їх подальшу оцінку та коригування відповідно до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Для ** «***** ****» це особливо актуально, оскільки ефективність прийнятих рішень безпосередньо впливає на урожайність, рентабельність і стабільність функціонування господарства в умовах воєнної й економічної нестабільності.

Система оцінювання управлінських рішень у господарстві ґрунтується на використанні поєднання кількісних і якісних інструментів [29–31]. До основних з них належать:

1) фінансово-економічний аналіз, який включає розрахунок показників прибутковості, ліквідності, платоспроможності та рентабельності виробництва. Зокрема, у ** «***** ****» застосовується методика порівняльного аналізу планових і фактичних показників витрат, собівартості продукції та прибутковості на одиницю площі, що забезпечує виявлення відхилень і визначення причин неефективності;

2) SWOT-аналіз використовують для оцінювання стратегічної відповідності між поточним станом підприємства і бажаними результатами;

3) система KPI, що використовується для оцінки результативності управлінських рішень у коротко- та середньостроковій перспективі. До таких

показників належать: урожайність на гектар; рівень втрат при зборі врожаю; частка ринку реалізації продукції; продуктивність праці на одного працівника; рівень ресурсної ефективності (співвідношення витрат і результату);

4) бенчмаркінг як інструмент порівняння власних показників із показниками провідних агропідприємств регіону;

5) методи прогнозування та сценарного планування, що дозволяють моделювати можливі варіанти розвитку підприємства залежно від зміни зовнішніх умов – цінової політики, кліматичних факторів чи регуляторного середовища;

6) система управління ризиками, яка спрямована на виявлення потенційних загроз (недобір урожаю, коливання цін, затримки логістики) та формування заходів для їх мінімізації.

У сучасних умовах ефективність стратегічного управління визначається тим, наскільки ухвалені рішення забезпечують стійкість підприємства до зовнішніх шоків, підвищують його адаптивність і створюють потенціал для довгострокового зростання [32].

В основі системи оцінювання ефективності у ** «***** ****» лежить принцип збалансованості результатів за кількома напрямками: продуктивність, ресурсна ефективність, якість управління, ступінь інноваційності та рівень ринкової активності. Визначення ефективності відбувається через зіставлення очікуваних результатів із фактичними, а також аналіз впливу управлінських рішень на ключові показники розвитку господарства.

Зокрема, у межах стратегічних ініціатив останніх років у ** «***** ****» реалізовано низку управлінських рішень, спрямованих на:

- оптимізацію структури витрат і запровадження системи контролю за використанням матеріальних ресурсів;
- цифровізацію окремих етапів планування та моніторингу виробничих процесів;
- підвищення енергоефективності через використання сучасної техніки й оновлення парку сільськогосподарського обладнання;

- удосконалення логістики та зберігання продукції, що сприяло зниженню втрат під час транспортування та підвищенню якості кінцевого продукту;
- розширення каналів збуту, зокрема завдяки участі у локальних ярмарках, онлайн-продажах і партнерських програмах із торговими мережами [33].

Результати впровадження цих рішень відображено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінювання ефективності управлінських рішень у ** «***** ****»

Напрямок управлінських рішень	Очікуваний результат	Фактичний результат	Рівень ефективності
Оптимізація витрат	Зменшення собівартості продукції на 5–7 %	Зменшення на 6,2 %	Високий (досягнуто за рахунок точного планування ресурсів)
Цифровізація управління	Скорочення часу ухвалення рішень	Зменшено на 20 %	Середній (потребує інтеграції з бухгалтерською системою)
Оновлення технічної бази	Зростання продуктивності праці	+12 % до попереднього року	Високий (підвищено ефективність польових робіт)
Оптимізація логістики	Скорочення втрат продукції при транспортуванні	Зменшення втрат на 8 %	Високий (використано нову схему маршрутизації)
Розширення ринків збуту	Збільшення частки реалізації на локальному ринку	+10 %	Середній (потребує активізації маркетингу)

Примітка: побудовано автором.

Комплексна оцінка свідчить, що більшість управлінських рішень продемонстрували високий рівень ефективності, особливо в аспектах ресурсного менеджменту та технічного переоснащення. Водночас залишається потенціал для вдосконалення процесів цифровізації, автоматизації звітності й управління ризиками, що особливо актуально в умовах воєнної економіки.

Загалом, управлінські рішення ** «***** ****» відзначаються прагматичністю та спрямованістю на формування довгострокової конкурентоспроможності. Їх ефективність зумовлена поєднанням стратегічного бачення з гнучким підходом до реалізації рішень у поточній діяльності.

2.3. Аналіз і оцінка стану системи стратегічного менеджменту підприємства

Проведемо аналіз і оцінку стану системи стратегічного менеджменту ** «***** ****» з метою визначення рівня узгодженості стратегічних цілей підприємства з наявними ресурсами, організаційною структурою та фактичними результатами діяльності. Це дасть можливість визначити сильні та слабкі сторони системи стратегічного менеджменту, виявити ризики та потенційні можливості для розвитку, а також сформулювати підґрунтя для подальших удосконалень стратегічного планування й підвищення конкурентоспроможності господарства.

Проведемо PEST-аналіз діяльності ** «***** ****» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

PEST-аналіз діяльності ** «***** ****»

Фактор			Знак впливу (+ чи -)	Ступінь впливу	Імовірність здійснення	Зважена оцінка
1			2	3	4	5
P – Political	1	Державна підтримка агросектору (дотації, компенсації)	+	4	0,8	3,2
	2	Регуляторні зміни в оподаткуванні	-	3	0,7	2,1
	3	Воєнно-політична нестабільність	-	5	0,9	4,5
	4	Забезпечення фермерів пільговим кредитуванням	+	3	0,6	1,8
	Ступінь впливу політичних факторів		X	1,00	X	11,6
E – Economical	1	Коливання цін на сільськогосподарську продукцію	–	5	0,8	4,0
	2	Вартість пального, добрив, засобів захисту рослин (далі – ЗЗР)	–	5	0,9	4,5
	3	Доступність кредитування для малих фермерів	+	3	0,6	1,8
	4	Рівень купівельної спроможності населення	±	3	0,5	1,5
	Ступінь впливу економічних факторів		X	1,00	X	11,8
S – Social	1	Міграція сільського населення до міст	–	4	0,7	2,8
	2	Ставлення споживачів до вітчизняної агропродукції	+	3	0,6	1,8
	3	Демографічне старіння в сільській місцевості	–	3	0,7	2,1
	Ступінь впливу соціальних факторів		X	1,00	X	6,7

Продовження таблиці 2.5

1			2	3	4	5
T – Technological	1	Автоматизація сільськогосподарських процесів	+	4	0,7	2,8
	2	Доступ до сучасної аграрної техніки й інновацій	+	5	0,8	4,0
	3	Використання ІТ-технологій у веденні господарства (GPS, CRM)	+	3	0,6	1,8
	4	Розвиток онлайн-каналів збуту та маркетингу	+	3	0,6	1,8
	Ступінь впливу технологічних факторів		X	1,00	X	10,4

Примітка: побудовано автором.

