НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО
В.о. декана факультету
аграрного менеджменту
_____ Анатолій ОСТАПЧУК
(підпис)
“___” _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД
_____ Олена КОВТУН
(підпис)
“___” _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ»

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і найменування)

Освітня програма Адміністративний менеджмент
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми
к.е.н, доцент _____ Олена КОВТУН
(науковий ступінь та вчене звання) (підпис) (ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент _____ Олександр ФАЙЧУК
(науковий ступінь та вчене звання) (підпис) (ПІБ)

Виконав _____ Михайло СЕРГА
(підпис) (ПІБ здобувача)

КИЇВ – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСТИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД
к.е.н., доцент _____ **Олена КОВТУН**
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)
"____" _____2025 року

З А В Д А Н Н Я

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ

_____ Сергі Михайлу Вікторовичу_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність _____ 073 Менеджменту_____
(код і найменування)

Освітня програма _____Адміністративний менеджмент _____
(назва)

Орієнтація освітньої програми_____освітньо-професійна_____
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами на засадах Європейського зеленого курсу»
затверджена наказом від "13"грудня 2024 р. №2235 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України і Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, офіційна фінансова звітність, внутрішні документи та річні звіти компанії ТОВ фірма «Астарта-Київ».

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ
2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ (на прикладі ТОВ фірма «Астарта-Київ)
3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ ФІРМИ «АСТАРТА-КИЇВ» НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ

Перелік графічного матеріалу (за потреби) _____
_____

Дата видачі завдання "_____"_____20___ р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Файчук О.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ _____ Серга М.В.

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота «Управління товарною політикою підприємства» складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (55 джерел), містить 8 рисунків та 9 таблиць. Основний текст магістерської роботи викладений на 76 сторінках комп'ютерного тексту.

Метою магістерської роботи є удосконалення системи стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами на засадах Європейського зеленого курсу.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування системи стратегічного управління аграрними підприємствами на засадах сталого розвитку та Європейського зеленого курсу.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні й методичні основи стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. У другому розділі проведено стратегічний аналіз діяльності ТОВ фірми «Астарта-Київ». Висвітлено організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано його місію, цілі та наявну стратегію розвитку. На основі проведеного SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі сторони, можливості й загрози функціонування підприємства в сучасних умовах. Третій розділ присвячено визначенню напрямів удосконалення стратегічного управління ТОВ фірми «Астарта-Київ» на засадах Європейського зеленого курсу. Проведено TOWS-аналіз підприємства, сформульовано стратегічні пріоритети його розвитку, обґрунтовано економічну доцільність виробництва та експорту сертифікованої соєвої олії.

Апробація результатів магістерської роботи. Доповідь на VI Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» Національного університету біоресурсів і природокористування України (04 листопада 2025 р.) на тему «Стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами на засадах Європейського зеленого курсу».

Публікації. Результати дослідження знайшли відображення та були оприлюднені у формі публікацій у матеріалах конференції:

Серга М.В., Файчук О.М. Стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами на засадах Європейського зеленого курсу. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (04 листопада 2025 р.) , К : НУБіП України, 2025. С.115-118.

URL: https://nubip.edu.ua/news/materialy-vi-mizhnarodnoyi-naukovo-praktychnoyi-onlayn-konferentsiyi-studentiv-aspirantiv-ta

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегічне управління, сільськогосподарське підприємство, сталий розвиток, Європейський зелений курс, SWOT-аналіз, TOWS-аналіз, стратегічний розвиток, сертифікація, екологічна трансформація.

ЗМІСТ

ВСТУП……..6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ….10

1.1. Сутність поняття «стратегічне управління підприємством»……10
1.2. Особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами..……..17
1.3. Методичні підходи до стратегічного управління підприємствами.……24

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОС-ПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ (на прикладі ТОВ фірма «Астарта-Київ)…… ……30

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства……..30
2.2. Місія, цілі та та основні стратегічні напрями розвитку підприємства……....…….35
2.3. SWOT-аналіз досліджуваного підприємства……..44

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ ФІРМИ «АСТАРТА-КИЇВ» НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ……..…….…….48

3.1. Вплив Європейського зеленого курсу на стратегічний розвиток українських сільськогосподарських підприємств…….48
3.2. TOWS-аналіз ТОВ фірма «Астарта-Київ»…….55
3.3. Економічне обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Астарта-Київ» (на прикладі виробництва та експорту соєвої олії за сертифікацією ISCC)…….……61

ВИСНОВКИ…….66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….....70

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, що зумовлені євроінтеграційним курсом держави, глобальними екологічними викликами та необхідністю переходу до моделі сталого розвитку. У цих умовах особливої актуальності набувають питання підвищення ефективності стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами, які є базовим сектором національної економіки, забезпечують продовольчу безпеку, зайнятість населення та значну частку валютних надходжень від експорту агропродукції. Водночас діяльність аграрного сектору відзначається високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, нестабільністю ринкової кон'юнктури та необхідністю дотримання сучасних екологічних стандартів.

Отже, обрана тема є актуальною та своєчасною, оскільки поєднує проблематику стратегічного управління з пріоритетами сталого розвитку, визначеними Європейським зеленим курсом, і має не лише теоретичне, але й значне практичне значення для формування нової моделі розвитку аграрного сектору України в умовах інтеграції до європейського економічного простору.

Важливим стратегічним орієнтиром розвитку України є Європейський зелений курс (European Green Deal) – комплексна програма Європейського Союзу, спрямована на формування кліматично нейтральної економіки, підвищення енергоефективності та розвиток сталих ланцюгів виробництва. Для аграрних підприємств цей документ визначає нові правила функціонування, які передбачають зниження викидів парникових газів, скорочення використання хімічних добрив і пестицидів, упровадження систем простежуваності продукції, розвиток органічного виробництва та підвищення соціальної відповідальності бізнесу. У такому контексті стратегічне управління має бути спрямоване не лише на економічні результати, а й на інтеграцію екологічних, соціальних і технологічних факторів у систему прийняття управлінських рішень.

Наукове обгрунтування проблеми стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами ґрунтується на працях провідних учених, серед яких В. Андрійчук, І. Бланк, Г. Кіндрацька, М. Кропивко, Л. Михайлова, І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер та інші. Їхні дослідження присвячені теоретичним аспектам стратегічного планування, формуванню конкурентних переваг, розробленню стратегій розвитку підприємств у динамічному середовищі. Проте питання адаптації стратегічного управління аграрними підприємствами до вимог Європейського зеленого курсу, оцінки ефективності сталих стратегій і практичної їх реалізації в українських реаліях залишаються недостатньо розробленими, що визначає наукову новизну та практичну значущість даної теми.

Метою магістерської роботи є удосконалення системи стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами на засадах Європейського зеленого курсу.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких основних ***завдань:***

✓ розкрити сутність поняття «стратегічне управління підприємством» та визначити його роль у забезпеченні сталого розвитку;

✓ дослідити особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами;

✓ узагальнити методичні підходи до стратегічного управління;

✓ надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ фірма «Астарта-Київ»;

✓ проаналізувати місію, стратегічні цілі та поточну стратегію розвитку підприємства;

✓ провести SWOT-аналіз діяльності досліджуваного підприємства;

✓ визначити вплив Європейського зеленого курсу на стратегічні орієнтири аграрних компаній України;

✓ здійснити економічне обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ТОВ фірма «Астарта-Київ» на прикладі виробництва та експорту сертифікованої соєвої олії;

✓ сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності стратегічного управління підприємством у контексті європейських екологічних стандартів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування системи стратегічного управління аграрними підприємствами на засадах сталого розвитку та Європейського зеленого курсу.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних ***методів:*** абстрактно-логічний для розкриття сутності понять і категорій стратегічного управління; аналітичний і порівняльний для оцінки стану діяльності підприємства; графічний для наочного відображення результатів аналізу; методи системного і структурного підходів для узагальнення взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми факторами стратегічного розвитку; економіко-математичні розрахунки для обґрунтування ефективності стратегічних напрямів.

Інформаційною базою роботи слугували наукові праці українських і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України і Державної служби статистики України, офіційна фінансова звітність, внутрішні документи та річні звіти компанії ТОВ фірма «Астарта-Київ», а також інформаційні ресурси міжнародних організацій.

Практична цінність роботи полягає у розробленні комплексу практичних рекомендацій і заходів, спрямованих на підвищення ефективності стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах переходу до екологічно орієнтованої економіки. Зокрема, сформовано пропозиції щодо диверсифікації видів діяльності, розвитку експортного потенціалу через виробництво сертифікованої соєвої олії за стандартом ISCC,

удосконалення внутрішніх управлінських процесів та підвищення енергоефективності виробництва.

Апробація результатів магістерської роботи. Доповідь на VI Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» Національного університету біоресурсів і природокористування України (04 листопада 2025 р.) на тему «Стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами на засадах Європейського зеленого курсу».

Публікації. Результати дослідження знайшли відображення та були оприлюднені у формі публікацій у матеріалах конференції:

1) Серга М.В., Файчук О.М. Стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами на засадах Європейського зеленого курсу. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (04 листопада 2025 р.) , К : НУБіП України, 2025. С.115-118. URL: https://nubip.edu.ua/news/materialy-vi-mizhnarodnoyi-naukovo-praktychnoyi-onlayn-konferentsiyi-studentiv-aspirantiv-ta

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

1.1. Сутність поняття «стратегічне управління підприємством»

Планування довгострокового розвитку будь-якої організації ґрунтується на ефективному стратегічному управлінні. Саме воно визначає напрям руху підприємства та забезпечує його стабільність у динамічному середовищі. Потреба у стратегічному підході до управління зумовлена постійними змінами у внутрішніх процесах організації, зростанням конкуренції, розвитком інновацій і непередбачуваністю зовнішніх умов. За таких обставин підприємство має не лише реагувати на виклики, а й передбачати їх, формуючи власну модель розвитку.

У сучасній економічній науці існує значна кількість підходів до тлумачення поняття «стратегія». Сам термін має давньогрецьке походження «strategia», що у перекладі означає «мистецтво полководця» або «наука про керування військом», а в англійській мові йому відповідає слово «general» – «воєначальник» [50].

Погоджуючись із позицією дослідника, варто зазначити, що у сучасній науці виокремлюють кілька ключових підходів до трактування поняття «стратегія підприємства» [13, с. 297]. Перший із них базується на баченні зацікавленими сторонами бажаних результатів розвитку та оптимального стану організації, у межах якого стратегічне планування вибудовується за логікою «місія – стратегія – цілі – завдання». Другий підхід тлумачить стратегію як систему взаємопов’язаних стратегічних рішень, що визначають головні напрями діяльності підприємства. Третій підхід поєднує елементи попередніх, інтегруючи їхні переваги для досягнення більш комплексного бачення процесу стратегічного розвитку.

Досить ґрунтовне бачення сутності стратегії подають Г. Мінцберг, Б. Альстренд та Д. Лемпел. На їхню думку, поняття «стратегія» може інтерпретуватися у п’яти взаємодоповнюючих аспектах, відомих як “п’ять П” (рис. 1.1.) [12, с. 167].

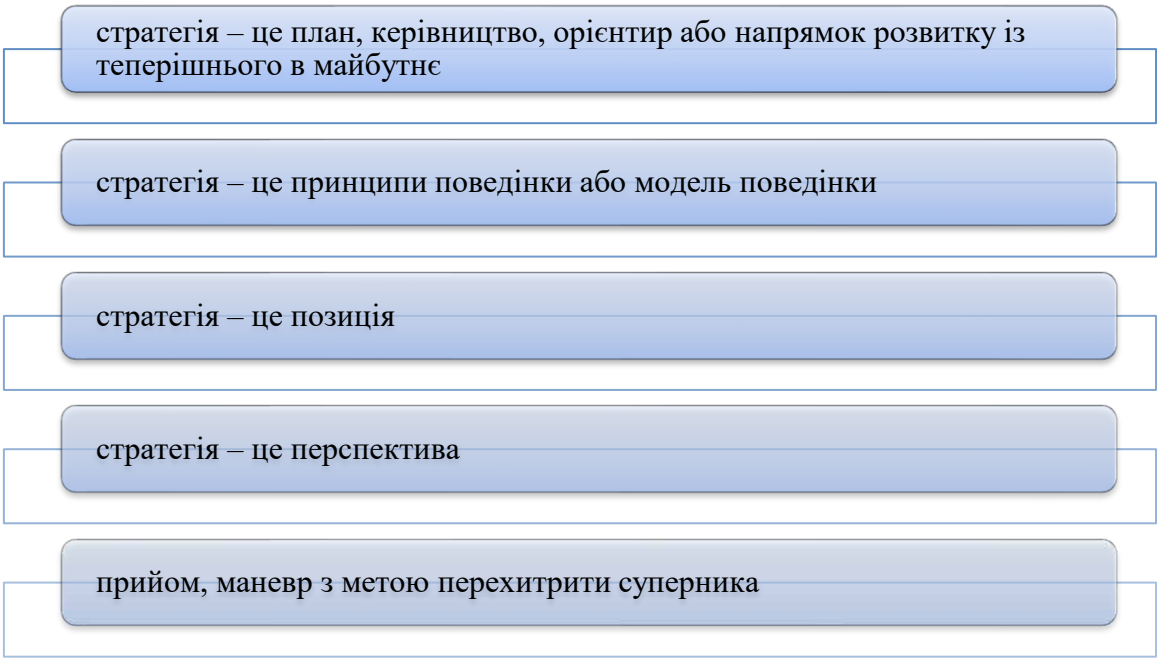

Рис. 1.1. Модель трактування поняття «стратегія» у форматі «п’яти Р»

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Аналізуючи різні підходи до визначення сутності стратегії, неможливо однозначно стверджувати, що якийсь із них є більш правильним чи універсальним, адже саме їх поєднання дозволяє сформувати повніше й точніше розуміння цього поняття. Водночас особливої уваги заслуговує розмежування концепції стратегії як плану, оскільки вона відображає основну її функцію, а саме визначати обраний менеджментом напрям розвитку бізнесу та способи досягнення поставлених цілей.

У науковій літературі подано велику кількість трактувань поняття «стратегія підприємства». Проте варто зазначити, що лише їх сукупний розгляд дозволяє найбільш повно відобразити зміст цього багатогранного терміна. Узагальнюючи наявні підходи, доцільно сформулювати власне визначення поняття.

Стратегію підприємства можна розглядати як цілісну систему дій і рішень, спрямованих на забезпечення майбутнього розвитку організації в умовах невизначеності середовища, що включає визначення місії, формування довгострокових орієнтирів, а також розроблення механізмів ефективного використання наявного потенціалу. Вона покликана забезпечити раціональне використання стратегічних ресурсів, посилення конкурентних переваг, мінімізацію внутрішніх слабких сторін та протидію зовнішнім загрозам з метою досягнення стійкої прибутковості у перспективі.

У свою чергу, стратегічне планування слід розуміти як аналітико-адаптивний процес розроблення та постійного оновлення стратегії, що здійснюється в умовах динамічних змін середовища. Воно охоплює визначення місії підприємства, постановку довгострокових цілей, формування системи стратегічних планів, а також вибір інструментів і методів їх реалізації. Важливою складовою стратегічного планування є безперервний моніторинг і оцінювання впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які забезпечують своєчасне коригування обраного курсу розвитку.

Теоретичні та практичні аспекти формування стратегічного планування закономірно зумовили появу потреби у стратегічному управлінні. Воно стало необхідним насамперед для подолання опору змінам, що супроводжують процес реалізації стратегічних планів.

В останні роки проблема стратегічного управління стала предметом активних наукових досліджень, у результаті чого з’явилася значна кількість публікацій, присвячених різним аспектам цієї тематики.

Кожен дослідник намагається запропонувати власне бачення сутності даної економічної категорії, що зумовило існування різноманітних трактувань і підходів до її визначення. Відсутність єдиного підходу до розуміння поняття «стратегічне управління підприємством» пояснюється складністю його змісту та багатовимірністю управлінських процесів, які воно охоплює. Проведений огляд і узагальнення наукових джерел дали змогу впорядкувати та систематизувати

основні концептуальні підходи до трактування сутності цього поняття, що відображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція наукових підходів до визначення сутності стратегічного управління підприємством

Автор	Інтерпретація поняття
І. Ансофф	Процес, спрямований на визначення стратегічних орієнтирів, формування цілей та підтримання взаємозв'язку між підприємством і його зовнішнім середовищем для досягнення довгострокових результатів.
Б. Карлоф	Мистецтво і наука розроблення, реалізації та оцінювання управлінських рішень, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей підприємства.
Х. Віссема	Сукупність управлінських рішень і дій, спрямованих на формування ефективної стратегії, яка сприяє досягненню корпоративних орієнтирів.
С. А. Попов	Безперервний процес спостереження, аналізу потреб і ресурсів організації для забезпечення реалізації її стратегічних завдань.
А. А. Томпсон, Дж. Стрікленд	Динамічний процес управління розвитком компанії, що включає визначення стратегічних цілей, розроблення, реалізацію та корекцію стратегії.
Г. Ю. Гедройц	Комплексна система реалізації концепції розвитку підприємства, заснована на поєднанні цільового та ресурсного підходів.
Авадасова Н. Є.	Стиль управління, орієнтований на майбутнє та конкурентоспроможність, що поєднує процеси планування, прийняття рішень і мотивацію для забезпечення ефективної діяльності.
Востряков О. В.	Багаторівневий процес управління, який формує, координує та реалізує стратегії, спрямовані на підвищення ефективності діяльності організації.
Должанський І. З.	Комплекс дій, за допомогою яких менеджери забезпечують довгостроковий розвиток підприємства, враховуючи зовнішні й внутрішні фактори, а також необхідність адаптації до змін середовища.
Іванов Ю. Б.	Система дій, що сприяє створенню і підтриманню стратегічної узгодженості між цілями, ресурсами та потенціалом підприємства.
Касич А. О.	Рівень управління, який забезпечує відповідність між потенціалом компанії та її зовнішнім середовищем задля стабільного розвитку.
Король Б. О.	Підхід, що визначає взаємозв'язок компанії із зовнішнім середовищем і сприяє досягненню бажаного стратегічного стану шляхом використання наявних ресурсів.
Міщенко А. П.	Сукупність методів і дій управління, спрямованих на формування та реалізацію стратегій задля досягнення довгострокових цілей підприємства.

