

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ПОГОДЖЕНО**

Декан 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 «Управління стратегічним розвитком підприємства»**

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  
(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олена КОВТУН  
(ПІБ)

**Керівник магістерської кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент  
(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Іван МІЩЕНКО  
(ПІБ)

**Виконав**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Ігор ТИХОНЕНКО  
(ПІБ здобувача)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ 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**

\_\_\_\_\_ Тихоненку Ігорю Олександровичу \_\_\_\_\_  
(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 «Управління стратегічним розвитком підприємства»  
затверджена наказом від “13” грудня 2024 р. № 2235 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_ 2025.11.30 \_\_\_\_\_  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
Фінансово-економічні показники, організаційна та виробнича структура, статистичні дані, нормативно-правові матеріали, техніко-економічні параметри проекту

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА
- АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЕБЕДИНСЬКОЇ АГРАРНОЇ КОМПАНІЇ
- УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЛЕБЕДИНСЬКОЇ АГРАРНОЇ КОМПАНІЇ

Перелік графічного матеріалу (за потреби) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Дата видачі завдання “16” грудня 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
( підпис ) \_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Управління стратегічним розвитком підприємства» складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Робота містить 113 сторінок, включає 20 таблиць і 11 рисунків, використано 74 джерела.

*У першому розділі* розкрито теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства, визначено сутність та концепції стратегічного розвитку, проаналізовано особливості стратегічного управління аграрними підприємствами та досліджено методи й інструменти стратегічного аналізу.

*Другий розділ* присвячено аналізу діяльності ТОВ «Лебединська аграрна компанія» як частини LNZ Group. Проведено оцінку організаційної структури, фінансово-економічних показників, макро- та мікросередовища, а також визначено конкурентні переваги та проблемні аспекти стратегічного управління підприємством.

*У третьому розділі* розроблено стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «Лебединська аграрна компанія», зокрема запропоновано впровадження вертикальної інтеграції через створення міні-млини для переробки зерна. На основі економічних розрахунків обґрунтовано доцільність проекту, проаналізовано ризики та запропоновано заходи для вдосконалення системи стратегічного управління.

У висновках узагальнено результати дослідження, підтверджено економічну ефективність запропонованих заходів та обґрунтовано їх значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного аграрного ринку.

Ключові слова: стратегічне управління, вертикальна інтеграція, аграрне підприємство, конкурентоспроможність, економічна ефективність, ризики, ТОВ «Лебединська аграрна компанія».

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	8
1.1. Сутність та концепції стратегічного розвитку підприємства .....	8
1.2. Особливості стратегічного управління аграрними підприємствами 14	
1.3. Методи та інструменти управління стратегічним розвитком .....	22
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЕБЕДИНСЬКОЇ АГРАРНОЇ КОМПАНІЇ</b> .....	30
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його діяльності....	30
2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства .....	45
2.3. Оцінка внутрішнього потенціалу та системи стратегічного управління .....	58
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЛЕБЕДИНСЬКОЇ АГРАРНОЇ КОМПАНІЇ</b> .....	73
3.1. Розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства .....	73
3.2. Удосконалення системи стратегічного управління .....	82
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів .....	89
<b>ВИСНОВОК</b> .....	103
Список використаних джерел .....	106

## ВСТУП

У сучасних умовах функціонування ринкової економіки стратегічний розвиток підприємства виступає ключовим фактором його конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового успіху. Особливо це актуально для аграрного сектору, який перебуває під постійним впливом зовнішніх факторів — як економічних, так і природно-кліматичних. В умовах зростання конкуренції, зміни ринкових орієнтирів, глобалізації аграрного виробництва важливого значення набуває формування й реалізація ефективної стратегії розвитку підприємств.

ТОВ «Лебединська аграрна компанія» є типовим представником вітчизняного аграрного бізнесу, що працює в умовах динамічного зовнішнього середовища та стикається з необхідністю адаптації до сучасних вимог ринку. У зв'язку з цим особливого значення набуває дослідження теоретичних основ управління стратегічним розвитком, аналіз специфіки стратегічного управління аграрними підприємствами та застосування відповідних методів стратегічного аналізу.

*Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад управління стратегічним розвитком підприємства та розробка рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління на прикладі ТОВ «Лебединська аграрна компанія»"*

Для досягнення зазначеної мети було визначено завдання:

- Визначити сутність та концепції стратегічного розвитку підприємства.
- Опрацювати методи та інструменти управління стратегічним розвитком підприємства.
- Проаналізувати особливості стратегічного управління аграрними підприємствами.
- Дослідити основні методи та інструменти стратегічного аналізу.
- Провести аналіз діяльності ТОВ «Лебединська аграрна компанія» в контексті управління стратегічним розвитком .

– Запропонувати напрями вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства.

*Предметом дослідження* виступають теоретико-методичні та практичні аспекти управління стратегічним розвитком аграрних підприємств

*Об'єктом дослідження* є процес управління стратегічним розвитком аграрного підприємства.

*Наукова новизна одержаних результатів:* визначено теоретичні засади стратегічного розвитку аграрного підприємства; проаналізовано особливості стратегічного управління у сфері сільського господарства; розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком ТОВ «Лебединська аграрна компанія».

*Практичне значення одержаних результатів.* Сформульовані висновки і пропозиції можуть бути використані для вдосконалення системи стратегічного управління в аграрних підприємствах. Запропоновані рекомендації мають прикладне значення для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Лебединська аграрна компанія». Матеріали дослідження можуть бути використані у практиці управління, консультативній діяльності та освітньому процесі.

*Ключові слова:* стратегічне управління, вертикальна інтеграція, аграрне підприємство, конкурентоспроможність, економічна ефективність, ризики, ТОВ «Лебединська аграрна компанія».

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1. Сутність та концепції стратегічного розвитку підприємства**

Сутність стратегічного управління розвитком підприємства полягає у свідомому й послідовному формуванні довгострокових орієнтирів. Це включає визначення стратегічних цілей, завдань і вибір оптимальних шляхів для їх досягнення. В основі цього процесу — не просто формальне планування, а створення дієвої системи управління, яка охоплює як організаційну структуру, так і ефективний розподіл ресурсів, механізми взаємодії між підрозділами, сучасні управлінські технології та інструменти впливу. Все це працює на досягнення головної мети — зміцнення позицій підприємства на ринку та підвищення його конкурентоспроможності.

У науковій літературі стратегічне управління виокремлюється як окремий напрям управлінської думки. Його поява — результат потреби глибше осмислити процеси розвитку підприємства в умовах постійних змін. Саме системне бачення і прагнення до довгострокового успіху стали основою для формування методології стратегічного управління та його теоретичної бази. Стратегія в цьому контексті розглядається як комплексний управлінський план, орієнтований на досягнення визначених цілей розвитку підприємства. Вона задає напрям функціонування й трансформації організації, охоплюючи набір підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів, які забезпечують рух до бажаного стратегічного стану.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності стратегії, наведено порівняльний огляд найбільш вживаних визначень цього поняття. Різноманіття наукових підходів до визначення стратегії свідчить про складність і багатогранність цього поняття. Водночас усі автори сходяться в тому, що стратегія є ключовим інструментом забезпечення довгострокової ефективності підприємства, його адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення визначених цілей розвитку.

У сучасній економічній літературі поняття «стратегія» розглядається як ключовий елемент управління розвитком підприємства, що забезпечує його адаптацію до умов зовнішнього середовища та досягнення довгострокових цілей. Різні автори пропонують власні визначення стратегії, акцентуючи на її окремих аспектах і характеристиках, що відображають багатогранність цього поняття.

I. Ансофф визначає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [1]. На його думку, стратегія є інструментом, що сприяє зростанню підприємства та зміцненню його ринкових позицій, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Цей підхід підкреслює адаптивну роль стратегії, що є актуальним для аграрних підприємств, таких як ТОВ «Лебединська аграрна компанія», які діють у динамічних ринкових умовах.

M. Мескон, M. Альберт і Ф. Хедоурі трактують стратегію як детальний, всебічний і комплексний план, спрямований на реалізацію місії та цілей організації [2]. Вони наголошують на послідовності дій, що забезпечують досягнення цілей у стабільному середовищі. Такий підхід є корисним для планування діяльності компаній, які прагнуть системного розвитку без значних зовнішніх змін, наприклад, при розширенні асортименту культур чи оптимізації внутрішніх процесів.

B. Стівенсон розглядає стратегію як план досягнення цілей організації, тоді як тактика виступає сукупністю методів для її реалізації [3]. Особливу увагу він приділяє виробничій стратегії, яка впливає із загальної стратегії та тісно пов'язана з операційними рішеннями. Для ТОВ «Лебединська аграрна компанія» цей підхід актуальний у контексті модернізації технічного забезпечення та впровадження точного землеробства для підвищення ефективності виробництва.

B. Білошапка та Г. Загорій визначають стратегію як довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації [4]. Вони підкреслюють, що стратегія охоплює сфери діяльності, засоби та форми взаємодії, а також позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі. Цей підхід є важливим для формування

стратегічного бачення ТОВ «ЛІАК» у складі LNZ Group, зокрема щодо диверсифікації діяльності та інтеграції в глобальні ринки.

На думку А. Томпсона та А. Стрікленда, стратегія — це управлінський план, спрямований на зміцнення позицій організації, задоволення потреб клієнтів і досягнення конкретних результатів [5]. Вони акцентують на конкурентних перевагах і ефективності, відповідаючи на питання «як» діяти в ринкових умовах. Для аграрного підприємства цей підхід передбачає фокус на оптимізації ланцюгів постачання, впровадження інновацій і задоволення попиту на якісну продукцію.

У сучасних реаліях, з урахуванням зростаючої нестабільності ринкового середовища, стрімкого розвитку технологій та глобалізації, під стратегією підприємства доцільно розуміти узгоджену систему рішень і дій, спрямовану на забезпечення його довгострокового розвитку, досягнення конкурентних переваг і стійкості функціонування в умовах зовнішніх викликів. Така стратегія має бути гнучкою, інноваційною та адаптивною, здатною швидко реагувати на зміни середовища та враховувати внутрішній потенціал підприємства.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «стратегічне управління» у науковій літературі

Підхід	Суть визначення	Автор(и)
Як вид діяльності	Діяльність, пов'язана з формуванням мети та завдань організації, а також із забезпеченням взаємодії з оточенням, що дає змогу досягати цілей, відповідати внутрішнім можливостям і адаптуватися до зовнішніх вимог.	І. Ансофф

	Поліфункціональна управлінська діяльність, характерною рисою якої є невизначеність у вирішенні стратегічних проблем.	І. Ігнат'єва
Як процес	Прийняття та реалізація стратегічних рішень, центральною складовою яких є стратегічне планування на основі порівняння внутрішнього потенціалу з впливами зовнішнього середовища.	М. Кадиров
	Установлення довгострокових напрямів розвитку організації, визначення цілей і шляхів їх досягнення з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників.	С. Судомир
Як система	Високопрофесійна управлінська діяльність із власною структурною організацією.	С. Попов
	Система управління, що базується на стратегічному плануванні та узгодженні поточних рішень зі стратегічними орієнтирами.	Г. Клейнер, А. Чикуркова

Джерело: сформовано автором на основі [1-4].

Узагальнення підходів до трактування поняття «стратегічне управління» дає змогу виділити три основні напрями його наукового осмислення: як вид управлінської діяльності, як процес прийняття стратегічних рішень та як цілісну систему управління підприємством. Представлені авторські підходи свідчать про багатогранність цього поняття, що охоплює як змістовну, так і функціональну складову, включаючи аналіз ресурсів, планування розвитку та контроль за реалізацією стратегічних рішень.

Стратегічне управління, відповідно до різних трактувань, може проявлятися як послідовність дій управлінців, як динамічний процес адаптації до зовнішніх змін або як система, що забезпечує узгодженість поточних та довгострокових рішень, інтегруючи при цьому фінансові, виробничі та кадрові ресурси підприємства. Це свідчить про високий рівень інтеграції стратегічного управління в загальну систему управління підприємством, а також про необхідність його гнучкої адаптації до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється, включаючи регуляторні, економічні та технологічні фактори.

Як підсумок теоретичних підходів, розглянутих у підрозділі 1.1, доцільно представити модель процесу розробки стратегії підприємства (рис. 1.1.). Вона відтворює послідовність ключових етапів стратегічного управління: від формулювання місії та стратегічних цілей підприємства до аналізу його внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Далі відбувається розробка корпоративної, бізнес- та функціональних стратегій, які взаємопов'язані та повинні бути скоординовані для досягнення стратегічних цілей.

Запропонована модель інтегрує основні концептуальні підходи до розуміння поняття «стратегія», підкреслюючи взаємозв'язок і взаємозалежність між усіма елементами стратегічного процесу. Вона також демонструє необхідність постійного моніторингу та коригування стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх ресурсах підприємства, що забезпечує її адаптивність і практичну ефективність



Рис. 1.1. Модель процесу розробки стратегії підприємства

Джерело: [6].

Як видно з рисунка, кожен етап стратегічного управління логічно витікає з попереднього, утворюючи послідовну та узгоджену систему дій. Такий підхід не лише упорядковує сам процес, а й сприяє створенню гнучкої, адаптивної стратегії, яка здатна оперативно реагувати на зовнішні виклики та підтримувати сталий розвиток підприємства.

Варто розуміти, що стратегічне управління розвитком підприємства — це не самоціль, а інструмент, який допомагає досягти реальних результатів. Саме завдяки йому підприємство може своєчасно адаптуватися до змін середовища, забезпечити стабільне зростання та підвищити ефективність своєї діяльності. Як

зазначає О.Є. Гудзь, одним із ключових завдань стратегічного управління інноваційним розвитком є підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для цього необхідно не лише чітко визначити стратегічні орієнтири, а й грамотно обрати напрямки інноваційного оновлення — з акцентом на нові способи задоволення потреб споживачів, ефективну комунікацію, модернізацію каналів збуту та підвищення якості реалізації продукції [6].

У сучасних українських реаліях стратегічне управління відіграє особливо важливу роль. Воно стає основою для пошуку балансу між внутрішніми ресурсами підприємства та зовнішніми умовами, які постійно змінюються. Більше того, саме стратегічний підхід дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до нових ринкових ситуацій і формувати конкурентні переваги, які мають реальну вартість на практиці. Особливо це актуально для аграрного сектору, де, за оцінками фахівців, стратегічне управління залишається однією з найскладніших сфер для більшості керівників сільськогосподарських підприємств і вимагає глибокого наукового та практичного осмислення [7].

У підсумку можна сказати, що стратегічний розвиток підприємства спирається на чітке розуміння своїх цілей, продуману стратегію та реальні управлінські дії. Саме стратегічне управління відіграє ключову роль у тому, щоб підприємство могло не тільки пристосуватися до змін, а й впевнено рухатися вперед, створюючи конкурентні переваги. Особливо це актуально для аграрної галузі, де умови змінюються швидко й не завжди передбачувано. У таких реаліях наявність стратегічного підходу — це не розкіш, а необхідність. Він дає змогу підприємству не просто виживати, а й стабільно працювати та досягати помітного економічного результату.

## **1.2. Особливості стратегічного управління аграрними підприємствами**

У процесі стратегічного управління важливо враховувати галузеву специфіку, яка безпосередньо впливає на вибір підходів, інструментів та рішень. Сільське господарство, як одна з базових галузей економіки, має низку особливостей, що відрізняють його від інших сфер господарювання. Саме ці

особливості обумовлюють специфічні вимоги до стратегічного управління в аграрному секторі. Зокрема, аграрні підприємства функціонують у середовищі високої нестабільності, схильні до впливу природно-кліматичних чинників, сезонності виробництва, державного регулювання та обмеженої диверсифікації ризиків.

Розроблення стратегій у сфері сільського господарства значною мірою обумовлюється специфікою самого аграрного виробництва як об'єкта стратегічного управління. Хоча процес стратегічного управління загалом базується на універсальних принципах, у сільському господарстві він набуває специфічних рис. Це зумовлено характерними закономірностями функціонування аграрного сектору, зокрема залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю, територіальною розпорошеністю виробництва, складністю прогнозування результатів тощо. Відповідно, формулювання стратегії та побудова її реалізації вимагає врахування саме цих особливостей [9].

Стратегічне управління в аграрному секторі має низку специфічних характеристик, які визначають його відмінності від інших галузей економіки. До ключових особливостей, що впливають на процес формування й реалізації стратегій сільськогосподарських підприємств, належать:

- Залежність від природно-кліматичних умов. Результати аграрного виробництва суттєво залежать від погодних умов, навіть за наявності сучасних технологій. Це обумовлює необхідність урахування природного чинника при стратегічному плануванні.
- Територіальна розпорошеність виробництва. Значна площа угідь, віддаленість структурних підрозділів ускладнює координацію, моніторинг та своєчасне прийняття управлінських рішень.
- Сезонність і високий рівень ризику. Сільське господарство характеризується нерівномірністю надходжень продукції, потребою у великому обсязі обігових коштів у певні періоди, що створює додаткові стратегічні ризики.

- Соціальна значущість продукції. Продукція сільського господарства є основою продовольчої безпеки, тому стратегії повинні враховувати демографічні та соціальні зміни.
- Посилена конкуренція. У галузі діє механізм вільного входу на ринок, що ускладнює позиціонування й потребує активного використання інструментів стратегічного маркетингу.
- Ціновий диспаритет. Незбалансованість цін на сільськогосподарську продукцію та засоби виробництва знижує рентабельність галузі та впливає на можливості стратегічного інвестування.
- Різноманітність форм власності. Наявність різних організаційно-правових форм господарювання зумовлює відмінності в управлінських підходах та механізмах взаємодії з іншими секторами економіки.
- Низька інвестиційна привабливість. Через високу капіталомісткість, низьку доходність і тривалий період обороту капіталу аграрний сектор менш привабливий для приватного капіталу.
- Недостатній рівень державної підтримки. Незбалансоване регуляторне середовище, неузгодженість державних програм часто стримують реалізацію стратегічних ініціатив підприємств [10].

Таким чином, стратегічне управління аграрними підприємствами має виразну галузеву специфіку, яка формує унікальні вимоги до підходів, інструментів та організації управлінського процесу. На відміну від підприємств інших галузей, агрофірми змушені враховувати природну змінність середовища, сезонність виробництва, нерівномірність надходження доходів, а також соціальну та продовольчу функції своєї діяльності. Це підвищує значущість таких елементів, як стратегічний контроль, ризик-менеджмент, агромаркетинг і адаптивне планування.

У сучасних умовах стратегічне управління в аграрному секторі набуває нових рис, зумовлених глобальними та внутрішніми змінами. Серед ключових відмінностей варто виокремити:

- Посилення кліматичних ризиків, які вимагають стратегій сталого розвитку та адаптації до зміни клімату;
- Цифровізацію агровиробництва, яка змінює методи стратегічного аналізу, контролю та планування (точне землеробство, ІТ у агро);
- Інтеграцію у глобальні ринки, що змушує підприємства враховувати міжнародні цінові коливання, вимоги до якості та логістичні виклики;
- Зростання ролі ESG-факторів (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління) у стратегічних підходах;
- Необхідність стратегічних партнерств, кооперацій і кластерної взаємодії для досягнення синергії та підвищення конкурентоспроможності.

Отже, стратегічне управління в аграрному секторі повинно поєднувати глибоке розуміння галузевої специфіки з інноваційними підходами, орієнтованими на гнучкість, адаптивність та випереджаюче реагування на виклики середовища. Зважаючи на високу залежність агровиробництва від зовнішніх факторів, стратегія підприємства має враховувати не лише економічні параметри, а й екологічні, технологічні та соціальні складові. Успішне стратегічне управління повинне передбачати своєчасну ідентифікацію ризиків, формування довгострокових цілей та адаптаційних механізмів у відповідь на нестабільність ринку. В умовах посилення глобальної конкуренції та кліматичних трансформацій стратегічні рішення мають ґрунтуватися на комплексному аналізі внутрішніх ресурсів підприємства, потенціалу розвитку та можливостей зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити економічну стійкість сільськогосподарського виробника, а й створити підґрунтя для його сталого зростання, підвищення інвестиційної привабливості та інтеграції у сучасні продовольчі ланцюги доданої вартості. З урахуванням вищенаведених характеристик та викликів, доцільним є представлення узагальненого алгоритму стратегічного управління аграрним підприємством, який інтегрує галузеву специфіку з сучасними інструментами управління. Даний алгоритм представлено на рис. 1.2.

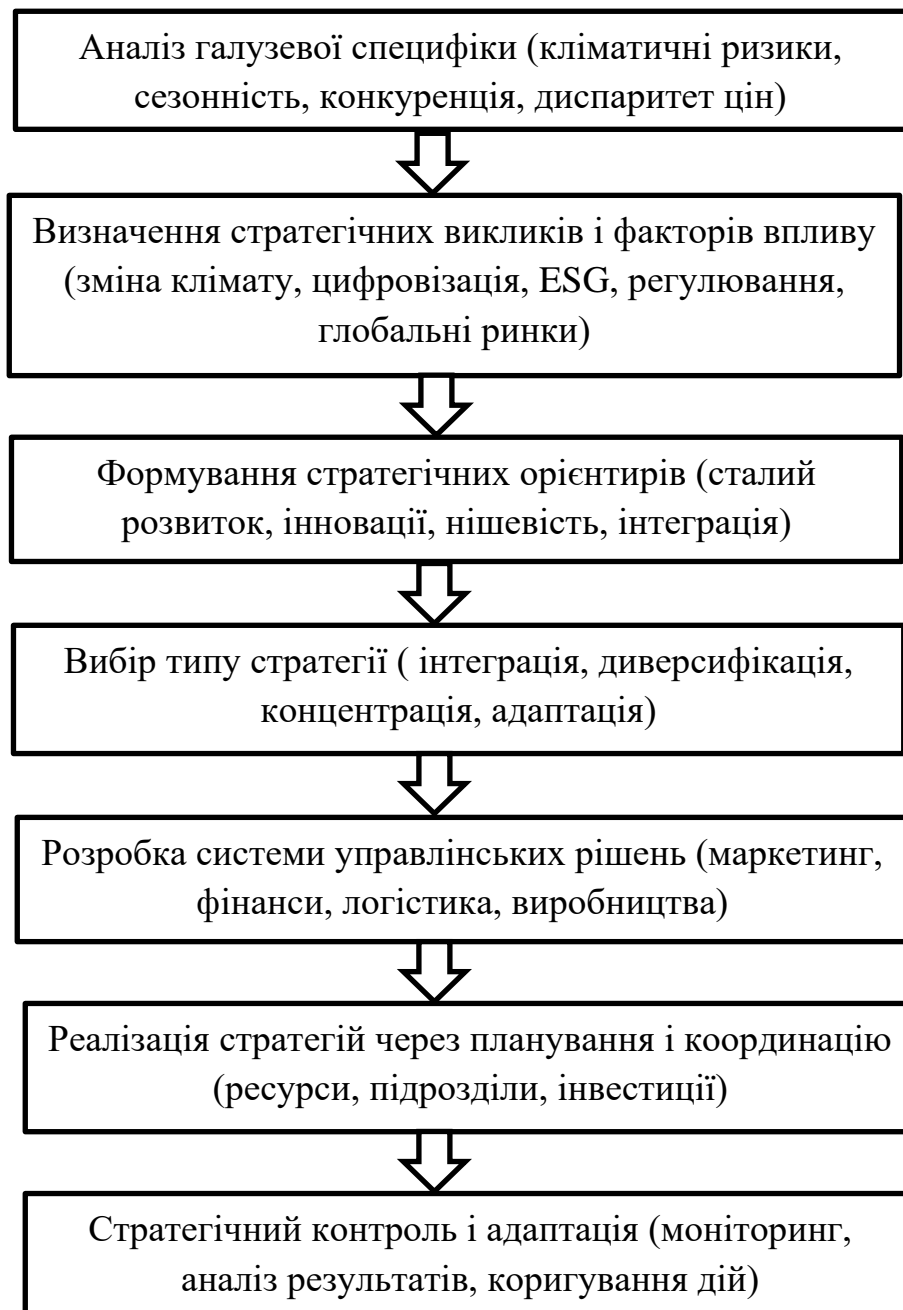


Рис.1.2. Алгоритм розробки та реалізації стратегічного управління аграрними підприємствами

Джерело: складено автором на основі [9-10].

Алгоритм, представлений на рисунку 1.2, демонструє системну послідовність реалізації стратегічного управління в аграрних підприємствах, акцентуючи на важливості взаємозв'язку між діагностикою середовища, стратегічним плануванням, прийняттям управлінських рішень та моніторингом результатів. Його ключовою особливістю є наявність механізмів адаптації, які дозволяють гнучко реагувати на динамічні зміни як у внутрішньому, так і

зовнішньому середовищі. Таким чином, алгоритм виступає не лише інструментом формалізації стратегічного процесу, а й практичним орієнтиром для розробки стратегій, здатних забезпечити стійкість агропідприємства.

Вихідною точкою для ефективної реалізації такого алгоритму є всебічний аналіз середовища функціонування підприємства — як внутрішнього, так і зовнішнього. Саме діагностика поточних умов господарювання формує основу для визначення реалістичних стратегічних орієнтирів, що відповідають потенціалу підприємства та викликам аграрного ринку.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є вихідним етапом у процесі стратегічного управління. Саме він формує інформаційну основу для визначення місії, цілей та вибору стратегії підприємства. Аналіз макросередовища включає дослідження впливу економічних, політичних, правових, соціальних, екологічних та технологічних чинників. У контексті аграрного сектору особлива увага приділяється державному регулюванню, програмам підтримки, інвестиційному клімату, цінній політиці та інфраструктурі. Аналіз мікросередовища передбачає оцінку внутрішніх факторів: організаційної структури, управлінської системи, фінансових і виробничих ресурсів, кадрової політики, маркетингу. Для аграрного підприємства надзвичайно важливим є формування балансу між ресурсами на вході та результатами на виході, а також баланс інтересів власників і працівників. Це проявляється через місію, візію, стратегічні цілі та систему корпоративних цінностей [11].