На діяльність ** «***** ****» значний вплив мають політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Економічне середовище є досить нестабільним, зокрема через коливання цін на ресурси та сільськогосподарську продукцію, а також зростаючу вартість енергоносіїв, що посилює витрати виробництва.

Результати проведеного PEST-аналізу свідчать, що на ефективність стратегічного менеджменту ** «***** ****» істотно впливають як негативні, так і позитивні фактори зовнішнього середовища. Політичні фактори характеризуються високим рівнем ризику через воєнно-політичну нестабільність і можливі зміни в податковому регулюванні, що може ускладнювати планування та довгострокове прогнозування діяльності. Водночас наявність державної підтримки аграрного сектору та пільгових кредитних програм створює додаткові стимули для інвестицій і модернізації виробництва.

Економічні фактори загалом мають негативний характер впливу, оскільки висока собівартість ресурсів (паливо, добрива, ЗЗР) і цінова волатильність на аграрну продукцію знижують стабільність фінансових результатів і потребують гнучкого управління витратами. Однак доступність кредитування для малих фермерів частково компенсує ці виклики, дозволяючи залучати оборотний капітал і підтримувати виробничі процеси.

Соціальні фактори також містять суттєві ризики для системи стратегічного менеджменту через міграцію сільського населення та демографічне старіння, що ускладнює формування конкурентного трудового ресурсу. Проте зростання довіри до вітчизняної агропродукції створює потенціал для розширення збуту та підвищення лояльності споживачів. Найбільш сприятливими виявилися технологічні фактори. Активний розвиток інновацій, автоматизації й ІТ-рішень у сільському господарстві відкриває можливості для оптимізації виробничих процесів, підвищення продуктивності, зниження витрат і розширення каналів збуту.

Ефективність стратегічного менеджменту в ** «***** ****» прямо залежить від здатності підприємства збалансувати негативний вплив політичних, економічних і соціальних чинників через активне використання технологічних можливостей, державних програм підтримки, а також адаптивне стратегічне планування, яке враховує високий рівень нестабільності зовнішнього середовища.

У табл. 2.6 відображено оцінку ефективності стратегічного менеджменту ** «***** ****» за економічними індикаторами.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності стратегічного менеджменту ** «***** ****»

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Відносн. відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Загальні результативні показники, тис. грн							
Вартість валової продукції на 1 середньорічного працівника	631,94	446,03	916,27	-185,91	470,24	-29,42	105,43
Вартість товарної продукції на 1 середньорічного працівника	1174,16	2733,5	2798,9	1559,34	65,4	132,80	2,39
Чистий прибуток на 1 середньорічного працівника	576,70	302,84	653,47	-273,86	350,63	-47,49	115,78

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Вартість валової продукції на 1 га с.-г. угідь	16,22	10,88	22,35	-5,34	11,47	-32,92	105,42
Чистий прибуток на 1 га с.-г. угідь	14,81	7,39	15,94	-7,42	8,55	-50,10	115,70
Вартість товарної продукції на 1 га с.-г. угідь	46,37	77,55	90,61	31,18	13,06	67,24	16,84
2. Показники продуктивності управлінського персоналу, тис. грн							
Вартість валової продукції на 1 працівника	631,94	446,03	916,27	-185,91	470,24	-29,42	105,43
Вартість товарної продукції на 1 працівника	1174,16	2733,5	2798,9	1559,34	65,4	132,80	2,39
Чистий прибуток на 1 працівника	576,70	302,84	653,47	-273,86	350,63	-47,49	115,78

Примітка: побудовано автором.

Аналіз даних табл. 2.6 свідчить про позитивну динаміку ефективності системи стратегічного менеджменту ** «***** ****» у 2024 р., порівняно з попередніми роками. Так, показники вартості валової продукції на одного середньорічного працівника зросли на 105,43 %, а чистий прибуток на одного працівника – на 115,78 %, що свідчить про більш раціональне використання трудових ресурсів і підвищення продуктивності праці. Вартість товарної продукції на одного працівника також демонструє стійке зростання, хоч темп збільшення у 2024 р., порівняно з 2023 р., був невисоким (+2,39 %), що вказує на стабілізацію виробничих процесів після попереднього значного зростання.

Що стосується показників на 1 га сільськогосподарських угідь, то спостерігається подібна тенденція: вартість валової продукції збільшилася на 105,42 %, а чистий прибуток – на 115,70 %, що відображає ефективну організацію виробництва й управління ресурсами землі. Вартість товарної продукції на 1 га також зросла на 16,84 %, демонструючи стабільне підвищення економічної результативності діяльності.

Узагальнюючи, можна констатувати, що стратегічний менеджмент у
** «***** ****» забезпечує підвищення продуктивності, ефективне
використання ресурсів і зростання фінансових результатів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Проблеми та пропозиції щодо удосконалення системи стратегічного менеджменту підприємства

Система стратегічного менеджменту ** «***** ****» має потенціал для розвитку, однак її поточна ефективність стримується низкою організаційних, маркетингових й управлінських проблем, що обмежують можливості сталого зростання.

Виявлені проблеми носять переважно системний характер, тобто пов'язані не стільки з окремими операційними рішеннями, скільки з відсутністю довгострокової інтегрованої стратегії управління ресурсами, каналами збуту, інноваціями та ринковим позиціонуванням.