Джерело: побудовано автором [5, 7, 9, 12, 32, 40]

Одним із провідних теоретиків стратегічного управління вважають І. Ансоффа, який розглядав його як діяльність, спрямовану на формування цілей і завдань організації, а також на підтримання взаємозв'язку між підприємством та

його зовнішнім середовищем. Такий підхід, на думку вченого, дає змогу компанії ефективно досягати поставлених цілей, спираючись на власні внутрішні ресурси та зберігаючи здатність адаптуватися до вимог ринку.

Деякі науковці доповнюють це бачення, наголошуючи на важливості людського чинника в системі стратегічного управління. Так, Г. Асель та співавтори трактують стратегічний менеджмент як особливий стиль мислення і керівництва, що забезпечує узгодження цілей підприємства, його організаційного потенціалу та інтересів персоналу [32].

Таким чином, стратегічне управління як особливий вид управлінської діяльності підприємства має низку концептуальних характеристик, що відрізняють його від інших рівнів менеджменту та визначають його роль у забезпеченні довгострокового розвитку організації.

По-перше, стратегічне управління базується на системному підході, який передбачає орієнтацію підприємства не лише на внутрішні ресурси, а й на зовнішнє середовище, у тісному взаємозв’язку з ним. Підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, здатна адаптуватися до змін та взаємодіяти з усіма суб’єктами ринку.

По-друге, стратегічне управління передбачає урахування динаміки та взаємозалежності елементів середовища, насамперед зовнішнього. Це дозволяє своєчасно коригувати стратегічні цілі, адаптуючи їх до змін у політичних, економічних чи технологічних умовах, а також формувати альтернативні шляхи їх досягнення.

Важливою рисою стратегічного управління є постійний моніторинг і контроль за реалізацією прийнятих стратегічних рішень та ситуацією в зовнішньому оточенні. Гнучкість і своєчасність реагування на зміни виступають необхідною умовою забезпечення стабільності розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Ключовою особливістю є також подвійна спрямованість управлінських дій: з одного боку, вони мають бути чітко узгоджені зі стратегічним планом підприємства, а з іншого – передбачати

готовність до реагування на непередбачувані події, ризики чи посилення конкурентного тиску.

Основною метою стратегічного управління є досягнення стійких конкурентних переваг, реалізація стратегічних цілей і забезпечення майбутньої фінансової стабільності підприємства. Важливою передумовою ефективності стратегічного управління виступає наявність стратегічного планування, яке створює основу для розроблення тактичних і поточних планів. Реалізація стратегічного управління потребує також гнучкої організаційної структури, орієнтованої на використання трудового потенціалу як головного ресурсу розвитку підприємства (рис 1.2.).

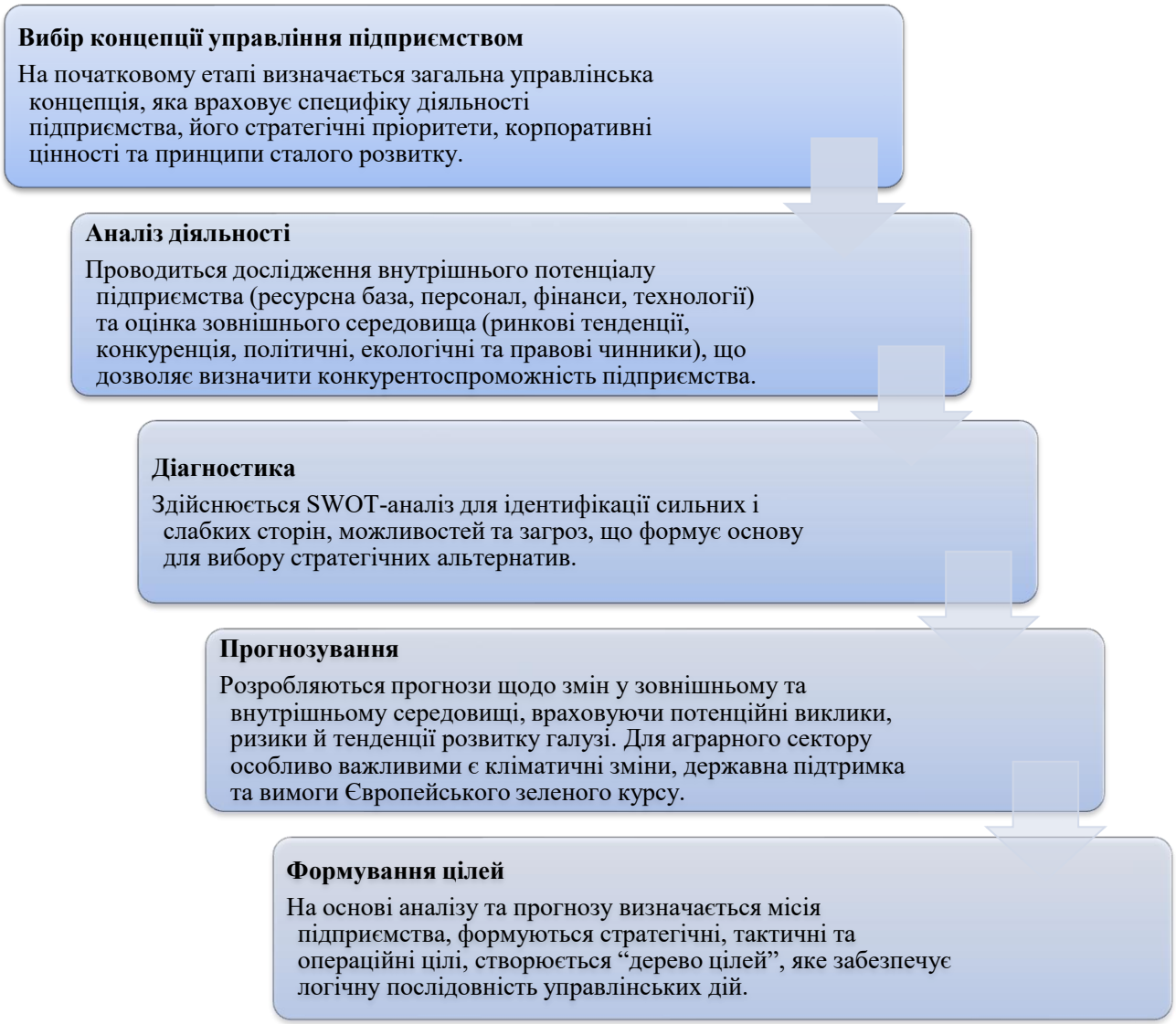

Рис. 1.2. Концептуальна схема стратегічного управління підприємством

Джерело: побудовано автором

Окреме місце посідає організаційна культура, що формує спільні цінності, поведінкові норми та корпоративну філософію, які підтримують реалізацію стратегії. Ефективність стратегічного управління проявляється у здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища, адаптуватися до зовнішніх викликів і, як результат, досягати високої конкурентоспроможності, стабільної прибутковості та стратегічних цілей розвитку. Стратегічне управління становить невід'ємну складову загальної системи менеджменту підприємства. Воно тісно пов'язане з оперативним управлінням, оскільки забезпечує взаємозв'язок між поточною ефективністю діяльності та майбутньою прибутковістю й конкурентоспроможністю.

Таким чином, стратегічне управління підприємством – це циклічний процес, що охоплює всі етапи від аналізу середовища до контролю реалізації стратегій. Воно базується на принципах безперервності, адаптивності та наукової обґрунтованості рішень.

Ефективність цієї системи визначається узгодженістю між цілями, ресурсами та механізмами управління, а також здатністю підприємства гнучко реагувати на зміни середовища, забезпечуючи стійкий розвиток відповідно до вимог Європейського зеленого курсу.

Отже, можна узагальнити вищевказане та сформувати наступне визначення дефініції «стратегічне управління» як безперервний процес формування, реалізації та коригування управлінських рішень, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства, підвищення його конкурентоспроможності й забезпечення сталого розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища.

Воно поєднує аналітичні, планові, організаційні та контрольні функції менеджменту, передбачає адаптацію до зовнішніх змін, ефективне використання внутрішнього потенціалу та забезпечення стратегічної узгодженості між ресурсами, можливостями й загальними цілями підприємства. Власне, стратегічне управління виступає ключовим інструментом забезпечення

довгострокового розвитку підприємства, який поєднує аналітичні, планові, організаційні та контрольні функції менеджменту. Його сутність полягає у здатності підприємства формувати стратегічні цілі, адаптуватися до змін середовища та ефективно використовувати власний потенціал для досягнення конкурентних переваг. Реалізація стратегічного управління ґрунтується на системному підході, передбачає узгодження внутрішніх можливостей із зовнішніми викликами й забезпечує основу для сталого розвитку. Отже, у сучасних умовах воно стає не лише функціональною складовою управлінського процесу, а й важливим фактором стратегічного оновлення підприємства.

1.2. Особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами

У сучасній економіці, що характеризується динамічністю ринкових процесів, глобалізацією та високим рівнем невизначеності, саме стратегічне управління визначає здатність підприємства забезпечити власний розвиток у довгостроковій перспективі. Для сільськогосподарських підприємств, діяльність яких залежить від природних, економічних і соціально-політичних факторів, наявність ефективної стратегії виступає умовою виживання та зростання [6].

Стратегічне управління доцільно розглядати як багаторівневу систему управлінських дій, спрямованих на формування й реалізацію цілей, що забезпечують сталий розвиток підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Його сутність полягає не лише у розробленні стратегії, а й у здатності адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи баланс між короткостроковими завданнями та довгостроковими пріоритетами розвитку.

У науковому дискурсі поняття «стратегічне управління» інтерпретується по-різному, однак більшість авторів сходяться на думці, що це – управлінська діяльність, спрямована на формування конкурентних переваг і забезпечення стабільного функціонування підприємства у майбутньому. Воно поєднує в собі

аналітичну, планову, організаційну та контрольну функції, утворюючи цілісний механізм управління розвитком [6].

Сільське господарство є однією з найважливіших галузей економіки, що забезпечує продовольчу безпеку держави, соціальну стабільність сільських територій та формує значну частку національного експорту. Водночас аграрна сфера характеризується високим рівнем ризиків і залежністю від природно-кліматичних умов, що зумовлює специфіку формування системи стратегічного управління на підприємствах цього типу.

Особливість стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами полягає у поєднанні економічних, соціальних, екологічних та технологічних аспектів розвитку, які взаємодіють між собою та визначають можливості реалізації стратегічних цілей. У цьому контексті стратегічне управління має забезпечити довгострокову ефективність функціонування підприємства з урахуванням циклічності виробництва, сезонності, природних обмежень і вимог екологічної безпеки [7].

По-перше, стратегічне управління в аграрному секторі відзначається високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища. До основних чинників впливу належать зміни кліматичних умов, державна аграрна політика, коливання цін на світових ринках, динаміка валютного курсу, інтеграційні процеси з ЄС, воєнні та економічні ризики. У зв’язку з цим стратегічні рішення мають ґрунтуватися на глибокому аналізі ризиків і сценарному прогнозуванні [7].

По-друге, сільськогосподарські підприємства мають специфічну ресурсну структуру, у якій провідну роль відіграють земля, трудові ресурси та біологічні активи. Це потребує довгострокового підходу до управління землею, інвестицій у відновлення родючості ґрунтів, підвищення ефективності використання природних ресурсів та екологізації виробництва.

По-третє, стратегічне управління в аграрному секторі неможливе без урахування сезонності виробництва. Цей фактор визначає ритм формування грошових потоків, структуру витрат і потребу в оборотному капіталі. Тому

система стратегічного планування має передбачати створення резервів, гнучке управління фінансовими ресурсами та диверсифікацію видів діяльності для зменшення сезонних коливань прибутковості.

По-четверте, важливою особливістю є вплив соціального середовища села. Аграрні підприємства часто виконують не лише економічні, а й соціальні функції: забезпечують робочі місця, розвивають інфраструктуру, підтримують місцеві громади. Тому стратегічне управління має базуватися на принципах корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку територій.

Також важливо зазначити, що стратегічне управління у сільському господарстві потребує гнучкої організаційної структури, здатної швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку. Аграрні підприємства мають формувати стратегічні альянси, розвивати кооперацію, впроваджувати елементи кластерної організації виробництва, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси та знижувати витрати (рис. 1.3.).

Рис. 1.3. Ключовими завданнями стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами.

Джерело: подудовано автором на основі [7]

Окремої уваги заслуговує інтеграція положень Європейського зеленого курсу (European Green Deal) у стратегічне управління аграрними підприємствами. Ця ініціатива ЄС орієнтує бізнес на досягнення кліматичної нейтральності, скорочення викидів парникових газів, підвищення енергоефективності та перехід до циркулярної економіки. Для українських аграріїв це означає необхідність адаптації виробництва до стандартів екологічної безпеки, розвитку органічного землеробства, впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень для точного землеробства [10, 16].

Ефективність стратегічного управління підприємством визначається послідовністю виконання взаємопов'язаних етапів, серед яких: формування місії, визначення стратегічних цілей, проведення зовнішнього аналізу середовища, оцінка сильних і слабких сторін, розгляд можливих стратегічних варіантів, вибір оптимальної стратегії, її реалізація та подальше оцінювання результативності.

Першим і найбільш визначальним етапом є формування місії та цілей підприємства, оскільки саме вони задають загальний напрям його розвитку та визначають довгострокові орієнтири. Місія відображає призначення компанії, її позицію на ринку та основні принципи діяльності, тоді як стратегічні цілі конкретизують бажані результати, спрямовують дії персоналу, виступають засобом мотивації та інструментом контролю виконання планів.

Наступним етапом у процесі стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств є оцінювання впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на їхню діяльність. Сучасні умови функціонування аграрного сектору характеризуються високою нестабільністю зовнішнього середовища, що стає джерелом соціально-економічних, технологічних і екологічних викликів для підприємств.

Проведення аналізу зовнішнього середовища в умовах невизначеності дає змогу окреслити межі, у яких діє підприємство, виявити потенційні можливості для розвитку, визначити загрози, а також оцінити сильні й слабкі сторони конкурентів і напрями їхньої діяльності [4]. Водночас аналіз внутрішнього середовища дозволяє ідентифікувати ресурси, компетенції та переваги, на які

підприємство може спиратися для досягнення стратегічних цілей, а також визначити внутрішні обмеження, що потребують удосконалення.

Формування портфеля стратегічних альтернатив і вибір напрямів розвитку бізнесу дають змогу визначити оптимальну поведінку підприємства на ринку, зважаючи на стан зовнішнього середовища та можливі зміни його кон'юнктури. На цьому етапі здійснюється оцінка конкурентоспроможності компанії, її стратегічних переваг, а також визначаються ресурси, необхідні для реалізації поставлених цілей і підвищення ефективності їх використання.

Розроблення стратегії ґрунтується на виборі базової моделі розвитку та глибокому аналізі фінансового стану, виробничих можливостей, кадрового потенціалу, корпоративної культури, репутації, конкурентних позицій і внутрішнього потенціалу підприємства. Характер поведінки компанії на ринку визначається оцінкою її зовнішнього потенціалу: підприємства можуть діяти більш активно, застосовуючи наступальні стратегії, або обирати захисну модель поведінки. Відповідно до підходу М. Портера, основними варіантами стратегічної поведінки є три базові стратегії: лідерство за витратами, диференціація та фокусування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика основних типів конкурентних стратегій

Тип конкурентної стратегії	Сутнісні характеристики
Стратегія лідерства за витратами	Передбачає досягнення конкурентних переваг шляхом зниження собівартості продукції, оптимізації витрат на ресурси, матеріали, енергію та підвищення продуктивності праці.
Стратегія диференціації	Базується на створенні унікальної продукції або послуг, що мають особливу цінність для споживачів, завдяки яким підприємство формує власну конкурентну нішу на ринку.
Стратегія фокусування	Орієнтується на задоволення потреб певного сегмента ринку чи конкретної групи споживачів. Реалізується через зниження витрат або використання диференціації в межах вибраного сегмента.