Незважаючи на об'єктивну необхідність стратегічного управління, в реальному секторі аграрної економіки воно досі використовується недостатньо ефективно. У багатьох агропідприємствах відсутня системність у прийнятті управлінських рішень, недооцінюється значення аналізу середовища, ігнорується функція стратегічного контролю. Часто рішення приймаються інтуїтивно, без належної аналітичної підтримки та оцінки альтернатив. Це призводить до втрати ефективності та неможливості досягти синергетичного ефекту.

Сучасна управлінська парадигма вимагає переорієнтації на підвищення адаптивності та стійкості аграрних підприємств. Основним пріоритетом має стати формування стратегічних активів підприємства, здатних генерувати довгострокові конкурентні переваги в умовах мінливого середовища.

Переваги стратегічного підходу до управління агропромисловим підприємством неодноразово висвітлювалися у наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Узагальнення теоретичних джерел дозволяє виокремити низку ключових переваг стратегічного управління в аграрній сфері:

- забезпечення цілеспрямованої та стабільної економічної діяльності підприємства у довгостроковій перспективі;
- формування культури стратегічного мислення та управління на основі науково обґрунтованих підходів і методів;
- можливість не лише формулювання стратегічної мети, але й вибору оптимального шляху її досягнення на основі аналізу стратегічних альтернатив;
- концентрація зусиль персоналу підприємства на досягненні спільної мети;
- систематизація та розмежування напрямів діяльності агропідприємства відповідно до стратегічних пріоритетів;
- властива гнучкість стратегічного управління, яка забезпечує своєчасну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, впровадження стратегічного управління дає змогу аграрним підприємствам не лише підвищити ефективність своєї діяльності, але й забезпечити конкурентоспроможність у нестабільному ринковому середовищі.

У сучасній аграрній практиці можна виокремити низку типових стратегій, які найчастіше використовуються підприємствами з метою забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Найбільш поширеною є стратегія вертикальної інтеграції, яка передбачає об'єднання ланцюгів створення вартості — від вирощування продукції до її переробки та збуту. Такий підхід дозволяє підприємствам зменшити трансакційні витрати,

покращити контроль якості продукції та підвищити ефективність управління [12]. Іншою поширеною практикою є стратегія диверсифікації, що проявляється як у розширенні номенклатури продукції, так і в освоєнні нових видів діяльності. Це дозволяє зменшити залежність від окремих ринків або культур та підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища [13]. Для малих та середніх агровиробників актуальною стає стратегія концентрації на нішевому продукті — органічна продукція, преміальні сорти, регіональні бренди. Такий підхід забезпечує вищу додану вартість і відкриває доступ до нових ринкових сегментів [14]. Зростає також значення стратегії сталого розвитку, що базується на принципах ESG (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління). Адаптація до змін клімату, впровадження добрих сільськогосподарських практик (GAP), збереження біорізноманіття та ефективне використання ресурсів стають не лише вимогами суспільства, але й джерелами конкурентних переваг [15].

Попри визнані переваги стратегічного управління, на практиці аграрні підприємства в Україні часто зіштовхуються з рядом бар'єрів, що ускладнюють його впровадження. Однією з ключових проблем є відсутність стратегічної культури серед управлінського персоналу — пріоритет надається оперативним рішенням, тоді як довгострокове планування залишається недооціненим [16]. Другою важливою перешкодою виступає нестача професійних кадрів, здатних здійснювати глибокий аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, розробляти альтернативи та управляти ризиками в умовах невизначеності [17].

Також слід зазначити, що багато аграрних підприємств діють за умов обмежених фінансових ресурсів, що унеможливорює реалізацію інноваційних чи інвестиційноємних стратегій. До цього додається низький рівень цифрової трансформації та слабкий розвиток інфраструктури агромоніторингу [18]. Результатом є короткострокова орієнтація та переважно інтуїтивний характер стратегічних рішень, що негативно впливає на стабільність і ефективність агробізнесу.

Отже, стратегічне управління аграрними підприємствами ґрунтується на поєднанні галузевої специфіки з адаптивними управлінськими підходами, що дозволяють ефективно реагувати на сучасні виклики. Незважаючи на наявні бар'єри, стратегічний підхід відкриває широкі можливості для підвищення ефективності, стабільності та інноваційної активності аграрного бізнесу. Обґрунтований вибір типу стратегії, її адаптація до змінного середовища та послідовна реалізація із застосуванням відповідного інструментарію виступають ключовими чинниками довгострокового розвитку. Формування стратегічної системи управління має спиратися на системний аналіз зовнішніх і внутрішніх умов господарювання, що є предметом наступного розділу дослідження.

### **1.3. Методи та інструменти управління стратегічним розвитком**

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем нестабільності та непередбачуваності зовнішнього середовища, ефективність розвитку підприємств значною мірою залежить від здатності керівництва застосовувати дієві інструменти та методи стратегічного управління. Стратегічне управління виступає ключовим механізмом адаптації підприємства до змін ринку, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, забезпечує своєчасне оновлення організаційних процесів відповідно до викликів зовнішнього середовища. Такий підхід формує стійкі конкурентні переваги, що у підсумку сприяє досягненню довгострокових цілей і забезпеченню стабільного функціонування підприємства.

Стратегічне управління покликане не лише визначати загальний вектор розвитку підприємства та формувати його концептуальні засади, але й забезпечувати інтеграцію окремих підсистем управління в єдину цілісну систему. Зокрема, воно охоплює управління інноваційною діяльністю, якістю продукції, персоналом, фінансами та іншими критично важливими напрямками, що формують конкурентоспроможність підприємства. У межах стратегічного управління зазвичай виокремлюють три ключові рівні прийняття стратегічних рішень:

- корпоративний рівень — визначає загальну стратегію підприємства, його місію, бачення та довгострокові цілі;
- рівень стратегічних бізнес-одиниць (СБО) або стратегічних зон господарювання — орієнтований на управління окремими напрямками діяльності, які мають власні ринки, конкуренцію та потенціал;
- функціональний рівень — охоплює стратегії окремих підрозділів (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал), які деталізують та реалізують завдання в межах обраної корпоративної та бізнес-стратегії.[19].

На нашу думку, подібна багаторівнева структура стратегічного управління є надзвичайно важливою, оскільки дозволяє поєднати стратегічне бачення із практичною реалізацією, що особливо актуально в аграрному секторі. Умови діяльності сільськогосподарських підприємств потребують узгодженості дій на всіх рівнях управління, адже ефективність реалізації загальної стратегії безпосередньо залежить від її підтримки на рівні функціональних служб і конкретних напрямів господарювання.

На сучасному етапі господарювання майже кожне підприємство поєднує в собі процеси функціонування та розвитку. Проте, як свідчить практика, для досягнення сталого успіху цього недостатньо — необхідно формувати системний підхід, що об'єднує ці два напрями в єдиний керований процес. Таким інтегруючим механізмом має стати процес безперервного вдосконалення підприємства, який виступає фундаментом для реалізації стратегічних цілей та підтримання конкурентоспроможності.

Процеси вдосконалення формують основу довгострокового розвитку підприємства, а в окремих випадках можуть навіть повністю його замінювати. Вдосконалення доцільно розглядати як систематичну діяльність, спрямовану на оптимізацію внутрішніх процесів та стану підприємства, з використанням наявного потенціалу з метою підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Саме завдяки процесам вдосконалення підприємство набуває спроможності розвиватися, формуючи відповідність між внутрішнім

ресурсним забезпеченням, структурою бізнес-процесів і перспективною траєкторією стратегічного розвитку.

Ефективне управління тріадою процесів — функціонування, вдосконалення та розвиток — є ключовим критерієм дієвості управлінської системи підприємства. Серед основних інструментів, які забезпечують інтеграцію та результативність цих процесів, варто виділити:

- оперативне управління, що включає оперативне планування, організацію, мотивацію і контроль;
- управління фінансовими ресурсами: інвестування, бюджетування, управлінський облік;
- управління людськими ресурсами: формування, навчання та розвиток персоналу;
- управління процесами: забезпечення якості, інжиніринг і реінжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг;
- стратегічне управління, зокрема стратегічний маркетинг, стратегічне планування, застосування збалансованої системи показників (Balanced Scorecard);
- управління технічними інноваціями: наукові дослідження, технічне проектування, управління життєвим циклом продукції та технологій.

На жаль, на вітчизняних підприємствах далеко не всі зазначені інструменти застосовуються в повному обсязі. Найбільш поширеними залишаються процеси управління якістю, маркетингом та елементи стратегічного планування, які хоча й забезпечують часткове вдосконалення та розвиток, проте не формують цілісну систему стратегічного управління.

У цьому контексті особливого значення набуває вибір і грамотне застосування методів та інструментів стратегічного управління. Проведений аналіз широкого спектра підходів, рекомендованих для використання в умовах ринкової економіки, свідчить про те, що багато з них мають обмежене прикладне значення. Недостатнє врахування галузевої специфіки, внутрішніх умов підприємства або зовнішніх викликів може призвести до спотворення

результатів аналізу, а отже — до прийняття неефективних або помилкових управлінських рішень.

Методи та інструменти стратегічного управління доцільно класифікувати залежно від етапу, на якому вони застосовуються у стратегічному процесі:

- Аналіз середовища підприємства: SWOT-аналіз, конкурентний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, бенчмаркінг тощо;
- Формування місії та стратегічних цілей: метод «мозкового штурму», побудова дерева цілей, бізнес-інжиніринг;
- Вибір стратегії: матриці БКГ і МакКінзі, метод життєвого циклу товару, портфельний аналіз;
- Розробка стратегії: моделі І. Ансоффа, Г. Стейнера, методи SADT, IDEF3, DFD, ARIS, сценарне планування;
- Реалізація стратегії: система збалансованих показників (BSC), структура розбиття робіт (WBS);
- Оцінка ефективності реалізованої стратегії: стратегічний та внутрішній аудит [20].

Таким чином, для досягнення очікуваного ефекту стратегічного управління важливо не лише володіти широким набором інструментів, а й критично оцінювати доцільність їх застосування в конкретних умовах функціонування підприємства.

У контексті формування стратегічного підходу до управління розвитком підприємства важливо не лише знати, які інструменти існують, а й оцінити їхню практичну ефективність. Адже застосування тих чи інших методів стратегічного управління без врахування специфіки підприємства, ринкових умов та внутрішніх ресурсів може призвести до неефективного використання наявного потенціалу. У таблиці 2 подано узагальнену характеристику найбільш поширених інструментів стратегічного управління, які застосовуються в умовах ринкової економіки, а також наведено коротку оцінку їхніх переваг і обмежень для практичного використання на рівні підприємства.

Таблиця 1.2

Характеристика найбільш ефективних інструментів стратегічного управління підприємством

Інструмент управління	Сутність	Потенціал застосування та обмеження	використання, %
Система збалансованих показників (BSC)	Інструмент інтеграції фінансових і нефінансових цілей підприємства, побудований на чотирьох площинах ефективності: фінансова стабільність, клієнтська орієнтація, внутрішні процеси, навчання та розвиток.	Сприяє формуванню стратегічно орієнтованої моделі управління та узгодженню цілей між підрозділами. Основне обмеження — складність визначення причинно-наслідкових зв'язків між показниками та реальними результатами.	40
Бенчмаркінг	Метод зіставлення діяльності підприємства з лідерами ринку з метою виявлення ефективних практик.	Дозволяє адаптувати кращий досвід для підвищення конкурентоспроможності. Недолік полягає в значних часових затратах на збирання, аналіз і впровадження результатів.	43
Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)	Радикальний перегляд основних процесів підприємства з метою їх оптимізації, і зниження витрат.	Забезпечує ефективну трансформацію діяльності, але потребує чіткого розуміння внутрішньої структури і часто викликає організаційні труднощі.	25
Даунсайзинг	Скорочення чисельності персоналу або функцій у межах оптимізації витрат.	Може підвищити фінансову ефективність, однак часто має негативні соціальні наслідки та не гарантує довгострокового зростання рентабельності.	21
Управління змінами	Система дій, що спрямована на організаційне оновлення та адаптацію до трансформацій зовнішнього середовища.	Дозволяє підприємству адаптуватися до нових умов, проте реалізація вимагає високого рівня управлінських компетенцій і може супроводжуватися опором персоналу.	30

Продовження таблиці 1.2

Аутсорсинг	Делегування окремих бізнес-функцій стороннім виконавцям для підвищення спеціалізації та зниження витрат.	Підвищує ефективність та дає змогу зосередитись на ключових напрямках, однак створює ризики залежності й втрати контролю над процесами.	32
Зниження складності simplification	Стратегія оптимізації та спрощення бізнес-моделі, спрямована на зменшення надлишкових витрат і бюрократизації.	Полегшує операційне управління, проте реалізація потребує зміни звичних підходів і ретельного внутрішнього аудиту.	18
Стратегічне планування	Процес довгострокового визначення цілей розвитку підприємства на основі місії, візії та зовнішніх умов.	Формує загальний вектор руху організації та дозволяє знизити рівень невизначеності. Водночас потребує значних інтелектуальних і часових ресурсів.	45
Стратегічні альянси	Формування партнерств із зовнішніми організаціями задля спільної реалізації цілей без втрати незалежності.	Допомагає зміцнити ринкові позиції, об'єднати ресурси та зменшити витрати. Проте не завжди гарантує досягнення стратегічних переваг.	24
Ключові компетенції	Унікальні нематеріальні активи підприємства (знання, досвід, технології), які забезпечують ефективну реалізацію стратегії.	Сприяють створенню довгострокової конкурентної переваги, але їх вузька спеціалізація може стати обмеженням у розширенні діяльності.	32
Прийняття оптимальних рішень	Системний підхід до аналізу альтернатив та вибору управлінських дій на основі кількісних і якісних методів.	Підвищує якість менеджменту, однак у динамічному середовищі виникають труднощі з прогнозуванням стабільності результатів.	12
Злиття та поглинання (M&A)	Об'єднання підприємств для підвищення масштабності, збільшення капіталу та розширення ринків.	Сприяє зростанню ринкової частки, проте ускладнює інтеграцію систем управління та потребує високого рівня юридичного та фінансового супроводу.	22

Джерело: узагальнено автором.

Як засвідчують дані таблиці, серед найпоширеніших інструментів стратегічного управління, що активно застосовуються у практиці підприємств, вирізняються стратегічне планування (45%), бенчмаркінг (43%) та система збалансованих показників (40%). Їхня популярність зумовлена здатністю інтегрувати стратегічні орієнтири з поточними управлінськими процесами, забезпечуючи узгодженість між цілями розвитку, операційною діяльністю та системою контролю.

Водночас менш активно використовуються інструменти, реалізація яких потребує високого рівня цифрової зрілості, значних фінансових та інтелектуальних ресурсів, зокрема система бюджетування на нульовій основі, відкриті інновації та моделі цінової оптимізації. Це свідчить про наявність бар'єрів, пов'язаних із ресурсними обмеженнями, недостатнім розвитком внутрішньої інфраструктури управління, а також низькою адаптивністю персоналу до інноваційних управлінських технологій.

Таким чином, вибір і застосування інструментів стратегічного управління має здійснюватися з урахуванням специфіки підприємства, його організаційної культури, технологічного рівня, кадрового потенціалу та умов зовнішнього середовища. Оптимізація інструментарію стратегічного управління передбачає не лише технічну доцільність, а й системну інтеграцію в управлінську структуру підприємства з орієнтацією на довгострокову ефективність та адаптивність до змін.

Для оцінки індикаторів, які формують основу вибору оптимальної стратегії, дослідники не пропонують універсального уніфікованого методу, проте прийнято вважати, що підбір стратегії розвитку можливий з опорою на такі аспекти:

- конкурентне становище компанії на ринку;
- фінансові ресурси та потенціал фірми;
- інвестиційні перспективи та ступінь стабільності підприємства;
- прибутковість активів компанії та її загальний економічний статус;
- потенціал підприємства щодо впровадження нововведень;

- стандарти якості товарів і сервісів;
- взаємодія підприємства з клієнтами та партнерами-постачальниками;
- фаза життєвого циклу компанії;
- синтез результатів через застосування SWOT-аналізу.

Отже, сучасна система стратегічного управління підприємством ґрунтується на використанні широкого спектра методів та інструментів, кожен з яких виконує важливу функцію на різних етапах стратегічного процесу — від аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища до реалізації та моніторингу досягнутих результатів. Ефективне стратегічне управління неможливе без системного підходу до добору управлінських інструментів, адаптованих до галузевої специфіки, ресурсного потенціалу та організаційної структури підприємства. Здійснений аналіз засвідчив, що найбільшу ефективність у сучасних умовах демонструють такі інструменти, як стратегічне планування, бенчмаркінг і система збалансованих показників, що забезпечують інтеграцію стратегічних цілей з оперативною діяльністю. Натомість інструменти, які передбачають складні фінансові або цифрові передумови, впроваджуються значно рідше, що зумовлює потребу в гнучкій адаптації управлінського інструментарію до конкретних умов функціонування підприємства.

Таким чином, ефективність стратегічного управління напряму залежить від обґрунтованого вибору та інтеграції відповідних інструментів, що мають бути не лише технічно дієвими, а й організаційно та культурно прийнятними для підприємства. Особливо це актуально для аграрних підприємств, які функціонують у складному, мінливому середовищі та потребують адаптивних, ресурсозберігаючих і результативних управлінських рішень.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЕБЕДИНСЬКОЇ АГРАРНОЇ КОМПАНІЇ**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його діяльності**

ТОВ «Лебединська аграрна компанія» (ТОВ «ЛІАК») є частиною LNZ Group — одного з провідних вертикально-інтегрованих агропромислових холдингів України. LNZ Group обробляє понад 83 тис. га земель і налічує більше 3 тис. працівників у сезонний період. До складу холдингу входять 47 агрофірм, спеціалізований завод із виробництва кукурудзи, багатофункціональний завод із випуску насіння пшениці, ячменю, гороху, сої, соняшнику, льону та спельти, два елеватори (у Черкаській та Сумській областях), п'ять логістичних центрів і власний митний склад. Така структура забезпечує ТОВ «ЛІАК» інтеграцію в потужний ланцюг постачання та доступ до сучасних технологій, що є ключовим для стратегічного розвитку підприємства.

Відповідно до класифікації КВЕД, основними напрямками діяльності компанії є:

01.11: Вирощування зернових (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний вид діяльності).

01.61: Допоміжна діяльність у рослинництві, зокрема підготовка ґрунту та догляд за посівами.

10.51: Перероблення молока, виробництво масла та сиру.

46.21: Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

46.71: Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом та подібними продуктами.

Ця диверсифікація діяльності дозволяє ТОВ «ЛІАК» знижувати ризики, пов'язані з волатильністю аграрного ринку, та оптимізувати використання ресурсів.

Для ефективного виконання сільськогосподарських операцій ТОВ «ЛІАК» використовує сучасний парк техніки, який включає:

- *Трактори:* Виконують широкий спектр завдань, зокрема оранку, культивуацію, посів, збирання врожаю та транспортування.
- *Зернові комбайни:* Оснащені ріжучими апаратами та молотильними установками для ефективного збирання зернових культур.
- *Пневматичні сівалки:* Забезпечують рівномірний розподіл насіння та високу точність посіву.
- *Агрономічна техніка:* Використовується для обробки ґрунту, внесення добрив і засобів захисту рослин, а також боротьби зі шкідниками та хворобами.
- *Транспортна техніка:* Призначена для перевезення зерна та інших сільськогосподарських продуктів.
- *Обприскувачі:* Застосовуються для внесення пестицидів, гербіцидів та інших хімічних засобів для захисту посівів.
- *Сівалки точного висіву:* Гарантують оптимальну густоту посівів і підвищення врожайності.
- *Техніка для підготовки ґрунту:* Включає плуги, дискові борони, культиватори для якісної передпосівної обробки.

Використання сучасної техніки дозволяє ТОВ «ЛІАК» підвищувати продуктивність, знижувати витрати та впроваджувати принципи точного землеробства, що є важливим елементом стратегічного розвитку підприємства в умовах конкурентного аграрного ринку.

Діяльність ТОВ «Лебединська аграрна компанія» (ТОВ «ЛІАК»), як частини агропромислового холдингу LNZ Group, значною мірою залежить від факторів макросередовища, що формують умови функціонування аграрного сектору. Аналіз впливу економічних, соціально-культурних, політико-правових, технологічних та екологічних факторів дозволяє визначити ключові виклики та можливості для стратегічного розвитку підприємства. Економічні умови, такі як рівень інфляції, безробіття, ВВП на душу населення, валютний курс і зниження споживчих доходів, мають прямий вплив на діяльність ТОВ «ЛІАК». Висока інфляція (наприклад, 10–15% у 2023–2025 рр. в Україні) підвищує витрати на

ресурси, зокрема паливо, добрива та техніку, що знижує рентабельність виробництва зернових і олійних культур. Коливання валютного курсу ускладнює експортну діяльність, яка є ключовою для LNZ Group, оскільки значна частка продукції (зерно, соняшник) реалізується на міжнародних ринках. Зниження споживчих доходів в Україні зменшує внутрішній попит на перероблену продукцію, таку як молочні продукти, що входять до діяльності ТОВ «ЛІАК». Водночас зростання світових цін на зернові (за даними ФАО, +12% у 2024 р.) створює можливості для збільшення доходів від експорту, що вимагає від підприємства стратегічної адаптації до економічної нестабільності. Соціально-культурні фактори, включаючи менталітет, споживацькі звички та рівень технологічної обізнаності суспільства, впливають на попит на продукцію ТОВ «ЛІАК». Зростаюча популярність здорового харчування та органічної продукції в Україні та ЄС сприяє попиту на якісні зернові та олійні культури, що відповідають міжнародним стандартам. Наприклад, споживацькі уподобання до екологічно чистих продуктів спонукають підприємство розглядати вирощування органічних культур, таких як спельта чи льон, які входять до асортименту LNZ Group. Крім того, дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості (зумовлений міграцією та урбанізацією) створює виклики для залучення працівників, що вимагає від ТОВ «ЛІАК» інвестицій у навчання та соціальні програми для місцевих громад, зокрема у Шполянській ОТГ. Політико-правові фактори, такі як законодавча база, податкова політика та регулювання аграрного сектору, суттєво впливають на діяльність ТОВ «ЛІАК». Земельна реформа в Україні (з 2021 р.) відкриває можливості для розширення земельного банку, але водночас ускладнює доступ до землі через конкуренцію та зростання цін на оренду. Податкові пільги для аграрного сектору (наприклад, спрощена система оподаткування) сприяють зниженню витрат, але часті зміни законодавства (зокрема, щодо експортних квот і мит) створюють невизначеність. Міжнародні стандарти безпеки та якості (ISO, HACCP) вимагають від підприємства значних інвестицій у сертифікацію, що є необхідним для виходу на ринки ЄС. Воєнний стан в Україні (2022–2025 рр.) також впливає на логістику експорту, що змушує

ТОВ «ЛІАК» адаптувати стратегії до обмежень у портах і транспортних шляхах. Технологічний прогрес відіграє ключову роль у підвищенні ефективності діяльності ТОВ «ЛІАК». Впровадження інноваційних технологій, таких як точне землеробство, дрони для моніторингу посівів і сучасна техніка (пневматичні сівалки, обприскувачі), дозволяє оптимізувати процеси посіву, збирання та обробки зернових і олійних культур. Наприклад, використання GPS-навігації у тракторах і комбайнах підвищує продуктивність на 15–20% (за оцінками LNZ Group). Інтеграція цифрових платформ, таких як ERP-системи, сприяє ефективному управлінню ресурсами та логістикою. Для збереження конкурентоспроможності ТОВ «ЛІАК» має постійно відстежувати технологічні тренди, зокрема в насінництві та захисті рослин, що є сильною стороною LNZ Group завдяки бренду Defenda. Водночас високі витрати на модернізацію технічного парку залишаються викликом, що вимагає стратегічного планування інвестицій. Екологічні фактори, такі як зміна клімату, забруднення довкілля та необхідність збереження природних ресурсів, набувають дедалі більшого значення для аграрного сектору. Зміна кліматичних умов (посухи, аномальні температури) впливає на врожайність зернових і олійних культур, що змушує ТОВ «ЛІАК» впроваджувати стійкі сорти та технології зрошення. Глобальні ініціативи щодо скорочення викидів вуглекислого газу та збереження електроенергії спонукають підприємство інвестувати в енергоефективну техніку та відновлювальні джерела енергії, наприклад, сонячні панелі для елеваторів. Дотримання екологічних стандартів, таких як зменшення використання хімічних пестицидів, є необхідним для відповідності вимогам міжнародних ринків. ТОВ «ЛІАК» має розробляти стратегії сталого розвитку, які включають органічне землеробство та раціональне використання земельних ресурсів, щоб забезпечити екологічну безпеку та зберегти родючість посівних полів. Фактори макросередовища створюють як виклики, так і можливості для стратегічного розвитку ТОВ «Лебединська аграрна компанія». Економічна нестабільність і воєнні ризики вимагають гнучкості в управлінні ресурсами та логістикою, тоді як соціально-культурні тренди відкривають перспективи для диверсифікації

асортименту. Політико-правові зміни спонукають до адаптації до нових регуляторних умов, а технологічний прогрес і зростаючі екологічні вимоги виступають ключовими драйверами інноваційного розвитку. Для ефективного функціонування в таких умовах ТОВ «ЛІАК» має розробляти адаптивну стратегію, яка поєднує впровадження сучасних інноваційних технологій, дотримання міжнародних та національних екологічних стандартів і орієнтацію на глобальні ринки.