Аналіз показників свідчить, що в 2023 р. господарство пережило погіршення фінансових результатів, що свідчило про відсутність адаптивних механізмів реагування на зовнішні ризики. Однак уже в 2024 р. спостерігається різке покращення ключових показників продуктивності, що демонструє внутрішній потенціал підприємства до стратегічної трансформації.

У табл. 3.1 відображено проблеми системи стратегічного менеджменту ** «***** ****».

Таблиця 3.1

Проблеми системи стратегічного менеджменту ** «***** ****»

Група проблем	Зміст проблеми	Прояв у діяльності ** «***** ****»	Наслідки
1	2	3	4
Стратегічні	Відсутність офіційно задокументованої стратегії	Управлінські рішення мають ситуативний характер	Втрата можливостей довгострокового зростання
Організаційні	Нецифровізоване управління	Дані збираються вручну, відсутність CRM	Низька швидкість управлінських рішень

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Маркетингові	Обмежені канали збуту, відсутність онлайн-просування	Реалізація через посередників або локальні канали	Низька ринкова впізнаваність, втрата маржі
Виробничі	Обмежене оновлення техніки й інновацій	Значна залежність від погодних і цінових факторів	Зростання собівартості, ризик сезонних втрат
Фінансові	Висока залежність від кон'юнктури ринку	Прибуток різко коливається залежно від року	Неможливість планування інвестицій

Примітка: побудовано автором.

Перехід до якісного стратегічного менеджменту для ** «***** ****» потребує поступового реформування системи управління за напрямками: ринкова поведінка, управлінська аналітика, технологічна модернізація, маркетинговий розвиток.

У табл. 3.2 запропоновано еволюційну модель розвитку ** «***** ****».

Таблиця 3.2

Еволюційна модель розвитку ** «***** ****»

Напрямок змін	Пропозиція	Очікуваний ефект
Стратегічне планування	Розробка та затвердження 3–5-річного стратегічного плану	Зменшення невизначеності, стабільний розвиток
Маркетинг	Включення онлайн-продажів і прямого збуту	Зростання маржі на 12–18 %
Організація	Упровадження базових елементів цифрового обліку (CRM-lite)	Прискорення управлінських рішень
Виробництво	Поступове оновлення техніки	Зменшення витрат на 1 га
Фінанси	Використання пільгового кредитування та програм підтримки	Балансування грошових потоків

Примітка: побудовано автором.

Система стратегічного менеджменту ** «***** ****» потребує поглибленого реформування, основою якого повинна стати не лише розробка формального стратегічного документа, а побудова дієвої організаційної архітектури управління. Відсутність структурованої моделі стратегічного планування призводить до того, що навіть позитивні виробничі результати

2024 р. носять реактивний характер і не закріплюються як довгострокова тенденція.

Таким чином, головне завдання вдосконалення системи стратегічного менеджменту полягає в переході від разових тактичних рішень до впровадження стабільної, відтворюваної управлінської практики, що базується на аналізі факторів зовнішнього середовища, прогнозуванні ризиків і виборі оптимальних інструментів розвитку.

Однією з проблем є вузькість каналів збуту та повна відсутність цифрового маркетингу. Господарство фактично функціонує в межах традиційної моделі збуту, характерної для невеликих фермерських структур, що обмежує вихід на нові ринки та позбавляє підприємство можливості отримувати додану вартість від прямої взаємодії зі споживачем. Це значно знижує рентабельність навіть за умов зростання виробничих показників. Без модернізації збутової структури та диверсифікації каналів продажу система стратегічного менеджменту залишається неповною, оскільки не відбувається інтеграції результатів виробничої діяльності з ринковими можливостями [34].

Іншою слабкою ланкою є недостатній рівень управлінської аналітики. Дані збираються фрагментарно та не інтегруються в єдину систему для подальших управлінських рішень. Відсутність CRM або хоча б базового інструменту обліку клієнтів і операцій не дозволяє відстежувати ефективність продажів, аналізувати повторний попит, здійснювати прогнозування та формування маркетингової політики. Така інформаційна нерівність перешкоджає прийняттю стратегічно обґрунтованих рішень, що суперечить принципам сучасного стратегічного менеджменту.

Суттєвим викликом залишається також інвестиційна вразливість: підприємство не має чіткого алгоритму використання пільгових державних програм кредитування, грантових можливостей або механізмів страхування аграрних ризиків [35]. Це призводить до того, що зовнішні ресурси, які могли б прискорити модернізацію господарства, залишаються незадіяними. Для

зниження ризиків і забезпечення інвестиційної адаптивності необхідно включити фінансове планування в стратегічний контур управління.

Удосконалення стратегічного управління має відбуватися шляхом формування поетапної моделі трансформації, що охоплює маркетингові, фінансові, інформаційні й організаційні аспекти. Консервативний формат розвитку передбачає не різку, а поступову модернізацію – через упровадження точкових, але системних управлінських інструментів.

У табл. 3.3 відображено механізм удосконалення системи стратегічного менеджменту ** «*****».

Таблиця 3.3

Механізм удосконалення системи стратегічного менеджменту

** «*****»

№	Проблема	Пропонований інструмент	Очікуваний результат
1	Відсутність формальної стратегії	Розробка стратегічного плану на 3–5 років	Підвищення передбачуваності та стабільності
2	Низька ринкова присутність	Створення сайту + соцмереж + онлайн-продажі	Розширення каналів збуту + маржинальність
3	Вразливість до ринкових коливань	Сегментація ринку + прямий збут	Менша залежність від посередників
4	Відсутність цифровізації	Упровадження CRM-lite	Підвищення керованості та прогнозування
5	Обмежена інвестиційність	Використання пільгового кредитування та грантів	Доступ до технічної модернізації

Примітка: побудовано автором на основі [36–38].

Модернізація маркетингової стратегії є однією з пріоритетних сфер удосконалення системи стратегічного менеджменту ** «*****». Слабка маркетингова стратегія та відсутність цілісного підходу до просування продукції обмежують потенціал господарства.

В умовах сучасного ринку доцільним є розроблення комплексної маркетингової стратегії, яка враховує цільові сегменти, потреби споживачів і конкурентне середовище. Впровадження цифрових каналів збуту, зокрема розробка власного сайту й активність у соціальних мережах, дозволить значно

підвищити охоплення клієнтської аудиторії та зміцнити комунікацію з потенційними покупцями.