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Етап реалізації стратегії є одним із найвідповідальніших у системі стратегічного управління, адже саме від ефективності її впровадження залежить

досягнення поставлених цілей підприємства. Реалізація передбачає розроблення стратегічного плану, який формує комплекс практичних дій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності компанії та досягнення запланованих результатів [1, 7, 10].

Цей план містить систему тактичних завдань, що деталізують процес виконання стратегії, визначають послідовність дій, функції та відповідальність виконавців. Контроль за реалізацією здійснюється через механізм стратегічного моніторингу, основною метою якого є оцінка відповідності обраної стратегії поточному стану внутрішнього та зовнішнього середовища, а також її узгодженість із визначеними цілями. У разі потреби стратегія коригується, а управлінські рішення уточнюються для забезпечення її ефективної реалізації.

Успішна реалізація стратегії залежить від низки ключових умов, серед яких впевненість персоналу у власних силах, готовність підприємства до змін, а також узгодженість стратегічних рішень із вимогами зовнішнього середовища. Водночас процес упровадження стратегії може супроводжуватися певними труднощами, зокрема: невідповідністю стратегії організаційній структурі управління, високим рівнем ризику, браком досвіду у вирішенні окремих питань, недостатнім розвитком інформаційних систем та недосконалістю операційних процесів.

На діяльність і управління сільськогосподарськими підприємствами впливає широкий спектр чинників, зумовлених особливостями аграрного виробництва. Серед них залежність від природно-кліматичних умов, необхідність залучення сезонних працівників і складність у їхньому управлінні, тривалий інтервал між інвестиціями та отриманням доходів, паралельний розвиток кількох видів виробництв із різною технологічною та організаційною структурою, але взаємопов’язаних кінцевими результатами. Додатковими складнощами є використання продукції власного виробництва у наступних циклах, різні умови зберігання і реалізації продукції, застосування землі як основного виробничого ресурсу, низький рівень рентабельності аграрної діяльності та залежність від коливань світових цін на сировину й готову

продукцію. В умовах таких викликів стратегічний розвиток аграрного сектору має ґрунтуватися на створенні науково обґрунтованої системи управління, яка враховує природні, кліматичні та економічні особливості функціонування підприємств. Важливими напрямами є: формування сучасної матеріально-технічної бази, що відповідає масштабам виробництва; удосконалення інформаційно-аналітичної системи для планування, обліку та контролю з використанням цифрових технологій; впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій; а також активніше використання наукового потенціалу аграрної галузі для підвищення ефективності виробництва та сталого розвитку [22].

Отже, особливість стратегічного управління аграрними підприємствами полягає у необхідності поєднання економічної доцільності з екологічною відповідальністю та соціальною місією. Така система управління має орієнтуватися не лише на прибутковість, а й на забезпечення сталого розвитку сільських територій, ефективне використання природних ресурсів і поступову інтеграцію України до європейського економічного простору відповідно до принципів Зеленого курсу. Таким чином, стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами виступає багатогранним і динамічним процесом, спрямованим на забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та адаптації до викликів зовнішнього середовища. Його ефективність залежить від здатності керівництва підприємства поєднати економічні, екологічні та соціальні аспекти управління, враховуючи особливості аграрного виробництва, сезонність, ризики та потребу в інноваціях. Водночас, для досягнення стратегічних цілей важливим є вибір адекватних методичних підходів, що дозволяють оцінити поточний стан підприємства, його потенціал і напрямки розвитку [36]. Саме тому в наступному підрозділі доцільно розглянути методичні підходи до стратегічного управління підприємствами, які формують науково-практичну основу для прийняття ефективних управлінських рішень і забезпечують узгодженість між цілями, ресурсами та можливостями підприємства.

1.3. Методичні підходи до стратегічного управління підприємствами

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств формування дієвої системи стратегічного управління, заснованої на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників. У науковій літературі під методичними підходами до стратегічного управління розуміють сукупність принципів, методів, моделей і аналітичних процедур, що забезпечують формування, реалізацію та оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства. Їхнє застосування дозволяє системно дослідити середовище функціонування підприємства, виявити його стратегічний потенціал і визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності.

Вибір методичних інструментів у стратегічному управлінні обумовлюється цілями дослідження, галузевими особливостями діяльності підприємства та рівнем його інноваційної зрілості. Для аграрного сектору, який функціонує в умовах нестабільного ринку, сезонності виробництва та високого рівня ризиків, особливо важливими є такі підходи, які дозволяють оцінити взаємодію внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми викликами. У цьому контексті найбільш поширеними є SWOT-аналіз і його модифікована форма – TOWS-аналіз, які забезпечують структурований підхід до стратегічної діагностики й формування стратегічних альтернатив розвитку.

Перші системні підходи до стратегічного аналізу сформувалися в працях І. Ансоффа, Г. Мінцберга, М. Портера, Ф. Котлера, які довели, що ефективне управління в умовах невизначеності можливе лише за наявності чітких аналітичних інструментів. І. Ансофф (1965) розглядав стратегічне управління як процес узгодження зовнішніх можливостей з внутрішнім потенціалом підприємства, а Г. Мінцберг (1987) підкреслював важливість поєднання формальної аналітики з гнучкістю прийняття рішень.

У подальшому, у 1990–2000-х роках, у науковій практиці набули поширення матричні методи аналізу, що дозволяють кількісно оцінити взаємозв’язок між зовнішнім і внутрішнім середовищем. Серед них особливе

місце займає SWOT-аналіз, який, за твердженням К. Ендрюса та А. Томпсона, є універсальним інструментом для оцінки позиції підприємства на ринку. На його основі було розроблено TOWS-матрицю, яка дозволила трансформувати аналітичну інформацію в стратегічні рішення [37].

Сутність методичних підходів до стратегічного управління полягає у створенні системи, здатної виявити сильні сторони підприємства, мінімізувати слабкі, використати зовнішні можливості та запобігти загрозам. У наукових дослідженнях наголошується, що стратегічний аналіз має не лише описовий, а й прикладний характер, тобто повинен завершуватися формуванням конкретних управлінських стратегій і заходів їх реалізації.

SWOT-аналіз (від англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є класичним методом стратегічного аналізу, що використовується для комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку підприємства. Його мета – визначити, як внутрішній потенціал підприємства співвідноситься з можливостями та ризиками зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз включає чотири етапи:

1. Ідентифікація сильних сторін (S) – визначення конкурентних переваг: фінансова стабільність, ефективна структура управління, сучасні технології, висока якість продукції, позитивний імідж.

2. Виявлення слабких сторін (W) — з’ясування внутрішніх проблем: обмежені фінансові ресурси, застаріле обладнання, неефективна маркетингова політика, кадрові проблеми.

3. Визначення можливостей (O) — аналіз тенденцій, що створюють умови для зростання: зміни державної політики, відкриття зовнішніх ринків, інтеграційні процеси з ЄС, розвиток «зелених» технологій.

4. Оцінка загроз (T) — виявлення ризиків, які можуть обмежити розвиток: коливання цін, кліматичні зміни, політична нестабільність, посилення конкуренції.

SWOT-аналіз дозволяє побудувати матрицю стратегічного стану підприємства, у якій визначається співвідношення між внутрішніми і зовнішніми

чинниками. Основна перевага методу — його простота та універсальність. Проте недоліком є суб'єктивність оцінок та відсутність кількісної вимірюваності, тому SWOT доцільно доповнювати іншими методами PEST, GAP або TOWS-аналізом.

Для сільськогосподарських підприємств SWOT-аналіз має особливе значення, оскільки дозволяє врахувати природно-кліматичні, технологічні, фінансові та екологічні фактори. Наприклад, сильними сторонами можуть бути доступ до родючих земель, досвід аграрного виробництва, участь у програмах державної підтримки, а слабкими — низький рівень цифровізації чи залежність від сезонності. До можливостей можна віднести розвиток органічного виробництва, впровадження принципів Європейського зеленого курсу, а до загроз зміни клімату, воєнні ризики, дефіцит трудових ресурсів [2,37,45].

TOWS-аналіз є логічним продовженням SWOT-методології та використовується для формування конкретних стратегічних альтернатив. Його мета поєднати результати аналітичного етапу у вигляді TOWS-матриці, що дає змогу побудувати чотири типи стратегій:

SO-стратегії (Strengths + Opportunities) - використання сильних сторін для реалізації можливостей (наприклад, фінансово стабільне підприємство інвестує в «зелені» технології).

WO-стратегії (Weaknesses + Opportunities) - подолання слабких сторін завдяки зовнішнім можливостям (наприклад, модернізація за рахунок державних програм).

ST-стратегії (Strengths + Threats) - застосування сильних сторін для нейтралізації загроз (наприклад, диверсифікація виробництва в умовах коливання ринку).

WT-стратегії (Weaknesses + Threats) - мінімізація слабких сторін і уникнення загроз (наприклад, скорочення витрат, реструктуризація або кооперація).

На відміну від SWOT, який орієнтований на опис середовища, TOWS має прикладний характер, адже дозволяє розробити конкретні управлінські рішення.

В умовах динамічного ринку TOWS-аналіз допомагає підприємству визначити пріоритети розвитку, раціонально розподілити ресурси та забезпечити баланс між ризиком і потенційною вигодою. Для сільськогосподарських підприємств TOWS-аналіз є важливим у процесі адаптації до нових екологічних стандартів ЄС, формування експортних стратегій і розроблення планів сталого розвитку. Його використання дозволяє узгодити інноваційні можливості з природними обмеженнями, забезпечуючи ефективну інтеграцію у «зелену» економіку.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика SWOT- та TOWS-аналізу

Критерій порівняння	SWOT-аналіз	TOWS-аналіз
Мета застосування	Виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства та зовнішніх можливостей і загроз.	Формування стратегічних альтернатив розвитку на основі поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів.
Аналітична спрямованість	Орієнтований на діагностику ситуації, визначення проблем і потенціалу розвитку.	Орієнтований на синтез інформації та розроблення конкретних управлінських рішень.
Послідовність проведення	Спочатку аналізуються внутрішні фактори (S, W), потім зовнішні (O, T).	Починається з аналізу зовнішнього середовища (T, O), після чого співвідносяться результати з внутрішніми характеристиками (W, S).
Основний результат	Матриця SWOT, яка відображає поточний стан підприємства.	Матриця TOWS, яка містить чотири групи стратегій: SO, WO, ST, WT.
Рівень деталізації	Узагальнений, описовий характер, базується на якісних оцінках.	Прикладний характер, зорієнтований на розроблення практичних дій.
Тип аналізу	Діагностичний – виявлення проблем і можливостей.	Синтетичний – створення стратегічних рішень і альтернатив.
Сфера застосування	Початковий етап стратегічного планування.	Етап розроблення та вибору стратегічних альтернатив.
Переваги	Простота, універсальність, системність, зручність у візуалізації результатів.	Висока практична цінність, логічна структуризація, можливість безпосереднього формування стратегії.
Недоліки	Високий рівень суб’єктивності оцінок, відсутність кількісного виміру.	Залежність від якості проведеного SWOT-аналізу, складність інтеграції у великі системи планування.
Значення для підприємства	Дає загальне уявлення про положення підприємства на ринку.	Дозволяє обрати оптимальну модель поведінки та визначити пріоритети стратегічного розвитку.

Джерело: побудоване автором на основі [12, 31, 42]

SWOT- та TOWS-аналіз не лише слугують базовими інструментами стратегічного управління, а й формують основу для інтеграції інших методів — сценарного, бенчмаркінгового, PEST-аналізу, GAP-методу тощо. Їх комплексне застосування дозволяє підприємствам підвищити якість стратегічних рішень, скоротити рівень ризику та забезпечити стійкість до зовнішніх шоків.

Для аграрних підприємств України, що інтегруються у європейський економічний простір, SWOT- і TOWS-аналіз є дієвими інструментами визначення напрямів сталого розвитку. Вони дають змогу не лише оцінити поточний стан, а й розробити конкретні еколого-економічні стратегії, узгоджені з принципами Європейського зеленого курсу, зокрема щодо скорочення викидів, енергоефективності, відновлення ґрунтів та розвитку органічного виробництва.

Таким чином, методичні підходи до стратегічного управління підприємствами базуються на поєднанні аналітичних і практичних інструментів, що дозволяють оцінити, спрогнозувати та змінити траєкторію розвитку підприємства. SWOT-аналіз виступає інструментом системної діагностики, тоді як TOWS-аналіз – механізмом синтезу управлінських рішень. Їх поєднання створює цілісну методичну основу стратегічного управління, орієнтовану на забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокової ефективності підприємств, особливо в умовах трансформації аграрного сектору України відповідно до вимог сталого розвитку.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що методичні підходи до стратегічного управління підприємствамистановлять багаторівневу систему аналітичних інструментів, покликаних забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища. Серед них SWOT- та TOWS-аналіз займають провідне місце, оскільки поєднують аналітичну глибину з практичною орієнтацією. SWOT-аналіз дозволяє всебічно оцінити стан підприємства, визначити ключові внутрішні та зовнішні чинники впливу, тоді як TOWS-аналіз дає змогу перетворити результати діагностики у систему реалістичних стратегічних рішень. Їх комплексне застосування формує основу для обґрунтованого вибору

стратегічних альтернатив, сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпеченню гнучкості управління та сталому розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Для сільськогосподарських підприємств, які функціонують у середовищі з високим рівнем ризиків і залежністю від природно-кліматичних, економічних та екологічних факторів, використання зазначених методичних підходів має особливу значущість. Вони допомагають формувати адаптивні стратегії розвитку, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, впровадження інноваційних технологій і реалізацію принципів Європейського зеленого курсу. Саме тому в подальшому дослідженні доцільно перейти до практичної площини стратегічного аналізу діяльності сільськогосподарських підприємств, зокрема розглянути специфіку стратегічного управління на прикладі ТОВ фірма «Астарта-Київ», визначити його конкурентні позиції, внутрішні можливості та зовнішні виклики, а також обґрунтувати напрямки підвищення ефективності його стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 2
СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ (на прикладі ТОВ фірма «Астарта-Київ)

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Агропромисловий холдинг «Астарта-Київ» — це вертикально інтегроване підприємство, що входить до складу міжнародної групи Astarta Holding PLC. Компанія була створена у 1993 році, а вже з 2006 року її акції почали котируватися на Варшавській фондовій біржі. Засновником підприємства є Віктор Іванчик. На сьогодні «Астарта-Київ» вважається одним із провідних прикладів соціально відповідального бізнесу в Україні, який успішно займається виробництвом та експортом аграрної продукції на міжнародні ринки. Станом на сьогодні серед основних акціонерів агрохолдингу «Астарта-Київ» залишаються:

- ✓ сім’я Віктора Іванчика – володіє 41% акцій;
- ✓ Albacon Ventures Limited та Fairfax Financial Holdings Ltd – 30%;
- ✓ казначейські акції становлять 2%;
- ✓ акції у вільному обігу – 27%.

Починаючи з 16 вересня 2022 року, компанія ASTARTA HOLDING PLC має юридичну адресу на Кіпрі, у м. Нікосія, за адресою вул. Лампусас, 1. На кінець 2024 року структура власності компанії залишалася стабільною, і вона мала двох основних довгострокових інвесторів. Зокрема, родина Віктора Іванчика, засновника та генерального директора компанії, володіла 41,48% (10 370 881 акцією). Упродовж 2024 року вона збільшила свою частку на 1,22% (305 979 акцій) завдяки операціям на відкритому ринку та участі в програмі мотивації працівників на основі акцій.

Другим великим акціонером є Fairfax Financial Holdings Ltd, яка володіє 29,91% (7 477 676 акцій). Решта акцій належить інституційним інвесторам із США та ЄС, а також приватним акціонерам, за винятком 2,12% (529 600 акцій),

які утримуються компанією як казначейські. Ці акції були викуплені в попередні роки в межах програми зворотного викупу (у попередньому році — 2,62%).

З огляду на успішні фінансові результати за 2023 рік, акціонери на річних загальних зборах 4 червня 2024 року ухвалили рішення про виплату дивідендів у розмірі 0,50 євро на акцію. Загальна сума виплат перевищила 12 млн євро, що відповідає коефіцієнту виплати 19,8%, і була виплачена 3 липня 2024 року.

Незважаючи на затяжний воєнний стан в Україні, спричинений російською агресією, товарні ринки продемонстрували високу адаптивність до змінених умов середовища. Упродовж 2024 року динаміка акцій компанії «Астарта» залишалася порівняно стабільною — на момент відкриття торгів 2 січня їхня вартість становила 29 злотих. Восени ситуація зазнала змін: у листопаді відбулося помітне зростання котирувань, спричинене реакцією інвесторів на результати президентських виборів у США та заяви Дональда Трампа щодо можливого припинення війни в Україні. Ці фактори підвищили рівень довіри на фінансових ринках і сформували позитивні очікування серед учасників торгів. Унаслідок цього вартість акцій продовжила зростання, досягнувши максимального річного рівня — 42 злотих 18 грудня 2024 року. Наприкінці року, 30 грудня 2024-го, ціна звичайних акцій «Астарти» становила 40,8 злотих, що на 42% перевищує показник попереднього року (див. рис. 2.1).