Використання переваг інтеграції в структуру LNZ Group дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищувати конкурентоспроможність продукції та забезпечувати стабільне фінансове зростання, що є необхідною умовою довгострокового розвитку підприємства.

Ефективне управління аграрним підприємством в умовах конкуренції значною мірою залежить від формування адаптивної організаційної структури, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього ринків. Організаційна структура підприємства являє собою сукупність виробничих підрозділів, упорядкованих потоків ресурсів і органів управління, які забезпечують досягнення стратегічних цілей. Аналіз організаційної структури є важливим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє оцінити ефективність управлінських функцій, виявити резерви для оптимізації та створити передумови для якісного розвитку підприємства.

Організаційна структура ТОВ «Лебединська аграрна компанія» включає такі ключові підрозділи:

1. Адміністрація – відповідає за стратегічне планування та координацію діяльності.
2. Відділ рослинництва – забезпечує вирощування зернових, бобових та олійних культур.
3. Загальногосподарський відділ – здійснює підтримку інфраструктури підприємства.
4. Відділ автотранспорту – організовує перевезення продукції та ресурсів.
5. Цех механізації – відповідає за технічне забезпечення та ремонт техніки.

6. Їдальня – забезпечує харчування працівників.
7. Електроцех – підтримує електротехнічну інфраструктуру.

Таблиця 2.1

## Кількісна організаційна структура ТОВ «Лебединська аграрна компанія»

Відділи	Кількість штатних одиниць (загальна)
Адміністрація	16,5
Рослинництво	54
Загальногосподарський відділ	87
Автотранспорт	70
Цех механізації	167,5
Їдальня	1
Електроцех	0,375
Всього	396

Джерело: сформовано автором

Кількісна організаційна структура ТОВ «Лебединська аграрна компанія» представлена у таблиці нижче. Вона відображає розподіл штатних одиниць за функціональними відділами та забезпечує ефективне виконання операційних та управлінських завдань підприємства.

Дробові значення штатних одиниць відображають ставки працівників у перерахунку на повну зайнятість (FTE – full-time equivalent), що дозволяє коректно врахувати неповні робочі ставки або сумісництво. Так, адміністративний відділ налічує 16,5 штатних одиниць, цех механізації – 167,5, а електроцех – 0,375.

Розподіл персоналу за відділами демонструє пріоритети підприємства: найбільша частка співробітників зосереджена у виробничо-технічних підрозділах (цех механізації та автотранспорт), що відображає значну роль технологічного забезпечення виробництва. Загальна кількість штатних одиниць

становить 396,375, що включає повні та часткові ставки, і забезпечує оптимальне функціонування всіх операційних процесів на підприємстві.

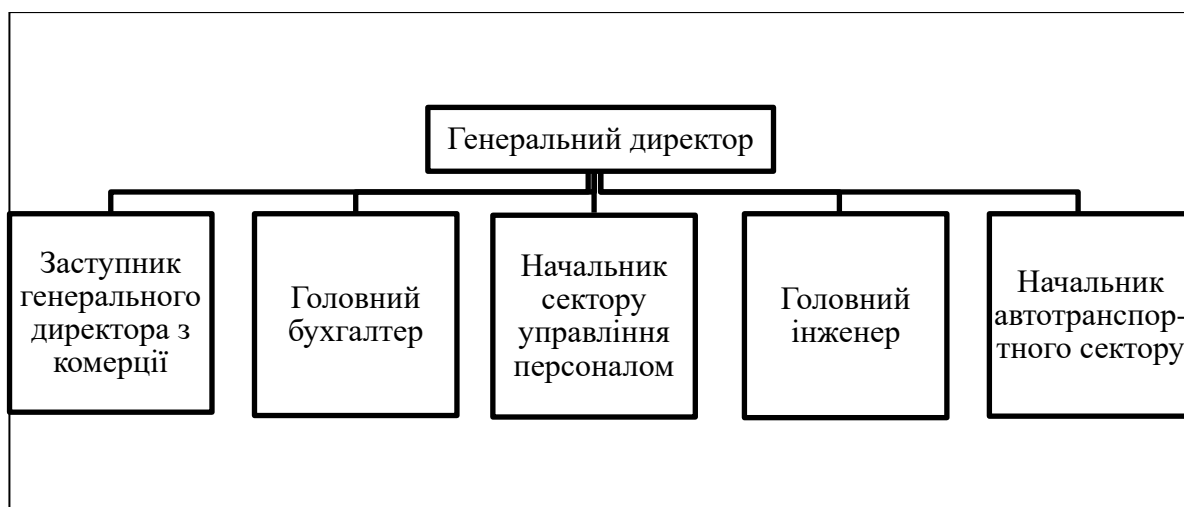


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Лебединська аграрна компанія»

Джерело: сформовано автором

Аналіз організаційної структури ТОВ «Лебединська аграрна компанія» свідчить про переважання лінійних зв'язків між підрозділами, що відповідає класичній вертикальній (ієрархічній) моделі управління. У такій структурі генеральний директор, як головний керівник, отримує звіти від керівників нижчих ланок, а ті, у свою чергу, відповідають за результати роботи колективу працівників. Співробітники звітують виключно перед своїм безпосереднім керівником, який несе відповідальність перед вищим рівнем управління. За визначенням Pearce та Robinson (2015), організаційна структура є упорядкованим розміщенням людей і ресурсів для досягнення спільних цілей, і лінійна модель акцентує на чіткій ієрархії та спеціалізації функцій. Перевагами лінійної організаційної структури є повна відповідальність кожного керівника за результати роботи підлеглих, а також чіткість і зрозумілість взаємовідносин між структурними ланками та працівниками. За даними досліджень, така структура сприяє розвитку експертизи функціональних спеціалістів через кар'єрне зростання в межах однієї сфери, забезпечує економію масштабу за рахунок уникнення дублювання ресурсів і спрощує взаємодію з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами завдяки простоті ідентифікації відповідальних осіб.

Крім того, лінійна модель ефективна для бюрократичних систем, як зазначає теорія Макса Вебера, де ієрархія та централізація забезпечують стабільне виконання організаційних цілей через чіткі правила та регуляції. Водночас недоліками лінійної структури є її негнучкість і непристосованість до подальшого зростання та розвитку підприємства, що може призводити до бар'єрів у комунікації між підрозділами, утворення «силосів» (ізоляції відділів) та втрати фокусу на потребах клієнтів. Дослідження показують, що висока диференціація функцій ускладнює інтеграцію діяльності, сприяє захисту власних інтересів менеджерів (феномен «імперського будівництва») і знижує розвиток загальних управлінських навичок у персоналу. Емпіричні дані підтверджують слабкий позитивний зв'язок між централізацією (ключовим елементом лінійної структури) та задоволеністю клієнтів ( $r=0.351$ , що пояснює лише 12,3% варіацій), а також відсутність значного впливу на прибуток організації ( $r=0.55$ ,  $p=0.746$ ), що свідчить про обмежену ефективність у динамічних умовах. Загалом, структура ТОВ «ЛАК» характеризується підвищеним контролем, концентрацією влади та координацією дій на рівні вищого керівництва, що сприяє спеціалізації персоналу, централізованому контролю за стратегічними рішеннями та диференціації повноважень для поточних управлінських завдань. Кожен елемент системи виконує свою функцію, забезпечуючи стабільність операцій. Згідно зі статутом, підприємство очолює генеральний директор, а відносини між працівниками регулюються колективним договором. Посадові обов'язки працівників визначено в посадових інструкціях, що відповідає принципам ієрархічного управління. Для підвищення адаптивності рекомендується впровадження елементів децентралізації, як пропонує емпіричний аналіз, з метою покращення комунікації та орієнтації на клієнтів. [21;22].

Організаційна структура ТОВ «Лебединська аграрна компанія» базується на лінійній моделі, що передбачає чітку ієрархію управління. На чолі підприємства стоїть генеральний директор, який є керівником вищої ланки. Його ключові функції включають формування місії, цінностей і стратегічної політики компанії, визначення стандартів діяльності, створення ефективної системи

управління, а також представництво інтересів підприємства у взаємодії з державними органами та ключовими контрагентами. За визначенням Томпсона та Стрікланда (2001), роль вищого керівництва полягає в інтеграції стратегічного бачення з операційними процесами, що вимагає аналітичних здібностей, глибоких знань і лідерських якостей. Генеральний директор ТОВ «ЛІАК» видає накази та розпорядження, вносить зміни до штатного розпису та забезпечує координацію всіх підрозділів для досягнення стратегічних цілей [23].

На другому рівні управління перебувають керівники II рівня, зокрема заступник генерального директора з комерції, головний бухгалтер, головний інженер, начальник сектору управління персоналом і начальник автотранспортного сектору. Вони відповідають за вирішення поточних виробничих питань у межах своєї компетенції, забезпечуючи реалізацію стратегічних завдань через операційну діяльність. Як зазначає Ансофф (1999), делегування повноважень на середній рівень управління дозволяє підвищити ефективність виконання функціональних завдань, зберігаючи централізований контроль.

Заступник генерального директора з комерції керує фінансово-господарською діяльністю, що охоплює матеріально-технічне забезпечення, заготівлю та зберігання сировини, збут продукції, а також адміністративно-господарське обслуговування. Він координує розробку планів виробництва і реалізації, формує довгострокову комерційну стратегію, стандарти якості продукції, а також забезпечує укладення договорів із постачальниками та споживачами. Ця роль є ключовою для підтримки конкурентоспроможності підприємства на ринку, оскільки сприяє розширенню господарських зв'язків і виконанню контрактних зобов'язань.

Головний бухгалтер відповідає за організацію бухгалтерського обліку, розподіл обов'язків між працівниками бухгалтерії, а також інформування їх про зміни в нормативно-правовій базі. Його функції включають контроль фінансової звітності, забезпечення відповідності законодавству та підтримку управлінського обліку, що є критично важливим для фінансової стабільності

підприємства. Дослідження показують, що ефективне управління фінансами на середньому рівні сприяє зниженню ризиків і підвищенню прозорості діяльності.

Організаційна структура ТОВ «Лебединська аграрна компанія» передбачає чіткий розподіл функцій між керівниками II рівня, які забезпечують операційну ефективність і підтримують стратегічні цілі підприємства. Детальний аналіз обов'язків ключових керівників — головного бухгалтера, начальника сектору управління персоналом та головного інженера — дозволяє оцінити їх внесок у функціонування компанії та виявити потенціал для вдосконалення управлінських процесів.

Головний бухгалтер відповідає за організацію бухгалтерського обліку відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» з урахуванням специфіки аграрного виробництва [24]. Його основні обов'язки включають: контроль відображення всіх господарських операцій на рахунках; складання та подання фінансової звітності у встановлені терміни; організацію перерахування податків, зборів і розрахунків із кредиторами за погодженням із генеральним директором; контроль касових операцій і раціонального використання ресурсів. Крім того, головний бухгалтер розробляє пропозиції щодо облікової політики, форм управлінського обліку, правил документообігу та визначення прав працівників на підписання облікових документів. Як зазначають Ковальова (2019), ефективне управління фінансами є основою для забезпечення прозорості та зниження операційних ризиків на аграрних підприємствах [25].

Начальник сектору управління персоналом забезпечує формування сприятливого організаційного клімату через управління людськими ресурсами. Його ключові завдання охоплюють: залучення, відбір і найм працівників; оцінку їхньої ефективності; розробку програм навчання та політики компенсацій; управління персональними даними. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності та лояльності персоналу — факторів, критично важливих для аграрного сектору, де дефіцит кваліфікованих кадрів залишається серйозним викликом. Як демонструє дослідження *The Role of Human Resource Management*

in Agricultural Labour-Saving Technologies: An Integrative Review and Science Mapping (2023), впровадження сучасних HR-практик дозволяє підприємствам аграрної сфери адаптуватись до ринкових змін шляхом розвитку кадрового потенціалу. У цьому контексті ключову роль відіграє головний інженер у технічному забезпеченні діяльності ТОВ «ЛІАК», забезпечуючи зв'язок між технологічним середовищем і кадровою політикою [26]. Його основні обов'язки включають: управління технічним персоналом (набір, навчання, мотивація); контроль і вдосконалення технологічних процесів для підвищення продуктивності та якості продукції; планування та координацію технічних проектів із дотриманням термінів і бюджету; забезпечення безпеки та екологічної відповідності. Головний інженер впроваджує сучасні технології, такі як точне землеробство, та забезпечує дотримання екологічних стандартів, що є важливим для інтеграції в глобальні ринки. Він також відповідає за проходження державної екологічної експертизи та навчання персоналу нормам безпеки, що знижує ризики аварій і сприяє сталому розвитку. Ці ролі керівників II рівня забезпечують ефективне виконання операційних завдань і створюють основу для реалізації стратегічних цілей ТОВ «ЛІАК».

Продовжуючи аналіз організаційної структури ТОВ «Лебединська аграрна компанія», варто деталізувати обов'язки начальника автотранспортного сектору, який відіграє ключову роль у забезпеченні логістичної ефективності підприємства. Його основні функції включають: організацію безперебійної та технічно правильної експлуатації автотранспорту; забезпечення його працездатності та підвищення змінності; розробку графіків планово-попереджувальних ремонтів відповідно до єдиної системи технічного обслуговування; контроль технічного стану транспортних засобів перед виїздом; організацію міжремонтного обслуговування та спеціалізованого ремонту. Начальник сектору також є матеріально відповідальною особою, складає звіти про використання ресурсів, впроваджує заходи для підвищення надійності транспорту та оптимізації ремонтних процесів через механізацію праці й сучасні технології. Крім того, головний інженер забезпечує відповідність транспортних

засобів, виробничих приміщень і технологічних процесів встановленим стандартам безпеки та екологічним нормам, що має особливе значення для аграрних підприємств в умовах посилення регуляторних вимог. Як зазначають Chopra та Meindl (2016), ефективне управління логістичними процесами, включно з транспортом, сприяє зниженню операційних витрат, підвищенню ефективності виробничих систем і зміцненню конкурентоспроможності підприємства [27]. Таким чином, аналіз організаційної структури ТОВ «ЛІАК» підтверджує її лінійний характер, для якого характерна чітка ієрархія, де кожна ланка та підлеглий мають одного керівника, через якого проходять усі накази та розпорядження. Така модель забезпечує підвищений контроль, концентрацію управлінських рішень і координацію дій на рівні вищого керівництва, що сприяє стабільності операційних процесів. Водночас, як зазначає Daft (2010), лінійна структура може обмежувати гнучкість і горизонтальну взаємодію між підрозділами, що потребує уваги при розробці стратегій розвитку

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансових показників ТОВ «ЛІАК» за період з 2021 – 2024 рр., тис. грн.

<i>Показники</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 801 627	1 135 691	1 151 545	1 254 253
Чистий прибуток	1 200 510	631 735	176 364 000	154 724
Активи	3 869 542	4 343 579	4 725 692 000	4 611 730
Зобов'язання	300 668	324 318	463 433	234 177

Середня зарплата до оподаткування	6 510	5 748	5 500	19 273
Кількість працівників	378	504	499	489
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	938 389	575 460	583 493	
Інші операційні витрати	24 519	55 126	55 896	
Разом доходи	319 227	131 004	132 833	
Разом витрати	1 248 089	1 383 812	1 403 130 (оцінка)	
Фінансовий результат до оподаткування	1 200 510	631 735	640 554	
Чистий прибуток	1 200 510	631 735	176 364	

Джерело: сформовано автором на основі [28].

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Лебединська аграрна компанія» (ТОВ «ЛАК»), що входить до складу вертикально інтегрованого холдингу LNZ Group, дає змогу комплексно оцінити рівень ефективності та стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності, воєнних викликів і трансформацій на аграрному ринку України. Динаміка ключових фінансових показників за 2021–2023 рр. відображає вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, серед яких — повномасштабне вторгнення Російської Федерації, високий рівень інфляції (у межах 10–15 % за даними НБУ у 2022–2023 рр.) та коливання експортних можливостей. Наведений нижче аналіз основних показників діяльності підприємства дозволяє виявити тенденції зміни його фінансової стабільності, прибутковості та ділової активності [29].

Чистий дохід від реалізації продукції: У 2022 році порівняно з 2021 роком чистий дохід зменшився на 665 936 тис. грн, або на 36,96%, з 1 801 627 тис. грн до 1 135 691 тис. грн. Основними причинами були порушення логістичних ланцюгів через воєнні дії, обмеження експорту зернових і олійних культур

(зокрема через блокаду портів) та зниження внутрішнього попиту внаслідок економічної кризи. У 2023 році дохід підприємства збільшився на 15 854 тис. грн (+1,40 %) — до 1 151 545 тис. грн. Таке зростання зумовлене частковим відновленням експортних маршрутів у межах «зернового коридору» та стабілізацією цін на зернові культури, які, за даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO, 2023), підвищилися на 8 % [30].

У 2022 році собівартість реалізованої продукції знизилася на 362 929 тис. грн (−38,63 %) — з 938 389 тис. грн до 575 460 тис. грн. Така динаміка відображає підвищення ефективності виробничих процесів, зокрема завдяки впровадженню енергоефективних технологій та скороченню обсягів виробництва внаслідок воєнних обмежень. У 2023 році собівартість збільшилася на 8 033 тис. грн (+1,40 %) — до 583 493 тис. грн, що пояснюється впливом інфляційного тиску на вартість виробничих ресурсів та поступовим відновленням виробничих обсягів.

Інші операційні витрати у 2022 році зросли на 30 607 тис. грн (+124,56 %) — з 24 519 тис. грн до 55 126 тис. грн, що зумовлено додатковими витратами на логістику, забезпечення безпеки та адаптацію до воєнних умов, зокрема перебудовою ланцюгів постачання. У 2023 році темп зростання витрат сповільнився до 770 тис. грн (+1,40 %) — до 55 896 тис. грн, що свідчить про стабілізацію операційних процесів та підвищення ефективності контролю витрат завдяки інтеграції підприємства у структуру холдингу LNZ Group.

Загальні доходи підприємства у 2022 році скоротилися на 188 223 тис. грн (−58,99 %) — з 319 227 тис. грн до 131 004 тис. грн. Основними причинами зниження були скорочення обсягів продажів та падіння цін на внутрішньому ринку. У 2023 році спостерігалось незначне зростання доходів на 1 829 тис. грн (+1,40 %) — до 132 833 тис. грн, що свідчить про поживлення ринкової активності та зростання попиту на насіння і зернові культури.

Загальні витрати підприємства у 2022 році збільшилися на 135 723 тис. грн (+10,87 %) — з 1 248 089 тис. грн до 1 383 812 тис. грн, що пояснюється інфляційним тиском та додатковими витратами на адаптацію до умов воєнного стану. У 2023 році витрати зросли на 19 318 тис. грн (+1,40 %) — до 1 403 130

тис. грн, що свідчить про ефективний контроль витрат та оптимізацію фінансово-господарських процесів завдяки централізованому управлінню у структурі холдингу.

Фінансовий результат до оподаткування у 2022 році знизився на 568 775 тис. грн (-47,38 %) — з 1 200 510 тис. грн до 631 735 тис. грн, що обумовлено одночасним скороченням доходів та зростанням витрат. У 2023 році спостерігалось незначне підвищення фінансового результату на 8 819 тис. грн (+1,40 %) — до 640 554 тис. грн, що відображає часткове відновлення операційної ефективності, хоча вплив воєнних обмежень залишався істотним.

Чистий прибуток у 2022 році зменшився на 568 775 тис. грн (-47,38 %) — з 1 200 510 тис. грн до 631 735 тис. грн, що пояснюється одночасним падінням доходів та зростанням операційних витрат. У 2023 році чистий прибуток скоротився на 455 371 тис. грн (-72,08 %) — до 176 364 тис. грн, що зумовлено посиленням економічних і логістичних обмежень, ускладненням експорту та підвищенням цін на виробничі ресурси. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Лебединська аграрна компанія» за 2021–2023 роки свідчить про істотний вплив зовнішніх факторів, зокрема повномасштабного вторгнення Російської Федерації, на результати роботи підприємства. У 2022 році спостерігалось різке скорочення чистого доходу на 36,96 % та чистого прибутку на 47,38 %, що обумовлено порушенням логістичних ланцюгів, обмеженням експорту та зниженням попиту на продукцію. У 2023 році дохід підприємства стабілізувався з незначним приростом (+1,40 %), проте чистий прибуток знизився на 72,08 % унаслідок зростання витрат та ускладненого доступу до ринків. Позитивною тенденцією стало зменшення собівартості реалізованої продукції на 38,63 % у 2022 році завдяки оптимізації виробничих процесів та інтеграції в структуру LNZ Group, що забезпечило доступ до сучасних ресурсів і технологій, зокрема точного землеробства та бренду Defenda. Основні фактори негативної динаміки фінансових показників включають воєнні ризики, інфляційний тиск, посилення конкуренції та коливання цін на аграрну продукцію.

## 2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Аналіз зовнішнього середовища аграрних підприємств здійснено крізь призму концепції ланцюга доданої вартості. Центральним (фокусним) елементом цієї моделі є безпосередньо виробник, навколо якого виокремлено висхідні (постачання ресурсів) та низхідні (переробка, збут) ланки.

Висхідний сегмент, що формує ресурсну базу для аграрних підприємств, охоплює сільськогосподарське машинобудування, хімічну промисловість та біотехнології. У свою чергу, низхідний сегмент представлений галузями, що переробляють сільськогосподарську сировину, — насамперед харчовою та легкою промисловістю. Ефективну взаємодію між цими виробничими ланками забезпечує логістично-інфраструктурний комплекс, який включає транспортну галузь та системи зберігання продукції.

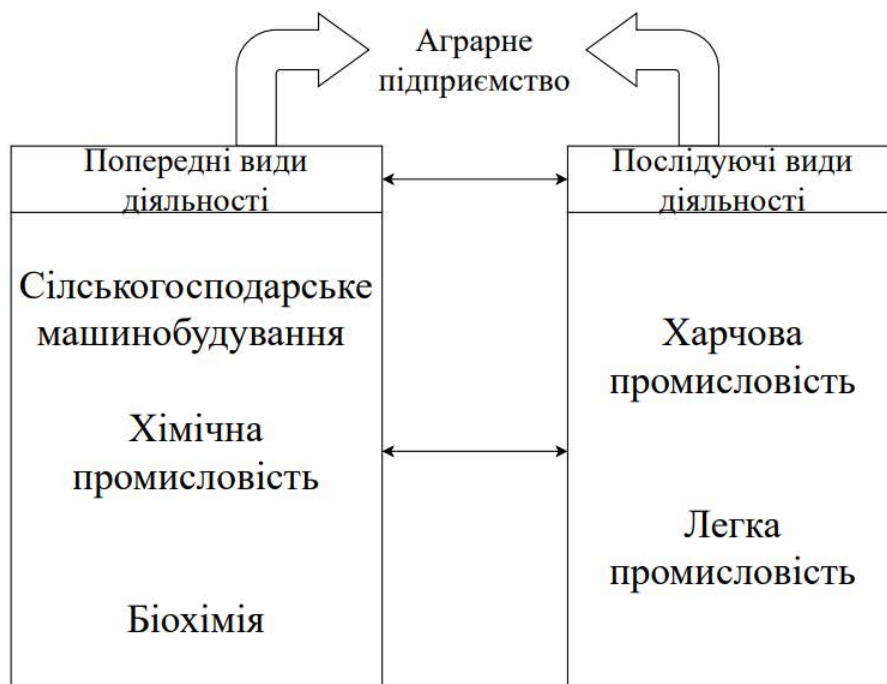


Рис. 2.2. Структура зовнішнього середовища суб'єктів аграрного бізнесу  
Джерело: [31].

Особливості розвитку аграрного сектору України зумовили його значну вразливість до коливань зовнішніх ринків. Ця вразливість має подвійний характер: висхідні ланки ланцюга доданої вартості (постачання техніки, добрив,

ЗЗР) є переважно імпортозалежними, тоді як низхідні (збут продукції) — експортозалежними. Яскравим підтвердженням експортної орієнтації є ринок зернових: за щорічного виробництва обсягом 90–100 млн тонн, експорт становить 50–60 млн тонн. Таким чином, понад половина вирощеної продукції спрямовується на зовнішні ринки, що визначає специфіку підприємницьких ризиків у галузі [32].

У сучасних умовах розвитку аграрних ринків ключову роль відіграє логістична інфраструктура, що охоплює транспортну галузь та системи зберігання. Аналіз діяльності провідних українських агрокомпаній свідчить про неухильне зростання частки логістичних витрат у структурі собівартості. Через це Україна в процесі транспортування втрачає близько 20 дол. США на кожній тонні аграрної продукції, що на 40% більше, ніж у Німеччині, і на 30% — ніж у США. Критичного значення ця проблема набула після повномасштабного вторгнення, коли руйнування інфраструктури та блокада портів змусили виробників шукати альтернативні, значно дорожчі шляхи експорту [33;34].

Сучасні українські аграрні підприємства функціонують у складному та динамічному середовищі, що зумовлює необхідність постійної адаптації до зовнішніх факторів для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Початок ринкових перетворень в економіці України супроводжувався поступовим ускладненням зовнішніх умов функціонування агровиробників, що можна розглядати як етапи зростання невизначеності та ризиків, притаманних ринковій економіці.