Одночасно необхідно розвивати прямий збут та експорт продукції, що сприятиме зниженню залежності від посередників і підвищенню маржинальності господарства. Використання аналітики для оцінки ефективності рекламних каналів і моніторинг конверсії продажів забезпечить оперативне коригування маркетингової тактики та сприятиме підвищенню загальної конкурентоспроможності.

Ресурсна та технологічна стратегія також потребує значної уваги. Раціональне використання основних та оборотних засобів, планування закупівель пального, добрив і технічного обслуговування обладнання дозволить підвищити ефективність виробничих процесів.

Упровадження інноваційних технологій, таких як автоматизація сільськогосподарських операцій, GPS-моніторинг, системи контролю врожайності й управління ресурсами, дозволить значно знизити операційні ризики. Використання сучасних IT-інструментів, таких як CRM та ERP-системи, сприятиме ефективнішому управлінню поставками, логістикою та обліком виробництва, що позитивно позначиться на продуктивності праці та економічних показниках господарства [39].

Організаційна перебудова та кадрова стратегія є важливими складовими підвищення ефективності управління. Оптимізація структури управління шляхом чіткого розподілу зон відповідальності за виробництво, маркетинг, фінанси та логістику дозволяє підвищити координацію дій усіх підрозділів. Не менш важливим є розвиток кадрового потенціалу, який передбачає навчання та підвищення кваліфікації персоналу, формування стресостійких і компетентних команд. Система мотивації й оцінки ефективності працівників на основі ключових показників результативності (KPI) забезпечує своєчасне коригування діяльності та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Фінансова складова стратегічного менеджменту також є критичною. На основі аналізу динаміки фінансових показників за 2022–2024 рр. можна зробити

висновок про необхідність побудови прогнозу доходів і витрат на 3–5 років з урахуванням сезонних коливань і ринкових трендів. Диверсифікація джерел фінансування, включно з пільговими державними кредитами та грантами, а також активне використання партнерського співфінансування, дозволить забезпечити стабільний грошовий потік і оптимізувати структуру капіталу. Регулярний моніторинг фінансових показників – ліквідності, платоспроможності, рентабельності активів і капіталу – сприятиме своєчасному виявленню проблем і корекції стратегічних рішень.

Узагальнюючи, можна відзначити, що вдосконалення стратегічного менеджменту ** «***** ****» спрямоване на підвищення ефективності виробництва, розширення каналів збуту, цифровізацію процесів, оптимізацію ресурсів і покращення фінансових показників. Реалізація цих заходів забезпечить стабільне зростання, підвищення конкурентоспроможності та готовність господарства до довгострокового розвитку.

3.2. Модернізація системи стратегічного управління відповідно до сучасних викликів

У сучасних умовах глобальної нестабільності, цифрової трансформації та зростання конкуренції модернізація системи стратегічного управління стає необхідною передумовою довгострокового розвитку підприємства. Методологічні основи цього процесу полягають у формуванні цілісної системи принципів, методів і підходів, які забезпечують адаптацію стратегічного управління до нових викликів зовнішнього середовища.

Модернізація методологічних підходів передбачає перехід від традиційних, директивних моделей до адаптивних систем управління, у яких ключову роль відіграють аналітика, прогнозування та сценарне планування [40].

Основу методології модернізації становлять принципи системності, динамічності, інноваційності та стратегічної гнучкості. Принцип системності визначає необхідність розглядати підприємство як цілісну організаційно-економічну систему, взаємопов'язану з ринковим середовищем. Принцип динамічності вимагає постійного оновлення стратегічних орієнтирів відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Інноваційність передбачає активне впровадження нових управлінських технологій, а гнучкість — здатність швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, технологічні новації чи трансформації споживчих потреб [41].

У межах сучасних підходів до стратегічного управління все більшого значення набувають концепції біхевіористичного (орієнтація на людський фактор і корпоративну культуру), ситуаційного (вибір оптимальної стратегії залежно від обставин) і синергетичного управління (побудова саморегульованих систем, здатних до самооновлення). Поєднання цих підходів формує методологічну базу модернізованої системи стратегічного управління, яка ґрунтується на інтеграції досвіду, інновацій і гнучких управлінських рішень.

Важливою складовою є впровадження інструментів стратегічного аналізу: SWOT-, PEST-, GAP- і SPACE-аналізів, а також використання системи збалансованих показників (BSC). Ці інструменти дозволяють не лише формувати стратегічні альтернативи, а й забезпечувати їхню відповідність місії та ресурсному потенціалу підприємства. У сучасних умовах дедалі більшої актуальності набуває використання цифрових технологій у стратегічному управлінні, зокрема аналітичних платформ Business Intelligence, прогнозних моделей на основі штучного інтелекту й інтегрованих ERP-систем [42].

Для сільськогосподарських підприємств, таких як ** «***** ****», методологічна модернізація стратегічного управління повинна передбачати орієнтацію на сталий розвиток, екологічну ефективність і раціональне використання ресурсів. Вона вимагає переосмислення стратегічних цілей через

призму соціально-економічної відповідальності й екологічної збалансованості, а також інтеграції принципів «зеленого менеджменту» в управлінські процеси.

Формування адаптивної стратегії розвитку є важливим етапом у процесі модернізації стратегічного управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища, зберігаючи водночас стабільність і конкурентоспроможність. Для ** «*****»», яке функціонує в умовах сезонності виробництва, нестабільності цін на сільськогосподарську продукцію та коливання вартості ресурсів, адаптивний підхід до стратегічного планування має вирішальне значення для досягнення сталого розвитку.

Адаптивна стратегія базується на принципах гнучкості, проактивності та диверсифікації. Гнучкість передбачає здатність господарства оперативно змінювати виробничі пріоритети залежно від кон'юнктури аграрного ринку. Проактивність означає орієнтацію не лише на реагування на зміни, а й на передбачення можливих ризиків і тенденцій. Диверсифікація, своєю чергою, спрямована на розширення видів діяльності, асортименту продукції та ринків збуту для зменшення залежності від окремих чинників зовнішнього середовища.