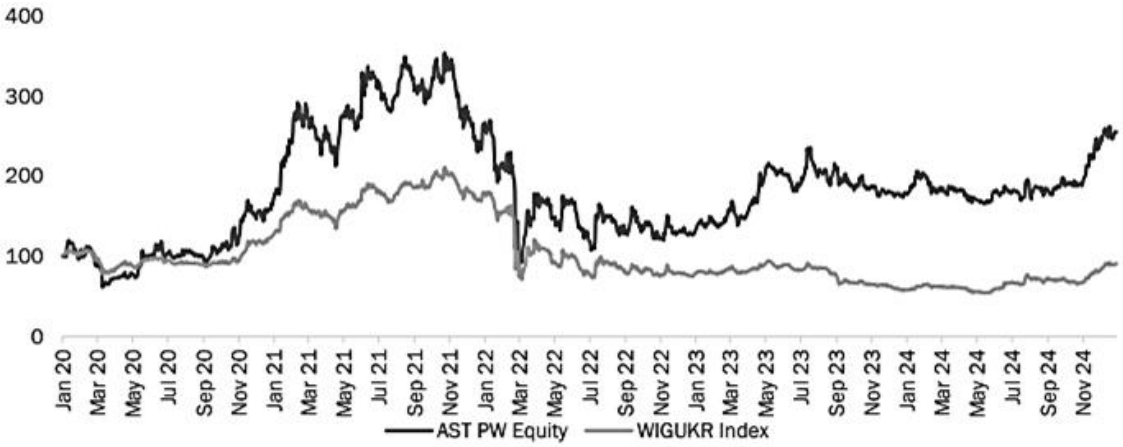

Рис.2.1. Динаміка котирувань акцій агрохолдингу «Astarta» на Варшавській фондовій біржі у 2020–2024 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі [41]

Станом на кінець грудня 2024 року ринкова капіталізація компанії «Астарта» сягнула 1,0 млрд злотих, що суттєво перевищує показник 2023 року (0,7 млрд злотих). Середній денний обсяг торгів акціями протягом 2024 року становив близько 11 тис. одиниць, тоді як роком раніше цей показник дорівнював 18 тис. акцій. Незважаючи на виклики, спричинені воєнними діями, компанія продовжувала підтримувати активний діалог із інвесторами, аналітиками та іншими стейкхолдерами. Упродовж року керівництво та команда зі зв'язків з інвесторами брали участь у численних конференціях, презентаціях і зустрічах, як в онлайн-, так і в офлайн-форматах, що проходили в країнах Європейського Союзу та за його межами. Водночас частина аналітичних агентств переглянула своє бачення українського фондового ринку, що було зумовлено зростанням ризиків після початку повномасштабної війни Росії проти України у 2022 році [41].

Вищим органом управління ТОВ фірма «Астарта-Київ» є Загальні збори акціонерів, які скликаються щорічно. У разі необхідності позачергові збори можуть бути проведені за ініціативи Ради директорів компанії. Отже, система управління підприємством є однорівневою. Рада директорів складається із шести членів, серед яких троє - незалежні директори. Виконавчі директори відповідають за операційне управління та поточну діяльність компанії, тоді як невиконавчі директори зосереджуються на стратегічному плануванні, контролі та наглядових функціях (див. рис. 2.2).

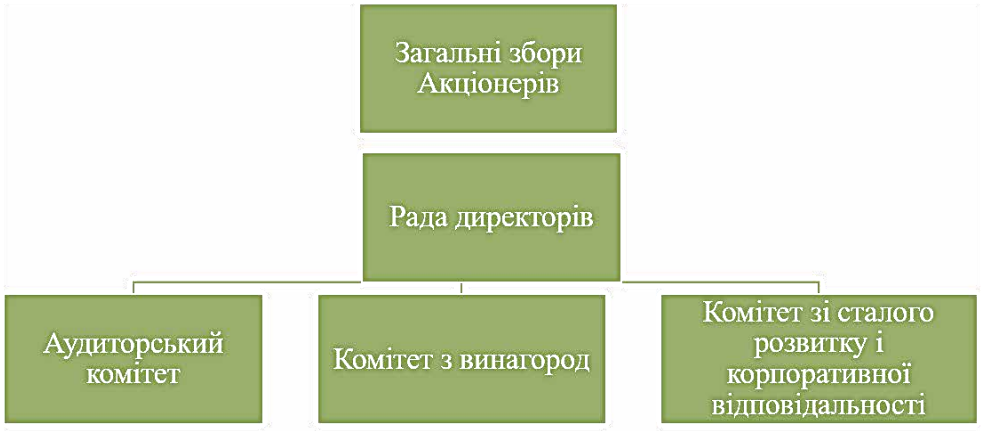

Рис.2.2. Управлінська структура ТОВ фірма «Астарта-Київ»

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Оскільки метою корпоративного управління ТОВ фірми «Астарта-Київ» є забезпечення ефективного менеджменту, належного нагляду, захисту прав акціонерів та прозорих взаємовідносин між компанією і ринком, то організаційна структура підприємства логічно сформована відповідно до цих принципів і має наступний вигляд (див. рис. 2.3).

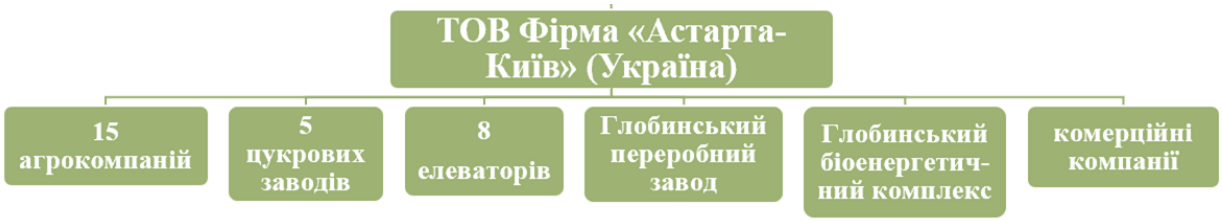

Рис.2.3. Організаційна структура ТОВ фірма «Астарта-Київ»

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Агропромисловий холдинг «Астарта» здійснює діяльність по всій території України, забезпечуючи робочими місцями населення різних регіонів. Переважна більшість працівників (99%) проживає в Україні. На кінець 2024 року загальна чисельність персоналу становила 6939 осіб, серед яких 68% (4693 особи) – чоловіки та 32% (2246 осіб) – жінки. Такий гендерний дисбаланс пояснюється специфікою сільськогосподарського виробництва, де значна частина робіт має фізичний характер.

Упродовж 2024 року середня чисельність персоналу компанії становила 6938 осіб, із яких 72% (5028 працівників) мали постійне місце роботи. Традиційно підприємство дотримується політики повної зайнятості, однак воєнні обставини — зокрема призов працівників до Збройних Сил України та дефіцит трудових ресурсів — змусили компанію перерозподіляти робочі години між дочірніми підприємствами. Такий підхід міг спричинити подвійний облік окремих працівників, унаслідок чого точну кількість штатних і неповних працівників за 2024 рік визначити неможливо.

Упродовж року з компанії звільнилися 1608 осіб, що відповідає коефіцієнту плинності кадрів на рівні 23%. Такий показник є закономірним і

пов’язаний передусім із сезонним характером сільськогосподарської діяльності, коли тимчасові працівники залучаються лише на певні періоди. Всі співробітники компанії працюють на підставі трудових договорів.

У досліджуваний період показники фінансово-господарської діяльності компанії значно покращилися. Зокрема, чистий прибуток у 2024 році досяг 83 млн євро, що супроводжувалося зростанням рентабельності чистого прибутку до 14%, тобто на 12 відсоткових пунктів більше, ніж у 2020 році.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ фірми «Астарта-Київ»

Показники	Роки					Відхилення 2024 до 2020 р. (+,-)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Валовий дохід, млн євро	416	491	510	619	612	196
Експортні продажі, млн євро	209	218	278	325	395	186
Експортні продажі, % від доходу компанії	50	44	54	53	65	+15 п.п.
Собівартість реалізованої продукції, млн євро	294	272	303	395	376	82
Валовий прибуток, млн євро	122	219	207	224	236	114
Валова маржа, %	29	45	41	36	38	+9 п.п.
EBITDA, млн євро	113	201	155	145	159	46
EBITDA маржа, %	27	41	30	23	26	-1 п.п.
Чистий прибуток, млн євро	9	122	65	62	83	74
Маржа чистого прибутку, %	2	25	13	10	14	+12 п.п

Джерело: розраховано автором на основі звітів компанії Астарта за 2020-24 рр. [41].

Позитивну динаміку забезпечило випереджаюче зростання валового доходу порівняно з собівартістю реалізованої продукції. У результаті валовий прибуток збільшився на 114 млн євро, а показник EBITDA - на 46 млн євро.

Показник EBITDA (прибуток до сплати відсотків, податків і амортизації) є ключовим індикатором реальної ефективності основної діяльності підприємства,

оскільки не враховує вплив зовнішніх факторів. Його зростання свідчить про фінансову стабільність компанії, здатність генерувати достатні грошові потоки та інвестувати у подальший розвиток. Крім того, EBITDA є важливим орієнтиром для інвесторів і кредиторів, які оцінюють платоспроможність та інвестиційну привабливість компанії.

2.2. Місія, цілі та основні стратегічні напрями розвитку підприємства

Місією ТОВ фірма «Астарта-Київ» є розбудова сильної України з глибоким рівнем довіри, з розкриттям повного потенціалу української землі і людей, розвиваючи бізнес за принципами партнерства, етики і сталого розвитку. У свою чергу, до головних цінностей підприємства можна віднести: командність, результативність, відповідальність, проактивність і відкритість до змін, розвиток і невпинний рух вперед [21].

У свою чергу, *генеральна ціль* діяльності підприємства полягає у створенні високоефективної, інноваційної та соціально орієнтованої аграрної компанії, здатної забезпечити стале економічне зростання, екологічну збалансованість та конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Особливістю діяльності агрокомпанії залишається високий рівень надійності як міжнародного партнера, а також активне впровадження сучасних управлінських практик, інноваційних рішень та принципів сталого розвитку. Крім того, підприємство відзначається бездоганною кредитною репутацією і підтримує тривалі партнерські відносини з українськими та зарубіжними банківськими установами. Варто підкреслити, що вже у 2008 році агрохолдинг «Астарта-Київ» став одним із перших українських учасників мережі Глобального договору ООН [21].

До основних стратегічних напрямів розвитку агропромислового холдингу «Астарта-Київ» належать [21]:

- ✓ рослинництво – підприємство обробляє приблизно 215 тис. га сільськогосподарських угідь;
- ✓ цукрове виробництво – річний обсяг становить від 250 до 500 тис. тонн цукру;
- ✓ тваринництво – на фермах утримується близько 27,5 тис. голів великої рогатої худоби, що забезпечує виробництво 115 тис. тонн молока щороку;
- ✓ переробка сої – підприємство переробляє близько 230 тис. тонн сої на рік, що дозволяє йому посідати друге місце серед українських компаній галузі;
- ✓ біоенергетика – сумарна потужність біогазових установок сягає 150 тис. кубічних метрів біогазу на добу.

Таким чином, бізнес ТОВ фірми «Астарта-Київ» сегментований за наступними напрямками: сільське господарство (вирощування зерна і насіння олійних культур), виробництво цукру, переробка сої і тваринництво (скотарство). Слід наголосити, що домінує у структурі саме сільськогосподарський сегмент (див. рис. 2.4).

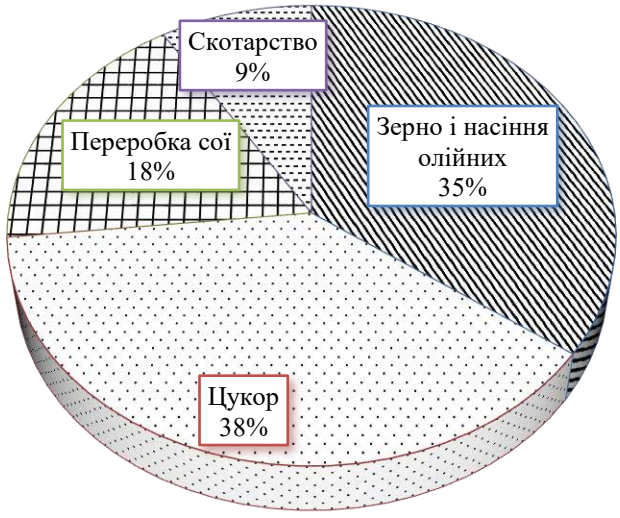

Рис.2.4. Структура бізнес-портфелю ТОВ фірма «Астарта-Київ» станом на кінець 2024 р., %

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Сільськогосподарський сегмент діяльності компанії, який охоплює вирощування зернових та олійних культур, формує 34% вартості валової

продукції ТОВ фірма «Астарта-Київ». У 2024 році порівняно з попереднім періодом валовий дохід цього напряму знизився на 13% і становив 209 млн євро, що пов’язано зі скороченням обсягів урожаю та реалізації продукції. Водночас валовий прибуток зріс на 12%, досягнувши 125 млн євро, а рентабельність підвищилася на 13 відсоткових пунктів — до 60%, що пояснюється збільшенням внеску від переоцінки біологічних активів до 68 млн євро (+32%) унаслідок підвищення цін на сировинні товари. Експортна діяльність залишалася стабільною та забезпечила 92 млн євро EBITDA (+45%), при цьому рентабельність EBITDA підвищилася на 18 в.п. — до 44%. Капітальні інвестиції у цьому сегменті за рік склали 16 млн євро (+83%) і були спрямовані на модернізацію сільськогосподарської техніки, зокрема на придбання нових бурякозбиральних комбайнів. Якщо у 2023 році близько 45% доходів аграрного сегмента припадало на реалізацію кукурудзи, то у 2024 році її частка знизилася до приблизно третини. Водночас пшениця посіла перше місце серед культур, забезпечивши виручку на рівні 80 млн євро. Також спостерігається позитивна тенденція до зростання доходів від реалізації ріпаку (див. рис. 2.5).

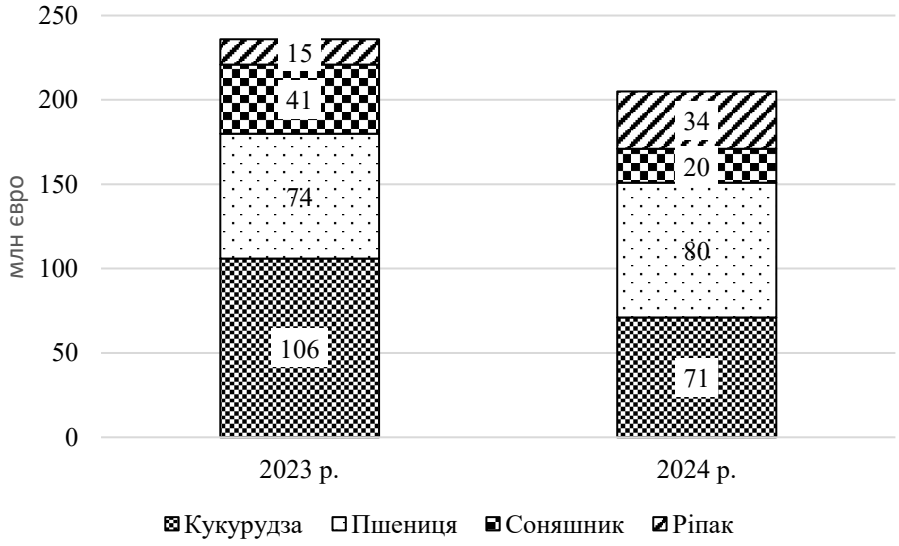

Рис.2.5. Розподіл виручки від реалізації сільськогосподарських культур у ТОВ фірма «Астарта-Київ» у 2023-24 рр., млн євро

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Несприятливі кліматичні умови, зокрема літня посуха 2024 року, негативно вплинули на стан посівів, що спричинило зниження врожайності та загальних обсягів виробництва. У результаті ТОВ фірма «Астарта-Київ» зібрала 0,6 млн тонн зернових і олійних культур, що на 29% менше, ніж роком раніше. У звітному періоді компанія зробила акцент на збільшенні площ під культурами для внутрішньої переробки (цукровий буряк, соя) та скороченні площ під культурами, призначеними для продажу третім сторонам (кукурудза, соняшник). Зокрема, площі під кукурудзою було зменшено утричі, а через посуху врожайність знизилася на 24% — до 7,6 т/га, що спричинило падіння обсягів виробництва до 40 тис. тонн, або на 80% менше, ніж торік. Посівні площі під пшеницею у 2024 році становили 49 тис. га (у 2023 р. — 43 тис. га). Попри розширення площ, врожайність зменшилася на 15% — до 5,3 т/га, а валове виробництво знизилося на 4% — до 260 тис. тонн. Під соняшником було засіяно 18 тис. га, що на 34% менше, ніж торік; врожайність становила 2,5 т/га (-16%), а валовий збір — 46 тис. тонн (-45%). Водночас, для сої відзначалося зменшення врожайності на 22% (до 2,4 т/га), проте завдяки розширенню площ на 27% (до 70 тис. га) загальний валовий збір залишився стабільним — 168 тис. тонн. Щодо ріпаку, то його виробництво скоротилося на 29% — до 40 тис. тонн, що зумовлено зменшенням посівних площ на 14% (до 12 тис. га) та зниженням урожайності на 17% (до 3,4 т/га).