У відповідь на ці зміни відбувалася еволюція інструментів стратегічного управління, які поступово набували більш комплексного та інтегрованого характеру, дозволяючи підприємствам більш ефективно реагувати на зовнішні виклики. Сучасна стратегія управління передбачає поєднання класичних методів планування з інноваційними підходами, включаючи цифровізацію процесів, аналітику великих даних, управління ризиками та інтеграцію у корпоративні структури. Такий системний підхід забезпечує не лише адаптивність до змін середовища, а й прогнозування можливих ризиків, оптимізацію ресурсів,

підвищення продуктивності та стійке зростання економічних показників підприємства у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.3

Етапи розвитку зовнішнього середовища та інструментарію стратегічного менеджменту аграрних підприємств

Період	Зовнішнє середовище	Інструменти стратегічного менеджменту	Характеристика етапу
1990–2000	Перехід до ринкової економіки, приватизація	SWOT-аналіз, PEST-аналіз	Формування основ стратегічного управління в умовах трансформації економіки
2000–2010	Інтеграція в міжнародні ринки, розвиток інфраструктури	BCG-матриця, аналіз п'яти сил Портера	Розширення стратегічного інструментарію для адаптації до глобальних тенденцій
2010–2020	Євроінтеграція, аграрна реформа	Канвас-модель, SOAR-аналіз	Впровадження сучасних моделей для підвищення конкурентоспроможності
2020–2025	Війна, економічна нестабільність	Стратегічні кластери, управління ризиками	Адаптація стратегічного управління до умов невизначеності та безпеки

Джерело сформовано автором на основі [35-37].

Мікросередовище підприємства охоплює безпосередніх учасників ринку, які впливають на його щоденну діяльність і конкурентоспроможність. Для ТОВ «Лебединська аграрна компанія» (ТОВ «ЛАК»), як частини агропромислового холдингу LNZ Group, аналіз мікросередовища є ключовим для формування стратегій розвитку, оскільки воно визначає взаємодію з ключовими стейкхолдерами. Відповідно до класичних моделей бізнес-аналізу, таких як

модель п'яти сил Портера, до основних компонентів мікросередовища доцільно віднести конкурентів, покупців, постачальників, посередників та громадське середовище. Кожен з цих елементів може як створювати виклики, так і відкривати можливості для оптимізації діяльності в аграрному секторі.

**Конкуренти:** Це інші підприємства, що діють у подібному ринковому сегменті та пропонують аналогічну продукцію, зокрема зернові та олійні культури, насіння чи засоби захисту рослин. Конкуренція впливає на цінові стратегії, інновації та маркетинг, змушуючи ТОВ «ЛАК» постійно моніторити ринок для збереження конкурентних переваг. Основними конкурентами компанії є ТОВ «Агротрейд» (фокус на зернотрейдингу), ТОВ «Світанок» (вирощування зернових) та ТОВ «АгроВіста» (диверсифікований агробізнес). Аналіз стратегій конкурентів дозволяє ТОВ «ЛАК» розробляти диференціацію, наприклад, через акцент на якісне насіння від LNZ Group.

**Покупці (замовники)** – клієнти та організації, які придбавають продукцію підприємства, зокрема зернові культури, насіння чи перероблені продукти (наприклад, молочні). Розуміння потреб, уподобань і поведінки покупців є критичним для адаптації асортименту та маркетингових стратегій. Для ТОВ «ЛАК» ключовими покупцями є зернотрейдери, переробники та експортери. Підприємство повинно фокусуватися на сегментації ринку, наприклад, пропонуючи органічні продукти для екологічно свідомих клієнтів, щоб підвищити лояльність і задоволеність.

**Постачальники** – компанії, що забезпечують ТОВ «ЛАК» необхідними ресурсами, такими як сільськогосподарська техніка для обробітку ґрунту, культивуації та збирання врожаю, а також добрива, насіння чи паливо. Надійність постачальників безпосередньо впливає на якість і ефективність виробництва. Підприємство має встановлювати довгострокові партнерства, контролювати якість поставок і диверсифікувати джерела для зменшення ризиків, наприклад, через співпрацю з постачальниками ЗЗР в рамках LNZ Group (бренд Defenda).

**Посередники** – канали збуту та дистриб'ютори, які допомагають реалізовувати продукцію кінцевим споживачам, наприклад, оптові торговці

насінням, зернові брокери чи логістичні компанії. Ефективна взаємодія з посередниками забезпечує ширший доступ до ринків. Для ТОВ «ЛІАК» це може включати співпрацю з дилерами LNZ Group або регіональними елеваторами. Підприємство повинно підтримувати міцні відносини, щоб оптимізувати ланцюги постачання та зменшити витрати на дистрибуцію.

Громадське та соціальне середовище – зовнішні групи, такі як громадські організації, екологічні асоціації та місцеві спільноти, які впливають на репутацію та операції підприємства. Наприклад, вимоги щодо екологічної стійкості (зменшення використання пестицидів) або соціальної відповідальності (підтримка локальних громад) можуть формувати сприйняття продукції. ТОВ «ЛІАК» має інтегрувати ці фактори в стратегії, наприклад, через програми корпоративної соціальної відповідальності в Шполянській ОТГ, щоб посилити бренд і уникнути конфліктів [38].

Розуміння та управління компонентами мікросередовища є фундаментальним для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ЛІАК». Це дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових змін, задовольняти потреби клієнтів і оптимізувати внутрішні процеси, сприяючи довгостроковому стратегічному розвитку в складі LNZ Group

Фінансові результати діяльності аграрних підприємств України у 2024 році відображають їхню здатність адаптуватися до викликів, таких як економічна нестабільність, воєнні ризики та зростання витрат на ресурси. За даними дослідження, сформовано рейтинги компаній за чистим прибутком і чистим доходом, що дозволяє оцінити їхню ефективність і конкурентоспроможність. У контексті стратегічного розвитку ТОВ «Лебединська аграрна компанія» (ТОВ «ЛІАК»), яка входить до LNZ Group, аналіз цих показників є важливим для порівняння з лідерами ринку та визначення напрямів удосконалення.

Чистий прибуток є ключовим показником фінансової ефективності, що відображає суму доходу, яка залишається після вирахування всіх витрат, податків і зборів. У 2024 році лідерами за чистим прибутком серед аграрних підприємств України стали:

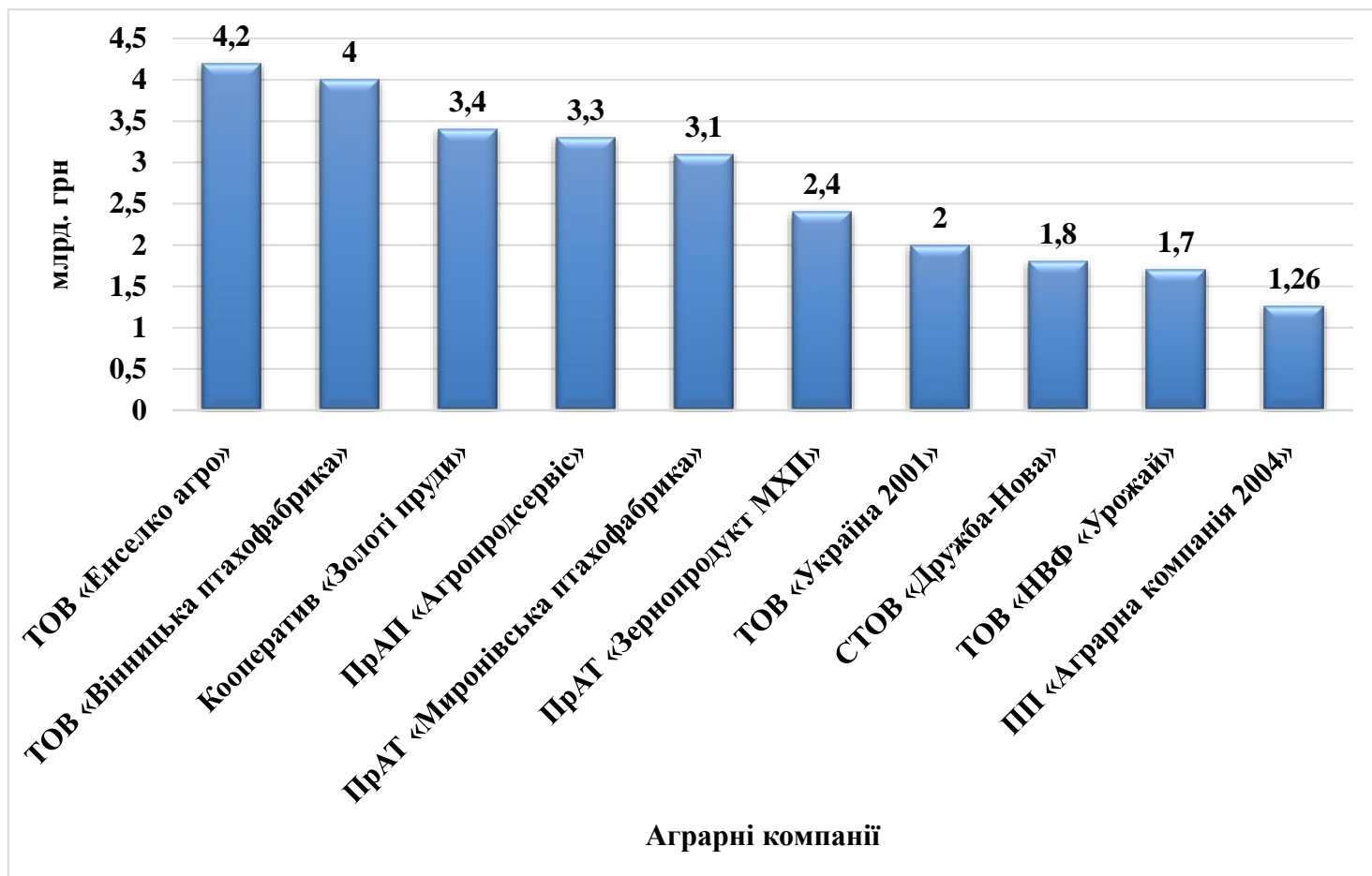


Рис. 2.3. Чистий прибуток аграрних компаній України за 2024 рік, млрд грн  
Джерело: [39].

Крім того, ще сім компаній отримали чистий прибуток понад 1 млрд грн, зокрема: СТОВ «Придніпровський край» (1,24 млрд грн), ПрАТ «Продовольча компанія «Поділля» (1,23 млрд грн), СТОВ «Батьківщина» (1,18 млрд грн), ТОВ «Продовольча компанія «Зоря Поділля» (1,15 млрд грн), СТОВ «Старинська птахофабрика» (1,12 млрд грн), ТОВ «Контінентал Фармерз Львів» (1,019 млрд грн) і ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка» (1,0 млрд грн).

Чистий дохід відображає загальну суму виручки від реалізації продукції чи послуг після вирахування знижок, повернень і податків, пов'язаних із продажами (наприклад, ПДВ). Цей показник характеризує масштаб операційної діяльності підприємства. У 2024 році лідерами за чистим доходом стали:

Важливо зазначити, що серед 20 найдохідніших аграрних компаній 10 мають іноземний капітал, зокрема 9 — з Кіпру, 1 — з Великої Британії. Це свідчить про значний вплив іноземних інвестицій на розвиток аграрного сектору України.

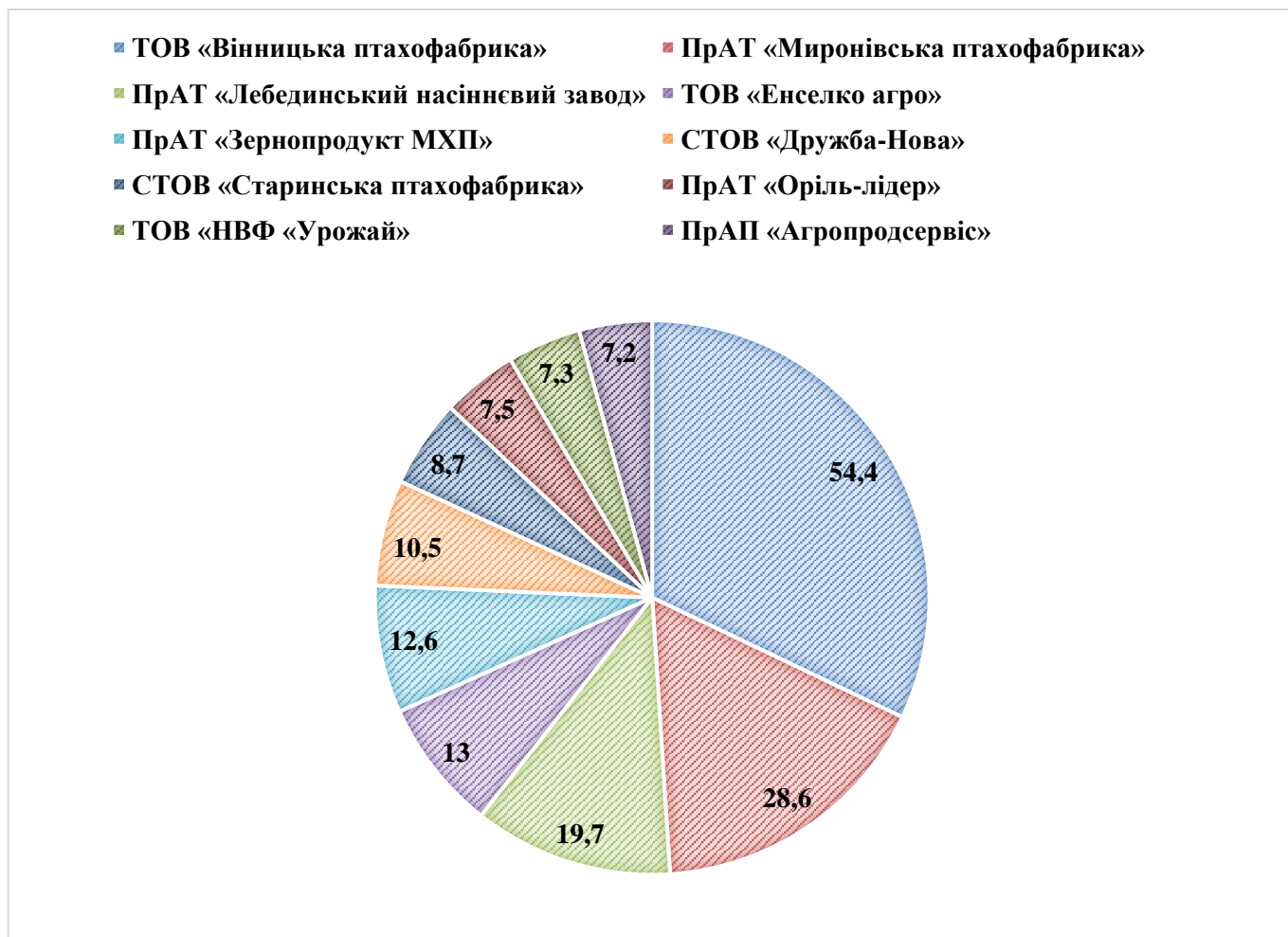


Рис. 2.4. Чистий дохід аграрних компаній за 2024 рік, млрд.грн  
Джерело: [39].

Рейтинг аграрних компаній за чистим доходом і прибутком у 2024 році демонструє лідерство великих птахівничих і зернових підприємств, таких як ТОВ «Вінницька птахофабрика» та ТОВ «Енселко агро», які ефективно поєднують масштаби діяльності з високою рентабельністю. Для ТОВ «Лебединська аграрна компанія» ці дані є орієнтиром для вдосконалення стратегії, зокрема через впровадження інновацій, оптимізацію витрат і вихід на нові ринки в складі LNZ Group. Розуміння різниці між чистим доходом і

прибутком дозволяє підприємству ефективно планувати фінансові ресурси та підвищувати конкурентоспроможність [40].

Для комплексного аналізу зовнішніх умов, що впливають на діяльність підприємства, застосовується методика PEST. Вона передбачає систематичне вивчення чотирьох ключових категорій факторів макросередовища, закладених в її назві: політичних (P), економічних (E), соціально-культурних (S) і технологічних (T) [41].

PEST-аналіз є комплексним інструментом, що дозволяє підприємству глибоко зрозуміти зовнішнє середовище, в якому воно функціонує, та приймати обґрунтовані стратегічні рішення для успішного управління. Цей метод передбачає послідовне вивчення чотирьох ключових сфер впливу. По-перше, аналізуються політичні фактори, що включають оцінку стабільності політичної системи, законодавчих змін, урядових програм та регулювань, адже такі аспекти, як нова податкова політика чи митні тарифи, можуть кардинально вплинути на діяльність компанії. По-друге, розглядаються економічні умови через аналіз таких показників, як інфляція, валютні курси, рівень безробіття та темпи економічного зростання, які безпосередньо визначають купівельну спроможність, споживчий попит і загальні можливості для розвитку бізнесу. По-третє, враховуються соціально-культурні аспекти, що містять дослідження демографічних характеристик, культурних цінностей, соціальних тенденцій та психології споживачів, що допомагає адаптувати продукти й послуги до реальних потреб ринку. Нарешті, оцінюється технологічне середовище, що передбачає моніторинг інновацій, наукового прогресу та доступності нових технологій, які можуть посилити конкурентоспроможність та оптимізувати виробничі процеси. Таким чином, системно поєднуючи ці чотири виміри, PEST-аналіз надає керівництву цілісне бачення зовнішнього контексту, дозволяючи своєчасно ідентифікувати потенційні можливості та загрози для сталого розвитку підприємства.

Таблиця .2.4

## Аналіз зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу

Категорія фактора	Вплив на діяльність підприємства
Політико-правові (Political)	Державне регулювання: Діяльність залежить від державної аграрної політики, програм підтримки та регуляторного середовища.
	Земельна реформа: Відкриває можливості для розширення земельного банку, але водночас посилює конкуренцію та підвищує ціни на оренду землі .
	Воєнний стан: Впливає на логістику експорту, змушуючи адаптувати стратегії до обмежень у роботі портів і транспортних шляхів. Це стало однією з причин зменшення доходу у 2022 році .
	Міжнародні стандарти: Необхідність сертифікації за стандартами ISO та HACCP вимагає інвестицій, але є обов'язковою умовою для виходу на ринки ЄС.
Економічні (Economic)	Інфляція та курсові коливання: Висока інфляція (10–15% у 2023–2025 рр.) підвищує вартість палива, добрив і техніки, знижуючи рентабельність. Коливання валютного курсу ускладнюють експортну діяльність .
	Світові ціни на сировину: Зростання світових цін на зернові створює можливості для збільшення експортних доходів. Понад половина вирощеної в Україні зернової продукції йде на експорт .
	Доходи населення: Зниження споживчих доходів в Україні зменшує внутрішній попит на перероблену продукцію, таку як молочні продукти .

	<p>Ціновий диспаритет: Незбалансованість цін на аграрну продукцію та засоби виробництва знижує рентабельність галузі та обмежує можливості для інвестицій .</p>
	<p>Логістичні витрати: Високі витрати на транспортування (на 30-40% вищі, ніж у США та Німеччині) знижують конкурентоспроможність української агропродукції.</p>
<p>Соціально-культурні (Social)</p>	<p>Споживацькі тренди: Зростання попиту на здорове харчування та органічну продукцію в Україні та ЄС створює можливості для вирощування нішевих культур, таких як спельта чи льон</p>
	<p>Кадровий дефіцит: Міграція та урбанізація спричиняють нестачу кваліфікованих кадрів у сільській місцевості, що створює виклики для залучення працівників .</p>
	<p>Соціальна відповідальність: Зростання ролі ESG-факторів вимагає від компанії інвестицій у соціальні програми для місцевих громад (наприклад, у Шполянській ОТГ) для підтримки позитивного іміджу</p>
<p>Технологічні (Technological)</p>	<p>Цифровізація та інновації: Впровадження точного землеробства, дронів для моніторингу та GPS-навігації підвищує продуктивність на 15–20% .</p>
	<p>Сучасна техніка: Використання сучасного парку техніки (пневматичні сівалки, сівалки точного висіву) дозволяє підвищувати продуктивність та знижувати витрати .</p>
	<p>Висока вартість модернізації: Потреба у постійному оновленні технічного парку є викликом, що вимагає значних інвестицій та стратегічного планування .</p>
	<p>Біотехнології: Інтеграція в LNZ Group надає доступ до інновацій у насінництві та засобах захисту рослин (бренд Defenda), що є конкурентною перевагою.</p>

Джерело: сформовано автором

PEST-аналіз є стратегічним інструментом, що дозволяє систематизувати та оцінити ключові фактори макросередовища, які впливають на діяльність аграрного підприємства. Для ТОВ «Лебединська аграрна компанія» такий аналіз є особливо актуальним, оскільки аграрний сектор України функціонує в умовах високої невизначеності, зумовленої як внутрішніми трансформаціями, так і глобальними викликами.

PEST-аналіз є стратегічним інструментом, що дозволяє систематизувати та оцінити ключові фактори макросередовища, які впливають на діяльність аграрного підприємства. Для ТОВ «Лебединська аграрна компанія» такий аналіз є особливо актуальним, оскільки аграрний сектор України функціонує в умовах високої невизначеності, зумовленої як внутрішніми трансформаціями, так і глобальними викликами.

Політико-правове середовище має вирішальний вплив на аграрний бізнес в Україні. Державне регулювання, що включає програми підтримки, податкову політику та експортні квоти, безпосередньо формує фінансові результати підприємств. Нестабільність законодавства створює значні ризики, змушуючи компанії постійно адаптуватися до нових умов. [42]. Важливим фактором є земельна реформа, яка, з одного боку, створює можливості для розширення земельного банку, а з іншого — посилює конкуренцію та підвищує вартість оренди. Найбільш дестабілізуючим чинником залишається воєнний стан, який призвів до руйнування логістичних ланцюгів, блокування портів та, як наслідок, до суттєвого падіння доходів компанії у 2022 році. Крім того, орієнтація на глобальні ринки вимагає відповідності міжнародним стандартам якості (ISO, НАССР), що є необхідною умовою для експорту продукції до ЄС, але потребує значних інвестицій [43].

Як зазначають дослідники, "державна політика в аграрній сфері є визначальним чинником формування інвестиційного клімату та рівня конкурентоспроможності національних виробників" [44]. Це підтверджує, що для ТОВ «ЛІАК» моніторинг політичних ризиків є ключовим елементом стратегічного управління.

Економічна ситуація в Україні та світі безпосередньо впливає на операційну діяльність та прибутковість ТОВ «ЛІАК». Висока інфляція та коливання валютних курсів призводять до зростання собівартості продукції через подорожчання імпортованих ресурсів: палива, добрив, насіння та техніки. Оскільки аграрний сектор України є експортоорієнтованим (понад 50% зернових експортується), динаміка світових цін на сировину є ключовим фактором, що визначає дохідність бізнесу. Водночас зниження реальних доходів населення в Україні обмежує внутрішній попит, особливо на продукцію з вищою доданою вартістю, як-от молочні вироби. Вагомою проблемою залишаються високі логістичні витрати, які знижують конкурентоспроможність української продукції на світових ринках.

Науковці підкреслюють, що "ефективність логістичної інфраструктури є критичним елементом для реалізації експортного потенціалу аграрного сектору України, особливо в умовах військових дій" [45]. Це свідчить про те, що оптимізація логістики має бути одним із стратегічних пріоритетів компанії.

Соціальні тенденції та зміни у споживачькій поведінці відкривають для аграрних підприємств нові ринкові можливості. Глобальний тренд на здорове харчування та споживання органічної продукції створює попит на якісні та екологічно чисті товари, що дозволяє ТОВ «ЛІАК» розвивати нішеві напрями виробництва (наприклад, спельта, льон). Разом з тим, компанія стикається з гострою соціальною проблемою — дефіцитом кваліфікованих кадрів у сільській місцевості, що ускладнює залучення персоналу та вимагає інвестицій у його навчання та розвиток. Зростає також важливість соціальної відповідальності бізнесу (ESG): підтримка місцевих громад та дотримання екологічних стандартів стають не лише моральним обов'язком, а й фактором, що впливає на репутацію та інвестиційну привабливість компанії.

Дослідження підтверджують, що "споживачі все більше уваги приділяють походженню та способу виробництва харчових продуктів, віддаючи перевагу локальним та екологічно сертифікованим товарам" [46]. Це створює для ТОВ «ЛІАК» стратегічний орієнтир на розвиток сталого виробництва.

Технологічний розвиток є головним драйвером підвищення ефективності в сучасному агровиробництві. Впровадження інновацій, таких як точне землеробство, використання дронів та GPS-моніторингу, дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити продуктивність на 15–20%. Використання сучасної техніки дає змогу знизити операційні витрати та підвищити якість продукції. Інтеграція в структуру LNZ Group надає ТОВ «ЛІАК» доступ до передових біотехнологій у сфері насінництва та засобів захисту рослин (бренд Defenda), що є важливою конкурентною перевагою. Однак головним викликом залишається висока вартість модернізації, що вимагає значних капіталовкладень та ретельного стратегічного планування.

Як зазначається у наукових публікаціях, "цифровізація агросектору є ключовим фактором забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі, дозволяючи підвищити точність управлінських рішень та ефективність виробничих процесів" [47].

Отже, PEST-аналіз показує, що ТОВ «Лебединська аграрна компанія» функціонує у складному середовищі, де політичні та економічні ризики є надзвичайно високими. Водночас соціальні та технологічні тренди створюють значні можливості для розвитку. Успішна стратегія підприємства повинна базуватися на гнучкості, здатності адаптуватися до нестабільних умов, мінімізації ризиків та активному впровадженні інновацій для використання ринкових можливостей.

Проведений комплексний аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Лебединська аграрна компанія» дозволяє зробити наступні висновки. Діяльність підприємства відбувається в умовах значного впливу макросередовища, де ключовими загрозами є політична нестабільність, економічні виклики та воєнні ризики, тоді як можливості відкриваються завдяки технологічному прогресу та змінам у споживацьких уподобаннях.