Формування адаптивної стратегії для ** «*****»» доцільно реалізовувати через декілька взаємопов'язаних етапів:

1) діагностика зовнішнього середовища. На цьому етапі здійснюється моніторинг ринкових тенденцій, цінової динаміки, державних програм підтримки аграрного сектору, кліматичних ризиків і поведінки конкурентів. Для цього доцільно застосовувати інструменти PEST- і SWOT-аналізу;

2) оцінка внутрішнього потенціалу. Проводиться аналіз ресурсної бази господарства – земельного фонду, технічного забезпечення, кадрового потенціалу, фінансової стійкості. Це дозволяє визначити стратегічні резерви зростання та виявити «вузькі місця» в діяльності підприємства;

3) визначення стратегічних орієнтирів. З урахуванням виявлених можливостей і загроз формуються цілі розвитку: підвищення урожайності,

впровадження точного землеробства, оптимізація логістики постачання, розширення ринку збуту та підвищення ефективності витрат;

4) розроблення адаптивних сценаріїв розвитку. У межах стратегічного планування формуються альтернативні сценарії – оптимістичний, базовий і песимістичний, які враховують різні варіанти розвитку зовнішнього середовища (зміни погодних умов, ринкової кон'юнктури, вартості палива тощо);

5) вибір механізмів реалізації стратегії. Доцільно впроваджувати систему збалансованих показників (BSC) для моніторингу ефективності виконання стратегічних цілей за чотирма напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, розвиток персоналу [43].

Для підвищення стійкості ** «***** ****» рекомендовано застосовувати адаптивні управлінські інструменти, зокрема:

- цифровий моніторинг стану посівів і вологості ґрунту;
- прогнозування врожайності на основі аналітичних даних;
- автоматизоване планування ресурсів (ERP-системи);
- використання CRM-платформ для роботи з клієнтами та партнерами;
- упровадження технологій точного землеробства для підвищення ефективності використання добрив і насіння.

Для узагальнення основних орієнтирів адаптивної стратегії розвитку ** «***** ****» побудуємо табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Ключові напрями формування адаптивної стратегії розвитку

** «***** ****»

Напрямок розвитку	Зміст стратегічних заходів	Очікуваний результат
1	2	3
Виробничо-технологічний	Упровадження сучасних агротехнологій, модернізація техніки, автоматизація процесів	Зростання продуктивності праці, зниження витрат
Інноваційний	Розвиток цифрових систем управління, використання аграрних ІТ-рішень	Підвищення якості управлінських рішень, зниження ризиків

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Екологічний	Упровадження принципів сталого землеробства, зменшення використання хімічних добрив	Поліпшення екологічного іміджу, відповідність стандартам ЄС
Маркетинговий	Розширення каналів збуту, брендинг продукції, участь у фермерських ярмарках	Збільшення обсягів продажів, розширення клієнтської бази
Організаційний	Оптимізація структури управління, підвищення кваліфікації персоналу	Підвищення ефективності координації та комунікацій

Примітка: побудовано автором.

Таким чином, адаптивна стратегія розвитку ** «***** ****» має ґрунтуватися на інтеграції інноваційних, організаційних та екологічних рішень, що забезпечують стабільність діяльності господарства у мінливому зовнішньому середовищі. Вона покликана створити умови для довгострокового зростання, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

3.3. Визначення стратегічних напрямів розвитку ** «***** ****»

У сучасних умовах господарювання визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства виступає фундаментальною передумовою його довгострокової ефективності та стійкості. Для ** «***** ****» це завдання набуває особливої актуальності з огляду на підвищену нестабільність аграрного ринку, кліматичні ризики, ресурсні обмеження та зростаючу конкуренцію. Визначення пріоритетних напрямів стратегічного розвитку ** «***** ****» має на меті забезпечити збалансоване поєднання економічних, технологічних і соціально-екологічних цілей, створюючи основу для формування конкурентних переваг на ринку сільськогосподарської продукції.

Одним із найпоширеніших і водночас ефективних способів визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства є проведення SWOT-аналізу. Його результати допомагають приймати обґрунтовані управлінські рішення

щодо розподілу ресурсів, інвестицій у технологічний розвиток і підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх викликів.

У табл. 3.5 представлено результати SWOT-аналізу ** «*****».

Таблиця 3.5

SWOT-аналіз ** «*****»

	<i>Можливості:</i> 1) державна підтримка аграрного сектору (дотації, кредити); 2) розвиток екологічного фермерства та попит на «органіку»; 3) упровадження цифрових технологій у сільське господарство; 4) розширення каналів збуту (онлайн-торгівля, кооперація).	<i>Загрози:</i> 1) воєнно-політична нестабільність; 2) коливання цін на ресурси та продукцію; 3) демографічна криза в сільській місцевості; 4) посилення конкуренції з боку агрохолдингів.
<i>Сильні сторони:</i> 1) наявність власної землі та сільськогосподарської техніки; 2) досвід у вирощуванні сільгосппродукції; 3) хороша репутація на локальному ринку; 4) орієнтація на натуральність і якість.	<i>Поле «СiМ»:</i> 1) акцент на якості та натуральності для протидії конкуренції з боку агрохолдингів; 2) гнучке планування виробництва для зменшення впливу сезонних і цінових коливань.	<i>Поле «СiЗ»:</i> 1) розширення виробництва через залучення держпідтримки та грантів; 2) вихід на нові ринки через онлайн-канали збуту, використовуючи репутацію та якість.
<i>Слабкі сторони:</i> 1) обмежені фінансові ресурси для масштабування; 2) недостатній рівень автоматизації виробничих процесів; 3) вразливість до кліматичних і сезонних коливань; 4) обмежений доступ до сучасних ІТ-технологій і знань.	<i>Поле «СлМ»:</i> 1) формування кооперацій із іншими фермерами для спільної реалізації та зниження залежності від посередників; 2) страхування врожаю та ресурсів від кліматичних ризиків.	<i>Поле «СлЗ»:</i> 1) залучення пільгового кредитування для оновлення техніки й автоматизації; 2) участь у програмах навчання для підвищення цифрової грамотності та впровадження ІТ.

Примітка: побудовано автором.

Аналіз діяльності ** «*****», проведений на основі фінансово-економічних показників, PEST- та SWOT-аналізів, дозволяє визначити ключові стратегічні напрями розвитку фермерського господарства на найближчі 3–

5 років. Ураховуючи сучасні виклики зовнішнього середовища, включаючи воєнно-політичну нестабільність, коливання цін на ресурси та продукцію, демографічні тенденції та посилення конкуренції з боку агрохолдингів, а також внутрішні можливості й обмеження господарства, розробка стратегічних напрямів повинна базуватися на комплексному підході до управління, що охоплює виробничі, фінансові, маркетингові, технологічні та кадрові аспекти діяльності.