Попри воєнні ризики та нестабільність, компанія продовжувала інвестувати в розвиток інфраструктури: у 2024 році в різних регіонах України було збудовано нові елеватори, а загальна потужність зберігання агропродукції в країні оцінюється на рівні 51 млн тонн. Більше того, ТОВ фірма «Астарта-Київ» експлуатує сім елеваторів із загальною потужністю одночасного зберігання зерна 562 тис. тонн поблизу своїх сільськогосподарських виробничих районів у Полтавській, Хмельницькій та Вінницькій областях. Частка компанії в загальному внутрішньому обсязі зберігання становила близько 1%.

У елеваторах зберігаються як зернові, такі і пшениця та кукурудза, а також олійні культури: ріпак, соняшник, соєві боби. У 2024 році елеватори «Астарти»

адаптувалися до нових потреб ринку та зберігають нішеві культури, такі як горох, гречка та сорго. Сховища компанії сертифіковані за стандартами ISO 22000, ISO 9001, ISO 14001 та ISO 45001.

Окрім основної функції зі зберігання зерна, елеватори компанії «Астарта-Київ» надають комплекс додаткових послуг, серед яких - очищення, сушіння, змішування та відвантаження зернових у залізничні вагони або вантажівки. Ці операції виконуються як для власних потреб компанії, так і для сторонніх сільгоспвиробників. Кожен елеватор оснащений автоматизованою системою управління процесами зберігання, а якість зерна контролюється безпосередньо на об'єкті у власних акредитованих лабораторіях. Завдяки сучасному технічному забезпеченню один елеватор здатний приймати до 6 тис. тонн зерна на добу, а також відвантажувати до 2 тис. тонн у вантажівки і до 3 тис. тонн у залізничні вагони. Потужність сушильного обладнання сягає 3 тис. тонн зерна на добу, що забезпечує гнучкість у роботі під час пікових сезонних навантажень.

Компанія «Астарта» активно впроваджує принципи регенеративного землеробства, що розглядається в рамках реалізації Європейської зеленої угоди, і спрямовані на підвищення продуктивності господарств, збереження природних ресурсів та покращення стану ґрунтів. Основними практиками є скорочений обробіток ґрунту, використання покривних культур і розвиток органічного землеробства. Мінімізація обробітку ґрунту дозволяє зменшити викиди вуглекислого газу (CO_2), сприяє накопиченню вуглецю у верхньому шарі ґрунту та, як наслідок, - пом'якшенню кліматичних змін. Покривні культури, висаджені між циклами основних сільськогосподарських культур, збагачують ґрунт органічною речовиною, зменшують ерозію, покращують мікробіологічну активність і вологоутримувальні властивості. Вони також поглинають CO_2 з атмосфери, сприяючи оздоровленню агроекосистеми.

Більше того, у 2024 році компанія «Астарта-Київ» продовжила розширювати практики екологічного землеробства, застосувавши скорочений обробіток ґрунту на площі 177 тис. га (проти 144 тис. га у 2023 році) та покривні культури на 16 тис. га (у 2023 році — 9 тис. га). Це свідчить про послідовність у

впровадженні природозберігаючих технологій і перехід до регенеративного землеробства. Компанія також розвиває виробництво органічних культур, що здійснюється однією з її дочірніх фірм у Полтавській області. У межах цього напряму мінеральні добрива замінюють органічними, зокрема сидератами (гірчиця, гречка, вика, овес), які заорюють восени для утворення природного родючого добрива. Після три-річного перехідного періоду господарство отримало статус органічного у 2020 році, підтвердивши відповідність міжнародним стандартам сертифікації. У 2024 році площа під органічними культурами залишалася стабільною — 1,8 тис. га, тоді як ще 1 тис. га перебуває у процесі переходу на органічне виробництво. Це підтверджує намір компанії розширювати екологічно чисте виробництво та підвищувати додану вартість сільськогосподарської продукції.

Станом на 2024 рік сегмент виробництва цукру залишався ключовим джерелом доходу компанії, забезпечуючи 37% від загального обсягу консолідованих надходжень. Валовий дохід збільшився на 15%, досягнувши 229 млн євро, що пов’язано зі зростанням обсягів реалізації цукру на 40% — до 396 тис. тонн. Водночас валовий прибуток зменшився на 12% — до 48 млн євро, а валова маржа скоротилася з 28% до 21% через зниження цін на готову продукцію. Показник EBITDA зменшився на 54% — до 18 млн євро, а рентабельність EBITDA скоротилася на 12 в.п., до 8%, що зумовлено зростанням витрат на збут і логістику, пов’язаних з експортними операціями (див. табл. 2.2).

Валові інвестиції компанії «Астарта-Київ» у 2024 році зросли на 88%, досягнувши 21 млн євро, що зумовлено будівництвом нового елеватора для зберігання цукру в Хмельницькій області та введенням у дію лінії паперового пакування. Протягом звітного року підприємство зберегло площу під посівами цукрового буряка на рівні минулого року — 38 тис. га. Однак аномальна спека та дефіцит опадів у липні–серпні негативно вплинули на стан посівів і врожайність. Незважаючи на це, сприятливі погодні умови восени дали змогу вчасно завершити збір урожаю.

Таблиця 2.2

Економічні показники сегменту виробництва цукру ТОВ фірми «Астарта-Київ»

Показники	Роки		2024 р. до 2023 р., (+,-)
	2023 р.	2024 р.	
Валовий збір цукрових буряків, тис т	2701	2538	-163
Валове виробництво цукру, тис т	377	380	3
Обсяг продажу цукру, тис т	284	396	112
Рівень товарності, %	75	104	+29 п.п.
Ціна реалізації 1 т цукру, євро	665	550	-115
Виручка від реалізації цукру, млн євро	188,9	217,8	28,9
Собівартість реалізованого цукру, млн євро	133,9	169,5	35,6
Продовження таблиці 2.2			
Валовий прибуток, млн євро	55	48,3	-6,7
Валова маржа, %	29	22	- 7 п.п
EBITDA, млн євро	39,3	18,2	-38,1
EBITDA маржа, %	20,8	8,4	-12,4 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі звітів компанії Астарта за 2020-24 рр. [41].

Завдяки ефективному управлінню агропроцесами та контролю післязбиральних втрат, середня врожайність буряка становила 49 т/га, що нижче за показник 2023 року (58 т/га), але відповідає середньому рівню по Україні. У 2024 році компанія експлуатувала п’ять цукрових заводів у трьох областях України. Сезон переробки розпочався в кінці серпня та тривав до початку січня 2025 року, охопивши 133 дні, що дещо перевищує тривалість сезону попереднього року (130 днів).

Під час виробництва цукру компанія також отримує побічні продукти — пресований та гранульований жом, а також мелясу, які реалізуються на внутрішньому ринку або використовуються у власному тваринницькому сегменті та біоенергетичних комплексах.

У 2024 році обсяги виробництва побічних продуктів зменшилися:

- меляси — до 96 тис. тонн (-35%);
- пресованого жому — до 1,6 млн тонн (-5%);
- гранульованого жому — до 23 тис. тонн (-18%).

Сегмент виробництва цукру залишається найбільш енергоємною складовою бізнесу: енергія становить близько 25% загальних виробничих витрат. Основним джерелом енергії залишається природний газ, споживання якого скоротилося на 8% — до 56 млн м³ через менші обсяги переробки цукрового буряка. У своїй діяльності «Астарта» послідовно прагне збільшити частку відновлюваних джерел енергії, що є складовою її стратегії енергоефективності та сталого розвитку.У 2024 році на біоенергетичному об'єкті Астарти було використано 114 тис. т, або 7% пресованого жому буряка, що було використано для виробництва біогазу. Біогаз постачався на цукровий завод Компанії в Полтавській області та на соєвий дробарку, що сприяє моделі циркулярної економіки Астарти. Частка біогазу в загальному споживанні газу сегментом виробництва цукру становила 6% у 2024 році.

Сегмент виробництва та переробки сої у структурі доходів ТОВ фірми «Астарта-Київ» у 2024 році забезпечив 17% загальної виручки компанії. Водночас дохід сегмента зменшився на 13%, досягнувши 106 млн євро, що зумовлено зниженням закупівельних цін на сою. Експортна складова залишалася визначальною - на зовнішні поставки припало 85% загальної виручки. Валовий прибуток скоротився на 11%, становивши 31 млн євро, при цьому рентабельність валового прибутку зберіглася на рівні 29% завдяки високим обсягам пропозиції врожаю.

Показник EBITDA знизився на 7% у річному вимірі, до 26 млн євро, тоді як рентабельність EBITDA навпаки — зросла на 1 в.п., до 24%, що свідчить про ефективне управління витратами та стабільність виробничого процесу (див. табл. 2.3).

Валові інвестиції у сегмент виробництва та переробки сої у 2024 році зросли на 19% і досягли 17 млн євро, що пов’язано з продовженням будівництва нового виробництва концентрату соєвого білка, який є одним із ключових інноваційних проєктів компанії.

Найменшу частку в структурі бізнесу ТОВ фірми «Астарта-Київ» займає тваринницький сегмент, частка якого у загальному валовому доході становить

лише 9%. Попри це, його показники продемонстрували динамічне зростання: у 2024 році виручка збільшилася на 25% - до 53 млн євро, що зумовлено вищими цінами реалізації та збільшенням обсягів продажів. У результаті валовий прибуток зріс на 60% - до 30 млн євро, а валова маржа підвищилася з 44% до 56%. Показник EBITDA зріс на 56%, досягнувши 29 млн євро, що свідчить про високу ефективність управління виробництвом.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники сегменту виробництва і переробки сої у ТОВ фірми «Астарта-Київ»

Показники	Роки		2024 р. до 2023 р., (+,-)
	2023 р.	2024 р.	
Валовий збір соєвих бобів, тис т	232	226	-6
Валове виробництво соєвого шроту, тис т	172	165	-7
Валове виробництво соєвої олії, тис т	45	45	-
Обсяг продажу, тис т: - соєвого шроту - соєвої олії	 175 42	 160 48	 -15 6
Ціна реалізації 1 т продукції, євро - соєвого шроту - соєвої олії	 482 839	 415 792	 -67 -47
Виручка від реалізації, млн євро: у т.ч. – соєвого шроту - соєвої олії	119,6 84,4 35,2	104,4 66,4 38,0	-15,2 -18,0 2,8
Собівартість реалізованої продукції, млн євро	84,5	73,3	-11,2
Валовий прибуток, млн євро	35,1	31,1	-4
Валова маржа, %	29,3	29,8	+0,5 п.п
EBITDA, млн євро	28,0	26,0	-2,0
EBITDA маржа, %	23,4	24,9	+1,5 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі звітів компанії Астарта за 2020-24 рр. [41].

Капітальні інвестиції тваринницького напряму залишилися на рівні попереднього року - 5 млн євро. Основні кошти спрямовувалися на модернізацію молочних ферм та обладнання для приготування кормів. Вкладення у покращення умов утримання та здоров’я тварин відповідно до стандартів ЄС

дозволили підвищити продуктивність і якість молока, що постачається промисловим переробникам.

Сегмент тваринництва компанії «Астарта» охоплює 33 сучасні молочні ферми у трьох регіонах України, що спеціалізуються на виробництві високоякісного сирого молока. У структурі бізнесу діє великий племінний комплекс, відкритий у 2012 році, який забезпечує вирощування до 5 тис. голів нетелей - молодих високопродуктивних тварин із міцною генетичною базою. Це дозволяє оновлювати стадо власними силами та підтримувати його якісний склад. У 2024 році компанія продовжила консолідацію та модернізацію господарств, включно з реконструкцією чотирьох ферм, установленням нових систем вентиляції для забезпечення оптимального мікроклімату та впровадженням сучасних технологій управління поголів'ям. У співпраці з фахівцями з генетики та годівлі компанія вдосконалює процеси відтворення і підвищує продуктивність стада. Попри труднощі, спричинені війною, тваринницький підрозділ компанії продовжував демонструвати позитивну динаміку. Середньорічне поголів'я у 2024 році становило 28 тис. голів (+9%), з яких 44% - дійні корови (проти 47% у 2023 р.). Загальне поголів'я на кінець року зросло до 29 тис. голів, що свідчить про стале відтворення поголів'я. Завдяки ефективному менеджменту ферм і збалансованому годуванню, середньодобовий надій збільшився на 2%, до 26,3 кг молока на корову, що сприяло зростанню загального виробництва молока на 3% - до 119 тис. тонн у 2024 році.

2.3. SWOT-аналіз досліджуваного підприємства

ТОВ фірма «Астарта-Київ» належить до провідних учасників українського агропродовольчого ринку. Її успіх зумовлений наявністю низки сильних внутрішніх конкурентних переваг, які забезпечують підприємству стійкість та адаптивність до сучасних викликів - воєнних дій, змін клімату та посилення конкуренції на світових ринках.

Варто зазначити, що у 2024 році, завдяки стабільній роботі Одеських морських портів, компанія забезпечила безперебійний експорт аграрної продукції загальним обсягом 808 тис. тонн зернових і олійних культур, що становило 89% загальної виручки від реалізації. Це на 11 відсоткових пунктів більше, ніж у попередньому році. Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволило підприємству успішно адаптуватися до нових викликів і загроз. Відносна стабільність морської логістики дала змогу реалізувати стратегічну модель продажів великими партіями - до 75 тис. тонн кожна, з доставкою безпосередньо до країн-імпортерів на умовах CIF.

Щодо географічної структури експорту, то Іспанія залишалася ключовим напрямом, на який припадала половина загального обсягу міжнародних поставок. Крім того, значні партії продукції було експортовано до Єгипту, Індонезії, Нідерландів та Бельгії [41].

Для оптимізації логістичних процесів і зменшення витрат компанія активно використовує власний транспортний парк, який включає 37 зерновозів, 5 тентованих вантажівок і 9 автомобілів для перевезення цукру. У 2024 році в межах програми USAID «Економічна стійкість» (USAID ERA) підприємство придбало 22 нові напівпричепи для транспортування зерна, що сприяло підвищенню ефективності постачання агропродукції. Крім того, за підтримки цього ж проєкту «Астарта» отримала 40 залізничних вагонів для перевезення зернових, що дозволило зміцнити експортну спроможність компанії.

На кінець 2024 р. парк залізничних вагонів налічував 240 одиниць, які використовувалися для перевезення зернових та олійних культур як на експорт, так і на внутрішній ринок, зокрема на дробильні заводи компанії. Це дозволило покрити приблизно третину потреб у транспортуванні (порівняно з однією п’ятою у 2023 році). Зернові вагони також застосовувалися для доставки сої на переробні потужності та експорту соєвого шроту й лушпиння.

У структурі вартості експорту агропродукції компанії домінують зернові та олійні культури, на які у 2024 році припадало 47% загального обсягу експорту. Водночас експорт цукру суттєво зріс, досягнувши 115 млн євро.

Важливе місце у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ фірми «Астарта-Київ» посідає сегмент органічного виробництва. У 2024 році обсяг експорту органічної продукції становив 2,3 тис. тонн (у 2023 році - 3,6 тис. тонн). До цього сегмента належать соєві боби, льон, гірчиця, озимий ріпак, насіння соняшнику та нут. Основними імпортерами виступають Італія, Нідерланди та Молдова.

Компанія має широку систему сертифікації, що забезпечує відповідність міжнародним стандартам. Так, Organic Standard підтвердив право експорту до країн ЄС, BioSuisse - до Швейцарії, а Danube Soya та Europe Soya - на постачання органічної сої до країн Євросоюзу. У 2024 році «Астарта» успішно пройшла сертифікацію за Канадським органічним стандартом (COR), що відкриває можливості виходу на ринки Канади та США.

Крім того, компанія отримала сертифікацію за стандартом ISCC EU - Міжнародною системою сталого розвитку та вуглецевого виробництва для сої та насіння соняшнику. Загалом у 2024 році 10 дочірніх підприємств «Астарти» були сертифіковані за ISCC Plus, а 8 - за ISCC EU, що підтверджує високий рівень екологічної та виробничої відповідальності компанії.

ТОВ фірма «Астарта-Київ» має репутацію надійного та відповідального торгового партнера, що забезпечується дотриманням високих стандартів якості та міжнародної сертифікації. У процесі виробництва компанія здійснює систематичний контроль якості, кількості та безпеки сировини, матеріалів і готової продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 22000 / FSSC 22000 та ISCC, що гарантує відповідність продукції найкращим світовим практикам.