Водночас аналіз мікросередовища за моделлю М. Портера підтвердив високий рівень конкуренції в аграрній галузі, значний тиск з боку постачальників та зростаючу владу покупців. Це свідчить про те, що бізнес-модель, орієнтована

переважно на вирощування та реалізацію сировини, є стратегічно вразливою. Вона ставить компанію в залежність від коливань світових цін на сировину та сильного впливу посередників, що обмежує її прибутковість і потенціал для сталого розвитку [48;49].

Саме тому, для нейтралізації виявлених загроз та ефективного використання ринкових можливостей, підприємству необхідно шукати шляхи для зміцнення своїх конкурентних позицій. Одним із найбільш перспективних стратегічних напрямів є перехід до вертикальної інтеграції, а саме — створення власних потужностей із переробки сировини. Такий крок дозволить не лише підвищити додану вартість продукції та маржинальність бізнесу, але й зменшити залежність від зовнішніх ринкових коливань, посилити контроль над ланцюгом вартості та запропонувати ринку унікальний продукт. Таким чином, розробка стратегії, що базується на поглибленні переробки, є логічною відповіддю на виклики зовнішнього середовища, і саме цей аспект буде детально розглянуто в наступному розділі дослідження.

### **2.3. Оцінка внутрішнього потенціалу та системи стратегічного управління**

Конкурентна спроможність компанії є ключовим елементом у розвитку її економічного потенціалу. Це пояснюється сильним впливом зовнішніх факторів на фінансові показники діяльності підприємства. Серед цих факторів конкуренти займають одне з провідних місць. Наразі інтенсивність конкуренції на переважній більшості ринків значно посилилася. Через це чимало компаній, а також цілі сектори економіки в окремих державах, опинилися в скрутному фінансовому становищі. Зокрема, низький рівень конкурентоспроможності є типовим для економік багатьох східноєвропейських країн, де Україна вирізняється особливо гостро. На сьогодні більшість високотехнологічних товарів, вироблених українськими підприємствами, не можуть конкурувати на глобальному ринку. Внаслідок цього переважна частина експорту з України складається з сировини з мінімальною доданою вартістю.

Потенціал конкурентоспроможності є комплексним і багатограним феноменом. Це пояснюється впливом численних факторів, деякі з яких тісно взаємопов'язані. Такі фактори, своєю чергою, зумовлюють різноманітність компонентів потенціалу конкурентоспроможності компанії.

Перед аналізом елементів потенціалу конкурентоспроможності підприємства доцільно спочатку виокремити його ключові види, зокрема:

- короткостроковий внутрішній потенціал конкурентоспроможності. Він відображає максимальний рівень конкурентоспроможності, якого підприємство може досягти в найближчому періоді за поточних параметрів зовнішнього середовища;
- сукупний короткостроковий потенціал конкурентоспроможності. Він характеризує найвищий можливий рівень конкурентоспроможності, доступний у короткій перспективі з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, що виникають через зростання конкурентних можливостей самого підприємства;
- сукупний перспективний потенціал конкурентоспроможності. Він вказує на максимальний рівень конкурентоспроможності, якого компанія може досягти впродовж визначеного часу, беручи до уваги всі потенційні трансформації як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищах [50].

Для ТОВ «Лебединська аграрна компанія» такий потенціал визначається, в першу чергу, станом його внутрішнього середовища, а саме ефективністю системи управління та наявними ресурсами.

Аналіз організаційної структури ТОВ «ЛАК» свідчить про переважання лінійної моделі управління, для якої характерна чітка ієрархія, де кожен підрозділ має одного безпосереднього керівника. Перевагою такої структури є чіткість у розподілі повноважень та повна відповідальність кожного менеджера за результати роботи свого підрозділу. Проте, як показує практика, така модель має суттєві недоліки: вона є негнучкою та погано адаптованою до динамічних змін зовнішнього середовища, що може створювати комунікаційні бар'єри між відділами та уповільнювати процес прийняття рішень.

Оцінка внутрішнього потенціалу є ключовим етапом стратегічного аналізу, що дозволяє ідентифікувати унікальні компетенції підприємства, його сильні та слабкі сторони, які формують основу для розробки конкурентоспроможної стратегії. Для ТОВ «Лебединська аграрна компанія» такий аналіз доцільно провести через призму його фінансового стану, який є інтегральним індикатором ефективності господарської діяльності та накопиченого ресурсного потенціалу.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Лебединська аграрна компанія»

Показник	2021	2022	2023	2024
<i>АКТИВИ</i>				
Необоротні активи	134402	129174	143008	133962
Оборотні активи	3735140	4214405	4582684	4477768
Усього активи	3869542	4343579	4725692	4611730
<i>ПАСИВИ</i>				
Власний капітал	3568874	4019261	4262259	4377553
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0
Поточні зобов'язання	300668	324318	463433	234177
Усього пасиви	3869542	4343579	4725692	4611730
<i>ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</i>				
Чистий дохід від реалізації	1801627	1135691	1151545	1254253
Собівартість реалізації	-938389	-575460	-583493	-989316

Валовий прибуток	863238	560231	568052	264937
Інші операційні витрати	-24519	-55126	-55896	-59554
Прибуток до оподаткування	1200510	631735	640554	154724
Чистий прибуток	1200510	631735	176364	154724

Джерело: сформовано автором на основі: [28].

За досліджуваний період 2021-2024 рр. сукупні активи підприємства характеризувалися позитивною динамікою, збільшившись на 19,2% з 3,87 млрд грн до 4,61 млрд грн на кінець 2024 року. Це свідчить про розширення масштабів діяльності. Однак структурний аналіз балансу виявляє ключові особливості бізнес-моделі компанії.

Структура активів є вкрай незбалансованою: частка оборотних активів стабільно перевищує 96% у їх загальному обсязі. Така структура є типовою для аграрних підприємств, що орієнтовані на вирощування та реалізацію сировини, і свідчить про низьку капіталомісткість бізнесу. З одного боку, це забезпечує високу мобільність активів, але з іншого — вказує на високу залежність від кон'юнктури ринку, умов зберігання запасів (зерна, насіння) та ефективності управління дебіторською заборгованістю. Низька частка необоротних активів (менше 4%) сигналізує про недостатній рівень інвестицій у засоби переробки та створення доданої вартості, що є стратегічною вразливістю.

Аналіз структури капіталу (пасивів) демонструє винятково високий рівень фінансової стійкості та автономії. Частка власного капіталу в сукупних пасивах коливається в діапазоні 90-95% протягом усього періоду, що значно перевищує нормативне значення (>50%). Коефіцієнт фінансової залежності, відповідно, є вкрай низьким (0,05-0,11). Відсутність довгострокових зобов'язань та низький рівень поточної заборгованості свідчать про мінімальну залежність від зовнішніх кредиторів. Така структура капіталу є фундаментальною сильною стороною та

конкурентною перевагою, що формує значний резерв фінансової міцності, забезпечує платоспроможність та мінімізує фінансові ризики.

Якщо аналіз балансу показав фінансове здоров'я підприємства, то аналіз звіту про фінансові результати висвітлює ключову стратегічну проблему — деградацію операційної ефективності.

Чистий дохід від реалізації, досягнувши пікового значення у 1,8 млрд грн у 2021 році, зазнав суттєвого падіння у 2022 році (на 37%) до 1,14 млрд грн, що, ймовірно, пов'язано з повномасштабним вторгненням та блокуванням логістичних шляхів. У 2023-2024 роках дохід демонстрував лише незначне відновлення.

Для поглибленої діагностики внутрішнього потенціалу підприємства та ідентифікації ключових тенденцій його розвитку був проведений коефіцієнтний аналіз фінансового стану за період 2021-2024 рр. (Табл 2.5). Аналіз охоплює три ключові групи показників: рентабельність, ліквідність та ділову активність.

Показники рентабельності є ключовими індикаторами фінансової результативності та ефективності господарської діяльності. Розрахункові дані свідчать про наявність критичної негативної тенденції — стрімкого зниження всіх показників прибутковості.

*Рентабельність продажів (ROS)*, що розраховується за формулою [51].

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \times 100\%$$

і демонструє частку чистого прибутку в кожній гривні доходу, зазнала обвального падіння з 6.7 % у 2021 році до 1.2 % у 2024 році. Таке п'ятикратне зниження індикує вичерпання ефективності операційної моделі та суттєве зростання тиску собівартості на фінансовий результат.

Аналогічну динаміку демонструє і *рентабельність активів (ROA)*, яка визначається як [52]:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість сукупних активів}} \times 100\%$$

Цей показник, що характеризує ефективність використання всього капіталу підприємства, знизився з 3.1 % до 0.34 % Це означає, що у 2024 році кожна гривня, інвестована в активи, генерувала майже в 9 разів менше прибутку, ніж у 2021 році, що свідчить про значне погіршення віддачі від активів

*Рентабельність власного капіталу (ROE)*, ключовий показник для власників, що розраховується за формулою:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}} \times 100\%$$

Також демонструє падіння з 3.4 % до 0.35 % Це вказує на різке зниження привабливості бізнесу з точки зору віддачі на інвестований власниками капітал [53].

Аналіз ліквідності та фінансової стійкості. Дана група показників характеризує здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання, що є фундаментальним критерієм його стабільності та надійності.

*Коефіцієнт поточної ліквідності*, який визначається як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Протягом досліджуваного періоду даний коефіцієнт перебував на аномально високому рівні, досягнувши 19,12 у 2024 році при нормативному значенні 1–2. З одного боку, це забезпечує абсолютну платоспроможність підприємства. З іншого боку, значне перевищення нормативного значення свідчить про неефективну структуру капіталу та надмірне накопичення коштів в оборотних активах, які не беруть участі у формуванні прибутку.

Водночас показники фінансової стійкості демонструють фундаментальну міцність компанії. *Коефіцієнт фінансової стійкості (автономії)*, що визначається за формулою:

$$K_a = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Сукупні активи (валюта балансу)}}$$

стабільно утримується на рівні 0,90–0,95, що значно перевищує нормативне значення (>0,5). Це свідчить про практично повну фінансову

незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Відповідно, коефіцієнт фінансової залежності є вкрай низьким (0,05 у 2024 р.), що підтверджує мінімальний рівень фінансових ризиків.

Ефективність використання ресурсів оцінюється за допомогою показників оборотності. *Коефіцієнт оборотності активів*, що визначається як відношення чистого доходу до середньорічної вартості активів:

$$K_{oa} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість сукупних активів}}$$

демонструє негативну динаміку. Після показника 0,47 у 2021 році, він знизився до 0,24 у 2023 році, з незначним відновленням до 0,27 у 2024 році. Це свідчить про зменшення інтенсивності використання активів для генерування доходу. Низькі значення коефіцієнта узгоджуються з висновками щодо надмірної ліквідності та підтверджують, що активи підприємства використовуються не на повну потужність.

Таблиця 2.6

Динаміка основних фінансових коефіцієнтів ТОВ «Лебединська аграрна компанія»

Показник	2021	2022	2023	2024	Нормативне значення
<i>Показники рентабельності</i>					
Рентабельність продажів (ROS)	6,7 %	5,6 %	1,5 %	1,2 %	> 0
Рентабельність активів (ROA)	3,1 %	1,5 %	0,37 %	0,34 %	> 0
Рентабельність власного капіталу (ROE)	3,4 %	1,6 %	0,41 %	0,35 %	> ROA

<i>Показники ліквідності та платоспроможності</i>					
Коефіцієнт поточної ліквідності	12,42	13	9,89	19,12	1 - 2
Коефіцієнт фінансової стійкості (автономії)	0,92	0,93	0,9	0,95	> 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	0,08	0,08	0,11	0,05	< 1
<i>Показники ділової активності</i>					
Коефіцієнт оборотності активів	0,47	0,26	0,24	0,27	Динаміка до зростання

Джерело: розраховано автором

Проведений коефіцієнтний аналіз дозволяє сформулювати узагальнену оцінку внутрішнього потенціалу ТОВ «Лебединська аграрна компанія», яка характеризується наявністю вираженого стратегічного дуалізму у фінансовому стані підприємства.

З одного боку, компанія демонструє високий рівень фінансової стійкості та платоспроможності. Показники автономії (понад 0,9) та фінансової залежності (менше 0,11) засвідчують мінімальну залежність від зовнішнього фінансування й наявність значного запасу фінансової міцності. Такий результат свідчить про раціональну політику управління капіталом, що є сильною стороною підприємства.

З іншого боку, спостерігається негативна тенденція у сфері рентабельності. Значне зниження показників прибутковості продажів, активів і власного капіталу свідчить про поступове вичерпання потенціалу чинної бізнес-моделі до формування прибутку. Така деградація операційної ефективності, підкріплена

зниженням ділової активності, формує ключову слабкість компанії та створює потребу в стратегічному перегляді її управлінської моделі.

Для більш повного розуміння стратегічних перспектив доцільно узагальнити результати аналізу у форматі SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити зовнішні можливості й загрози, що формують середовище його подальшого розвитку.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «Лебединська аграрна компанія»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високий рівень фінансової автономії (коефіцієнт автономії понад 0,9), що забезпечує незалежність від кредиторів та стабільність у кризових умовах.</li> <li>• Інтеграція в LNZ Group, що забезпечує доступ до сучасних технологій, логістики й ринків збуту.</li> <li>• Сучасна матеріально-технічна база й упровадження елементів точного землеробства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зниження рентабельності продажів і активів, що свідчить про втрату прибутковості бізнес-моделі.</li> <li>• Низький рівень ділової активності та повільна оборотність капіталу.</li> <li>• Кадровий дефіцит у сільській місцевості та обмежені інвестиційні можливості.</li> </ul>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток вертикальної інтеграції — створення власних потужностей із переробки сировини для підвищення доданої вартості.</li> <li>• Цифровізація агровиробництва (точне землеробство, ERP, дрони) для підвищення ефективності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кліматичні ризики (посухи, температурні коливання), що впливають на урожайність</li> <li>• Волатильність світових цін на зернові та енергоресурси.</li> <li>• Воєнні ризики й порушення логістичних ланцюгів експорту.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток органічного землеробства та експорт нішевих культур (спельта, льон, горох).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нестабільність податкового та регуляторного середовища.</li> </ul>
--	---

Джерело: сформовано автором

ТОВ «Лебединська аграрна компанія» має значний внутрішній потенціал зростання, зокрема завдяки фінансовій стійкості, технологічній базі та інтеграції у LNZ Group. Разом із тим, зниження рентабельності потребує переосмислення бізнес-моделі. Найперспективнішими напрямками розвитку є створення власного переробного підрозділу, цифровізація виробничих процесів та перехід до моделі сталого розвитку, що забезпечить підвищення ефективності й стійкості компанії в умовах нестабільного ринку.

Наукові дослідження підтверджують, що розвиток вертикальної інтеграції у аграрному секторі, зокрема через побудову переробних потужностей, сприяє зростанню доданої вартості продукції, зменшенню залежності від коливань світових цін на сировину, і підвищенню економічної стійкості підприємств. Наприклад, у дослідженнях щодо сталого розвитку аграрної сфери України відзначається, що “збереження та нарощування експортного потенціалу аграрного сектору з акцентом на продукти переробки та сільськогосподарську продукцію” є одним із ключових завдань для сталого розвитку регіонів. [54].

Також науковці підкреслюють важливість цифровізації як фактора підвищення конкурентоспроможності і підвищення ефективності у виробництві. Застосування інноваційних технологій, автоматизація, ERP-системи, методи точного землеробства дозволяють оптимізувати витрати та управління ресурсами, що підтверджується в аналітичних статтях з економіко-екології активізації в АПК регіонів.

Крім того, концепція сталого розвитку, яка передбачає захист навколишнього середовища, раціональне використання природних ресурсів за принципами екологічної безпеки, підтримку органічного виробництва та мінімізацію негативного впливу на екосистеми, сьогодні визнається стратегічною необхідністю для агропідприємств. Це пов'язано не лише з

міжнародними стандартами та очікуваннями споживачів, але й із впливом державних програм підтримки сталого розвитку та регіональних ініціатив, що стимулюють інвестиції у енергоефективні технології, модернізацію обладнання та розвиток сертифікованого органічного виробництва [55].

Впровадження принципів сталого розвитку дозволяє підприємствам підвищувати конкурентоспроможність продукції на національних та міжнародних ринках, знижувати витрати на енергоресурси та матеріали, а також формувати позитивний імідж у споживачів та партнерів. Крім того, інтеграція екологічних та соціальних стандартів у виробничі процеси сприяє довгостроковій фінансовій стабільності, підвищенню ефективності управлінських рішень та створенню додаткових можливостей для залучення інвестицій.

На підставі аналізу внутрішніх показників діяльності підприємства та узагальнення даних сучасних наукових досліджень можна констатувати, що формування власного переробного підрозділу є стратегічно важливим рішенням. Така інтеграція вертикальних ланок виробництва дозволяє підприємству підвищити маржинальність продукції, зменшити залежність від коливань світових та внутрішніх цін на сировину, а також ефективніше контролювати якість кінцевої продукції. Додатково, наявність власного переробного підрозділу сприяє диверсифікації доходів і створює умови для виходу на нові ринки, зокрема міжнародні, що відповідає сучасним підходам до забезпечення стійкого економічного розвитку агропідприємств [56;57].

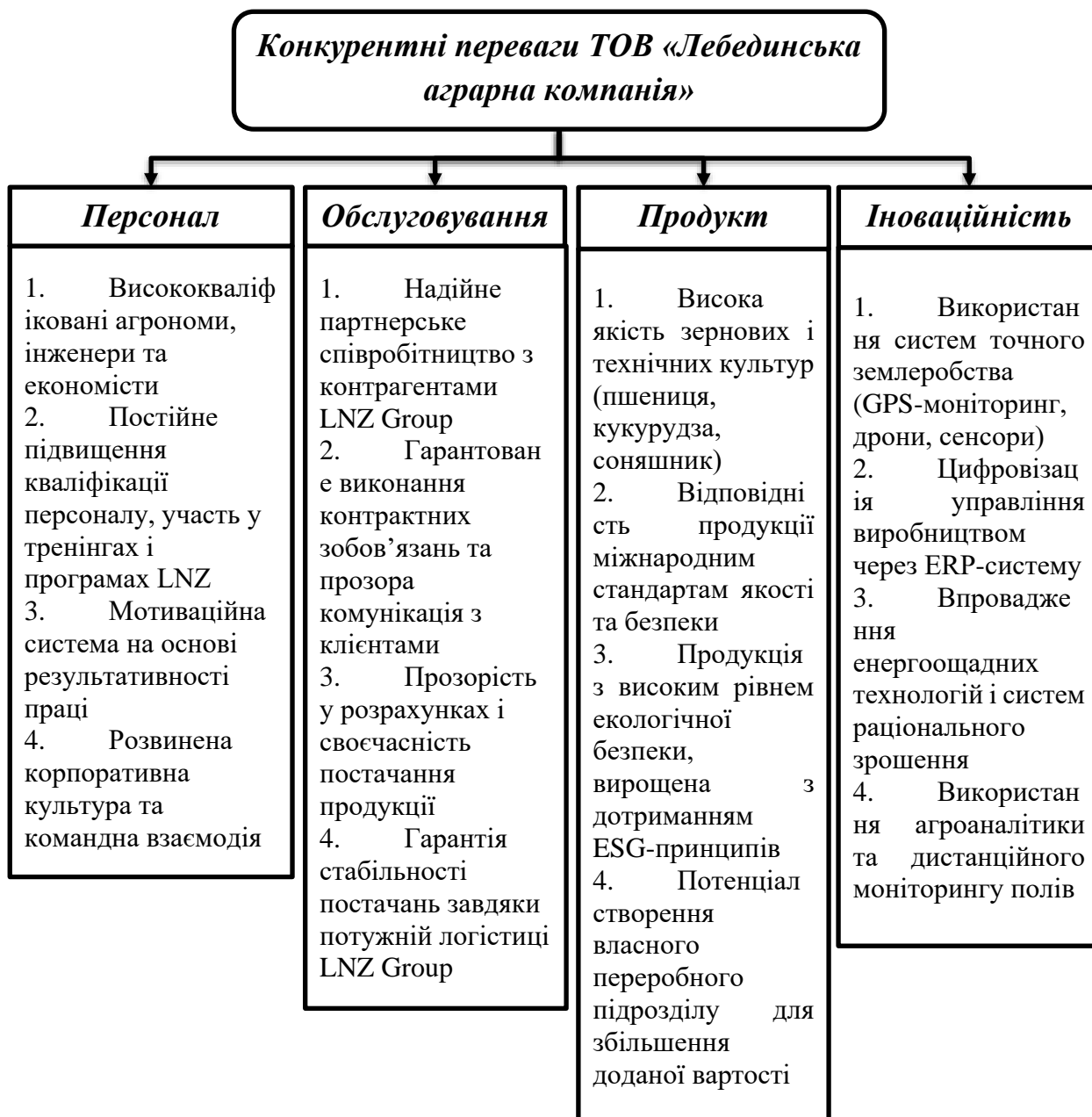


Рис. 2.5. Конкурентні переваги ТОВ «Лебединська аграрна компанія»

Джерело сформовано автором

Паралельно, цифровізація процесів та інтеграція інноваційних технологій виступають пріоритетними напрямками підвищення ефективності операційної діяльності, що забезпечує зниження витрат і зростання продуктивності. Крім того, впровадження принципів сталого розвитку, зокрема органічного виробництва та екологічно безпечного використання земельних та інших ресурсів, сприяє підвищенню репутації підприємства, забезпечує відповідність міжнародним стандартам і відкриває додаткові ринки збуту та джерела фінансування [58].

Конкурентоспроможність аграрного підприємства визначається сукупністю його внутрішніх можливостей, управлінських компетенцій та здатністю ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Проведений аналіз дозволяє виділити ключові конкурентні переваги ТОВ «Лебединська аграрна компанія», що відображені на рисунку 2.5.

Підприємство відзначається високим рівнем кадрового потенціалу, сформованого завдяки системному підходу до підвищення кваліфікації працівників, залученню молодих спеціалістів та створенню умов для професійного розвитку, що є визначальним чинником інноваційної активності та підвищення конкурентоспроможності в аграрному секторі [59]. Одним із провідних напрямів формування конкурентних переваг виступає висока якість обслуговування та партнерська взаємодія в межах холдингової структури LNZ Group, що забезпечує підприємству стабільність збуту, доступ до інноваційних ресурсів і логістичної підтримки. Ефективна кооперація аграрних підприємств у межах корпоративних об'єднань сприяє оптимізації виробничих витрат та зміцненню ринкових позицій, що відображає сучасні підходи до формування стратегій сталого розвитку [60].

Висока якість продукції ТОВ «Лебединська аграрна компанія» забезпечується завдяки застосуванню сучасних технологій землеробства, відповідності міжнародним стандартам якості та дотриманню принципів екологічної безпеки. Підприємство орієнтоване на виробництво екологічно чистої продукції та поступовий перехід до принципів сталого землеробства. Науковці зазначають, що «екологізація виробничих процесів у сільському господарстві є стратегічним напрямом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності аграрних підприємств» [61].

Компанія також має позитивний діловий імідж, сформований на засадах стабільної репутації, прозорості комунікації з партнерами та соціальної відповідальності перед місцевою громадою. Такий підхід повністю відповідає концепції корпоративної сталості, адже, як зазначають Оксана Захарова та Ігор Макаров (2023), «соціальна відповідальність бізнесу виступає важливим

чинником сталого розвитку сільськогосподарських регіонів України» [62]. Таким чином, конкурентні переваги ТОВ «Лебединська аграрна компанія» мають комплексний і взаємопов'язаний характер, охоплюючи кадровий, технологічний, інноваційний та репутаційний аспекти діяльності. Вони створюють передумови для подальшої вертикальної інтеграції, розвитку власного переробного напрямку та зміцнення позицій компанії на ринку аграрної продукції.

Проведений аналіз внутрішнього потенціалу ТОВ «Лебединська аграрна компанія» засвідчив наявність міцної фінансової бази, стабільної платоспроможності та ефективної системи управління капіталом, що забезпечують підприємству стійкість навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища. Підприємство демонструє високий рівень організаційної упорядкованості, централізоване управління виробничими процесами та налагоджену систему контролю за використанням матеріальних і трудових ресурсів. Водночас виявлено певну консервативність управлінських підходів, недостатню адаптивність організаційної структури до динамічних ринкових змін і потребу в підвищенні гнучкості управлінських рішень.

Результати фінансово-економічного аналізу свідчать про збереження позитивної динаміки за показниками ліквідності, фінансової стійкості та забезпеченості власним капіталом. Це підтверджує раціональну політику управління активами й ефективне використання фінансових ресурсів. Разом із тим спостерігається поступове зниження рівня рентабельності, що зумовлене підвищенням собівартості виробництва, коливаннями цін на аграрну продукцію та недостатньою диверсифікацією напрямів діяльності. Така ситуація свідчить про необхідність посилення інноваційної складової стратегічного розвитку та переорієнтації підприємства на створення більшої доданої вартості.

Виявлений стратегічний дуалізм – поєднання фінансової стабільності з тенденцією до зниження операційної ефективності – вказує на потребу у трансформації діючої системи управління. Наявні ресурси, кадровий потенціал та технологічна база створюють передумови для переходу до більш гнучкої,

клієнтоорієнтованої та інноваційної моделі розвитку. Зокрема, доцільним є впровадження сучасних методів стратегічного планування, цифрових технологій управління виробничими процесами, посилення контролю за витратами та впровадження інструментів аналітики ефективності.