Підвищення ефективності рослинницької діяльності передбачає оптимізацію структури посівів із урахуванням рентабельності культур, упровадження сучасних агротехнологій і механізації виробничих процесів. Це дозволить знизити собівартість продукції та підвищити продуктивність праці [44]. Зокрема, доцільно впроваджувати практики точного землеробства (precision farming), використовуючи GPS-технології та сучасні системи моніторингу стану ґрунтів і рослин, що сприятиме мінімізації витрат ресурсів і підвищенню врожайності, а також зменшить залежність від сезонних і кліматичних коливань.

Розширення та диверсифікація каналів збуту продукції є важливим напрямом для стабільного розвитку господарства. На цьому етапі господарство має прямий збут та обмежені онлайн-продажі. Розвиток стратегічного напрямку передбачає створення власного вебсайту та сторінок у соціальних мережах, інтеграцію онлайн-торгівлі з традиційними каналами, а також активне використання коопераційних механізмів із іншими фермерами для забезпечення стабільності поставок і збільшення частки ринку. Перспективним є також вихід на зовнішні ринки шляхом експорту продукції, орієнтованої на категорії «органіка» й екологічно чисті продукти, що дозволяє використовувати тренд зростання попиту на екологічне фермерство.

Упровадження цифровізації й автоматизації виробничих і управлінських процесів дозволить підвищити ефективність господарства та швидкість прийняття рішень. Обмежений доступ до сучасних ІТ-технологій є слабкою стороною господарства, тому важливо інтегрувати CRM-системи для

управління продажами та взаємодії з клієнтами, автоматизовані системи обліку та моніторингу виробництва. Це забезпечить оперативність управлінських рішень, оптимізацію ресурсів і зниження витрат на контроль виробничих процесів.

Зміцнення фінансової стійкості й управління ризиками є необхідним для стабільного функціонування господарства. Зважаючи на обмежені фінансові ресурси та зовнішні ризики, пов'язані з коливанням цін на ресурси, слід удосконалювати механізми фінансового планування та прогнозування. Рекомендується впровадження комплексного ризик-менеджменту, страхування врожаю й основних засобів, а також залучення пільгового кредитування та державної підтримки для оновлення техніки й інвестицій у технології. Оптимізація витрат і підвищення ефективності використання капіталу сприятиме стабільному зростанню рентабельності підприємства.

Підвищення компетентності та мотивації персоналу сприятиме реалізації стратегічних завдань господарства. Основними напрямками цього процесу є організація програм підвищення кваліфікації та навчання сучасним технологіям ведення сільського господарства, розвиток навичок управління ризиками та цифрової грамотності, а також формування системи мотивації, що заохочує підвищення продуктивності праці й ефективне використання ресурсів.

Упровадження інноваційної політики й орієнтації на екологічне виробництво дозволить підвищити конкурентоспроможність господарства.

У табл. 3.6 наведена порівняльна таблиця стратегічних заходів, що відображає взаємозв'язок сильних і слабких сторін господарства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, а також конкретні дії для досягнення стратегічних цілей.

Стратегічні напрями розвитку ** «***** ****» передбачають інтеграцію внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей для підвищення ефективності виробництва, стабілізації фінансового стану, розширення ринкових позицій і забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Таблиця 3.6

Порівняльна таблиця стратегічних заходів ** «***** *****»

Напрямок розвитку	Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони	Зовнішні можливості	Зовнішні загрози	Конкретні заходи
Підвищення ефективності рослинництва	Власна земля, досвід у вирощуванні	Низький рівень автоматизації, вразливість до клімату	Дотації, сучасні технології	Сезонні коливання, кліматичні ризики	Впровадження точного землеробства, оптимізація структури посівів, механізація процесів
Розширення каналів збуту	Репутація та якість продукції	Обмежені онлайн-канали	Онлайн-продажі, кооперація	Конкуренція агрохолдингів	Розробка сайту, сторінок у соцмережах, експорт, кооперація з іншими фермерами
Цифровізація та автоматизація	Досвід і технологічні знання	Обмежений доступ до ІТ	Впровадження цифрових систем	Нестача кваліфікованих кадрів	Упровадження CRM, моніторингу виробництва, автоматизованого обліку
Фінансова стійкість і управління ризиками	Стабільні доходи та капітал	Обмежені фінансові ресурси	Державна підтримка, пільгові кредити	Коливання цін, економічна нестабільність	Розробка системи ризик-менеджменту, страхування, залучення державних грантів
Підвищення компетентності персоналу	Досвід працівників	Низька цифрова грамотність	Програми навчання	Відтік кадрів	Курси підвищення кваліфікації, мотиваційні програми
Інноваційна й екологічна орієнтація	Орієнтація на якість	Відсутність інноваційної політики	Попит на органіку	Конкуренція	Упровадження нових технологій, сертифікація продукції, розвиток органічного виробництва

Примітка: побудовано автором.

Реалізація цих заходів забезпечить конкурентоспроможність підприємства, гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики та підвищення загальної ефективності стратегічного менеджменту.

ВИСНОВКИ

У процесі проведеного дослідження було визначено, що стратегічний менеджмент є системою довгострокового управління, орієнтованою на формування та реалізацію стратегій, які забезпечують досягнення конкурентних переваг, адаптацію до мінливого середовища та стійке функціонування бізнесу. З'ясовано, що основою формування системи стратегічного менеджменту є взаємодія таких елементів як стратегічне планування, прогнозування, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, управлінське моделювання, а також контроль і коригування стратегічних цілей. Ефективність цієї системи залежить від узгодженості між місією, ресурсним потенціалом і стратегіями розвитку підприємства.

У ході дослідження визначено специфіку стратегічного управління підприємством в умовах підвищеної невизначеності, характерної для сучасної економіки України, зокрема у період воєнних дій. Підкреслено, що такі чинники, як нестабільність ринку, обмеженість фінансових ресурсів, руйнування логістичних ланцюгів, низька купівельна спроможність споживачів і мінливість регуляторного середовища, суттєво ускладнюють процес прийняття стратегічних рішень. У цих умовах особливої ваги набувають адаптивність, гнучкість, антикризове мислення та вміння оперативно реагувати на зміни. Для забезпечення стійкості бізнесу стратегічний менеджмент має ґрунтуватися на прогнозуванні сценаріїв розвитку, управлінні ризиками та підвищенні рівня інноваційності.