Тепер проведемо SWOT-аналіз, який дозволить не лише комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства, але й також співставити їх із зовнішні можливостями й загрозами.

Отже, основна увага під час розроблення та реалізації *стратегії розвитку* компанії ТОВ «Астарта-Київ» має зосереджуватися на підвищенні стійкості, забезпеченні сталого розвитку та переході до виробництва й експорту продукції з високим рівнем доданої вартості.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ фірми «Астарта-Київ» станом на кінець 2024 р.

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
1. *Лідерство на ринку*: компанія є найбільшим виробником цукру та молока в Україні та посідає друге місце за обсягами переробки сої. 2. *Вертикальна інтеграція*: «Астарта» здійснює замкнений виробничий цикл для більшості основних продуктів, зокрема соєвого шроту, соєвої олії та цукру. 3. *Розвинена логістична інфраструктура*: компанія володіє сертифікованими зерновими елеваторами, що відповідають міжнародним стандартам, та має власний автопарк зерновозів. 4. *Інновації та технології*: впровадження сучасних систем управління технічним обслуговуванням (CMMS) і платформи AgriChain підвищує ефективність виробництва та знижує операційні витрати. 5. *Високі показники сталого розвитку*: компанія посіла 2 місце серед 89 світових аграрних компаній у рейтингу ESG за версією Sustainalytics	1. *Залежність від експорту сировини:* приблизно половина валютної виручки компанії формується за рахунок експорту необроблених зернових та олійних культур. 2. *Високий рівень плинності кадрів:* у 2024 році коефіцієнт плинності персоналу сягнув 23%, що свідчить про проблеми з утриманням працівників. 3. *Сезонний характер виробництва*: результати діяльності підприємства значною мірою залежать від погодних умов і сезонних коливань у сільському господарстві 4. *Недостатня ефективність управлінської системи*: існуюча організаційна структура не повною мірою відповідає операційним потребам і складності діяльності компанії.
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
1. *Європейська інтеграція та Зелений курс ЄС:* спрощення процедур експорту до країн-членів ЄС та можливість залучення нових партнерів і інвесторів. 2. *Зростання попиту на органічну продукцію:* відкриває перспективи виходу на нові ринки з екологічно чистими та органічними товарами. 3. *Цифрова трансформація аграрного сектору України:* створює умови для підвищення конкурентоспроможності продукції компанії. 4. *Зростаючий попит на енергію з біомаси:* стимулює розвиток біоенергетичного напрямку діяльності компанії.	1. *Конкуренція:* посилення конкурентного тиску з боку європейських виробників. 2. *Умови воєнного стану*: постійні ризики для безпеки працівників та порушення логістичних ланцюгів унаслідок війни. 3. *Цінова волатильність на світових ринках*: нестабільність цін на цукор, олійні культури та зернові може негативно вплинути на прибутковість бізнесу. 4. *Зміна клімату*: негативний вплив на врожайність сільськогосподарських культур через зростаючу непередбачуваність погодних умов

Джерело: складено автором

Водночас важливо продовжувати активне впровадження інноваційних технологій як у системі управління, так і у виробничих процесах, паралельно розвиваючи системи сталості та ділової стійкості відповідно до критеріїв ESG.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ ФІРМИ «АСТАРТА-КИЇВ» НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ

3.1. Вплив Європейського зеленого курсу на стратегічний розвиток українських сільськогосподарських підприємств

Європейський зелений курс, який базується фактично на 2-х ключових стратегіях ЄС – «Від ферми до виделки» і збереження біорізноманіття, встановлює чіткі вимоги для сільськогосподарських виробників на період до 2030 р. Насамперед, йдеться про тактичні цілі щодо:

- скорочення використання шкідливих пестицидів при вирощуванні сільськогосподарської продукції на 50%;
- зменшення обсягу внесення мінеральних добрив на 20%;
- скорочення втрати поживних речовин щонайменше на 50%, не допускаючи при цьому погіршення якості ґрунту;
- зменшення на 50% обсягу продажу антимікробних препаратів для сільськогосподарських тварин і аквакультури;
- виділення 10% сільськогосподарських угідь для біорізноманіття і досягнення 25% земель, відведених для органічного землеробства [47, 50].

Виходячи із того, що Україна із червня 2022 року є державою-кандидатом на вступ до ЄС, вона зобов’язана привести у відповідність вітчизняні нормативно-правові акти до законодавства в ЄС, у тому числі з урахуванням вимог Європейського зеленого курсу і реформування спільної сільськогосподарської політики ЄС. Варто зазначити, що перші кроку у даному напрямі вже було зроблено: ухвалено Стратегію розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 р. (листопад 2024 р.), прийнято План України в рамках реалізації ініціативи ЄС «Ukraine

Facility» та Національну економічну стратегію на період до 2030 р. та ін. [3, 16, 26].

В рамках Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 р. [31] зеленій трансформації присвячено ряд стратегічних цілей, серед яких можна виокремити наступні:

- Стратегічна ціль №3 – «Забезпечення стійкості сільськогосподарського сектору, підтримка справедливого доходу виробників та підвищення їх конкурентоспроможності»
- Стратегічна ціль №5. Кліматично орієнтоване сільське господарство: пом'якшення наслідків змін клімату та адаптація до них.

Безпосередньо у рамках реалізації Стратегічної цілі №3 виокремлено основні напрямки, які підпадають під ракурс трансформації агросектору під вимоги Європейської зеленої угоди. Зокрема, передбачено підтримку відновлення і забезпечення стійкості сільськогосподарських виробників шляхом наступних заходів [31]:

1) охорони якості рослин і здоров'я тварин, безпеки харчових продуктів і дотримання стандартів здійснення санітарного та фітосанітарного контролю відповідно до вимог ЄС;
2) забезпечення здійснення протиепізоотичних заходів щодо поширення африканської чуми свиней, грипу птиці та інших інфекційних хвороб тварин, що базуються на безпечності харчових продуктів, здоров'ї тварин та передбачають здійснення державного контролю за дотриманням вимог законодавства на принципах передбачуваності, прозорості та підзвітності;
3) обстеження, очищення та розмінування земель сільськогосподарського призначення, водного та лісового фонду, проведення оцінки забруднення земель, їх моніторингу та надання рекомендацій щодо оптимальних шляхів відновлення земель (рекультивація, консервація);
4) забезпечення ефективного функціонування автоматизованої системи проведення моніторингу земель і ґрунтів;

5) відновлення меліоративної мережі з гідротехнічними спорудами і дренажної інфраструктури, а також залучення інвестицій у її розвиток, зокрема на півдні України для зменшення негативних наслідків військових дій та змін клімату;
6) здійснення інвестицій у виробництво біогазу на основі біомаси, відходів та залишків сільськогосподарської продукції та переробної промисловості;
7) розроблення стратегії “зеленого зростання”, узгодженої з ЄС

У свою чергу, реалізація Стратегічної цілі №5 передбачає виконання завдання щодо сприяння пом’якшенню наслідків змін клімату та адаптації до них. Тут мова йде про трансформацію в напрямках: водопостачання для зрошення земель; кліматично орієнтоване сільське господарство; органічне виробництво; циркулярна біоекономіка; біоенергетика; запобігання утворенню відходів [31].

Зокрема, у напрямі «Водопостачання для зрошення земель» зазначається, що дефіцит природного зволоження, який спостерігається в усіх регіонах України, особливо на півдні та сході, посилюється внаслідок кліматичних змін і зменшення запасів поверхневих вод, придатних для зрошення. У зв’язку з цим адаптація сільського господарства до змін клімату передбачає не лише відновлення, а й сталий розвиток меліоративних систем. Також наголошується, що після завершення воєнних дій постане потреба у рекультивації земель і відновленні меліоративної інфраструктури з гідротехнічними спорудами для забезпечення ефективного водопостачання користувачам. Визначено потребу інвестування у 500 тис. га осушуваних та 1 млн га зрошуваних земель. Для реалізації цього плану необхідно провести комплексні дослідження щодо оцінки доступності водних ресурсів для нових систем зрошення з урахуванням споживання питної води, кліматичних тенденцій, участі приватного сектору в управлінні водопостачанням і потреби у додаткових інвестиціях у гідротехнічну інфраструктуру. Також важливо з’ясувати, наскільки екологічно сталими є сучасні технології зрошення, чи вони дійсно забезпечують економію водних ресурсів, а також визначити, які культури залишатимуться економічно

доцільними за умов зрошення. Відновлення Каховської гідроелектростанції матиме вирішальне значення для забезпечення майбутнього водного балансу регіону та подальшого розвитку зрошуваного землеробства в Україні.

Особливу актуальність має напрям щодо становлення кліматично орієнтованого сільського господарства. Основними завданнями тут виступають [31]:

1) стимулювання сільськогосподарських виробників до розвитку сталого тваринництва;
2) впровадження енергоощадних і метанопоглинаючих технологій,
3) розвиток потужностей із виробництва біоетанолу і біометану;
4) просування органічного виробництва,
5) використання біотехнологій,
6) поширення кліматично орієнтованого сільського та лісового господарства, що сприятиме скороченню викидів парникових газів, пристосуванню до кліматичних змін і збереженню біорізноманіття;
7) розвиток технологій моніторингу кліматичного впливу,
8) підтримка адаптивних систем землекористування,
9) вдосконалення методів внесення добрив,
10) розвиток відновлюваних джерел енергії - зокрема виробництва біоетанолу та біометану.
11) підтримка сучасних систем зрошення;
12) використання деградованих земель для вирощування біоенергетичних культур, що сприятиме їх відновленню та запобіганню подальшій деградації.

Для адаптації до кліматичних змін і зменшення їх негативного впливу на сільське господарство виробники можуть запроваджувати технології економного використання добрив, пестицидів, води та енергії. Ключову роль у цьому відіграватиме передача знань і підвищення кваліфікації аграріїв, розвиток ринку консультаційних та дорадчих послуг, а також впровадження водозберігаючих технологій. Реформування системи управління водними

ресурсами має на меті підвищення ефективності водопостачання, обмеження субсидування тарифів на воду, посилення відповідальності водокористувачів та модернізацію зрошувальних систем для забезпечення їх надійної експлуатації й технічного обслуговування.

За напрямком «Органічне виробництво» наголошується, що органічний сектор в теперішній час розглядається як один із ключових пріоритетів аграрної політики України. На шляху до вступу в ЄС важливим завданням є розвиток органічного виробництва, що має забезпечуватися як фінансовою підтримкою з боку держави, так і вдосконаленням нормативно-правового регулювання у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції. Законодавча база України у цій галузі гармонізована з Регламентом Ради ЄС № 834/2007 від 28 червня 2007 року щодо органічного виробництва та маркування органічних продуктів. Наразі триває адаптація українського законодавства до нового Регламенту Європейського парламенту і Ради ЄС № 2018/848 від 30 травня 2018 року, який набув чинності у січні 2022 року. Варто зазначити, що імплементація положень нового регламенту, а також відповідних делегованих актів у національне законодавство України, сприятиме розвитку органічного сектору, забезпеченню якості органічної продукції, зміцненню довіри споживачів і стане вагомим чинником євроінтеграційного поступу держави. Згідно Національної економічної стратегії на період до 2030 р. заплановано збільшення площі угідь під органічним виробництвом не менше, ніж до 3% (сьогодні – близько 1%) [16].

Напрям «Біоенергетика» відображає той факт, що Україна володіє значним потенціалом для розвитку виробництва енергії з біомаси, що може стати одним із ключових напрямів переходу до сталої енергетики. За результатами досліджень, біоенергетика здатна забезпечити близько 11% потреб країни в природному газі та до 19% в електроенергії. Основною сировиною для цього є відходи та побічні продукти сільськогосподарського і харчового виробництва, які є дешевими, доступними та локально виробленими. Використання біомаси для виробництва енергії сприяє підвищенню енергетичної безпеки України,

зменшенню залежності від імпортних енергоресурсів, скороченню витрат на енергію та створенню додаткових джерел доходу для агровиробників. Крім економічних переваг, біоенергетика має також екологічний ефект - вона зменшує обсяг шкідливих викидів у сільському господарстві та сприяє зниженню рівня парникових газів. За оцінками експертів, потенціал скорочення викидів завдяки використанню біомаси становить близько 8,2 млн тонн CO_2-еквіваленту на рік.

У свою чергу, напрям «Запобігання утворенню відходів» передбачає наступне [31]:

- заохочення та підтримка сталого виробництва і споживання продукції;
- заохочення проектування, виробництва та використання ресурсоефективної та більш довговічної продукції, зокрема подовження строку її використання, а також продукції, придатної до ремонту, повторного використання та модернізації;
- виділення з відходів сировини, яка може бути використана повторно;
- забезпечення доступності запасних частин, інструкцій з експлуатації, технічної інформації чи інших інструментів, обладнання або програмного забезпечення, що дають змогу проводити ремонт і забезпечують повторне використання продукції без зниження рівня її якості та безпечності функціонування;
- зменшення обсягів утворення відходів з урахуванням впровадження найкращих доступних технологій і методів управління у процесі промислового виробництва;
- зменшення вмісту небезпечних речовин у продукції відповідно до технічних регламентів;
- зменшення утворення відходів, непридатних з технічних чи економічних причин до рециклінгу або інших операцій з відновлення відходів;
- визначення продукції, яка є основним джерелом засмічення навколишнього природного середовища, та вжиття відповідних заходів для запобігання та зменшення утворення відходів такої продукції;

- проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності громадськості з питань запобігання утворенню відходів та забрудненню навколишнього природного середовища;

- створення суб'єктами господарювання, органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування відповідно до компетенції та забезпечення діяльності пунктів приймання відходів продукції для ремонту та підготовки їх до повторного використання;

- зменшення обсягів утворення відходів харчових продуктів у роздрібних та інших торговельних мережах, закладах громадського харчування та домогосподарствах.

Також варті уваги напрями трансформації вітчизняного агросектору до вимог Європейського зеленого курсу, які стосуються питань реєстрації і застосування добрив та засобів захисту рослин. Так, для ефективного регулювання процесів реєстрації та використання добрив передбачається здійснення комплексу заходів, спрямованих на удосконалення системи державного контролю у сфері обігу пестицидів і агрохімікатів. Зокрема, планується усунути дублювання повноважень між різними органами влади, посилити боротьбу з контрафактною продукцією, а також забезпечити дотримання вимог до маркування та пакування добрив відповідно до європейських стандартів. Особливу увагу буде приділено модернізації процедури ведення Державного реєстру пестицидів та агрохімікатів, а також гармонізації правил постачання добрив на ринок із законодавством ЄС. Удосконалення системи контролю за якістю та безпечністю продукції сприятиме зростанню виробництва і експорту біодобрив, за умови їхньої відповідності екологічним і санітарним нормам. Крім того, передбачено встановлення гранично допустимих норм внесення азотних добрив, що дасть змогу мінімізувати ризики забруднення довкілля, забезпечити раціональне використання агрохімікатів і підвищити екологічну відповідальність агровиробників.

Натомість, з метою регулювання використання засобів захисту рослин у країнах Європейського Союзу діє Регламент Європейського Парламенту та Ради (ЄС) № 1107/2009 від 21 жовтня 2009 року, який визначає порядок допуску таких засобів на ринок ЄС і скасовує попередні директиви Ради 79/117/ЄЕС та 91/414/ЄЕС. Відповідно до положень цього документа, засоби захисту рослин можуть бути розміщені на ринку лише за умови наявності принаймні однієї схваленої активної речовини. Перед тим як препарат буде дозволено для продажу або використання, він має отримати офіційний дозвіл у конкретній державі-члені ЄС. Регламент також визначає єдині правила та процедури видачі таких дозволів, що забезпечують контроль за якістю, безпечністю та ефективністю продукції. Крім того, країни ЄС здійснюють державний нагляд за протидією обігу нелегальних та контрафактних засобів захисту рослин, що гарантує високий рівень безпеки для споживачів і довкілля. Інформація про всі дозволені препарати міститься у базі даних пестицидів ЄС, яка надає доступ до детальних відомостей про кожен зареєстрований засіб.

Варто зазначити, що Україна, у межах процесу євроінтеграції, адаптує своє законодавство до вимог ЄС у сфері обігу засобів захисту рослин, що дозволить забезпечити відповідність національних стандартів європейським нормам і сприятиме виходу української продукції на ринки Євросоюзу.

3.2. TOWS-аналіз ТОВ фірми «Астарта-Київ»

У сучасних умовах господарювання, коли глобальні економічні, політичні та екологічні процеси безпосередньо впливають на функціонування підприємств, особливо у сфері сільського господарства, надзвичайно важливим завданням стає визначення оптимальних стратегічних напрямів розвитку. З цією метою доцільним є використання інструментів стратегічного аналізу, які дають змогу об’єктивно оцінити поточний стан підприємства, його потенціал, сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Одним

із найбільш ефективних інструментів є TOWS-аналіз, що виступає логічним продовженням SWOT-методології та орієнтований не лише на ідентифікацію факторів, а й на формування стратегічних альтернатив для забезпечення сталого розвитку.