Для підвищення конкурентоспроможності компанії стратегічно важливо розвивати власні переробні потужності, що забезпечить формування повного виробничого циклу — від вирощування сировини до реалізації готової продукції з більш високою маржею. Крім того, перспективними напрямками є розвиток партнерських зв'язків у межах LNZ Group, підвищення рівня цифровізації управління, а також запровадження принципів сталого розвитку й екологічної відповідальності. Це дозволить зміцнити ринкові позиції підприємства, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити його довгострокову економічну стійкість.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЛЕБЕДИНСЬКОЇ АГРАРНОЇ КОМПАНІЇ**

### **3.1. Розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства**

У сучасному соціально-політичному та економічному середовищі аграрні підприємства стикаються з викликами, пов'язаними з гарантуванням стабільної роботи та використанням потенціалу ресурсів для зростання ефективності на тривалу перспективу. Як учасники ринку, кожне з цих підприємств повинно створювати та впроваджувати індивідуальну стратегію, що охоплює чітко сплановані кроки та гнучку адаптацію до змін у зовнішніх факторах. Необхідність стратегічного планування впливає з динаміки економічного зростання підприємства, де основним пріоритетом є оптимізація виробничих процесів.

Економічна незалежність аграрних суб'єктів господарювання спонукає їх до формування власних стратегій, оцінки ринкових перспектив, виявлення потенційних ризиків і загроз, а також набуття стійких конкурентних переваг. Якісне стратегічне бачення, швидка реакція на трансформації обставин і ефективно втілення запланованих заходів дозволяють аграрним підприємствам реалізувати намічені цілі та забезпечити довготривалі конкурентні позиції.

Стратегія поширюється на всі напрямки роботи підприємства, залучаючи весь колектив до фокусу на інноваційному прогресі та досягненні значних показників. Процес її формування стартує з розуміння потреби в активних кроках, спрямованих на випередження суперників і здобуття унікальних переваг над ними.

Під час створення та впровадження стратегії слід постійно брати до уваги трансформації, зумовлені зовнішніми й внутрішніми чинниками, тому вона потребує регулярних коригувань. Поступово стратегія доповнюється новими елементами, набуваючи свіжих якісних аспектів.

Стосовно сільськогосподарських підприємств, слід підкреслити, що в аграрній галузі лише обмежена кількість українських компаній займається формуванням і застосуванням стратегій, що дозволяє їм генерувати прибуток.

Більшість з них не може окреслити довгострокові вектори розвитку через дефіцит відповідних знань, компетенцій і досвіду в стратегічному менеджменті.

До того ж, на процес розробки та виконання стратегії в аграрних підприємствах впливають характерні особливості сільськогосподарського виробництва, а саме: сезонність операцій; обмеження в підборі видів продукції через природні фактори та галузеву специфіку; використання обладнання, адаптованого до особливостей виготовлення конкретних товарів; нерівномірне розподілення завдань у сільському господарстві впродовж року; взаємозв'язок економічних циклів відтворення з природними процесами, оскільки об'єктом людської праці є живі організми, що розвиваються відповідно до законів органічної природи тощо [63].

У сучасному динамічному ринковому середовищі з посиленням конкуренції та швидкими трансформаціями аграрні холдинги змушені перебудовувати свої виробничі системи для збереження лідерських позицій. Одним з ефективних інструментів для цього є вертикальна інтеграція, яка сприяє раціоналізації управлінських процедур, зростанню продуктивності та пристосуванню до зовнішніх факторів ризику. Ця модель організації діяльності стає основним підходом у сільськогосподарській галузі, забезпечуючи компаніям стабільність навіть у невизначених умовах ринку. З урахуванням посилення глобальних процесів та інтенсивної боротьби за ресурси, аграрні компанії вимагають адаптивних систем управління, що не тільки допомагають реагувати на зміни, але й стимулюють підвищення ефективності та посилення ринкових переваг. Завдяки вертикальній інтеграції бізнес може повністю контролювати ланцюг виробництва — від придбання матеріалів до реалізації кінцевих товарів, що мінімізує вразливість до зовнішніх загроз і зменшує вплив третіх сторін, таких як постачальники чи дистриб'ютори. Крім того, цей підхід оптимізує розподіл ресурсів і посилює взаємодію між структурними одиницями. В результаті вертикальна інтеграція перетворюється на потужний засіб не тільки для вдосконалення операційних процесів, але й для реалізації довгострокових бізнес-цілей [64].

Інтеграція по вертикалі становить собою модель бізнес-структури, за якої компанія бере під свій контроль різні етапи ланцюга створення та реалізації продукції — від придбання матеріалів до її доставки кінцевим споживачам. У сільськогосподарській сфері така стратегія дає змогу не тільки мінімізувати видатки на послуги посередників, а й посилити нагляд за стандартами якості, гнучко коригуючи виробництво відповідно до еволюції потреб ринку. Використання вертикальної інтеграції допомагає організаціям досягти кращої стійкості перед зовнішніми загрозами та оптимізувати застосування доступних активів [65].

Наприклад, компанія "Kernel" (ПрАТ) застосовує вертикальну інтеграцію, не обмежуючись лише культивуванням соняшнику, а й самостійно перетворюючи його на олію та здійснюючи експорт за допомогою власних портових об'єктів. Такий підхід допомагає уникати загроз, пов'язаних з нестабільністю тарифів на послуги зовнішніх переробних і транспортних фірм. Крім цього, наявність внутрішньої системи дає змогу оперативно коригувати обсяги виробництва відповідно до коливань потреб на зарубіжних ринках, наприклад, нарощувати випуск під час зростання зарубіжного попиту.

Іншим показовим випадком є "Миронівський хлібопродукт" (АТ "МХП"), де ця модель інтеграції сприяла зменшенню витрат на транспортування. МХП самостійно виготовляє корми для свійської птиці, що знижує прив'язаність до сторонніх постачальників і скорочує видатки на закупівлю компонентів. Повний нагляд за циклом — від зростання зернових для кормів до продажу товарів під маркою "Наша Ряба" в магазинах — забезпечує постійний рівень якості та оптимізацію виробничих затрат.

"Астарта-Київ" (ПрАТ) демонструє ефективність вертикальної інтеграції в сегменті цукру. Фірма керує всіма етапами: від посадки буряків до їх обробки на цукор і подальшої дистрибуції, що дає можливість скорочувати затрати на кожній ланці. Завдяки внутрішнім сховищам і транспортним ресурсам, компанія незалежна від зовнішніх логістичних послуг, що істотно зменшує витрати на утримання та перевезення. Більше того, це дозволяє оперативно адаптуватися до

ринкових коливань, таких як зміна вартості цукру, регулюючи рівень випуску залежно від рівня споживання.

"ІМК" (ПАТ) фокусується на зернових і олійних рослинах, застосовуючи вертикальну інтеграцію для раціонального управління запасами та доставкою. Володіючи власними зерносховищами та елеваторами, підприємство мінімізує видатки на зберігання та отримує перевагу в плануванні продажів. Наприклад, при зниженні ринкових цін на зерно, "ІМК" може призупинити реалізацію і чекати сприятливішого періоду, використовуючи свої потужності без залучення сторонніх об'єктів.

Ще одним успішним зразком є "Нібулон" (ТОВ), де вертикальна інтеграція охоплює повний цикл від посіву зернових до їх відвантаження та експорту через власні порти. Компанія володіє не тільки великими земельними масивами, а й флотом для річкових перевезень та портовою системою. Це усуває потреби в послугах зовнішніх перевізників і логістів, а також підвищує швидкість операцій. Подібна структура забезпечує оперативну реакцію на динаміку зарубіжного попиту та гнучке коригування експортних планів.

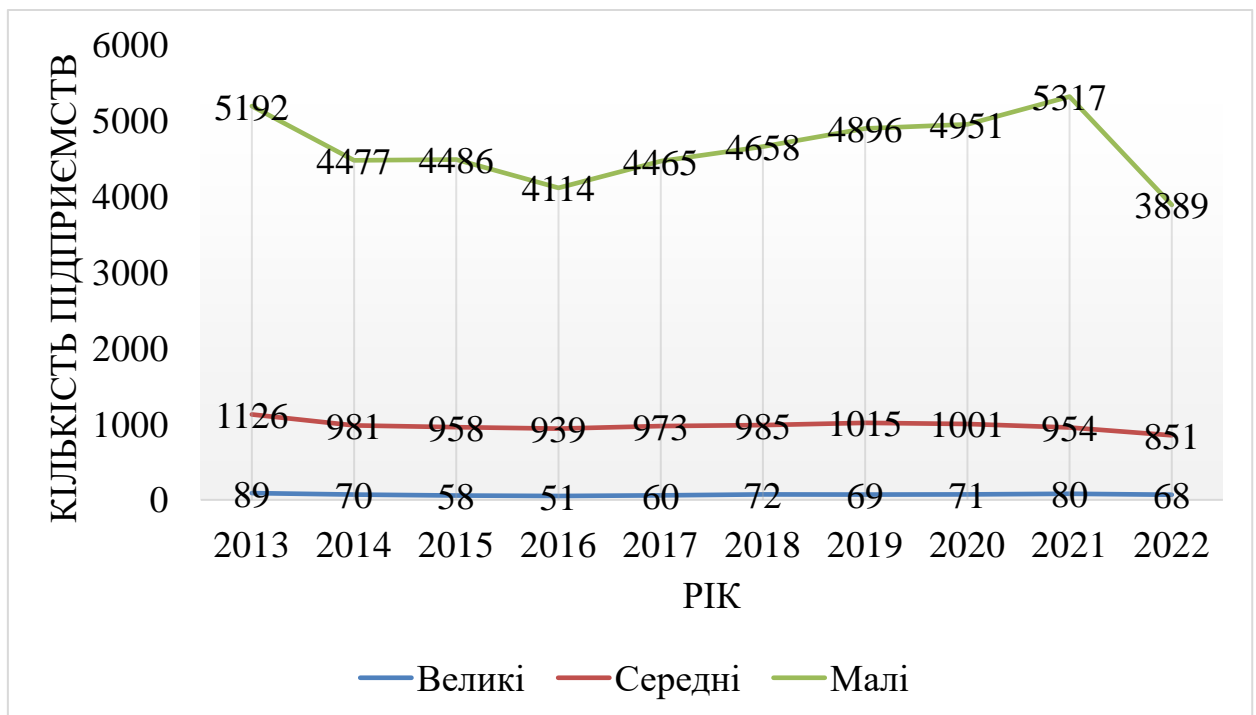


Рис.3.1. Кількість підприємств харчової промисловості з розподілом на великі, середні і малі

Джерело: сформовано автором на основі [66].

Аналіз даних таблиці свідчить про динаміку розвитку аграрного сектору України за період з 2013 по 2022 рік, з урахуванням розподілу підприємств за розмірами (великі, середні та малі). Загальна кількість суб'єктів господарювання демонструє нерівномірну тенденцію: з початкових 6407 одиниць у 2013 році показник зменшився до мінімального значення 5104 у 2016 році (падіння на 20,3% порівняно з 2013-м), після чого спостерігалось відновлення до 6351 у 2021 році (зростання на 24,4% від мінімуму). Однак у 2022 році відбулося різке скорочення до 4808 підприємств (-24,3% порівняно з 2021-м), що, ймовірно, пов'язано з впливом зовнішніх факторів, таких як воєнні дії, економічна нестабільність та порушення логістичних ланцюгів.

Розглядаючи сегменти за розмірами, великі підприємства (з річним доходом понад 50 млн євро) виявили відносну стійкість, але з коливаннями: кількість зменшилася з 89 у 2013 році до 51 у 2016-му (-42,7%), після чого зросла до 80 у 2021-му (+56,9% від мінімуму), з подальшим падінням до 68 у 2022-му (-15%). Це вказує на консолідацію ринку, де великі гравці, такі як холдинги з вертикальною інтеграцією, краще адаптуються до криз, тоді як менші зникають або поглинаються.

Середні підприємства (доход від 10 до 50 млн євро) також зазнали зниження: з 1126 у 2013-му до 939 у 2016-му (-16,6%), з подальшим відновленням до 1015 у 2019-му (+8,1%), але з падінням до 851 у 2022-му (-10,8% від 2021-го). Малі підприємства (доход до 10 млн євро) становлять основну частку сектору (в середньому 81,6% від загальної кількості) і показали подібну траєкторію: спад з 5192 у 2013-му до 4114 у 2016-му (-20,8%), зростання до 5317 у 2021-му (+29,2%), і різке скорочення до 3889 у 2022-му (-26,9%).

Середні значення за період: великі – 68,8; середні – 978,3; малі – 4644,5; загальна – 5691,6. Лінійна тенденція для загальної кількості має негативний нахил (-19,3 одиниць на рік), що свідчить про загальне скорочення сектору, з посиленням у 2022 році.

Провідні підприємства борошномельної промисловості України у 2025 році

Назва підприємства	Вироблено борошна в Україні за рік, тонн			
	2024	2023	2022	2021
ТОВ «Вінницький КХП №2»	112202	113843	120219	125729
ТОВ «Столичний млин»	98722	102562	93223	74847
ТОВ ВКФ «РОМА»	47129	52111	59910	71857
ТОВ ТК «НОВАТОР»	44499	46613	47837	61186
ПАТ «РІВНЕ-БОРОШНО»	31845	29161	33806	29497
ТОВ ТД «ЗЕРНАРІ»	27366	27946	33633	57002
ТОВ «ДИКАНЬКА МЛИН»	22080	22150	17959	17527
ТОВ «ЕЛЬДОРАДО»	21225	24942	18031	27244
HD-group «ЗАПОРІЖЖЯМЛИН»	20257	24668	25754	30479
HD-group «Новоукраїнський КХП»	19290	30557	33817	6646
РАЗОМ, ТОНН	444615	474553	484189	502014

Джерело: [74].

Відповідно до даних інформаційного порталу AgroPortal.ua (2025 р.), до десятки найбільших виробників борошна в Україні входять провідні підприємства галузі, серед яких: Вінницький комбінат хлібопродуктів № 2, «Столичний млин», ВФК «Рома», «Новаторг», «Рівне-Борошно», торговий дім «Зернарі», «Запоріжжмлин», ТД «Ельдорадо» та інші. Сукупний обсяг їхнього виробництва становить понад 60 % від загального ринку борошномельної продукції країни, що свідчить про високу концентрацію виробництва у руках обмеженої кількості великих компаній.

Переважна частина лідерів ринку розташована у центральних і північних регіонах України, зокрема у Вінницькій, Київській, Рівненській та Запорізькій областях, що пояснюється наявністю розвиненої зернової сировинної бази, логістичних переваг і транспортної доступності. Більшість підприємств є

структурними підрозділами великих аграрно-промислових холдингів або інтегрованих бізнес-груп, що забезпечує їм стійкість до ринкових коливань і дозволяє підтримувати конкурентні ціни на готову продукцію.

Аналіз структури ринку свідчить, що великі підприємства галузі демонструють високу ефективність за рахунок масштабу виробництва, автоматизації технологічних процесів, енергозбереження та оптимізації логістики. Разом з тим, така концентрація створює бар'єри для виходу малих виробників, які змушені орієнтуватися на нішеві сегменти ринку, місцеві переробні потреби або виробництво продукції з підвищеною доданою вартістю (борошно вищого сорту, органічне, безглютенове тощо).

Для ТОВ «Лебединська аграрна компанія» зазначені тенденції є показовими, оскільки свідчать про доцільність розвитку власного млинового виробництва на регіональному рівні з орієнтацією на середній сегмент ринку. Наявність власної сировинної бази та можливість забезпечення стабільної якості продукції дозволяють підприємству зайняти конкурентну нішу серед локальних виробників і зменшити залежність від великих переробників.

У контексті стратегічного управління розвитком підприємства створення власного міні-млина є інструментом підвищення вертикальної інтеграції, що сприятиме формуванню доданої вартості, зниженню логістичних витрат і зміцненню позицій компанії на внутрішньому ринку борошномельної продукції.

У контексті стратегічного розвитку аграрних підприємств, як-от ТОВ «Лебединська аграрна компанія», ці дані підкреслюють необхідність вертикальної інтеграції та диверсифікації для підвищення стійкості: великі структури з повним ланцюгом виробництва (від вирощування до переробки) краще витримують ринкові потрясіння, тоді як малі та середні стикаються з вищим ризиком зникнення. Рекомендується фокус на інноваціях і державній підтримці для стабілізації сектору. Зважаючи на те, що посилення переробки є ключовим елементом вертикальної інтеграції для подолання викликів сектору, доцільно проаналізувати поточний рівень переробки основних видів сільськогосподарської продукції. Це дозволить оцінити потенціал для

впровадження подібних заходів на прикладі ТОВ «Лебединська аграрна компанія». Відповідні дані за 2023 рік наведено на рис. 3.2.

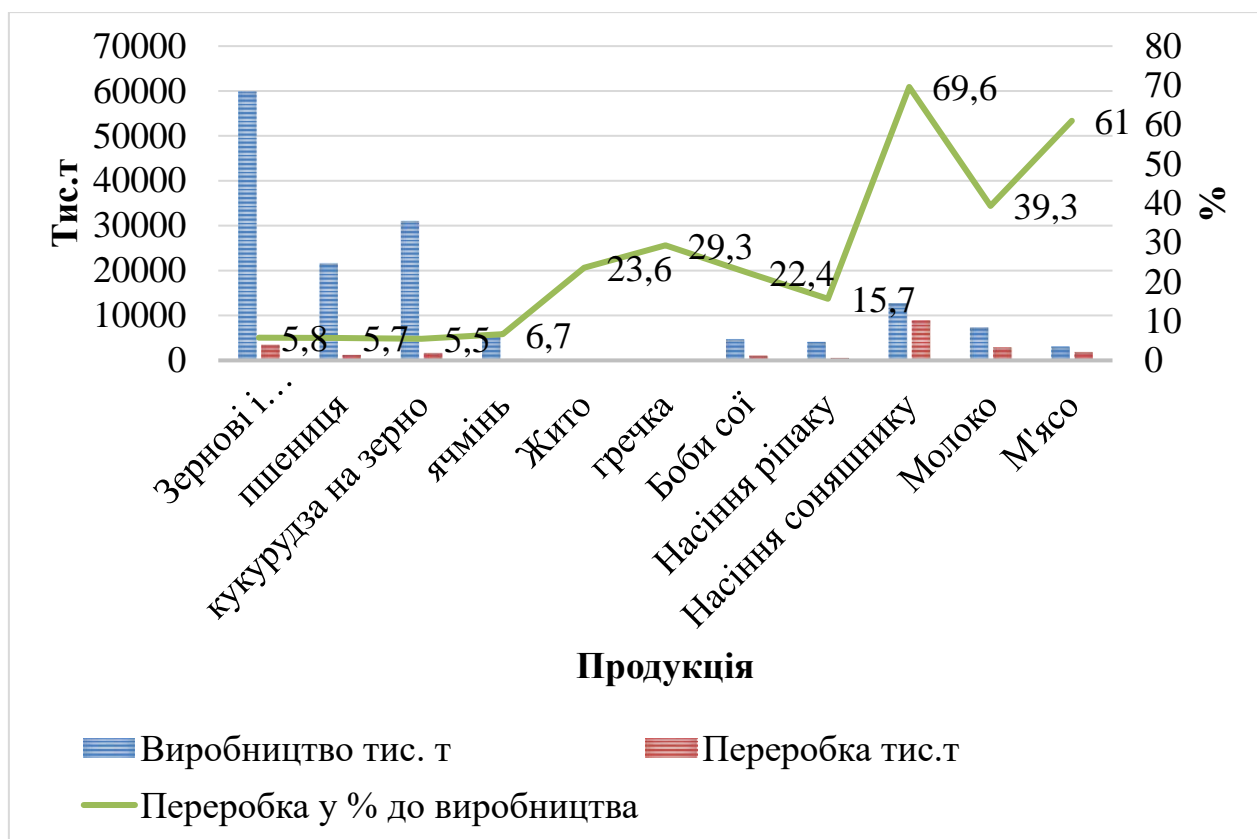


Рис. 3.2. Рівень переробки основних видів сільськогосподарської продукції підприємствами, що займаються їх зберіганням та переробленням у 2023 році

Джерело: сформовано на основі [67].

Аналіз даних демонструє значні відмінності в рівні переробки ключових сільськогосподарських товарів в Україні за 2023 рік, що відображає структурні особливості аграрної галузі. Загалом, переробка становить від 5,5% до 69,6% від обсягів виробництва, з середнім показником близько 28,8% для всіх позицій. Це свідчить про переважну орієнтацію сектору на експорт сировини, а не на створення продуктів з вищою доданою вартістю, що робить галузь вразливою до коливань світових цін і логістичних проблем.

Найнижчі показники переробки спостерігаються в сегменті зернових та зернобобових культур (5,8% загалом), де перероблено лише 3491 тис. т з 59772 тис. т виробленої продукції. Зокрема, пшениця (5,7%), кукурудза (5,5%) та ячмінь (6,7%) демонструють мінімальну переробку, що пояснюється фокусом на

експорті зерна в сирому вигляді. Водночас, менш поширені культури, як жито (23,6%) та гречка (29,3%), мають вищий рівень переробки, ймовірно, через локальний попит на борошно та крупи, але їх обсяги виробництва значно менші (231 тис. т та 211 тис. т відповідно).

У сегменті олійних культур виділяється насіння соняшнику з найвищим рівнем переробки (69,6%), де з 12760 тис. т виробленого перероблено 8877 тис. т, що вказує на добре розвинену інфраструктуру для виробництва олії. Соя (22,4%) та ріпак (15,7%) також показують помірну переробку, але з потенціалом зростання, оскільки ці культури часто експортуються сировиною.

Для тваринницької продукції рівень переробки вищий: молоко переробляється на 39,3% (2918 тис. т з 7430 тис. т), що відповідає розвитку молочної промисловості, а м'ясо — на 61% (1890 тис. т з 3100 тис. т), де переробка охоплює забій, фасування та виробництво напівфабрикатів.

Загалом, низький рівень переробки зернових (середньо 7,8% для основних видів) контрастує з вищими показниками для олійних і тваринницьких товарів, що підкреслює нерівномірність розвитку галузі. У контексті стратегічного розвитку підприємств, подібних до ТОВ «Лебединська аграрна компанія», ці дані акцентують на необхідності розширення переробних потужностей, особливо для зернових культур, які становлять основу виробництва компанії. Впровадження вертикальної інтеграції з елементами переробки (наприклад, виробництво борошна чи кормів) могло б підвищити додану вартість продукції на 20-40%, зменшити залежність від експорту сировини та посилити стійкість до ринкових криз. Рекомендується інвестувати в технології переробки з урахуванням державної підтримки та ринкових тенденцій для досягнення кращої диверсифікації.

У контексті низького рівня переробки зернових культур в Україні (лише 5-6% від виробництва, як показано на рис. 3.2., перспективною альтернативою для ТОВ «Лебединська аграрна компанія» є запуск проекту з переробки зерна в борошно. Це дозволить перейти від орієнтації на експорт сировини до створення продукції з вищою доданою вартістю, зменшити залежність від логістичних

проблем (наприклад, блокування портів) і підвищити маржинальність на 20-30%. Проект передбачає будівництво або модернізацію міні-млина потужністю 50-100 т зерна на добу, з фокусом на пшеницю та кукурудзу – основні культури компанії.

Для ілюстрації процесу переробки можна використати схему технологічного циклу, яка охоплює етапи від очищення зерна до фасування борошна. Це допоможе візуалізувати інтеграцію в ланцюг виробництва.

Альтернативи включають:

- М'яка інтеграція: Почати з партнерств з існуючими млинами для тестової переробки 20% урожаю.
- Повна інтеграція: Власний млин з інтеграцією в LNZ Group для спільного збуту.
- Гібридна модель: Комбінація з зеленими технологіями, як рециклінг відходів для кормів, з урахуванням планів відновлення харчової промисловості до 2025 року.

На основі аналізу внутрішнього потенціалу підприємства, оптимальною альтернативою є повна вертикальна інтеграція з власним млином, оскільки це відповідає сильним сторонам компанії, таким як фінансова стійкість і доступ до ресурсів LNZ Group, та нейтралізує слабкості, як залежність від зовнішніх ринків. Такий вибір не лише підвищить конкурентоспроможність за рахунок диверсифікації продукції, але й забезпечить синергію з поточними операціями, сприяючи досягненню стратегічних цілей сталого розвитку. Перехід до реалізації цієї альтернативи вимагає подальшого вдосконалення системи управління.

### **3.2. Удосконалення системи стратегічного управління**

Зернова галузь є одним із ключових пріоритетів економічної політики України у сфері сільського господарства. За даними Київської школи економіки, у 2023 році врожай зернових та олійних культур становив 82,6 млн т, що перевищило показник 2022 року (72 млн т) завдяки підвищенню врожайності,

зумовленій сприятливими кліматичними умовами. Прогнози на 2025 рік вказують на відновлення виробництва зернових до рівня, близького до довоєнного, з потенційним зростанням до 76,4 млн т до 2033 року (на 42% порівняно з 2023 роком), переважно за рахунок підвищення врожайності пшениці (19,4 млн т) та кукурудзи (48,9 млн т), що підтримується родючими ґрунтами, кліматом та впровадженням сучасних технологій, таких як точне землеробство. Водночас якість зернової продукції покращується, проте значна її частина (близько 80% агроекспорту) надходить на зовнішні ринки як сировина, тоді як перероблена продукція з високою доданою вартістю становить лише 20% [68]. Це призводить до недоотримання державою значної частини доданої вартості, що негативно впливає на валовий внутрішній продукт (де сільське господарство становить ~11% ВВП) та національний дохід, підкреслюючи необхідність удосконалення системи стратегічного управління аграрними підприємствами, зокрема через розвиток вертикальної інтеграції та переробних потужностей на прикладі ТОВ «Лебединська аграрна компанія».

Таблиця 3.2

Деякі економічні показники вирощування зернових та зернобобових культур сільськогосподарськими підприємствами України за 2015–2024 рр.