Розглянуто методичні підходи до аналізу й оцінювання системи стратегічного менеджменту, які передбачають використання інструментів діагностики управлінських процесів, SWOT-аналізу, оцінки ефективності прийнятих рішень і визначення резервів зростання. Застосування цих підходів дає змогу комплексно оцінити поточний стан управлінської системи, виявити

дисбаланси між цілями й результатами, а також розробити шляхи оптимізації процесів стратегічного планування.

Надано загальну характеристику діяльності ** «***** ****» і здійснено аналіз основних фінансово-економічних показників, які свідчать про стабільність функціонування підприємства та поступове розширення обсягів виробництва. Господарство демонструє позитивну динаміку у використанні земельних ресурсів, зростанні урожайності та розширенні асортименту продукції. Разом із тим, виявлено низку проблем, зокрема недостатню диверсифікацію каналів збуту, обмеженість інвестиційних ресурсів і потребу в модернізації техніко-технологічної бази.

Здійснено діагностику управлінських рішень підприємства у контексті стратегічного розвитку, що дозволило визначити сильні сторони системи управління – раціональний розподіл ресурсів, наявність планової структури діяльності, використання гнучких форм організації виробництва. Разом із тим, окреслено потребу у вдосконаленні процесів стратегічного контролю, підвищенні ефективності комунікацій між управлінськими ланками та впровадженні цифрових інструментів планування.

Аналіз стану системи стратегічного менеджменту ** «***** ****» показав, що підприємство має сформовану систему стратегічного планування, орієнтовану на забезпечення стабільності виробництва, ефективне використання ресурсів і підвищення конкурентоспроможності продукції. Разом із тим, наявна потреба в подальшій інтеграції сучасних управлінських технологій, розвитку маркетингових інструментів і зміцненні аналітичного підґрунтя для прийняття рішень.

У роботі сформульовано проблеми та запропоновано напрями удосконалення системи стратегічного менеджменту ** «***** ****». Зокрема, доцільним є підвищення ефективності планування за рахунок цифровізації управлінських процесів, упровадження системи моніторингу ключових показників діяльності, посилення ризик-менеджменту, а також

формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та постійне вдосконалення.

Окрему увагу приділено питанням модернізації системи стратегічного управління відповідно до сучасних викликів. Зазначено, що її розвиток повинен базуватися на поєднанні адаптивних стратегій, інноваційних рішень і соціальної відповідальності бізнесу. Удосконалення управлінських процесів передбачає також підвищення ролі стратегічного аналізу, впровадження інформаційно-аналітичних систем і розробку моделей сценарного прогнозування.

На основі проведених досліджень визначено стратегічні напрями розвитку ** «***** ****», серед яких – підвищення ефективності використання земельних ресурсів, диверсифікація продукції, розширення ринків збуту, впровадження сучасних агротехнологій, розвиток бренду та забезпечення сталого розвитку господарства. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення системи стратегічного менеджменту сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, його фінансовій стійкості та формуванню стратегічних переваг у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ципко А. Система стратегічного менеджменту як чинник підвищення ефективності управління підприємством. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*: зб. наук. праць VIII Всеукр. наук.-практ. конф., 30 жовт. 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 1. С. 243–244.
2. Вовк В. А., Дорошенко В. В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4937/4881/> (дата звернення: 13.11.2025).
3. Копильчак Б. В., Чопко Н. С. Вдосконалення системи стратегічного управління розвитком молодіжними громадськими організаціями в Україні. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 89–97.
4. Гречан А. П., Шатіло О. В. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2020. № 55. С. 90–96.
5. Яценко О. В., Яценко В. М., Яценко В. О. Особливості стратегічного менеджменту підприємства в парадигмі сучасних викликів. *«Modern Economics»*. 2020. № 23. С. 239–245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_23_40 (дата звернення: 10.11.2025).
6. Сухоруков А. І., Сухорукова О. А. Стратегічний менеджмент в економічних системах транзитивних країн. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2021. Вип. 48. С. 22–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2021_48_5 (дата звернення: 10.11.2025).
7. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic synergy*. 2022. Iss. 4. С. 92–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2022_4_9 (дата звернення: 10.11.2025).

8. Неліпа Д. В. Стратегічний менеджмент у публічному управлінні: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_10_4 (дата звернення: 11.11.2025).

9. Федірець О. В., Ткач І. В., Мазує Є. І. Теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/907/870/> (дата звернення: 11.11.2025).

10. Білоус С. П., Трохименко А. С., Камінський В. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4935/4879/> (дата звернення: 12.11.2025).

11. Денисенко М. П., Приймак В. І., Байда Б. Ф. Стратегічний менеджмент організацій в умовах змін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 18. С. 13–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2023_18_4 (дата звернення: 12.11.2025).

12. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. Вип. 4. С. 90–97.

13. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнесінформ*. 2023. Вип. 5. С. 134–140.

14. Чернишов О. Ю. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Менеджмент ХХІ століття*. 2021. № 1. С. 32–35.

15. Яценко О. В. Стратегічний менеджмент у підприємстві України. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2020. Вип. 58. С. 15–21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2020_58_4 (дата звернення: 13.11.2025).

16. Зубко Т. Л., Новікова Н. М. Система показників оцінки ефективності стратегічних рішень підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 5(1). С. 12–17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_5\(1\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_5(1)_5) (дата звернення: 13.11.2025).

17. Грушина А. І. Оцінка ефективності стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємств культури. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 24(1). С. 106–111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24(1)_24) (дата звернення: 14.11.2025).

18. Кустріч Л. О. Оцінка ефективності системи стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами Черкаської області. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 23. С. 124–129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_23_26 (дата звернення: 14.11.2025).

19. Ольховая І. О., Макаренко А. О., Сазонова С. В. Оцінка ефективності Управління стратегічним розвитком. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 46–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_2_11 (дата звернення: 10.11.2025).