Для сільськогосподарських підприємств, зокрема для ТОВ фірма «Астарта-Київ», застосування TOWS-аналізу має особливу актуальність. Агропромисловий сектор України функціонує в умовах значної ринкової турбулентності, пов’язаної з війною, змінами логістичних маршрутів, кліматичними ризиками, коливаннями світових цін на аграрну продукцію та підвищеними екологічними вимогами з боку ЄС. У такому середовищі стратегічна стійкість підприємства залежить від його здатності оперативно адаптуватися до змін, диверсифікувати джерела доходу, ефективно використовувати ресурси та впроваджувати інновації [31].

Саме тому проведення TOWS-аналізу дозволяє виявити найперспективніші напрями розвитку, визначити внутрішній потенціал компанії та сформувати збалансовану систему стратегій, що відповідають викликам зовнішнього середовища [40].

Особливу увагу в контексті діяльності ТОВ фірма «Астарта-Київ» слід приділити її стратегічній орієнтації на глибоку переробку агросировини, підвищення енергоефективності, сертифікацію виробництва за міжнародними стандартами сталого розвитку (зокрема ISCC та ISO 14001), а також на інтеграцію до європейських ринків. Компанія є одним із найбільших агропромислових холдингів України, що здійснює діяльність у повному виробничому циклі від вирощування сировини до переробки, логістики та експорту готової продукції. Такий масштаб діяльності потребує глибокого стратегічного аналізу, який враховує не лише економічні, але й екологічні, технологічні та соціальні аспекти, що узгоджується з концепцією Європейського зеленого курсу.

Проведення TOWS-аналізу ТОВ фірми «Астарта-Київ» у цьому контексті дає змогу визначити стратегічні напрями розвитку підприємства на основі

узгодження його внутрішніх сильних сторін із можливостями зовнішнього середовища. Зокрема, завдяки стійкій сировинній базі, розвиненій переробній інфраструктурі, досвіду експорту до країн ЄС та орієнтації на екологічні стандарти компанія має значний потенціал для диверсифікації діяльності та підвищення доданої вартості продукції. У результаті проведення аналізу будуть сформульовані основні стратегії розвитку – ST, WO, SO та WT, що стануть основою для подальшого економічного обґрунтування ефективності кожного напряму.

Таким чином, TOWS-аналіз виступає важливим аналітичним інструментом у процесі стратегічного управління ТОВ фірма «Астарта-Київ», який дозволяє інтегрувати результати попереднього SWOT-дослідження у практичну площину стратегічного планування. Його результати дадуть змогу не лише систематизувати чинники впливу, але й обґрунтувати комплекс стратегічних рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємства, розширення експортних можливостей, підвищення ефективності виробництва та забезпечення сталого розвитку компанії в умовах сучасних економічних викликів.

Для того, щоб вдосконалити існуючу стратегію розвитку ТОВ фірма «Астарта-Київ» потрібно скористатись методом TOWS-аналіз, який по суті трансформує попередньо застосований метод стратегічного аналізу у вектор прикладної реалізації (див. підрозділ 2.3).

TOWS-аналіз дає можливість сформувати конкретні стратегії реалізації економічного потенціалу компанії як на внутрішньому так і зовнішньому ринках. Іншими словами, це відбувається шляхом зіставлення сильних/слабких сторін господарюючого суб’єкта із його зовнішніми загрозами/можливостями (див. табл. 3.1).

У комбінації *«сильні сторони-можливості» (SO)* формуються стратегії, що спрямовані на максимальне використання потенціалу підприємства для досягнення зростання та підвищення прибутковості. Такі стратегії мають створювати ситуацію взаємної вигоди («виграш–виграш»), коли використання

конкурентних переваг компанії дозволяє досягти високого рівня окупності інвестицій (ROI). Одним із ефективних напрямів може бути розширення масштабів виробництва, що забезпечує зниження собівартості продукції та дає змогу пропонувати вигідніші ціни, недосяжні для конкурентів. У результаті підприємство може зайняти нові ринкові ніші або зміцнити позиції на існуючих ринках.

Таблиця 3.1

TOWS-аналіз ТОВ фірми «Астарта-Київ» станом на кінець 2024 р.

	МОЖЛИВОСТІ (O)	**ЗАГРОЗИ (T)**
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	**SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей):**	**ST-стратегії (використання сильних сторін для протидії загрозам):**
	1. Впровадження інноваційних IT-рішень (зокрема, AgriChain) для підвищення ефективності виробництва органічної продукції та сприяння виходу на нові ринки. 2. Використання високого ESG-рейтингу для залучення міжнародного капіталу та налагодження партнерств у сфері сталих проєктів, зокрема у виробництві біогазу та органічних продуктів харчування.	1. Підвищення стійкості виробничих процесів до змін клімату шляхом упровадження сучасних агротехнологій та використання агроаналітики. 2. Розвиток власної логістичної інфраструктури (торговельних операцій, зерносховищ та автопарку) з метою мінімізації перебоїв у ланцюгах постачання, спричинених триваючим воєнним конфліктом. 3. Створення сегмента глибокої переробки сільськогосподарської сировини на основі інноваційного лідерства та розвиненої культури вертикальної інтеграції бізнесу. 4. Використання вертикальної інтеграції для розширення потужностей із виробництва біопалива.
	WO-стратегії (зменшення слабких сторін через можливості):	**WT-стратегії (мінімізація слабкостей та протидія загрозам):**
СЛАБКІ СТОРОНИ (W)	1. Оптимізація систем управління шляхом ширшого впровадження цифрових платформ, супутникового моніторингу та технологій штучного інтелекту (AI). 2. Розширення виробництва та експорту до ЄС продукції з високою доданою вартістю (наприклад, соєвої олії), яка відповідає критеріям сталості ISCC. 3. Залучення “зеленого” фінансування для реалізації проєктів із модернізації інфраструктури	1. Пошук партнерів для управління ризиками та страхування агровиробництва, щоб зменшити операційну невизначеність. 2. Проведення аудитів і оптимізація виробничих ланцюгів з метою підвищення гнучкості під час воєнних перебоїв. 3. Зменшення обсягів експорту сировини (зернових та олійних культур) і переорієнтація на продукцію з більшою доданою вартістю для зниження ризиків.

Джерело: власна розробка автора

У блоці *«сильні сторони-загрози» (ST)* стратегія спрямована на використання внутрішнього потенціалу компанії для протидії зовнішнім ризикам. Попри наявність певних викликів, сильні сторони підприємства допомагають зменшити негативний вплив загроз. Ефективним рішенням може стати розробка та випуск нового продукту, який здатний нейтралізувати конкурентні переваги суперників, зберігаючи при цьому лояльність споживачів і стійкість бренду.

Сегмент *«слабкі сторони-можливості» (WO)* орієнтований на подолання внутрішніх обмежень шляхом використання зовнішніх шансів. Основна мета такої стратегії - зміцнення конкурентних позицій і використання ефекту масштабу для підвищення ефективності діяльності. Завдяки зовнішнім можливостям компанія може компенсувати власні недоліки, інвестуючи у технологічні або кадрові оновлення.

Найскладнішим є сегмент *«слабкі сторони-загрози» (WT),* який поєднує внутрішні проблеми підприємства з несприятливим зовнішнім середовищем. У такій ситуації необхідно зосередитися на мінімізації ризиків, оптимізації витрат і пошуку шляхів реструктуризації або партнерства. Якщо загрози значні, а слабкі сторони суттєві, можливою стратегією може бути злиття з іншою компанією або зміна напряму діяльності, аби зберегти бізнес і частково утримати конкурентні позиції на ринку [40].

Отже, одним із стратегічних пріоритетних напрямів розвитку ТОВ фірми «Астарта-Київ» (*ST-стратегії - використання сильних сторін для нейтралізації загроз*) є поглиблення переробки сої, зокрема шляхом *виробництва та подальшого експорту соєвого білкового концентрату (SPC)* до країн Європейського Союзу. Зазначимо, що ринок текстурованого рослинного білка ЄС прогнозується на рівні 1,98 млрд дол. США у 2025 р. та може зрости до 3,34 млрд дол. США до 2030 р., демонструючи середньорічний темп зростання 10,95% у 2025–2030 рр. [3]. Враховуючи ці тенденції, керівництво компанії розпочало інвестиційний проєкт із будівництва нової виробничої лінії на базі наявних потужностей з переробки сої Глобинського переробного заводу

(Полтавська обл.). У результаті завод зможе виробляти SPC поряд із традиційними продуктами — соєвим шротом та олією. У 2024 році «Астарта» успішно завершила процедури нормативного узгодження та продовжила будівництво об'єкта, адаптувавши інфраструктуру для нових потреб та проводячи дослідження ринку потенційних клієнтів у секторі аквакормів [21].

Другим стратегічно виправданим напрямом розвитку *(ST-стратегій)* для Astarta Holding PLC, зокрема ТОВ фірма «Астарта-Київ» є *виробництво та експорт комбікормів*, що ґрунтується на наявній сировинній базі та технічній інфраструктурі компанії. На думку української вченої О. Нікішиної [17], цей сегмент має високий експортний потенціал і сприяє глибшій переробці зернових культур, що підвищує додану вартість вітчизняних агроресурсів. Дослідниця також наголошує на стратегічній важливості виробництва кормів відповідно до принципів Європейського зеленого курсу, що забезпечує узгодженість із сучасними екологічними пріоритетами ЄС.

Третім потенційним напрямом розвитку *(ST-стратегії)* є *виробництво та експорт біоетанолу.* Прогнози свідчать, що стале зростання попиту на біоетанол у ЄС зберігатиметься у найближчі роки, тоді як імпорт дизельного палива буде обмежений через нові вимоги щодо простежуваності та звітності. У рамках Європейського зеленого курсу Єврокомісія ухвалила низку законодавчих ініціатив, що істотно впливатимуть на використання біопалива у транспортному секторі (автомобільному, авіаційному, морському) у середньо- та довгостроковій перспективі. Це створює стратегічні можливості для сертифікованих і сталих виробників біоетанолу, які прагнуть вийти на ринок ЄС [49].

Четвертий перспективний напрям (*WO-стратегії - використання можливостей для подолання слабких сторін)* передбачає розширення *виробництва та експорту соєвої олії, сертифікованої за стандартом ISCC*. Такий стратегічний фокус дозволить зміцнити позиції компанії на європейському ринку та розширити коло партнерів. З 2022 року завод із переробки сої «Астарти» має сертифікацію ISCC EU (*International Sustainability and Carbon Certification*), що підтверджує дотримання принципів сталого

виробництва. Цей стандарт забезпечує відповідність вимогам Директиви ЄС про відновлювану енергетику (RED) та підкреслює зменшення викидів парникових газів, раціональне землекористування та соціальну відповідальність.

П’ятий перспективний напрям (*SO-стратегії - використання сильних сторін для реалізації можливостей)* полягає у розвитку *виробництва та експорту органічних продуктів харчування,* зокрема до країн ЄС. Це сприятиме розширенню присутності компанії на європейських ринках і збільшенню прибутковості підприємства.

Нарешті, шостим напрямом розвитку *(WT-стратегії - мінімізація слабких сторін і загроз)* є *зменшення обсягів експорту сировини (зернових і олійних культур)* та оптимізація виробничих ланцюгів через проведення внутрішніх аудитів і підвищення гнучкості діяльності під час воєнних викликів.

3.3. Економічне обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Астарта-Київ» (на прикладі виробництва та експорту соєвої олії за сертифікацією ISCC)

У сучасних умовах глобалізації та євроінтеграційних процесів стратегічний розвиток аграрних підприємств України неможливий без орієнтації на міжнародні стандарти сталого виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів і розширення ринків збуту. Економічне обґрунтування стратегічних напрямів діяльності є ключовим етапом у процесі стратегічного управління, оскільки воно забезпечує реалістичність обраних стратегій, визначає їхню фінансову доцільність та інвестиційну привабливість.

Для ТОВ фірма «Астарта-Київ» важливим стратегічним орієнтиром є підвищення рівня глибини переробки сільськогосподарської продукції, зокрема соєвих бобів, та вихід на міжнародні ринки з високоякісною сертифікованою продукцією. Одним із перспективних напрямів у межах реалізації WO-стратегії підприємства є виробництво та експорт соєвої олії, сертифікованої за

міжнародним стандартом ISCC (International Sustainability and Carbon Certification). Такий підхід дозволяє не лише зміцнити конкурентні позиції компанії на європейському ринку, а й забезпечити відповідність екологічним вимогам ЄС, які визначають сучасні тенденції у сфері агропромислового виробництва та торгівлі.

Застосування принципів сталого розвитку та проходження сертифікації ISCC відкриває перед підприємством нові економічні можливості, зокрема підвищення експортної ціни, розширення кола партнерів, збільшення валового прибутку та залучення інвестицій. У цьому підрозділі буде здійснено економічну оцінку доцільності виробництва та експорту соєвої олії за стандартом ISCC, визначено потенційний ефект від реалізації цієї стратегії, а також обґрунтовано її вплив на стратегічну стійкість і конкурентоспроможність ТОВ фірма «Астарта-Київ» [44].

Як було встановлено у попередньому підрозділі роботи, одним із стратегічних напрямків стратегічного розвитку ТОВ фірма «Астарта-Київ» у квадранті WO стратегії – використання можливостей для подолання слабких сторін, має стати розширення виробництва та експорту соєвої олії, яка буде сертифікована за стандартом ISCC.

Оскільки валовий збір соєвих бобів досліджуваним підприємством станом на кінець 2024 р. склав 226 тис т, то в результаті переробки з урахуванням виходу кінцевого продукту на рівні 19-20% було одержано 45 тис т соєвої олії. Даний обсяг можна брати за розрахунковий. Також було встановлено, що практично весь обсяг олії спрямовується на зовнішні ринки. Тепер, якщо врахувати, що станом на 24 жовтня 2025 р. експортна ціна тонни соєвої олії за оперативною інформацією APKInform (Soybean Oil crude(bid FCA), USD, Ukraine) склала 1100 дол США [41] або 950 євро, то очевидним є сума імовірної експортної виручки від реалізації олії, а саме 42,750 тис євро. У той час собівартість однієї тонни соєвої олії зросте на величину проходження сертифікації за стандартом ISCC і буде дорівнювати 733 євро. Приблизна оцінка вартості процедури проходження

сертифікації ISCC для сегменту виробництва соєвої олії у ТОВ фірма «Астарта-Київ» складе 45 000 євро.

Таким чином, проведемо розрахунок економічної доцільності виробництва та експорту соєвої олії за сертифікатом ISCC у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок і порівняльний аналіз економічного ефекту планового виробництва та експорту соєвої олії у ТОВ фірма «Астарта-Київ» з/без сертифікації ISCC

№ п/п	Показники	Технологія виробництва		Відхилення (+-)
		традиційна	сертифікована за стандартом ISCC*	
1	Ціна реалізації (bid FCA), євро	1100	1170	+70
2	Обсяг виробництва (експорту), т	45000	45000	0
3	Виручка від реалізації, тис євро	49500	52650	+3150
4	Собівартість 1 тонни соєвої олії, євро	732	733	+1
5	Собівартість реалізованої продукції , тис євро	32940	32985	+45
6	Валовий прибуток, тис євро	16560	19665	+3105
7	Валова маржа, %	33,5	37,4	+3,9

Примітка: * - врахована надбавка за сертифікат ISCC у розмірі 70 євро за тонну

Очевидно, що надбавка за проходження сертифікації ISCC (*International Sustainability and Carbon Certification*), зокрема ISCC PLUS, що стосується безпосередньо не енергетичних продуктів повністю покриває додаткові витрати у розмірі 45 євро у розрахунку на 45 тис т соєвої олії, які ТОВ фірма «Астарта-Київ» має понести внаслідок проходження цієї процедури сертифікації і дає змогу підприємству отримати додатковий валовий прибуток у сумі 3,1 млн євро.

Разом з тим, економічний ефект від сертифікації ISCC не обмежується безпосереднім зростанням прибутковості. Переваги носять довгостроковий та

мультиплікативний характер. Отримання сертифікату ISCC дозволяє ТОВ фірма «Астарта-Київ» укріпити свої позиції на європейському ринку, оскільки він є обов'язковою умовою співпраці з більшістю європейських трейдерів та переробників, що працюють відповідно до вимог Директиви ЄС про відновлювану енергетику (RED II). Наявність сертифікації забезпечує доступ до сегменту преміальних ринків із підвищеними вимогами до екологічності, прозорості ланцюгів постачання та скорочення вуглецевого сліду. Таким чином, підприємство отримує не лише економічну вигоду у вигляді зростання ціни реалізації, а й стратегічну перевагу у вигляді довіри міжнародних партнерів, стабільності експортних контрактів і можливості укладати довгострокові угоди.

Окрім безпосереднього прибуткового ефекту, сертифікація ISCC створює нематеріальні активи стратегічного значення підвищення корпоративної репутації, зміцнення бренду та позиціонування компанії як лідера у сфері сталого агровиробництва. Це особливо важливо з огляду на інтеграцію України до європейського економічного простору, де дотримання принципів ESG (екологічного, соціального та управлінського менеджменту) стає необхідною умовою ведення бізнесу. Для «Астарти» це означає можливість не лише збільшити експорт, а й отримати доступ до зеленого фінансування, зокрема кредитних ліній і грантових програм Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) чи програм підтримки Європейського зеленого курсу.