Показник	Рік					
	2015	2018	2019	2020	2022	2024
Площа, з якої зібрано урожай, тис. га	10622,9	10740,6	11176,1	11141,8	11773	10862
Урожайність, ц з 1 га	43,8	52,2	53,7	46,4	45,8	49,2
Валовий збір, тис. т	46506,6	56096,2	59982,1	51718,0	53864	53494
Повна собівартість, грн. за 1 т	2042,1	3460,3	3459,3	3995,1	2514	2742

Прибуток, грн. за 1 т	870,0	854,7	408,2	799,0	1092	1394
Середня ціна реалізації, грн. за 1 т	2912,1	4315,0	3867,5	4794,1	6406	6450
Рівень рентабельності, %	42,6	24,7	11,8	20,0	27,4	21,6

Джерело: сформовано автором на основі [66].

Показник рентабельності виробництва зернових культур демонструє тенденцію до зниження: з 42,6% у 2015 р. до 21,6% у 2024 р., що становить зменшення на 21,0 відсотковий пункт. Незважаючи на зростання середньої ціни реалізації з 2912,1 грн/т у 2015 р. до 6450,0 грн/т у 2024 р. (збільшення у 2,2 рази), прибуток на 1 т зріс лише з 870,0 грн до 1394,0 грн (збільшення у 1,6 рази). У 2022 р. рентабельність становила 27,4% при ціні реалізації 6406,0 грн/т та прибутку 1092,0 грн/т, що свідчить про тимчасове відновлення після зниження в попередні роки, але загальна динаміка залишається негативною. Зменшення рівня рентабельності відбулося через вищі темпи зростання собівартості (з 2042,1 грн/т у 2015 р. до 2742,0 грн/т у 2024 р., збільшення у 1,3 рази), порівняно зі збільшенням середньої ціни реалізації. Крім того, на рівень собівартості та ціну реалізації зернових культур впливає велика кількість факторів, включаючи економічні, політичні, кліматичні та ринкові умови. Отже, можна погодитись із твердженням дослідника В. А. Колодійчука в тому, що рентабельність виробництва є результатом інтегрованого впливу об'єктивних і суб'єктивних факторів, для з'ясування яких необхідно розглянути всі економічні, політичні, кліматичні та інші умови конкретного року [69]. Аналогічно, за даними Мінагрополітики України, рентабельність зернових у 2023 р. сягнула 129 \$/га, перевищивши прогнозований рівень (94 \$/га), проте у 2022 р. вона становила лише 94 \$/га через низькі світові ціни та логістичні виклики, що ускладнює точне

прогнозування виробничих витрат, очікуваного прибутку та величини доданої вартості в зерновиробництві [70].

Переробка зерна характеризується значно меншим рівнем ризиків порівняно з його вирощуванням, зокрема практично відсутні кліматичні ризики, оскільки процес базується на вже зібраній сировині, що мінімізує вплив погодних факторів, таких як посухи чи повені. Однак, у цій галузі спостерігається тенденція до зменшення обсягів виробництва та експорту, зумовлена зовнішніми викликами, включаючи воєнні дії, логістичні проблеми та економічну нестабільність (рис. 3.3.)

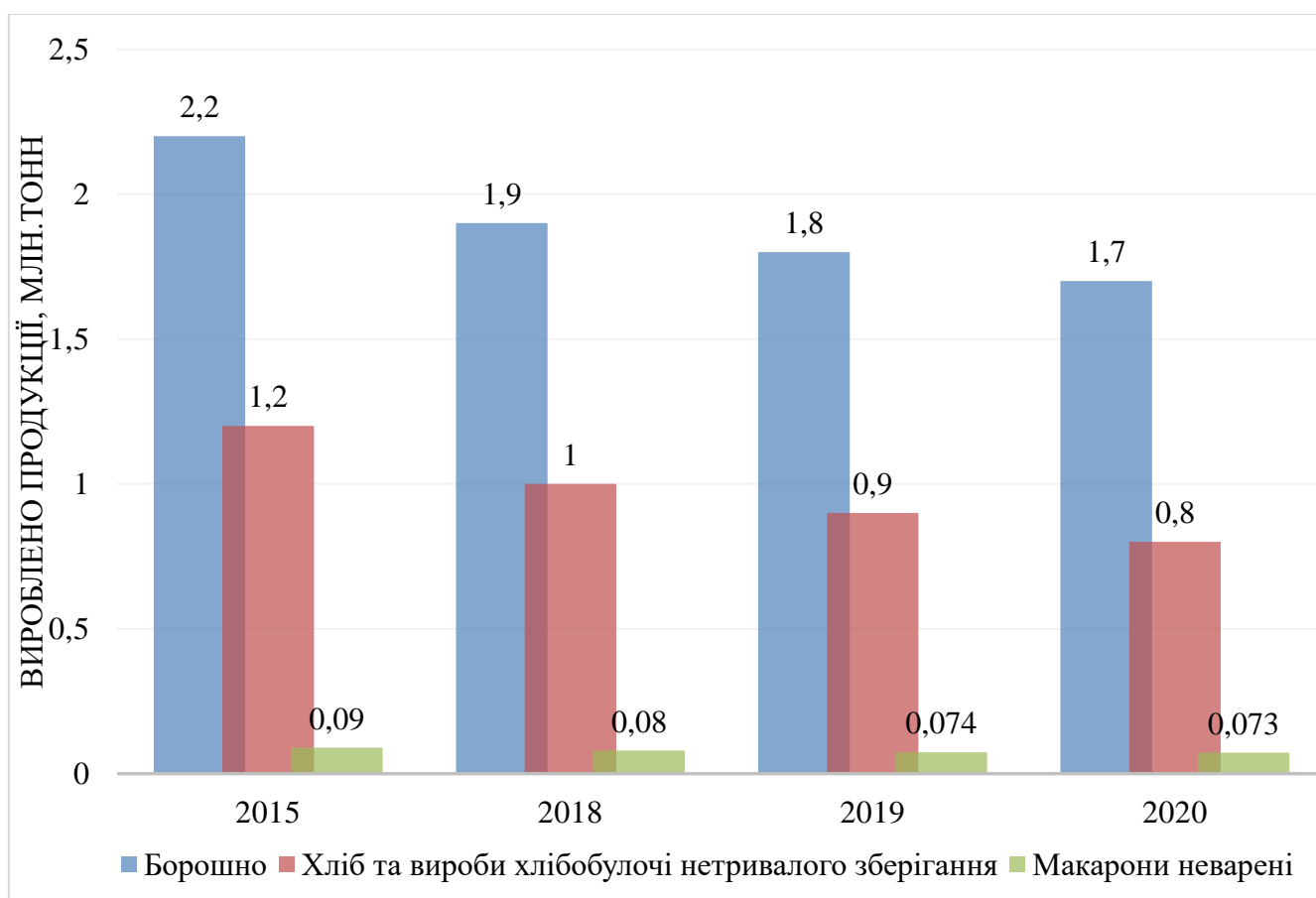


Рис. 3.3. Виробництво деяких харчових продуктів із зерна в Україні за 2015–2020 рр., млн. тонн

Джерело: сформовано автором на основі [66].

Аналіз даних таблиці демонструє чітку тенденцію до зменшення обсягів виробництва основних продуктів переробки зерна в Україні за період 2015–2022 рр., що відображає структурні проблеми галузі, такі як зниження внутрішнього попиту, зростання конкуренції з імпортом та вплив зовнішніх факторів,

включаючи економічну нестабільність і воєнні дії. Загалом, виробництво борошна скоротилося з 2,2 млн т у 2015 р. до 1,9 млн т у 2018 р. (-13,6%) і 1,8 млн т у 2019 р. (-5,3%), з подальшим відновленням до 2,615 млн т у 2022 р. (+45,3% порівняно з 2019 р.), що, ймовірно, пов'язано з тимчасовим зростанням експортного попиту на борошно як альтернативу сирому зерну через логістичні обмеження (наприклад, блокування портів). Водночас виробництво хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання стабільно знижувалося: з 1,2 млн т у 2015 р. до 1,0 млн т у 2018 р. (-16,7%), 0,9 млн т у 2019 р. (-10,0%) і 0,7 млн т у 2022 р. (-22,2%), що становить загальне падіння на 41,7% за період, зумовлене зменшенням населення, змінами споживацьких уподобань (перехід до довготривалих продуктів) та підвищенням витрат на енергоносії. Обсяги виробництва макаронних виробів неварених також демонструють негативну динаміку: з 0,09 млн т у 2015 р. до 0,08 млн т у 2018 р. (-11,1%), 0,074 млн т у 2019 р. (-7,5%) і 0,024 млн т у 2022 р. (-67,6%), що свідчить про найбільше скорочення (-73,3% за період), спричинене імпортом дешевих аналогів з ЄС та зниженням внутрішнього споживання через економічні кризи. Середні значення за період: борошно – 2,079 млн т; хліб – 0,95 млн т; макарони – 0,067 млн т. Лінійна тенденція для всіх показників має негативний нахил (борошно: -0,05 млн т/рік; хліб: -0,13 млн т/рік; макарони: -0,018 млн т/рік), що підкреслює необхідність стратегічного удосконалення управління в аграрних підприємствах, таких як ТОВ «Лебединська аграрна компанія», для розширення переробних потужностей і підвищення ефективності, з метою компенсації втрат та використання потенціалу вертикальної інтеграції. За даними USDA, подібні тенденції в переробці зернових в Україні пов'язані з низьким рівнем інвестицій у модернізацію (лише 5-6% зерна переробляється на борошно), що вимагає державної підтримки для відновлення обсягів.

Враховуючи тенденцію до зменшення обсягів виробництва продуктів переробки зерна в Україні, що призводить до недоотримання доданої вартості та зниження конкурентоспроможності аграрних підприємств, удосконалення системи стратегічного управління повинно фокусуватися на оптимізації ланцюгів

створення вартості через вертикальну інтеграцію. Це дозволить не лише мінімізувати ризики, пов'язані з сировинною орієнтацією, але й підвищити ефективність використання ресурсів, зокрема в ТОВ «Лебединська аграрна компанія», де впровадження власних переробних потужностей може стати ключовим драйвером зростання. Для кращого розуміння процесу вдосконалення управління доданою вартістю при виробництві та збуті зерна і продуктів його переробки розглянемо її складові. До складу валової доданої вартості у галузях виробництва та переробки зерна входять такі основні елементи: заробітна плата з нарахуваннями (як оплата праці працівників, що забезпечує мотивацію та ефективність), рента (орендна плата за використання земельних ресурсів, що відображає вартість природного капіталу), амортизаційні відрахування (відшкодування зносу основних засобів, таких як техніка та обладнання для переробки), відсоток на капітал (винагорода за інвестований капітал, що стимулює інвестиції в модернізацію) та прибуток (чистий дохід після покриття витрат, що є індикатором загальної ефективності). Як зазначає О. Іваненко, до складу валової доданої вартості підприємства включають заробітну плату, прибуток та амортизацію, що підкреслює їхню роль у формуванні економічної вартості в аграрному секторі [71]. Удосконалення управління цими елементами, наприклад, через оптимізацію витрат на амортизацію шляхом впровадження енергоефективних технологій переробки, дозволить підвищити загальну додану вартість і стійкість підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Управління доданою вартістю є ширшим поняттям порівняно з управлінням прибутком, оскільки воно охоплює комплексний підхід до оптимізації всіх елементів ланцюга створення вартості, включаючи управління витратами, зокрема амортизацією (як механізмом відшкодування зносу основних засобів) та оплатою праці (як системою мотивації та розподілу ресурсів). У контексті аграрного сектору, де додана вартість формується на етапах від виробництва сировини до переробки та реалізації, таке управління стає ключовим для підвищення конкурентоспроможності підприємств, як-от ТОВ «Лебединська аграрна компанія», дозволяючи максимізувати внесок у ВВП

через вертикальну інтеграцію. Зростання доданої вартості в аграрному секторі України залежить від ефективного управління ресурсами, включаючи земельні активи та інвестиції в переробку, що може збільшити економічну ефективність на 20–30% за рахунок зменшення сировинної залежності [72].

Поняття «управління оплатою праці», на нашу думку, охоплює не тільки аспекти формування винагороди (розмір, структура), але й її організацію, регламентацію, співвідношення елементів (основна, додаткова оплата, премії), а також мотиваційні механізми, що забезпечують продуктивність персоналу в аграрних підприємствах.



Рис. 3.4. Загальна схема управління доданою вартістю у виробництві та переробці зерна

Джерело: [73].

Враховуючи складність управління елементами доданої вартості в аграрному секторі, де кожен компонент (від амортизації до оплати праці) взаємопов'язаний з виробничими процесами, доцільно візуалізувати структуру валової доданої вартості для кращого розуміння її формування та оптимізації. Це дозволяє систематизувати підходи до стратегічного управління, зокрема в

контексті вертикальної інтеграції ТОВ «Лебединська аграрна компанія», де переробка зерна може значно підвищити частку доданої вартості через зменшення витрат на сировину та зростання прибутку. Для ілюстрації взаємозв'язків між витратами, операційними елементами та кінцевими результатами наведено схему структури валової доданої вартості в галузях виробництва та переробки зерна (рис. 3.4).

Для забезпечення зростання доданої вартості в аграрних підприємствах, таких як ТОВ «Лебединська аграрна компанія», ключовим є впровадження сучасних технологій переробки зерна, які дозволяють перейти від сировинної моделі до виробництва продукції з вищою маржею, наприклад, борошна. Це не лише оптимізує елементи валової доданої вартості (зменшуючи амортизаційні витрати через енергоефективне обладнання та підвищуючи прибуток за рахунок диверсифікації), але й посилює стратегічну стійкість підприємства в умовах ринкової нестабільності. Перспективи розвитку переробки сільськогосподарської продукції в післявоєнній Україні залежать від інтеграції інноваційних технологій, таких як автоматизоване млинництво, що може підвищити ефективність на 15–20% за рахунок скорочення відходів і енергоспоживання. Далі розглянемо основні етапи та сучасні технології переробки зерна на борошно, адаптовані для українських аграрних компаній.

### **3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів**

Для економічного обґрунтування запропонованих заходів, зокрема впровадження вертикальної інтеграції через створення міні-млина для переробки зерна на борошно, проведено розрахунки на основі актуальних даних за 2025 рік. Аналіз базується на прогнозах рентабельності, цінах на сировину (пшеницю) та готову продукцію (борошно), а також вартості обладнання. Припущення: підприємство переробляє 4% від річного врожаю зернових (приблизно 6 000 т зерна на рік, з урахуванням загального врожаю 150 000 т за даними аналізу в розділі 2). Вихід борошна з зерна становить 75% (стандартний показник для переробки). Річна потужність міні-млина – 20 т/добу (6 000 т/рік при 300 робочих

днях, збільшено для масштабування). Курс дисконтування – 10% (стандартний для аграрних проектів в Україні з урахуванням ризику). Рентабельність переробки оцінюється на рівні 7-10%, що відповідає галузевим показникам за 2025 рік.

Для проведення економічних розрахунків прийнято оновлені параметри капітальних та операційних витрат, що відповідають сучасним галузевим тенденціям і реальним умовам функціонування переробних підприємств. Загальний обсяг капіталовкладень становить 15 млн грн, що охоплює витрати на придбання технологічного обладнання, будівельно-монтажні роботи та пусконаладження виробничих ліній.

До складу операційних витрат включено споживання електроенергії — 150 кВт·год на 1 т борошна при середній ціні 6 грн/кВт·год (з урахуванням прогнозованого зростання тарифів на 30%), витрати на водопостачання — 3 м<sup>3</sup>/т при вартості 20 грн/м<sup>3</sup>, а також теплову енергію — 1 500 грн/т, що відповідає середнім ринковим показникам для галузі. Рівень оплати праці становить у середньому 30 000 грн на місяць для 20 працівників нового виробничого напрямку.

Додатково враховано витрати на транспортування, пакування, маркетинг і податкові платежі, які в середньому становлять 6 000 грн на тонну продукції. Такі параметри узгоджуються з аналітичними даними щодо енергоспоживання та структури собівартості підприємств зернопереробного сектору України.

*Таблиця 3.3.*

Вихідні дані для економічних розрахунків проекту міні-млина

Показник	Значення
Середня ціна пшениці (закупівельна, грн/т)	10 000
Середня ціна борошна (грн/т)	25 000
Витрати на електроенергію (кВт·год/т борошна)	150
Ціна електроенергії (грн/кВт·год)	6
Витрати на воду (м <sup>3</sup> /т борошна)	3
Ціна води (грн/м <sup>3</sup> )	20

Витрати на тепло (грн/т борошна)	1 500
Середня зарплата працівника (грн/міс.)	30 000
Кількість працівників для нового напрямку	20
Вартість міні-млина (інвестиції, грн)	15 000 000
Рентабельність переробки (%)	7-10
Обсяг переробки (т зерна/рік)	6 000
Вихід борошна з зерна (%)	75

Джерело: розроблено автором

У таблиці 3.3 наведено базові вихідні дані, використані для проведення подальших економічних розрахунків. До складу показників увійшли обсяги виробництва, ціни на сировину та енергоносії, рівень заробітної плати, очікувані інвестиційні витрати та прогнозна ціна реалізації готової продукції. Вказані параметри сформовано на основі середньоринкових значень за даними Державної служби статистики України, профільних аграрних порталів та внутрішніх звітів компанії LNZ Group.

Представлені показники становлять інформаційну базу для розрахунку собівартості продукції, прогнозування прибутковості та побудови інвестиційної моделі підприємства. Такий системний підхід забезпечує об'єктивність та достовірність отриманих результатів, оскільки всі розрахунки виконано на основі реалістичних економічних умов функціонування аграрного підприємства.

*Таблиця 3.4*

Розподіл капітальних інвестицій за основними складовими міні-млина

Складова	Значення, грн
Обладнання (млин, сита, транспортери)	6 000 000
Будівництво/реконструкція приміщення	5 000 000
Монтаж та пусконаладження	2 000 000
Додаткові витрати (дозволи, транспорт, навчання)	2 000 000
Загалом	15 000 000

Джерело: розроблено автором

У таблиці 3.4 наведено структуру капітальних інвестицій за основними напрямками. Найбільшу частку інвестицій займають витрати на придбання технологічного обладнання (40%) та будівельно-монтажні роботи (47%), у той час як пусконаладжувальні та супутні витрати мають відносно меншу питому вагу.

Переважання інвестицій у матеріально-технічну базу є типовим для проєктів переробної промисловості, де визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства виступає рівень технологічної оснащеності. Аналіз структури інвестицій показує її відповідність сучасним галузевим нормативам та стандартам, що свідчить про економічну обґрунтованість і раціональність розподілу фінансових ресурсів.

Наступний етап дослідження передбачає проведення детальної оцінки виробничих витрат і визначення собівартості продукції, що становить методологічну основу для подальшого аналізу рентабельності та ефективності функціонування підприємства. Цей підхід дозволяє системно оцінити вплив структури капітальних інвестицій на економічні показники та стратегічні перспективи розвитку підприємства.

*Таблиця 3.5*

Розрахунок повної собівартості виробництва 1 т борошна

Стаття витрат	Одиниця виміру	Витрати на 1 т, грн
Сировина (пшениця)	грн/т	13 333,33
Електроенергія	грн/т	900,00
Заробітна плата з нарахуваннями	грн/т	1 600,00
Амортизаційні відрахування	грн/т	333,33
Інші витрати	грн/т	3 560,00
Загальна собівартість 1 т продукції	грн/т	23 726,67

Джерело: розраховано автором

У таблиці 3.5 подано деталізований розрахунок собівартості виробництва однієї тонни готової продукції, що дає можливість комплексно оцінити

структуру витрат і визначити основні чинники, які впливають на формування кінцевої вартості продукції. Найбільшу частку в структурі собівартості займають витрати на сировину — 56 %, що є типовим для млинової промисловості та зумовлено високою питомою вагою зерна у виробничому циклі. Значну роль відіграють також витрати на оплату праці з нарахуваннями (14 %) і витрати на енергоносії (10 %), що формують основну частину змінних витрат виробництва. Загальна собівартість однієї тонни борошна становить 23 726,67 грн, що відповідає середньогалузевим показникам і свідчить про економічну збалансованість процесу виробництва.

Отримані результати свідчать про раціональну структуру витрат, у якій поєднуються ефективно використання ресурсів та оптимізація операційних процесів. Така структура забезпечує конкурентоспроможність продукції, дозволяє підтримувати стабільний рівень рентабельності навіть за умов коливання ринкових цін на зерно та енергоресурси. Крім того, вона створює передумови для підвищення економічної гнучкості підприємства, що є важливим чинником у мінливому середовищі аграрного ринку.

Подальший аналіз спрямований на дослідження трудових ресурсів підприємства, адже кадровий потенціал безпосередньо впливає на продуктивність праці, обсяг виробництва та ефективність використання виробничих потужностей.

*Таблиця 3.6*

Розподіл персоналу та фонду заробітної плати на підприємстві

Посада	Кількість	Середня зарплата (грн/міс.)	Загальна зарплата (грн/міс.)
Оператори млина (основні робітники)	5	20 000	100 000
Механіки/техніки (обслуговування обладнання)	5	30 000	150 000

Агрономи/контролери якості (спеціалісти)	3	35 000	105 000
Логісти/адміністратори (підтримка)	4	28 000	112 000
Керівники/менеджери (управління напрямом)	3	40 000	120 000
Загалом	20	30 000 (середня)	587 000

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.6 відображає структуру персоналу підприємства за професійними категоріями та рівнем оплати праці, що дає змогу оцінити ефективність використання трудових ресурсів у межах виробничого процесу. Виробництво функціонує за участю 20 штатних працівників із середнім рівнем заробітної плати 30 тис. грн, що відповідає сучасним галузевим стандартам для підприємств переробної промисловості та забезпечує належну мотивацію персоналу.

Оптимальне співвідношення основного, допоміжного та управлінського персоналу засвідчує раціональність кадрової політики підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності праці, зниження непродуктивних витрат часу та формування стабільного виробничого ритму. Така організаційна структура сприяє забезпеченню безперервності технологічного процесу, дотриманню норм виробітку та підтриманню належної якості готової продукції.

Збалансованість кадрового складу позитивно впливає на економічні результати діяльності, зокрема на скорочення частки адміністративно-управлінських витрат у собівартості продукції та підвищення загального рівня ефективності виробництва. Наявність кваліфікованих працівників створює передумови для сталого розвитку підприємства, його адаптивності до технологічних інновацій та підвищення конкурентоспроможності на ринку переробної продукції.

Подальший аналіз зосереджено на узагальненні отриманих результатів та визначенні ключових операційних показників, що характеризують фінансову ефективність і прибутковість діяльності міні-млина.

Таблиця 3.7

Розрахунок операційних показників міні-млина (річні значення, грн)

Показник	Формула/Розрахунок	Значення, грн
Обсяг борошна (т/рік)	$6\,000 \times 0.75$	4 500
Витрати на сировину (зерно)	$6\,000 \times 10\,000$	60 000 000
Операційні витрати (електро, вода, тепло, зарплата, амортизація, інші)	$4\,500 \times 10\,393$	46 768 500
Загальні витрати	$60\,000\,000 + 46\,768\,500$	106 768 500
Дохід від продажу борошна	$4\,500 \times 25\,000$	112 500 000
Чистий прибуток (перед податками)	$112\,500\,000 - 106\,768\,500$	5 731 500
Податок на прибуток (18%)	$5\,731\,500 \times 0.18$	1 031 670
Чистий прибуток (після податків)	$5\,731\,500 - 1\,031\,670$	4 699 830
Рентабельність продажів (ROS, %)	$(4\,699\,830 / 112\,500\,000) \times 100$	4.18

Джерело: розраховано автором

У таблиці 3.7 представлено прогнозні операційні результати діяльності міні-млина, що відображають обсяг виробництва, дохід від реалізації продукції, рівень виробничих витрат та величину чистого прибутку підприємства. Проведені розрахунки свідчать, що за умови реалізації готової продукції за ціною 24 900 грн за одну тону борошна чистий прибуток після оподаткування становить 4,7 млн грн, а показник рентабельності продажів — 4,18%.

Отримані результати демонструють здатність підприємства забезпечувати стабільне формування позитивного грошового потоку, що є основною передумовою фінансової стійкості та самодостатності виробничої системи.

Позитивне сальдо прибутку вказує на ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також на доцільність розширення виробничих потужностей у межах існуючої інфраструктури підприємства.

З позицій економічного аналізу такі результати підтверджують конкурентоспроможність продукції на внутрішньому ринку та створюють основу для подальшого зростання капіталізації підприємства. Наявність сталого прибутку формує фінансові резерви, необхідні для модернізації виробництва, інноваційного оновлення обладнання й розвитку переробного напрямку в структурі ТОВ «Лебединська аграрна компанія».

Таким чином, прогнозні операційні показники свідчать про високий потенціал ефективності млинового виробництва, що створює обґрунтовані передумови для розрахунку інтегральних показників інвестиційної ефективності та оцінки окупності проекту в середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.8

Розрахунок основних інвестиційних показників та ефективності проекту

Показник	Формула/Розрахунок	Значення
Початкові інвестиції	Вартість міні-млина	15 000 000 грн
Річний грошовий потік (прибуток після податків + амортизація)	4 699 830 + 1 500 000 (аморт)	6 199 830 грн
Ставка дисконту (r)		0,10 (10%)
Період окупності (Payback period, років)	15 000 000 / 6 199 830	2.42 роки
Дисконтований період окупності		2,91 роки
Чиста теперішня вартість (NPV)	$15\,000\,000 + \sum(6\,199\,830 / (1 + 0.1)^t)$ для t=1-5	8 550 000 грн
Внутрішня норма прибутковості (IRR, %)	Ітераційний розрахунок (NPV=0)	30.37%

Джерело: розраховано автором

У таблиці 3.8 узагальнено результати розрахунку ключових інтегральних показників економічної ефективності інвестиційного проєкту, зокрема чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR) та періоду окупності (PBP). Зазначені індикатори є базовими у фінансово-аналітичній оцінці інвестиційних рішень, оскільки дозволяють комплексно визначити доцільність проєкту, ступінь його прибутковості та рівень інвестиційних ризиків у часовій динаміці.