20. Садловська І. П. Рейтингова оцінка в системі стратегічного управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 50–53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2015_2_14 (дата звернення: 10.11.2025).

21. ** «***** ****». URL: ***** (дата звернення: 10.11.2025).

22. Гнатишин Л. Б., Великий Р. І. Підґрунтя формування системи управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 64. С. 30–35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_64_8 (дата звернення: 11.11.2025).

23. Нечитайло В. В. Стан розвитку національних фермерських господарств в умовах нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2. С. 158–164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2023_2_25 (дата звернення: 12.11.2025).

24. Мельник Л. М., Грабчук І. Ф. Зростання конкурентоспроможності фермерських господарств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 112–117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_49_23 (дата звернення: 13.11.2025).

25. Томляк Т. С. Діяльність фермерських господарств в умовах воєнного стану. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 8. С. 98–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2023_8_24 (дата звернення: 14.11.2025).

26. Нечитайло В. В. Діяльності фермерських господарств України. *Економіка: регіональний розвиток та інновації*. 2023. № 1–2. С. 43–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecrdi_2023_1-2_8 (дата звернення: 10.11.2025).

27. Шпикуляк О. Г., Беженар І. М., Рибачук В. П., Ксенофонтова К. Ю. Концептуальні перспективи розвитку «зеленого» бізнесу фермерських господарств в Україні. *Modern economics*. 2023. № 40. С. 68–75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_40_12 (дата звернення: 10.11.2025).

28. Павлова Г. Є., Бардадим М. В., Волчанська Л. В. Підвищення ефективності управління фермерським господарством через проєктування та прогнозування його діяльності. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 64. С. 64–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_64_13 (дата звернення: 11.11.2025).

29. Архипенко Т., Іванова М. Оцінка економічної безпеки підприємства як підґрунтя прийняття ефективних управлінських рішень на засадах сталого розвитку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2025. Т. 26, Вип. 1. С. 124–133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2025_26_1_13 (дата звернення: 12.11.2025).

30. Назаренко О. А., Безверхнюк Т. М. Прийняття публічно-управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику: технології підвищення ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 38. С. 119–124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2023_38_23 (дата звернення: 13.11.2025).

31. Коваленко Ю. О., Черевань І. В., Ковальчук Д. М. Ефективність управлінських рішень в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2024. № 12. С. 38–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_12_8 (дата звернення: 14.11.2025).

32. Мальцева А. М. Інструменти забезпечення ефективності організації і вимоги до процедури ухвалення управлінських рішень. *Право та державне управління*. 2019. № 3(2). С. 79–84.

33. Ребрина Н. Стратегічний управлінський облік в системі прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 4. С. 34–39.

34. Трішин Ф. А., Ніколюк О. В. Організаційна спроможність фермерських господарств до цифрових інновацій у післявоєнний період. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 3. С. 58–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_3_8 (дата звернення: 10.11.2025).

35. Виборна В. Д. Удосконалення інструментів державної підтримки розвитку фермерських господарств, як складової соціального капіталу сільських територій. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 1. С. 109–119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecupapk_2022_1_11 (дата звернення: 10.11.2025).

36. Михалків І. М. Становлення сімейних фермерських господарств як прогресивної підприємницької діяльності в сучасній агросфері. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 20(3). С. 44–47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_20\(3\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_20(3)_12) (дата звернення: 10.11.2025).

37. Назаренко О. В. Інформаційне забезпечення та формування фінансової звітності фермерськими господарствами в контексті міжнародних стандартів. *Агросвіт*. 2022. № 11–12. С. 12–20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agro-svit_2022_11-12_4 (дата звернення: 11.11.2025).

38. Грошев С. В. Сучасний стан розвитку фермерських господарств України. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 3. С. 186–194. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2018_3_3_25 (дата звернення: 11.11.2025).

39. Грошев С. В. Управління smart-спеціалізацією фермерських господарств як стратегічний напрям підвищення ефективності використання земельних ресурсів. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 2. С. 217–225. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2018_3_2_26 (дата звернення: 12.11.2025).
40. Шпильова В., Білик В., Романенко М. Корпоративна культура як чинник стратегічного розвитку підприємства: сучасні підходи та інструменти формування. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 349–356.
41. Алексієнко О., Матюх С. Поняття, відмітні риси та стейкхолдери стратегічного розвитку підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 31–37.
42. Горбатюк В. В., Бистрицька Ю. Р. Особливості процесу управління стратегічним розвитком підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2025. № 5(2). С. 27–32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mn-jie_2025_5\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mn-jie_2025_5(2)_5) (дата звернення: 12.11.2025).
43. Шевченко А. А., Петренко О. П., Соломонова В. В. Діагностика та стратегічне проектування розвитку аграрного підприємництва в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 3. С. 14–21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2025_3_4 (дата звернення: 13.11.2025).
44. Левіна-Костюк М. О., Мельничук О. І., Даніленко О. В., Лагодієнко В. В., Ткачук Г. О. Оптимізація виробничої діяльності фермерського господарства з використанням економіко-математичних методів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 4. С. 112–120.
45. Шерстюк Р. П., Козловський А. В. Інноваційні стратегії розвитку підприємств в умовах сучасних викликів. *Соціальна економіка*. 2024. Вип. 67. С. 91–102.

46. Рудаченко О. О., Тараруєв Ю. О., Ісаєнко О. В. Стратегічне управління розвитком промислового підприємства в умовах трансформаційної економіки. *Ефективна економіка*. 2025. № 5.

47. Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р. В., Короленко С. М. Фінансово-економічний та інноваційно-інвестиційний потенціал в аспекті стратегії розвитку підприємства. *Вісник Криворізького нац. університету*. 2022. Вип. 55. С. 110–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vktu_2022_55_21 (дата звернення: 10.11.2025).

48. Жовновач Р. І., Шаталов О. В., Рябка В. А. Оновлення концепції розвитку аграрних підприємств ЄС за природоохоронними стратегіями (досвід Німеччини). *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2024. Вип. 12. С. 92–103.

49. Марков В. С., Хамайдуга Д. О. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків та динаміки зовнішнього середовища. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_3_85 (дата звернення: 10.11.2025).

50. Дармороз П. С. Інноваційні стратегії розвитку промислових підприємств в умовах кризи. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2024. № 3–4. С. 136–145.

ДОДАТКИ