Важливо зазначити, що економічна доцільність сертифікації ISCC базується не лише на прямій фінансовій вигоді, а й на зниженні ризиків у довгостроковій перспективі. Сертифіковані виробники отримують пріоритет під час укладання міжнародних контрактів, менше залежать від коливань ринку та регуляторних обмежень, зокрема щодо простежуваності ланцюгів постачання та вуглецевої звітності. В умовах зростання екологічних вимог з боку імпортерів країн ЄС це забезпечує підприємству економічну стійкість, стабільність попиту та передбачуваність доходів.

Крім того, реалізація даного стратегічного напряму сприяє оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Упровадження стандарту ISCC передбачає вдосконалення системи обліку, контролю витрат, управління енергоресурсами та логістикою. Це підвищує прозорість виробничих процесів, дозволяє зменшити втрати ресурсів і підвищити ефективність операційної діяльності. Таким чином, впровадження сертифікації має синергетичний ефект, поєднуючи екологічну, технологічну та економічну складові розвитку.

З позицій стратегічного управління, отримання ISCC-сертифікату формує довгострокову конкурентну перевагу, оскільки забезпечує інтеграцію підприємства в європейські ланцюги постачання, орієнтовані на відновлювану енергетику та екологічно безпечну продукцію. Це відповідає ключовим принципам Європейського зеленого курсу, який передбачає поступовий перехід до кліматично нейтральної економіки. Таким чином, реалізація проєкту з виробництва сертифікованої соєвої олії не лише економічно виправдана, а й відповідає стратегічним викликам часу, формуючи передумови для сталого розвитку підприємства.

У підсумку, проведений розрахунок та стратегічне обґрунтування підтверджують, що впровадження сертифікації ISCC для виробництва соєвої олії є доцільним, прибутковим і перспективним напрямом розвитку ТОВ фірма «Астарта-Київ». Отриманий економічний ефект у поєднанні з іміджевими та стратегічними вигодами забезпечує підприємству не лише короткострокове зростання прибутковості, але й довгострокову конкурентоспроможність на ринках Європейського Союзу, сприяючи поступовій інтеграції у глобальну систему сталого агробізнесу.

ВИСНОВКИ

На основі проведено дослідження в бакалаврській роботі можна зробити наступні висновки.

1. Сформовано наступне визначення дефініції «стратегічне управління» як безперервний процес формування, реалізації та коригування управлінських рішень, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства, підвищення його конкурентоспроможності й забезпечення сталого розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища.

2. Особливість стратегічного управління аграрними підприємствами полягає у необхідності поєднання економічної доцільності з екологічною відповідальністю та соціальною місією. Така система управління має орієнтуватися не лише на прибутковість, а й на забезпечення сталого розвитку сільських територій, ефективне використання природних ресурсів і поступову інтеграцію України до європейського економічного простору відповідно до принципів Зеленого курсу. Таким чином, стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами виступає багатогранним і динамічним процесом, спрямованим на забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та адаптації до викликів зовнішнього середовища.

3. Методичні підходи до стратегічного управління підприємствамистановлять багаторівневу систему аналітичних інструментів, покликаних забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища. Серед них SWOT- та TOWS-аналіз займають провідне місце, оскільки поєднують аналітичну глибину з практичною орієнтацією. SWOT-аналіз дозволяє всебічно оцінити стан підприємства, визначити ключові внутрішні та зовнішні чинники впливу, тоді як TOWS-аналіз дає змогу перетворити результати діагностики у систему реалістичних стратегічних рішень. Їх комплексне застосування формує основу для обґрунтованого вибору стратегічних альтернатив, сприяє підвищенню

конкурентоспроможності, забезпеченню гнучкості управління та сталому розвитку підприємства в умовах невизначеності.

4. Агропромисловий холдинг «Астарта-Київ» — це вертикально інтегроване підприємство, що входить до складу міжнародної групи Astarta Holding PLC. Незважаючи на затяжний воєнний стан в Україні, спричинений російською агресією, товарні ринки продемонстрували високу адаптивність до змінених умов середовища. Система управління підприємством є однорівневою. Рада директорів складається із шести членів, серед яких троє - незалежні директори. Виконавчі директори відповідають за операційне управління та поточну діяльність компанії, тоді як невиконавчі директори зосереджуються на стратегічному плануванні, контролі та наглядових функціях. Агропромисловий холдинг «Астарта» здійснює діяльність по всій території України, забезпечуючи робочими місцями населення різних регіонів. Переважна більшість працівників (99%) проживає в Україні. У досліджуваний період показники фінансово-господарської діяльності компанії значно покращилися. Зокрема, чистий прибуток у 2024 році досяг 83 млн євро, що супроводжувалося зростанням рентабельності чистого прибутку до 14%.Показник EBITDA (прибуток до сплати відсотків, податків і амортизації) є ключовим індикатором реальної ефективності основної діяльності підприємства, оскільки не враховує вплив зовнішніх факторів. Його зростання свідчить про фінансову стабільність компанії, здатність генерувати достатні грошові потоки та інвестувати у подальший розвиток.

5. Місією ТОВ фірма «Астарта-Київ» є розбудова сильної України з глибоким рівнем довіри, з розкриттям повного потенціалу української землі і людей, розвиваючи бізнес за принципами партнерства, етики і сталого розвитку. У свою чергу, до головних цінностей підприємства можна віднести: командність, результативність, відповідальність, проактивність і відкритість до змін, розвиток і невпинний рух вперед. У свою чергу, генеральна ціль діяльності підприємства полягає у створенні високоефективної, інноваційної та соціально орієнтованої аграрної компанії, здатної забезпечити стале економічне зростання, екологічну

збалансованість та конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Попри воєнні ризики та нестабільність, компанія продовжувала інвестувати в розвиток інфраструктури: у 2024 році в різних регіонах України було збудовано нові елеватори, а загальна потужність зберігання агропродукції в країні оцінюється на рівні 51 млн тонн. Компанія «Астарта» активно впроваджує принципи регенеративного землеробства, що розглядається в рамках реалізації Європейської зеленої угоди, і спрямовані на підвищення продуктивності господарств, збереження природних ресурсів та покращення стану ґрунтів.

6. Основна увага під час розроблення та реалізації стратегії розвитку компанії ТОВ «Астарта-Київ» має зосереджуватися на підвищенні стійкості, забезпеченні сталого розвитку та переході до виробництва й експорту продукції з високим рівнем доданої вартості. Водночас важливо продовжувати активне впровадження інноваційних технологій як у системі управління, так і у виробничих процесах, паралельно розвиваючи системи сталості та ділової стійкості відповідно до критеріїв ESG.

7. Європейський зелений курс, який базується фактично на 2-х ключових стратегіях ЄС – «Від ферми до виделки» і збереження біорізноманіття, встановлює чіткі вимоги для сільськогосподарських виробників на період до 2030 р. Насамперед, йдеться про тактичні цілі щодо: скорочення використання шкідливих пестицидів при вирощуванні сільськогосподарської продукції на 50%; зменшення обсягу внесення мінеральних добрив на 20%; скорочення втрати поживних речовин щонайменше на 50%, не допускаючи при цьому погіршення якості ґрунту; зменшення на 50% обсягу продажу антимікробних препаратів для сільськогосподарських тварин і аквакультури; виділення 10% сільськогосподарських угідь для біорізноманіття і досягнення 25% земель, відведених для органічного землеробства.

8. Основними напрямами розвитку ТОВ фірми «Астарта-Київ» у контексті реалізації принципів Європейського зеленого курсу є диверсифікація виробництва, підвищення глибини переробки агропродукції та орієнтація на експорт продукції з високою доданою вартістю. Пріоритетними ST-стратегіями

виступають розширення переробки сої з виробництвом соєвого білкового концентрату (SPC), розвиток експорту комбікормів та біоетанолу, що дозволяє ефективно поєднати наявні виробничі потужності з екологічними вимогами ЄС. Водночас реалізація WO- та SO-стратегій передбачає збільшення обсягів виробництва сертифікованої за стандартом ISCC соєвої олії, нарощування експорту органічних продуктів харчування та впровадження інноваційних технологій сталого землеробства. Реалізація WT-стратегій спрямована на мінімізацію ризиків, пов’язаних із воєнними викликами, зменшення залежності від експорту сировини та підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів. Такий стратегічний підхід забезпечує зміцнення конкурентоспроможності «Астарти-Київ» на міжнародному ринку, інтеграцію у європейський економічний простір і формування сталих засад розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

9. Проведений розрахунок та стратегічне обґрунтування підтверджують, що впровадження сертифікації ISCC для виробництва соєвої олії є доцільним, прибутковим і перспективним напрямом розвитку ТОВ фірма «Астарта-Київ». Отриманий економічний ефект у поєднанні з іміджевими та стратегічними вигодами забезпечує підприємству не лише короткострокове зростання прибутковості, але й довгострокову конкурентоспроможність на ринках Європейського Союзу, сприяючи поступовій інтеграції у глобальну систему сталого агробізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н.Е., Лубенська А.С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. № 16 (1). С. 6-9.

2. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2020. Вип. 11. С. 398-404.

3. Басиста Яніна. Європейський зелений курс у сільськогосподарському секторі України: виклики і можливості. ГО «Український центр європейської політики» (УЦЄП). 2025. URL: https://ucep.org.ua/doslidzhennya/yevropejskyj-zelenyj-kurs-u-silskogospodarskomu-sektori-ukrayiny-vyklyky-i-mozhlyvosti.html

4. Белінський, П. І., Комарницький, І. Ф. і Кравець, В. І. (уклад.) Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник. Чернівці: Рута, 2004, 220 с. Гнатенко, А. І. і Поліщук, Ю. А. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. Теорія та практика державного управління, (2), 2017, 65–72.

5. Бондар В. Глобальна конкуренція як вирішальний фактор активізації інноваційної діяльності підприємства. Економіка сьогодення: планування, управління та аналіз: 27.11.2021. «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2021. С. 34-37.

6. Васюткіна Н. В., Селемонка Г.М. Система стратегічного управління підприємства в умовах повоєнної відбудови з орієнтацією на стійке економічне зростання. Розвиток економіки та бізнес-адміністрування : наукові течії та рішення, праці IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 16 листопада 2023 р. Київ, 2023. С. 27-31

7. Васюткіна Н. В., Селемонка Г.М. Формування моделі побудови системи стратегічного управління на підприємстві. Бізнес Інформ. 2023. Вип. URL: https://www.business-inform.net / (дата звернення: 01.12.2023)

8. Данилишин Б.М., Маслюківська О.П. Розроблення національних стратегій сталого розвитку: корисний досвід для України. Механізм регулювання економіки. 2008. №3 (2). Том 1. С. 214-218.

9. Данілова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. Економіка. Соціологія. Менеджмент. 2019р. Вин. 4. С. 24-27.

10. Дем'яненко Т. І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31(70). № 2. С. 185-188. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-30

11. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ьшяшенко Н. С., Комарницька Г. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. № 1. С. 231-241.

12. Кіндрацька, Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2010. 407 с .

13. Кобєлєв, В. М. і Захарченко, Ю. В. (2013). Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості, № 42, с. 297–303.

14. Ковальська С. Т., Мартинова 1. М. Застосування сучасних моделей управління. Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку, матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 березня 2020 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2020. Ч. 2. С. 126- 129.

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

16. Національна економічна стратегія 2030. На платформі центру економічного відновлення. URL: https://nes2030.org.ua/

17. Нікішина О. Тенденції розвитку українського ринку комбікормової продукції в умовах нестабільності. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2024. Вип.5. С.145-162. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3235

18. Носань Н. С., Якименко Т. В., Панченко Р. В. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877 (дата звернення: 11.10.2025)

19. О.С. Ралко, О.В. П'янкова. Стан легкої промисловості України: ретроспективний та перспективний аналіз у контексті розвитку стратегічного партнерства. Том 1 № 30 (2018): Вісник ХДУ Серія Економічні науки. С. 58-62. URL: https://kspu.edu/index.php/ej/article/view/246/242

20. Олійник Л. В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. Вип. 3 (31). С. 118-126.

21. Пакулін, С. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. Електронний науковий журнал, № 8, 2016. с. 200–217. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_3_5

22. Панкратова О. М. Глобалізація як об'єктивний процес розвитку міжнародного бізнесу. Economic security: state, cluster, enterprise. 2020. URL: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-018-6-2 (дата звернення: 03.10.2025).

23. Пилипенко, С. (2020). Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. Економіка та суспільство, (21). вилучено із https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33

24. Піжук О.І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.

25. План України. Реалізація ініціативи ЄС «Ukraine Facility». Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=8f36a2d9-9611-4bff-8fa9-474da62bd28d&tag=PlanUkraini

26. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. Галицький економічний вісник. 2019. Том 48. № 1. С. 101-108.

27. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного

університету. 2017. № 1. С. 76–84. . URL: https://economics.net.ua/ejopu/2017/No1/76.pdf

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

29. Радишевська З. М. Поняття та структура принципу сталого розвитку. URL: https://www.polukr.net/uk/blog/2016/06/ponjatja-ta-struktura-principu-rozvitku (дата звернення: 15.10.2025).

30. Розпорядження КМУ від 15 листопада 2024 р. № 1163-р «Про хвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках». Законодавство України. Верховна рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text

31. Смерічевський С.Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. Вин. 6. С. 108-117.

32. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31(70). № 6. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-23.

33. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf

34. Строковий Е. В., Жукова Д.А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. Проблеми економіки. 2018. Вин. 4. С. 327-333.

35. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. Вин. 25. С. 66- 72

36. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. 2017. 176 с.

37. Шершньова З.С. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку корпоративних структур. Вісник Хмельницького національного ун-ту. 2017. Вин. 2 (2). С.99-103.

38. Agenda 21. United Nations Conference on Environment & Development Rio de Janerio, Brazil, 3 to 14 June 1992. URL: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf (дата звернення: 10.09.2025).

39. An introduction to the TOWS analysis. University of Hertfordshire. URL: https://www.herts.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0007/290482/An-introduction-to-the-TOWS-analysis.pdf

40. Ansoff H.I. Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill Book Co. New York, 1965. 109 p.

41. Barbosa G. S., Drach P. R., Corbella O. D. A Conceptual Review of the Terms Sustainable Development and Sustainability. International Journal of Social Sciences. 2014. Vol. III (2). URL: https://www.iises.net/download/Soubory/soubory-puvodni/pp-01-15_ijossV3N2.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

42. Brin, P., Nehme, M. SustainableDevelopmentinEmergingEconomy: usingtheanalyticalhierarchyprocessforCorporateSocialResponsibilitydecisionmaking. JournalofInformationTechnologyManagement2021. №13 (SpecialIssue: Roleof ICT inAdvancingBusinessandManagement)).

43. Daly H.E. Steady-State Economics. Washington: Island Press, 1991. 339 p.

44. Dzhedzhula V.V., Yepifanova I.Yu. Methodological bases of concept formation and choice of innovative business strategies. Baltic Journal of Economic Studies. 2018. Vol. 4. №. 3. P. 51–59. https://ideas.repec.org/a/bal/journl/2256-07422018438.html

45. EU Biodiversity Strategy for 2030. Bringing nature back into our lives. European Commission. European Union. 2020. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/31e4609f-b91e-11eb-8aca-01aa75ed71a1

46. Europe Textured Vegetable Protein Market SIZE & SHARE ANALYSIS - GROWTH TRENDS & FORECASTS UP TO 2030. URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-textured-vegetable-protein-market

47. European Union: Biofuels Annual. USDA. URL: https://www.fas.usda.gov/data/european-union-biofuels-annual-4

48. Farm to Fork Strategy: For a fair, healthy and environmentally-friendly food system. European Commission. European Union. 2020. URL: https://food.ec.europa.eu/system/files/2020-05/f2f_action-plan_2020_strategy-info_en.pdf

49. Fukuda K. Science, technology and innovation ecosystem transformation toward Society 5.0. International journal of production economics. 2020. Volume 220. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.033 .

50. Horwath, R. (2006). The Origin of Strategy. Strategic Thinking Institute. URL: http://www.strategyskills.com/ (дата звернення: 29.10.2025).

51. Kļaviņš M., Leal Filho W., Zaļoksnis J. Environment and Sustainable Development. Riga: Fcademic Press of University of Latvia, 2010. 300 p.

52. Lahti T., Wincent J., Parida V. A Definition and Theoretical Review of the Circular Economy, Value Creation, and Sustainable Business Models: Where are we now and Where Should Research Move in the Future?. Sustainability. 2018. Vol. 10. Issue 8. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/10/8/2799.

53. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E. (2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. J. International Journal of Global Environmental Issues, 19(1-3), P. URL: https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869 129–142

54. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. J. International Journal of Global Environmental Issues, 19(1-3), P. URL: https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869 129–142

55. Virtanen P.K., Siragusa L., Guttorm H. Introduction: Toward More Inclusive Definitions of Sustainability Current Opinion in Environmental. Sustainability. 2020. Vol. 43. P. 77–82. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877343520300300.