Результати розрахунків засвідчили, що чиста теперішня вартість становить 8,55 млн грн, внутрішня норма прибутковості — 30,37%, а період окупності — 2,42 роки (дисконтований — 2,91 роки). Позитивне значення NPV свідчить про перевищення суми дисконтованих доходів над обсягом початкових інвестицій, тобто про здатність проєкту генерувати додаткову економічну вигоду. Високий рівень IRR демонструє перевищення внутрішньої прибутковості над середньоринковою ставкою дисконту, що підтверджує фінансову стійкість і привабливість проєкту для потенційних інвесторів. Водночас короткий строк окупності капіталовкладень відображає ефективне використання інвестиційних ресурсів і низький рівень ризиків, пов'язаних із реалізацією проєкту.

Отримані результати свідчать про високу економічну результативність запланованої діяльності, її здатність забезпечувати стале формування позитивного грошового потоку та підвищення фінансової стійкості підприємства. Проведений аналіз підтверджує, що впровадження інвестиційного проєкту є доцільним з позицій як короткострокової окупності, так і довгострокового економічного розвитку ТОВ «Лебединська аграрна компанія».

У таблиці 3.9 представлено результати прогнозування динаміки грошових потоків підприємства, що дають змогу оцінити ефективність використання інвестиційних ресурсів у часі та визначити момент досягнення фінансової рівноваги. Проведений аналіз засвідчує, що підприємство переходить до прибуткової фази діяльності між другим і третім роком функціонування, що відповідає оптимальним параметрам окупності для малих і середніх переробних підприємств аграрного сектору.

Таблиця 3.9

## Аналіз періоду окупності по роках та точки безбитковості (грн)

Рік	Річний чистий грошовий потік $CF_t$ , грн	Коефіцієнт дисконтування $1/(1+r)^t$	Приведене (дисконтоване) значення грошового потоку $CF_t/(1+r)^t$ , грн	Кумулятивний чистий грошовий потік (номінальний), грн	Кумулятивний чистий грошовий потік (дисконтований), грн
0		1,0000		-15 000 000.00	-15 000 000.00
1	6 199 830.00	1.1000	5 636 209.09	-8 800 170.00	-9 363 790.91
2	6 199 830.00	1.2100	5 123 826.45	-2 600 340.00	-4 239 964.46
3	6 199 830.00	1.3310	4 658 024.04	3 599 490.00	418 059.58
4	6 199 830.00	1.4641	4 234 567.31	9 799 320.00	4 652 626.89
5	6 199 830.00	1.61051	3 849 606.65	15 999 150.00	8 502 233.54

Джерело: розраховано автором

Розрахований дисконтований період окупності становить 2,9 роки, що свідчить про достатньо швидке повернення вкладених коштів та ефективне формування позитивного грошового потоку в середньостроковій перспективі. Такий результат відображає високий рівень інвестиційної привабливості проекту та підтверджує його здатність генерувати стабільний прибуток після завершення початкової фази капіталовкладень.

Отримані показники свідчать про раціональне використання інвестиційних ресурсів, ефективну структуру витрат і перспективність подальшого розвитку підприємства в напрямі зміцнення фінансової стійкості та підвищення економічної результативності діяльності.



Проведене економічне моделювання створення міні-млини в структурі ТОВ «Лебединська аграрна компанія» дало змогу всебічно оцінити інвестиційну привабливість проєкту та підтвердити його доцільність у стратегічному розвитку підприємства. Результати розрахунків засвідчили, що реалізація цього напрямку забезпечує формування стабільного позитивного грошового потоку, перевищення нормативних показників ефективності й досягнення високого рівня рентабельності інвестицій. Проєкт відзначається збалансованою структурою витрат, швидким періодом окупності, оптимальним співвідношенням капіталовкладень і прибутковості, що свідчить про низький рівень фінансових ризиків і високу економічну стійкість майбутнього виробництва.


Упровадження міні-млини сприятиме підвищенню рівня вертикальної інтеграції підприємства, розширенню виробничого потенціалу та зміцненню позицій на аграрному ринку. Створення власного переробного комплексу дозволить формувати додану вартість на основі внутрішніх ресурсів, зменшити залежність від зовнішніх контрагентів і цінових коливань на сировину, а також підвищити конкурентоспроможність кінцевої продукції. Окрім економічного ефекту, проєкт матиме соціальну значущість, оскільки забезпечить нові робочі місця у сільській місцевості та сприятиме розвитку локальної інфраструктури.

Для систематизації результатів оцінювання ризиків побудовано матрицю ризиків проєкту, що ґрунтується на двовимірному підході — оцінці ймовірності виникнення ризику (вісь Y) та ступеня його впливу на діяльність підприємства (вісь X).

Кожен ризик розміщено у відповідній комірці залежно від поєднання цих параметрів.

Визначено три рівні небезпеки:

- Низький ризик (1–2 бали)  – незначний вплив, контрольований рівень загрози;
- Середній ризик (3–4 бали)  – помірний вплив, потребує моніторингу;

- Високий ризик (5–6 балів)  – критичний вплив, вимагає негайних управлінських дій.

Візуалізація подана у вигляді матриці ризиків (рис. 3.X), що дозволяє наочно визначити зони концентрації загроз та пріоритети їхнього управління.

Таблиця 3.10

Матриця ризиків проєкту впровадження міні-млина

Ймовірність /Вплив	Низький (1)	Середній (2)	Високий (3)
Висока (3)	R7. Фінансові ризики (інфляція, валютні коливання)	R2. Логістичні перебої (воєнний стан, блокада портів)	R1. Коливання цін на зерно (ринкові ризики, низька переробка)
Середня (2)	R5. Операційні ризики (кадровий дефіцит, збої техніки)	R3. Перевищення інвестиційних витрат (капіталовкладення, амортизація)	R4. Низький попит на борошно (конкуренція, імпорт)
Низька (1)	R9. Стратегічні ризики (зміна пріоритетів групи LNZ, реструктуризація)	R8. Технологічні ризики (застаріння обладнання, інноваційна відсталість)	R6. Регуляторні та екологічні ризики (ESG-вимоги, земельна реформа)

Джерело: створено автором

Побудована матриця ризиків демонструє, що найбільшу загрозу для реалізації проєкту становлять ринкові (R1) та логістичні (R2) ризики, розташовані у зоні високої ймовірності та значного впливу. Їх критичність зумовлена зовнішніми факторами — коливанням світових цін на зернові та нестабільністю логістичних ланцюгів у період воєнного стану. Для мінімізації цих ризиків доцільним є застосування механізмів диверсифікації постачань,

укладання форвардних контрактів, а також моніторинг ринкової кон'юнктури (FAO) і використання інструментів хеджування.

До групи середніх ризиків віднесено операційні (R5), інвестиційні (R3) та ринкові попиту (R4). Підвищення рівня операційних ризиків пов'язане з кадровим дефіцитом у сільських регіонах України, що зумовлений воєнною ситуацією та міграційними процесами. Для їх зниження рекомендовано розробку програм внутрішнього навчання персоналу, автоматизацію виробничих процесів і співпрацю з освітніми закладами аграрного профілю.

Стратегічні (R9), технологічні (R8) та регуляторно-екологічні (R6) ризики належать до групи низької ймовірності, проте залишаються значущими для довгострокового розвитку підприємства. Їхня нейтралізація передбачає постійний моніторинг законодавчих змін, впровадження енергоефективних технологій, сертифікацію за стандартами HACCP та ISO, а також узгодження проєктних цілей із корпоративною стратегією LNZ Group.

Загалом, реалізація запропонованих заходів дозволяє зменшити вплив основних загроз до прийняттого рівня. Система управління ризиками, інтегрована у стратегію розвитку підприємства, доповнює економічні розрахунки проєкту ( $NPV = 8,55$  млн грн;  $IRR = 30,37\%$ ; період окупності – 2,42 роки), забезпечуючи фінансову стійкість і конкурентоспроможність ТОВ «Лебединська аграрна компанія» в умовах динамічного аграрного середовища.

Рекомендується здійснювати щорічний моніторинг ризиків із коригуванням карти ризиків відповідно до змін ринкової, технологічної та соціально-економічної ситуації, що відповідає принципам адаптивного стратегічного управління підприємством.

Таким чином, реалізація інвестиційного проєкту з організації млинового виробництва є економічно доцільною, стратегічно виправданою та відповідає концепції сталого розвитку аграрного підприємства. Вона забезпечує зміцнення фінансової стійкості ТОВ «Лебединська аграрна компанія», підвищення його інвестиційної привабливості, конкурентних переваг і формування передумов для

подальшої диверсифікації діяльності в умовах динамічного аграрного ринку України.

## ВИСНОВОК

У процесі дослідження розкрито сутність стратегічного управління розвитком підприємства як комплексної системи, що забезпечує довгостроковий успіх через визначення цілей, розподіл ресурсів та адаптацію до змін середовища. Різноманіття концепцій стратегії, запропонованих авторами на кшталт І. Ансоффа та М. Мескона, підкреслює її роль як інструменту для підвищення конкурентоспроможності. Узагальнення теоретичних підходів дозволило запропонувати модель процесу розробки стратегії, яка інтегрує аналіз середовища, формування стратегій та моніторинг, забезпечуючи гнучкість і ефективність.

Особливості стратегічного управління аграрними підприємствами зумовлені галузевою специфікою, включаючи залежність від природно-кліматичних факторів, сезонність та посилену конкуренцію. Дослідження показало, що в аграрному секторі стратегії повинні враховувати соціальну значущість продукції та ESG-фактори для сталого розвитку. Запропонований алгоритм стратегічного управління аграрними підприємствами акцентує на адаптації до змін, ризик-менеджменті та партнерствах, що підвищує стійкість підприємств.

Методи та інструменти стратегічного управління, такі як SWOT-аналіз, матриці БКГ, є ключовими для аналізу середовища, вибору стратегій та оцінки ефективності. Аналіз показав, що ефективність інструментів залежить від галузевої специфіки та ресурсів підприємства, з акцентом на стратегічне планування та бенчмаркінг. Для аграрних підприємств рекомендовано інтеграцію цих інструментів з інноваційними підходами для оптимізації процесів функціонування та розвитку.

Аналіз діяльності ТОВ «Лебединська аграрна компанія» як частини LNZ Group виявив сильні сторони, такі як диверсифікація діяльності та сучасний технічний парк, що сприяють високій продуктивності. Оцінка організаційної структури та фінансово-економічних показників показала стабільне зростання доходів, але виявила проблеми з рентабельністю через зростання витрат. Макро-

та мікросередовище підприємства характеризується економічною нестабільністю та конкуренцією, що вимагає посилення стратегічного фокусу на інноваціях.

Конкурентний аналіз за моделлю Портера виявив помірну загрозу нових входжень і високу силу постачальників у аграрному секторі, що підкреслює важливість вертикальної інтеграції для ТОВ «ЛІАК». SWOT-аналіз підприємства показав сильні сторони в ресурсній базі, але слабкості в переробці, з можливостями в ринковому розширенні та загрозами від кліматичних ризиків. Проблемні аспекти стратегічного управління включають недостатню цифровізацію та кадровий дефіцит, що потребує вдосконалення.

Розроблені стратегічні альтернативи для ТОВ «ЛІАК» передбачають впровадження вертикальної інтеграції через створення міні-млина для переробки зерна, що підвищить додану вартість і зменшить залежність від експорту сировини. Аналіз ринку борошномельної продукції показав зростання попиту на якісне борошно, з низьким рівнем переробки зернових в Україні (5-6%), що створює нішу для підприємства. Економічні розрахунки підтвердили ефективність проекту з NPV 8,55 млн грн, IRR 30,37% та окупністю 2,42 роки, обґрунтовуючи його доцільність.

Удосконалення системи стратегічного управління ТОВ «ЛІАК» повинно фокусуватися на оптимізації ланцюгів створення вартості, включаючи управління елементами доданої вартості як заробітна плата, амортизація та прибуток. Аналіз тенденцій зернового ринку виявив зниження рентабельності (з 42,6% у 2015 р. до 21,6% у 2024 р.), що підкреслює потребу в переробці для підвищення маржинальності. Запропоновані заходи, такі як впровадження сучасних технологій переробки, забезпечать стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз ризиків проекту створення міні-млина виявив високі ринкові та логістичні загрози, що вимагають хеджування та диверсифікації, тоді як операційні ризики можна мінімізувати через навчання персоналу. Матриця ризиків підтвердила низький рівень технологічних загроз за умови інвестицій у

обладнання. Загалом, запропоновані заходи підвищують конкурентоспроможність ТОВ «ЛІАК» в динамічному аграрному ринку, забезпечуючи економічну ефективність і сталий розвиток.

Таким чином, узагальнюючи результати дослідження, мета роботи щодо обґрунтування теоретико-методичних засад стратегічного управління розвитком підприємства та розробки рекомендацій для ТОВ «Лебединська аграрна компанія» досягнута в повному обсязі. Всі поставлені завдання виконані: від визначення сутності стратегічного розвитку до пропозиції напрямів удосконалення управління, що підтверджує наукову новизну та практичне значення одержаних результатів для аграрного сектору.

### Список використаних джерел

1. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Економіка, 1999. 519 с.
2. Mescon M. H., Albert M. Khedouri F. Management: Individual and Organizational. Effectiveness Harper & Row, 1985. 756 p.
3. William J. Stevenson Production/Operations Management. Irwin/McGraw-Hill, 1998. 912 p.
4. Білошапка В. А., Загорій Г. В. *Стратегічне управління. Принципи і міжнародна практика*. Київ: КНЕУ, 1998. 351 с.
5. Thompson A., Strickland A. J. Strategic Management. McGrawHill Education, 2001. 486 p.
6. С. Б. Довбня, І. В. Папуша. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник*. 2023. №2. С. 152-160. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152>.
7. Гудзь О.Є. Маркетингові аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. No 4 (22), 2017. С. 5 –11.
8. Белко І.А. Стан розвитку аграрних підприємств Хмельницької області. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип.1 (47). Том 2. С. 344 - 350.
9. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібн. В.Г. Герасимчук. – К.: Вид-во КНЕУ, 2000. – 360 с
10. Васильчак С.В., Гундза К.Я. Сутність і особливості стратегічного управління в сільськогосподарському виробництві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.17. С. 163 – 166.
11. Гордієнко, П.Л., 2011. Стратегічний аналіз. Київ, с. 518.
12. Третяк А. Роль вертикальної інтеграції в управлінні трансформаційними процесами на аграрних підприємствах. *Вісник ХНУ*, 2024. № 5. С. 507-512. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-76>.

13. Stevens, T., Teal, J. Diversification and resilience of firms in the agrifood supply chain. *American Journal of Agricultural Economics*, 2023. 106(2). Pp. 739-778. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/ajae.12398>.
14. Olagunju K.O. et al. Niche markets for sustainable agri-food systems: A systematic review. *Heliyon*, 2025. 11(1): e42346. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e42346>.
15. Eliseu E.E. et al. Sustainable Development Strategies and Good Agricultural Practices. *Sustainability*. 2024. 16(22), 9878. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16229878>.
16. Белко І.А. Проблеми впровадження стратегічного управління на аграрних підприємствах Хмельниччини. *Економіка АПК*, 2018. № 4. С. 106-111.
17. Stadnyk V. et al. Strategic management of the potential of agricultural enterprises under security challenges. *Economics & Forecasting*, 2023.
18. М'яо, І., & Харченко, Т. (2023). Удосконалення інноваційної стратегії управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах глобалізації. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(52), 433–447. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4136>.
19. Олейникова О.О., Ковальова Г.О. Сучасний інструментарій управління стратегічним розвитком підприємства. *ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. ПРАВО*. 2020. № 5/2. С. 36-39.
20. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2014. №9. 166 с.
21. Eze, Sunday & Bello, Adenike & Adekola, Tolulope. The Effects of Organizational Structure on the Performance of Organizations. *European Journal of Business and Innovation Research*. 2017. 5. 46-62. 10.37745/ejbir.vol5.no6.p46-62.2017.
22. Ahmady, Gholam & Mehrpour, Maryam & Nikooravesh, Aghdas. Organizational Structure. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*. 2016. 230. 10.1016/j.sbspro.2016.09.057.

23. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 12th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2001. 928 p.
24. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 996-XIV (в редакції від 01.07.2021 р.). Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
25. Ковальова, О. The enterprise economy: напрями оптимізації витрат діяльності підприємства. *Геобізнес: Економіка Управління*. 2019. Вип. 61(6), С. 85–95.
26. Folinas, D., & Kavoura, A. The Role of Human Resource Management in Agricultural Labour-Saving Technologies: An Integrative Review and Science Mapping. *Agriculture*. 2023. Вип. 14(7), 1144. <https://doi.org/10.3390/agriculture14071144>.
27. Chopra, S., & Meindl, P. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (6th ed.). 2016. Pearson Education Limited.
28. OpenDataBot. ТОВ «Лебединська аграрна компанія» (код ЄДРПОУ 38009235). URL: <https://opendatabot.ua/c/38009235>.
29. Національний банк України. (2023). *Інфляційний звіт. Грудень 2023 р.* URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-gruden-2023-roku>.
30. FAO. (2023). FAO Food Price Index: World food commodity prices remain broadly stable in 2023. Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex>.
31. Макієєв О. О., Джумаєва А. З. Зовнішнє середовище суб'єктів агропромислового сектору як фактор розвитку вертикально інтегрованих структур. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4, т. 2. С. 292–296. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-51.
32. DLF Attorneys-at-Law. Сільське господарство в Україні. URL: <https://dlf.ua/ua/silске-gospodarstvo-v-ukrayini/>.
33. Українські аграрії втрачають 600 мільйонів на рік через неефективну логістику. URL: <https://znaj.ua/news/economics/24319/ukrayinski-agrariyi-vtrachayut-600-miljoniv-na-rik-cherez-neefektivnu-logistiku.html>]

34. Аналітика аграрного сектору України під час війни: логістика та експорт. URL: <https://fermerstvo.in.ua/ekofermerstvo/analitika-agrarnogo-sektory-ukrayini-pid-chas-viini-2>.

35. Stadnyk, Valentyna & Bykova, Olga & Bykov, Mykola. Strategic management of the development of the potential of agricultural enterprises in the conditions of security challenges and structural changes in the economy of Ukraine. *InterConf*. 2023. Pp. 64-83. 10.51582/interconf.19-20.12.2023.006.

36. Sitnicki, M. W., Kurinskyi, D., Pimenowa, O., Wasilewski, M., & Wasilewska, N. Strategic Formation of Agricultural Market Clusters in Ukraine: Emerging as a Global Player. *Sustainability*. 2024. 16(21), 9430. <https://doi.org/10.3390/su16219430>.

37. Tsybulska, Julia & Sakal, Oksana & Krupin, Vitaliy & Zavodiana, Mariia. Ukraine's Agricultural and Rural Development: Transformation of Strategic Planning within the Processes of European Integration. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*. XXVIII. 2025. 739-760. 10.35808/ersj/3933.

38. Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

39. Дохід аграрного бізнесу у 2024 році у 2,6 разів перевищив показник 2023-го. URL: <https://latifundist.com/novosti/67315-dohid-agrarnogo-biznesu-u-2024-rotsi-u-26-raziv-perevishchiv-pokaznik-2023-go>.

40. Рекордний прибуток у 43 рази: який агробізнес став лідером зростання в Україні? URL: <https://landlord.ua/news/rekordnyj-prybutok-u-43-razy-yakuj-agrobiznes-stav-liderom-zrostannya-v-ukrayini/>.

41. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 41–45.

42. Качина, Д. О. (2023). Удосконалення механізмів публічного управління регулювання аграрного сектору в умовах воєнного стану. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8981/1/Качина%20Д.О..pdf>.

43. Нів'євський, О., Мартинюк, П., Кваша, С. (2023). Аграрна політика в Україні: еволюція та сучасні виклики. URL: <https://arxiv.org/abs/2305.01478>
44. Кобута І. В. Вплив державної політики на розвиток аграрного сектору економіки України. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 81-85. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2023.5.81>.
45. Павленко О. П. Проблеми та перспективи розвитку логістичної інфраструктури аграрного ринку України в умовах глобальних викликів. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 71. С. 112-118. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct71-18>.
46. Яців І. Б., Шульган Н. В. Сучасні тенденції споживчої поведінки на ринку органічної продукції в Україні. *Агросвіт*. 2023. № 14. С. 23-29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-9477.2023.14.4>.
47. Шиянова О. В. Цифрова трансформація як фактор підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2024. № 1. С. 45-53. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202401045>.
48. Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*
49. Макієєв, О. О., Джумаєва, А. З. Зовнішнє середовище суб'єктів агропромислового сектору як фактор розвитку вертикально інтегрованих структур. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №4 т.2, С. 292–296. URL: [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2020-n-4-t2-284\\_51.pdf](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2020-n-4-t2-284_51.pdf).
50. Дмитрієв, І. А., Кирчата, І. М., Шершенюк, О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. 2020. Харків: ФОП Бровін О.В.
51. Савицька, Г. В. (2015). Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ: Знання.
52. ШІРІНЯН Л.В., ШІРІНЯН А.А. Ключові показники ефективності функціонування страхового ринку для страхових компаній. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (85). С. 226-232

53. George G. Pennacchi, João A.C. Santos. Why do banks target ROE? *Journal of Financial Stability*. 2021. Vol. 54. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2021.100856>.
54. Томашук, І. В., & Хаєцька, О. П.. Вплив аграрного сектору економіки на сталий розвиток сільських територій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. С. 1–7. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-1>.
55. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Food outlook: Global market analysis FAO. Rome, 2023. URL: <https://www.fao.org/3/cb9361en/cb9361en.pdf>.
56. Sukhina A., Ivanov M., Petrenko O. Sustainable development strategies for agro-industrial enterprises in Ukraine. *Journal of Agricultural Economics*. 2021. Vol. 12, No. 3. P. 45–59. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211912421000102>.
57. Як аграрний бізнес підвищує маржинальність продукції та виходить на нові ринки. URL: <https://latifundist.com/novosti/67315-dohid-agrarnogo-biznesu-u-2024-rotsi-u-26-raziv-perevishchiv-pokaznik-2023-go>.
58. Ярощук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. *Економіка та суспільство*. 2024.(68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58>.
59. Sobchyshyn, Vitaliy. Владислав СКУЙБІД, Юлія, ДЕРЕЗА, Антон МАРКІН. РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Herald of Khmelnytskyi National University Economic sciences*. 2024. С 95-98. 10.31891/2307-5740-2024-336-13.
60. Тульчинський, Ростислав. (2025). ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-77-75.
61. Томілін О.О. Регіональний аспект маркетингової стратегії екологізації аграрного виробництва. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 224–230. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/31.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/31.pdf).

62. Захарова О. В., Макаров І. О. Соціальна відповідальність бізнесу як чинник сталого розвитку сільських територій. *Економіка та суспільство*. 2023. – № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4751>.
63. М. О. Ажнюк, О. С. Передрій . Основи економічної теорії: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 365 с.
64. О. І. Дацій, В. В. Пирог, А. В. Осатюк Розвиток вертикально інтегрованих структур за умов реалізації інноваційної агропродовольчої політики України. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023 № 2 (69): С.7-13. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-1>.
65. О. В. Підчоса. Стратегія вертикальної інтеграції як основа розбудови міжнародного виробництва нафтогазових ТНК. *Економічний часопис -XXI*. 7 - 8'2012 с. 9- 12
66. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
67. Юрій ЛУПЕНКО. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПЕРЕРОБКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ У ПОВОЄННІЙ УКРАЇНІ Доповідь на сесії Загальних зборів Національної академії аграрних наук України 12 грудня 2024 року. URL: <http://naas.gov.ua/upload/iblock/2ec/%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C%2012.12.2024.pdf>.
68. Київська школа економіки. AgroDigest Ukraine: січень 2025. Київ: Київська школа економіки. 2025. 56 с. URL: [https://kse.ua/AgroDigest\\_Ukraine\\_January\\_2025.pdf](https://kse.ua/AgroDigest_Ukraine_January_2025.pdf).
69. Колодійчук В. А. Інтегральна оцінка економічної ефективності регіональних логістичних систем підприємств зернопродуктового підкомплексу АПК України. *Регіональна економіка*. 2016. No 2. С. 121–128.
70. Рентабельність основних агрокультур в Україні у 2023 р. перевищила прогнозовану. URL: <https://graintrade.com.ua/novosti/rentabelnist-osnovnih-agrokultur-v-ukraini-u-2023-r-perevishila-prognozovanu.html>.

71. Іваненко В.О. Додана вартість як об'єкт аналізу статистичної звітності промислових підприємств з виробництва продукції. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. Вип. 1 (22). С. 122-130.

72. Тибінка Г. І., Брик Г. В., Кохана Т. М. Розмежування понять «оплата праці» та «заробітна плата». *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 247–251. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/36.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/36.pdf).

73. Світовий О. М. Управління виробництвом та збутом зерна і продуктів його переробки в контексті максимізації доданої. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. Вип. 3-4(78-79). С. 66–80. URL: [https://journals.urau.ua/vsed\\_oneu/article/view/260698/257120](https://journals.urau.ua/vsed_oneu/article/view/260698/257120).

74. ТОП-10 найбільших виробників борошна в Україні. URL: <https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/top-10-naybilshih-virobnikiv-boroshna-v-ukrajini>.